

Octubre de 2021

CON SENTIDO HUMANO

Vol. 1 Núm. 2

Boletín bimestral

ASOCIACION DE PROFESIONALES
EN GESTIÓN HUMANA DE MICHOACÁN A.C.

Sumario



EDITORIAL

P. 02

FILOSOFÍA QUE TRASCIENDE

El Desarrollo Integral de
los colaboradores. P. 03,
04.

EL GRAN LÍDER

No basta ser líder. P. 05.



GESTIÓN DEL JEFE

Control activo, gestión
vital del jefe-líder. P. 06-
08.

SALUD OCUPACIONAL

Continuación de Errores
en la implementación de
la NOM 035. P. 09

PENSADORES EMPRESARIALES

Integridad Moral, P. 10

EDITORIAL

por Alberto Alcázar Guzman

"Y yo me esfuerzo en descubrir cómo hacer una señal a mis Compañeros, cómo decir a tiempo una simple palabra, una contraseña, como hacen los Conspiradores: unámonos, mantengámonos estrechamente unidos, fusionemos nuestros corazones, creemos un solo cerebro y corazón para la Tierra, demos un significado humano al sobrehumano combate." Nikos Kazantzakis

Estamos iniciando el otoño de este año que vislumbra la posibilidad de superar la pandemia, y añoramos retomar la cercanía con los amigos, con la familia, los compañeros, regresar a las actividades presenciales que nunca podrán ser comparadas con el mundo virtual, ya que este último carece de ese principio del ser humano que precisa estar acompañado, cercano al prójimo, aquel que está próximo a nosotros.

Ninguna actividad se puede nombrar humanista si no tenemos esa sensibilidad de entendernos como parte de un todo, somos UNO diría en su libro Richard Bach, el hombre trasciende aportando a los demás y aprendiendo de todas las personas que cruzan en su vida, compartiendo lo que es y lo que tiene, ya que en ese compartir encuentra el sentido de su vida, el bienser que es todo aquello que me da felicidad, y que por mucho es más importante que el bienestar, que es todo aquello que me da comodidad.

Busquemos pues, esa conspiración que permita desarrollar nuestra empatía, valorar y promover el bien común, aprender de nuestras diferencias y ver más allá del Profesionista, del Prestador de Servicios, del Colaborador, del apellido, a la Persona.



“

El hombre trasciende aportando a los demás y aprendiendo de todas las personas que cruzan en su vida".

EL DESARROLLO INTEGRAL DE LOS COLABORADORES

por Marco Antonio Mares del Río.

Las empresas siempre deben recordar que sus colaboradores son seres humanos completos que desempeñan diferentes roles en las áreas de su vida, por lo que, es necesario incluir estrategias enfocadas al fortalecimiento integral en sus programas de desarrollo de su personal, logrando ir más allá del simple hecho de entrenarlos para desempeñar su puesto.

En el desarrollo integral de la persona se considera que el ser humano es un ser completo integrado por cuerpo, corazón, mente y espíritu; con las cuales enfrenta los retos que se le presentan en las áreas individual, social y profesional de su vida.

Cada persona es responsable de su propio desarrollo, mientras que la empresa se encarga de otorgar los medios para que las personas alcancen la efectividad y logren la excelencia individual, social y profesional.

Retomando la teoría de inteligencias múltiples de Howard Gardner, cada una de las cuatro partes que integran a la persona es una inteligencia, tal y como se describe en la siguiente tabla:

PERSONA	CUERPO	INTELIGENCIA FÍSICA
	CORAZÓN	INTELIGENCIA EMOCIONAL
	MENTE	INTELIGENCIA MENTAL
	ESPÍRITU	INTELIGENCIA ESPIRITUAL



A continuación encontrarás una explicación de las inteligencias del desarrollo humano integral:

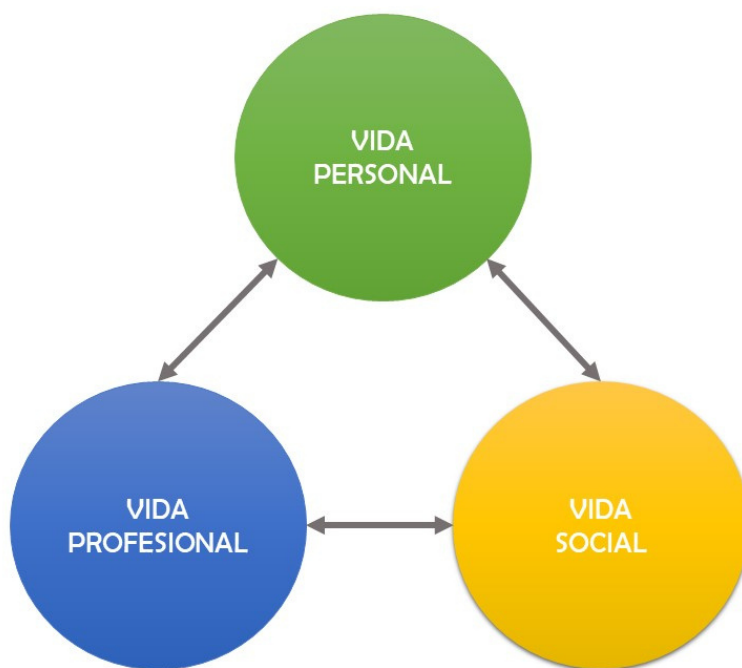
- **Inteligencia Física:** se trata de la habilidad que tiene nuestro cuerpo de autoregenerarse y autosanarse, es adquirida por el cuidado que le damos a nuestros cuerpo mediante la salud, el ejercicio, la nutrición, el descanso y el manejo del estrés.
- **Inteligencia Emocional:** consiste en la habilidad para canalizar correctamente las emociones mediante la capacidad de entender, controlar, emplear y potenciar los estados emocionales propios y ajenos.
- **Inteligencia Mental:** es la habilidad que se tiene para mejorar o adquirir los conocimientos y competencias necesarias para enfrentar los retos de la vida.
- **Inteligencia Espiritual:** consiste en tener la capacidad que tiene la persona para trascender y mantener comportamientos virtuosos al fortalecer su conciencia y su fe.

Al desarrollar las inteligencias física, emocional, mental y espiritual; la persona tendrá habilidades para lograr el bienestar en su vida personal, social y profesional.

CONTINUA EN LA P.04



- **Vida personal:** Considerada la base del desarrollo personal, puesto que por medio de ella desarrollamos los conocimientos, habilidades, hábitos y competencia necesarias para hacer frente a los retos de las tres áreas. Consiste en el tiempo que las personas dedican a si mismas para lograr el fortalecimiento de sus cuatro inteligencias.
- **Vida Social:** Nace de la conciencia de que somos seres sociales, por lo que necesitamos de otros y ellos necesitan de nosotros para juntos lograr el bienestar. En esta área se incluye todo el tiempo Vida personal, Vida Social, Vida Profesional que se dedica a interactuar y fortalecer las relaciones en los diferentes grupos sociales a los que se pertenece (familia, amigos, trabajo y comunidad).
- **Vida profesional:** Para poder dar grandes resultados en esta área, es necesario primero adquirir el éxito en las dos áreas anteriores, se trata del área que generará los ingresos suficientes para que la persona y su círculo de influencia tenga una vida digna. Se trata del tiempo que se invierte en realizar las actividades enfocadas a generar los resultados necesarios para alcanzar la productividad del rol que se desempeña en el grupo profesional-laboral al que se pertenece. Es necesario que las empresas faciliten los medios para que su personal busque su desarrollo integral fortaleciendo las cuatro inteligencias para utilizarlas en las tres áreas de su vida manteniendo la homeostasis en cada una, puesto que cualquier desequilibrio en cualquiera de ellas, por pequeño que parezca, puede generar un caos sistémico que en algún momento afectará las otras áreas repercutiendo en su efectividad personal.



NO BASTA SER LÍDER

por Juan Manuel Ramírez.

Las relaciones laborales están cambiando y con ellas las formas y estilos de liderar una organización. En la actualidad importa más el desempeño de competencias suaves, es decir, la empatía o la habilidad para la resolución de conflictos en grupo, que otras competencias más técnicas, lo cierto es que quienes están a la cabeza de los equipos deben estar a la altura.

Los Líderes también deben aprender y ocuparse de ser buenos jefes, si, jefes con una plena conciencia de su liderazgo y que gestionan permanentemente de manera planificada su liderazgo y ejercicio de jefatura, que en el nivel que ocupen dentro de la organización, operen con altísimo desempeño sus responsabilidades y tareas adquiridas, esto hace que el panorama general de su trabajo y la empresa sea más predecible para su equipo.

Kristoffer Carter, experto en todo lo relacionado con el liderazgo y 'coach' de ejecutivos de alto rendimiento afirma:

“La sociedad ha cambiado y con ella las formas de liderar a un equipo. La gestión de los colaboradores se ha orientado más hacia el estímulo profesional, la flexibilidad del colaborador y la capacidad de escuchar que hacia la sanción y reprimenda clásica por haber llegado tarde o por no haber cumplido los objetivos establecidos”.

Es decir, el Líder debe poseer la actitud, competencias, habilidades y conocimientos para prever y administrar el riesgo, para resolver las contingencias cotidianas que se presentan y para asegurar, que en la medida de lo posible no sigan ocurriendo, y eso solo se logra teniendo conciencia plena de su liderazgo, proveyéndose de las herramientas necesarias para gestionar y lo más importante, siendo congruente como persona íntegra y respetuosa de la dignidad de sus colaboradores.



“

Los líderes efectivos no son predicadores, son hacedores.

Peter Drucker

En estos tiempos, las diferentes modalidades de trabajar, gracias a la pandemia y el confinamiento, han transformado la forma de relacionarse entre Empresa y Clientes, Empresa y Colaboradores, así como entre Jefes y Colaboradores, Anthony Klotz, profesor asociado de gestión en la Universidad de Texas A&M, predice que:

“... las personas que se quedaron en la Empresa durante la incertidumbre de la pandemia se están preparando para abandonar el barco, esto es impulsado por tres fuerzas: la generación cambiante, la crisis económica y la comprensión de que las personas pueden tener un contrato social diferente, pasar más tiempo con la familia cuando trabajan de forma remota...”

Lo anterior hace aún más evidente que se requiere de Líderes que, además de las características que posean, sustenten su gestión en su capacidad de transformar los problemas en oportunidades propiciando el logro de los objetivos de la organización y de los de todos y cada uno de sus colaboradores directos, por lo menos.

La cercanía, escucha y atención a cada colaborador se torna más compleja en el entorno actual, lo que implica nuevas formas de liderar, de gestionar, de ejercicio de jefatura, de ocuparnos también de cada uno de nosotros como Líderes, “Control Activo” le llaman en algunas organizaciones, “Ensuciarse las Manos” en el argot popular, “Predicar con el Ejemplo” como la congruencia del jefe, en pocas palabras, Liderar no basta, es necesario Gestionar y Hacer.

Los desafíos en la transformación del liderazgo y en los roles de jefatura nos llevan a asumir un nuevo paradigma, fijar nuevas estrategias, nuevas competencias duras y suaves para dirigir personas, organizar un cambio planeado con una nueva y retadora visión y el empleo de nuevas herramientas de jefatura que optimicen el desempeño de los colaboradores y la organización y afrontar uno de los principales desafíos que existen para los Líderes, fomentar una filosofía de empresa sustentada en la importancia de la persona y crear una cultura y un clima de trabajo favorable en la organización.

¿Difícil?, ¿Retador?, sin duda alguna.



GESTIÓN DE JEFE

CONTROL ACTIVO, GESTIÓN VITAL DEL JEFE-LÍDER

por Ignacio Rocha.

Antes de entrar a definir el título de este artículo, debemos definir qué es controlar y una definición clásica es: “controlar es verificar si el trabajo planeado fue ejecutado en la forma prevista. El control es al trabajo en general lo que la supervisión es a cada trabajo en particular. Por medio del control se vigila la operación de un grupo, de un departamento o de la empresa en su conjunto”.

En cualquier proceso de control tradicional podemos distinguir las siguientes etapas:

1. Observación de la operación
2. Comparación contra lo planeado
3. Acción correctiva

Este concepto es un tanto incompleto, porque de alguna manera la acción correctiva se puede interpretar a toro pasado y con conocidas deficiencias ya que actualmente estamos más identificados con el control de procesos que representa una garantía mayor en nuestros procesos de calidad, este concepto, igualmente queda corto, porque el control está orientado fundamentalmente a los procesos.

CONTROL ACTIVO, llamado también supervisión activa, concepto que no está definido en ningún diccionario, en ningún tratado de administración, sin embargo, es un término que acuñamos para poner como acción imperativa, el contacto con los procesos, la relación cercana con nuestros colaboradores, colegas y jefes, la vivencia, pues, con todos los acontecimientos relacionados nuestro trabajo, en nuestro tramo de control.

"Control Activo lo podemos definir como todas aquellas actividades encaminadas a conocer, medir, controlar y mejorar los sistemas de trabajo en las áreas donde se realizan las actividades productivas o laborales y conocer con cercanía a las personas que se vinculan o realizan la operación"

¿Cómo saber si hay control activo?

- Se debe conocer perfectamente el proceso que se está controlando, sus variables, ingredientes, personas que lo manejan, maquinaria y demás infraestructura.
- Se deben conocer todos los sistemas de medición del proceso.
- Se debe saber las capacidades, eficiencias, etc.
- Se debe conocer a las personas, su perfil laboral, sus alcances y limitaciones y un poco la parte personal como sus aficiones, familia, etc.
- Se debe de conocer a las personas con las que se tendrá un vínculo directo y el protocolo a seguir cuando exista una solicitud de apoyo o un requerimiento, etc.

El Control Activo se basa en el principio de que las operaciones de un sistema se deben “vivir” en el área de trabajo (no desde la oficina). En otras palabras, no es posible que el jefe pueda controlar la operación desde una computadora, con reportes de colaboradores o bien, con mensajeros que lo mantengan informado de todo lo que pasa, ya que a menudo, la comunicación se suele distorsionar... y no hay nadie mejor para entender lo que pasa en la línea sino el jefe líder mismo cuando está presente en “la línea de fuego”.

Hay que saber el pulso de la gente: cómo se siente, qué necesidades tiene, qué opinan de los resultados, que comenten los problemas que han surgido, etc.

CONTINUA EN LA P.07



¿Ud. cree que alguien le pueda dar un mejor reporte de los acontecimientos de su tramo de control que vivir con sus colaboradores la operación?... Claro que tendrá que llevar un registro de todo, pero este será más eficaz, si el líder mismo se percata y participa en la obtención de datos.

No es posible tampoco ser facilitador de las mejoras, ni del desarrollo de sus colaboradores, si no se está cerca de ellos, porque estando cerca de ellos es la mejor manera de detectar necesidades y encontrar a los problemas, áreas de oportunidad. El estar cerca genera la confianza necesaria para expresar de una manera proactiva y dinámica la realidad de la operación, pero si no existe la confianza, el fruto del control activo se puede venir abajo.

Los controladores activos por excelencia son las jefaturas intermedias, porque son estas posiciones las que están más en contacto con la operación, con la gente, con los procesos... las guerras convencionales las ganan los mandos medios... los sargentos, los que están con la tropa... no los jefes de alto rango ni los generales.

Para un mejor control activo, el jefe intermedio deberá participar más en la planeación, deberá influir y a veces determinar algunas decisiones de la planeación departamental, por lo menos en la parte táctica, así que no hay a donde hacerse; el mando medio, es el artífice de las tácticas y un gran visor-auditor-fiscal-facilitador de sus colaboradores.

Para controlar mejor la operación, el supervisor (mando medio), debe tener un conocimiento global de lo que implica la operación, sus procesos, sus materiales, sus clientes y proveedores (internos y externos), los acontecimientos relevantes de la empresa y su entorno inmediato, entre otros.

No se pueden tomar buenas decisiones si no existe la vivencia del control activo, tampoco se puede tener una percepción clara de la urgencia si no se convive de cerca con la operación.

Después de estas consideraciones, podemos concluir que las tecnologías de la información, nos pueden facilitar nuestra gestión desde la oficina, sin duda alguna, ya contamos con la infraestructura para obtener datos de todo tipo; pero lo que sí es imposible, es que exista una

infraestructura que nos proporcione datos vivenciales sobre nuestros colaboradores: cómo se sienten, qué problemas están pasando, cuáles son sus sueños, como se visualizan en la empresa, qué opinión tienen de nosotros, etc. y finalmente, son ellos los que operan las máquinas, los que cuidan los procesos, los que operan para llegar al resultado deseado, mismo que será alcanzado con creces en la medida de la familiaridad y cercanía que se tenga con ellos.

Son ellos los que, con sus variables humanas, pueden obtener lo mejor con los mejores ingredientes, la mejor maquinaria y los procesos más creativos, son ellos los que pueden salvar la operación cuando uno de estos factores no se encuentra en óptimas condiciones, son ellos los que con su sabiduría, su *expertise* y su compromiso, podrán participar con mayor conocimiento de causa, en la solución de problemas.

“El colaborador sabe más y tiene más experiencia que su jefe en, por lo menos, un asunto, es por esto que los líderes verdaderos deben estar hombro con hombro con cada uno de sus colaboradores”

“

El colaborador sabe más y tiene más experiencia que su jefe en, por lo menos, un asunto”.

El CONTROL ACTIVO, representa por lo tanto, una gestión indispensable para todo tipo de asuntos, entre los que se encuentran los comportamientos que pueden ocasionar problemas a la operación, desequilibrar la armonía del grupo o incluso, desatar un conflicto.

Estar continuamente con nuestros colaboradores en “La Línea de Fuego”

- Nos proporciona información fidedigna de primera mano
- Nos permite conocer la operación desde sus “Tripas”

CONTINUA EN LA P.08



- Nos acerca a nuestros colaboradores e identificamos de una mejor manera su desempeño, sus problemas, sus ilusiones, su aportación, etc.
- Nos abre al a posibilidad de aprender más del proceso
- Nos ayuda a dar mejores soluciones a los problemas
- Nos da mayor reconocimiento y ascendencia moral con nuestros colaboradores, porque estamos con ellos
- Favorece a la consolidación de nuestro liderazgo.
- Nos ayuda a detectar los primeros mensajes de nuestros colaboradores cuando se sienten a disgusto o inconformes, dispuestos o motivados, sobresaltados o incomprensidos, en fin ... nos da herramientas y opciones para prevenir cualquier conflicto, dándole una solución o una respuesta inmediata a los problemas que se vayan presentando.

Cerramos esta reflexión con una frase que puede ser muy emblemática y confirma la importancia del CONTROL ACTIVO:

"Controlar la operación con una máquina computadora, desde una oficina o de forma remota, generaría un desastre tal como querer manejar un automóvil con los ojos cerrados."

ERRORES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NOM 035

por Fabiola Uribe.

En la entrega anterior mencionamos 10 de los errores más frecuentes que encontramos los consultores a la hora de revisar la implementación de la NOM 035-STPS-2018, por lo que ahora explicaremos brevemente cada uno de ellos, sin dejar de reconocer que cada caso es diferente, en cada empresa o centro de trabajo se encuentran diferentes fallas a la hora de implementar ésta NOM, que a pesar de tener 3 años desde que se publicó, sigue habiendo algunos errores, aunque cada vez menos por la información que ya se encuentra disponible en varios sitios y por la experiencia compartida entre empresas o consultores.

Veamos entonces los puntos clave en cada error que encontramos en la implementación de ésta NOM:

1.La falta de formación en la norma. La NOM 035 está publicada en el DOF, sin embargo no establece una metodología o "know how" para su implementación.

2.La urgencia por cumplirla. La urgencia por su cumplimiento genera omisiones en el proceso de la implementación.

3. Limitar los recursos disponibles en la empresa. No se proporcionan los recursos económicos, humanos o el tiempo para la implementación.

4.Delegar la responsabilidad solo a una persona o departamento. La implementación de la NOM 035 depende no solamente de una sola persona, del responsable del departamento de personal, del patrón o de un consultor.

5.Comenzar aplicando los cuestionarios de diagnóstico. Antes de empezar aplicando cualquiera de los cuestionarios sugeridos en la NOM, debe existir un plan de información de lo que ésta norma representa, sus alcance y objetivos.

6.Confundir el programa de medidas de prevención con el de acciones de control. Lo que no se mide o se detecta, no se puede mejorar, por ello es importante no confundir un diagnóstico preventivo con un tratamiento correctivo.



7.Que la empresa o el patrón asuman toda la carga de cumplimiento, sin apoyarse en los trabajadores. La responsabilidad de la empresa es dar a conocer los alcances y objetivos de la NOM 035 y de los trabajadores cumplir con sus lineamientos.

8.No cumplir con algunas de las obligaciones. Es responsabilidad del patrón implementar la Norma en su centro de trabajo y de evitar actos que pongan en riesgo un clima laboral favorable.

9.Invertir tiempo y recursos en la implementación de acciones de atención psicológica general. Invertir en acciones de atención psicológica general sin haber necesidad, sólo es una pérdida de tiempo y de recursos.

10.Desligar su implementación de los objetivos de productividad y eficiencia. El hecho de implementar la NOM 035 para prevenir factores de riesgo psicosocial y detectar los acontecimientos traumáticos severos en los trabajadores, no debe ser utilizada para justificar faltar a las responsabilidades y funciones para las cuales un trabajador ha sido contratado, para inculpar de manera injusta a un líder de área, al patrón o a algún compañero de malos tratos o violencia sin ningún motivo.

11.Desechar las acciones que ya se realizan en el centro de trabajo. Las empresas legalmente constituidas llevan ya muchos años reguladas por la LFT, por lo que seguramente llevan un camino recorrido en las mejoras para los trabajadores, desde la contratación directa, la afiliación a los servicios de seguridad social, el pago de un salario, la capacitación y los beneficios adicionales, hasta las campañas de integración familia-empresa, programas de salud y bienestar, recreación y cultura. Esas y muchas más acciones deben seguir en pro del bienestar de los trabajadores, independientemente de si están legisladas o no.

INTEGRIDAD MORAL

*Lorenzo Servitje.
Fundador de Grupo Bimbo
Líder Empresarial
1918-2017*



Al hablar de integridad moral, que pedimos y esperamos de quienes tienen mando en la empresa, insistimos que esto sólo es posible si los jefes hacen suyos, o ya los tienen, valores esenciales sin los cuales la convivencia, el trabajo en común y la vida misma no es posible. Estos valores son fundamentalmente principios morales. Algunos de ellos son:

La justicia, la decidida voluntad de ser justos.

La templanza, en términos de la moderación, la sencillez y hasta la austeridad que a veces parece un concepto demasiado exigente (la empresa no se puede dar el lujo de cometer excesos que finalmente van a redundar en el precio y en el perjuicio de los consumidores).

La fortaleza de sostener lo que consideramos que es principio fundamental de nuestra actividad, de nuestro modo de ser; fortaleza para no claudicar ante las tentaciones del facilismo, de la utilidad rápida, o de seguir simplemente la corriente de una sociedad, que en muchos aspectos, sufre un deterioro moral.

La **prudencia** que es una virtud que puede definirse como criterio, como conocimiento profundo de lo que se hace y con quién se hace, para encontrar las mejores soluciones y que implica escuchar al otro, tomar en cuenta al colaborador, quien tiene muchísimo que aportar. Tenemos experiencias en donde nuestra gente contribuya con mejores soluciones que las que como jefes se nos ocurre. La prudencia es una forma de sabiduría que nos orienta para tomar las mejores soluciones en nuestro papel de tener que tomarlas.

Y el amor fraterno que nos debemos entre nosotros y que está en todo lo que hemos dicho, en la entraña misma del respeto a la dignidad de cada uno, sobre todo por saber que todos somos esencialmente iguales, hijos de Dios, creados a su imagen y semejanza. Esto nos lleva a sentir profundamente como propio el mal ajeno y también como propios la alegría y felicidad a las que nos sentimos comprometidos a contribuir.

Estas virtudes tienen como consecuencia valores muy concretos, como puede ser el espíritu de trabajo, la veracidad, la honradez, la vida familiar honesta, la rectitud, difícil de seguir en momentos críticos, la entereza, para en un momento dado decir no. Tales virtudes derivan también de valores que hacen más grata la convivencia, como el compañerismo, la ayuda mutua, el sentirnos todos en el mismo barco y que se tiene bien puesta la camiseta. Esto es sólo posible si se hace el propósito de vivir el espíritu de la solidaridad, de modo que quienes tenemos que pasar nuestra vida de trabajo entre las cuatro paredes de nuestras plantas y nuestras oficinas, lo sintamos como una actividad propia y realizadora, que nos va a permitir que nuestras vidas tengan más sentido.

El espíritu de solidaridad nos ayuda también a manejar los inevitables problemas y conflictos con la mayor delicadeza, con la mayor consideración de la dignidad de quienes tenemos en un momento dado que amonestar o sancionar por las exigencias mismas y legítimas de la empresa, de modo que les hagamos el menor daño posible.

Así mismo, pugnamos porque haya una ilusión y un orgullo de trabajar en la empresa, una alegría para ir a trabajar, no como una obligación inevitable, sino que se vaya con el propósito entusiasta de crear juntos algo que sea valioso.

Procuramos también tener el sentido de que en la empresa no existe ni siquiera para una generación, sino para muchas más, como obra humana sí, pero fincada en un lugar concreto que es nuestro país y ahora en otros países, y que no se debe ver como un simple negocio sino como algo de gran trascendencia, a la que nosotros hemos llamado empresa, algo que emprendemos juntos y que debe tener esa trascendencia, más allá de la vida de los fundadores.

Por lo tanto, a la generación inmediata, la exhorto a que asuma la tremenda responsabilidad de que este acervo de cosas buenas y acertadas con que contamos, las hagan suyas, profunda e inmediatamente, de manera que no decrezcan en su operación, sino que las acrecienten y las perfeccionen a un nivel mayor de excelencia.
