

REDES

La revista de RIENP



VENUS CON SU
DUALIDAD Y SU
MOVIMIENTO
SINÓDICO

01

PROFESIONES SIN
ETIQUETAS

El reto de construir equidad
desde las aulas y las
organizaciones

02

REGLAS DE ORO
DE LA
NEGOCIACIÓN

La percepción es más
importante que la realidad

03

“NO HA SIDO UNA
CUESTIÓN DE
TECNOLOGÍA”

Ese fue el veredicto del
coach que analizó el
fracaso de una empresa
familiar tras más de
cuarenta años de historia.





ÍNDICE

p. 5

"NO HA SIDO UNA CUESTIÓN DE TECNOLOGÍA"

Las empresas familiares no fracasan por tener demasiada familia. Fracasan cuando nadie distingue cuándo está hablando la familia, cuándo está hablando la empresa y cuándo está hablando la propiedad.

p. 8

NADIE TE ENSEÑÓ ESTO

¿A qué le estás diciendo sí que merece un no y a qué le estás diciendo no que merece, urgentemente, un sí?

p. 11

VENUS CON SU DUALIDAD Y SU MOVIMIENTO SINÓDICO

Para los mayas, Venus era un augurio de guerra y desgracias.



p. 13

REGLAS DE ORO DE LA NEGOCIACIÓN

Para el ser humano es más importante la percepción que la realidad. Y esto es algo que hay que tener en mente a la hora de negociar; porque negociar efectivamente es manejar las percepciones de los demás.

p. 17

PROFESIONES SIN ETIQUETAS: EL RETO DE CONSTRUIR EQUIDAD DESDE LAS AULAS Y LAS ORGANIZACIONES

La equidad se construye cuando cada persona puede elegir su profesión, ejercerla y crecer en ella sin que los estereotipos definan hasta dónde puede llegar.

p. 22

EVENTOS RIENP AGOSTO-SEPTIEMBRE





Nota del editor

Elegir con conciencia en tiempos de ruido

Agosto nos encuentra frente a una pregunta que atraviesa este número de REDES: ¿desde qué lugar estamos decidiendo? No siempre decidimos desde la razón, aunque así lo creamos. A veces decidimos desde el miedo a perder un lugar, desde la necesidad de reconocimiento, desde la percepción que otros tienen de nosotros o desde etiquetas que la sociedad nos impuso antes incluso de que pudiéramos elegir.

Este número nos invita a mirar esas zonas menos visibles de la vida profesional, institucional y humana. Ana Lara nos recuerda que en las empresas familiares los conflictos rara vez son solo técnicos: detrás de una decisión sobre tecnología, sucesión o procesos pueden estar hablando la familia, la empresa y la propiedad al mismo tiempo. Cuando no distinguimos esas voces, dejamos de resolver problemas y empezamos a defender posiciones.

En este número, las empresas familiares revelan que muchos conflictos no son solo técnicos, sino también emocionales y sistémicos. El liderazgo aparece como la capacidad de elegir cuándo decir sí y cuándo decir no. La negociación nos recuerda que la percepción puede pesar tanto como la realidad. La mirada hacia Venus y el mundo mesoamericano nos conecta con los ciclos, los símbolos y las formas antiguas de interpretar el destino. Y la reflexión sobre las profesiones sin etiquetas nos exige construir equidad real, no solo declarada.

En tiempos de ruido, elegir bien se vuelve un acto de responsabilidad. Elegir qué conversación abrir, qué límite poner, qué prejuicio desmontar, qué oportunidad tomar y qué lugar ceder. Agosto nos invita a mirar con más profundidad antes de decidir, porque toda decisión —en una empresa, en una negociación, en una institución educativa o en una cultura— revela no solo lo que queremos lograr, sino también quiénes estamos dispuestos a ser.

Daniel Castillo Briones
Daniel Castillo Briones
Jefe de redacción

ANA LARA

"NO HA SIDO UNA CUESTIÓN DE TECNOLOGÍA"

ESE FUE EL VEREDICTO DEL COACH QUE ANALIZÓ EL FRACASO DE UNA EMPRESA FAMILIAR TRAS MÁS DE CUARENTA AÑOS DE HISTORIA.

Durante meses, Dani había intentado convencer a su padre, Pedro, de que la empresa necesitaba modernizar sus sistemas. Representaba a la tercera generación y veía con claridad que el mercado había cambiado. Pedro, que había liderado el negocio durante más de veinte años, siempre respondía de la misma manera: "Siempre hemos trabajado así y nos ha ido bien"

Sobre la mesa parecía una única decisión: invertir o no en un cambio profundo de los procesos.

Lo que se estaba tratando en esa sala no eran únicamente dos opiniones de dos generaciones diferentes, con experiencias y conocimientos distintos y a veces contradictorios. Lo que estaba sobre la mesa era la lealtad de Pedro con la empresa que creó su padre, la pertenencia familiar de los trabajadores (y cuyo puesto de trabajo peligraba con los cambios) y la responsabilidad de proteger un patrimonio construido durante décadas.



Pedro no defendía la tecnología antigua.

Defendía su lugar.

Dani no quería implantar un ERP. Quería ocupar el lugar que ya sentía preparado para asumir.

Y eso cambió completamente la conversación.

Las empresas familiares suelen describirse como organizaciones especialmente complejas. A menudo se atribuyen sus dificultades a la mezcla entre emociones y negocio o a la falta de profesionalización.

Sin embargo, mi experiencia acompañando a equipos directivos me ha llevado a otra conclusión: la mayoría de los conflictos no aparecen porque las personas se comuniquen mal, sino porque, sin darse cuenta, están hablando

desde lugares diferentes y porque además de las personas presentes, también influyen quienes ya no están: el fundador, un hermano que abandonó la empresa o decisiones tomadas hace décadas que siguen condicionando las actuales.

Lo que hace especialmente compleja una empresa familiar no son las personas. Es la convivencia de tres lógicas distintas que esperan cosas diferentes de quienes forman parte de ella.

La familia nunca deja de influir dentro de la empresa. Busca sobre todo proteger el vínculo. En una organización podemos despedir a un director. Pero nadie puede despedir a un hermano de la familia. La relación puede desaparecer pero el vínculo permanece siempre.



Dentro de una familia seguimos siendo hijos, hermanos o padres independientemente de nuestro desempeño profesional. El afecto no depende de los resultados, aunque muchas veces las personas sientan que sí. En una familia nadie deja de ser hijo porque haya tenido un mal año. En una empresa sí puedes dejar de ser director.

También aparecen dinámicas difíciles de sostener: familiares que esperan el mismo reconocimiento, aunque sus aportaciones sean diferentes, hijos que heredan responsabilidades para las que no están preparados (o no querían estar preparados) o personas que influyen en las decisiones sin asumir las consecuencias

La empresa funciona con otra lógica. Necesita claridad en los roles, responsabilidad, toma de decisiones, eficiencia y capacidad para afrontar conversaciones incómodas. Una empresa no puede sostenerse únicamente sobre el afecto; necesita criterios objetivos para decidir quién hace qué, cómo se evalúa el desempeño o qué dirección estratégica seguir.

Quienes no pertenecen a la familia también necesitan sentir que pertenecen a la empresa. Cuando perciben que los vínculos familiares pesan más que. Los criterios profesionales, es difícil que aparezcan el compromiso y la confianza.

La propiedad es, probablemente, el plano menos visible y uno de los que más condiciona las relaciones. La propiedad habla de patrimonio, de legado, de riesgo, de poder y de futuro. Habla de quién decide, quién asume las consecuencias y cómo se protege aquello que tanto esfuerzo costó construir. Hay ocasiones que es necesario realizar cambios que implican un cambio de rumbo, y es entonces cuando hay que dar valor a todo lo anterior y ofrecer una salida digna sin tensiones.

Quienes no pertenecen a la familia también necesitan sentir que pertenecen a la empresa. Cuando perciben que los vínculos familiares pesan más que. Los criterios profesionales, es difícil que aparezcan el compromiso y la confianza.

La propiedad es, probablemente, el plano menos visible y uno de los que más condiciona las relaciones. La propiedad habla de patrimonio, de legado, de riesgo, de poder y de futuro. Habla de quién decide, quién asume las consecuencias y cómo se protege aquello que tanto esfuerzo costó construir. Hay ocasiones que es necesario realizar cambios que implican un cambio de rumbo, y es entonces cuando hay que dar valor a todo lo anterior y ofrecer una salida digna sin tensiones.



Los problemas empiezan cuando dejamos de distinguir estas tres lógicas y tomamos decisiones como si todas respondieran a las mismas reglas.

Hablar de salarios puede esconder una necesidad de reconocimiento. No planificar una sucesión puede expresar el miedo a perder un lugar. Las diferencias estratégicas pueden estar hablando más de confianza que de mercado.

Cuando un padre corrige a un director, ¿está hablando el fundador o el padre? Cuando un hermano cuestiona una decisión, ¿lo hace como socio o como hermano menor? Cuando se evita una conversación difícil para no generar un conflicto familiar, ¿se está protegiendo la relación o debilitando la empresa?

¿De qué hablamos en la comida de empresa de Navidad? ¿Y en las celebraciones familiares?

Liderar una empresa familiar no consiste únicamente en tomar buenas decisiones de negocio. Consiste también en crear espacios donde sea posi-





ble distinguir desde qué lugar está hablando cada persona. Porque solo cuando diferenciamos los roles podemos mantener el respeto hacia las relaciones sin renunciar a la responsabilidad empresarial.

¿Cómo resolver estas situaciones? Por supuesto, ayudan herramientas como el feedback constructivo, la implantación de procesos claros e igualitarios, o unos criterios compartidos la toma de decisiones. Sin embargo, la comunicación no resuelve por sí sola estos conflictos.

Detrás de una frase hay mucho más que palabras. Hay historias compartidas. Hay lealtades invisibles. Hay lugares que las personas sienten que deben ocupar. Hay reconocimientos que nunca llegaron y responsabilidades que nadie nombró.

Cuando todo eso entra en la sala de reuniones, el conflicto deja de ser únicamente un problema de comunicación. Se convierte en una oportunidad para mirar más profundamente cómo se relacionan las personas y qué necesita realmente el sistema para seguir creciendo.

Porque las empresas familiares no fracasan por tener demasiada familia.

Fracasan cuando nadie distingue cuándo está hablando la familia, cuándo está hablando la empresa y cuándo está hablando la propiedad.

Y quizá la conversación más importante no sea decidir la próxima inversión, sino comprender quién está sentado realmente alrededor de la mesa.

La próxima vez que una reunión se bloquee, antes de preguntarte quién tiene razón, prueba a hacer otra pregunta:

¿Desde qué lugar está hablando cada uno?

Cuando confundimos la voz de la familia con la de la empresa, o la de la propiedad con la del liderazgo, dejamos de tomar decisiones para empezar a defender lugares.

Y entonces, comprendemos que el coach tenía razón: Nunca fue una cuestión de tecnología.



Ana Lara

Formadora y coach en comunicación, gestión de equipos y liderazgo consciente. Con un largo recorrido profesional en el ámbito internacional, combina conocimientos de inteligencia emocional, Programación Neurolingüística, coaching sistémico y técnicas de gamificación para ayudar a las organizaciones a mejorar sus resultados.



NADIE TE ENSEÑÓ ESTO

Adriana Uribe



El sí es el motor de la expansión. En las organizaciones, los equipos que más se desarrollan son los que tienen líderes que crean condiciones para que sus colaboradores se atrevan: que digan sí a retos que los desafían, a conversaciones incómodas que transforman, a roles para los que todavía no se sienten completamente preparados.

Porque el crecimiento real no ocurre cuando desaparece el miedo. Ocurre cuando alguien decide avanzar a pesar de él.

El sí y el no como las decisiones más estratégicas de tu carrera

Hay una pregunta que pocas personas se hacen en voz alta, y que sin embargo lo decide casi todo: ¿a qué le estoy diciendo sí y a qué le estoy diciendo no con mi tiempo, mi energía y mi presencia?

No es una pregunta filosófica. Es la más práctica y más estratégica que existe. Porque detrás de cada trayectoria sólida, de cada profesional que construyó algo que permanece, hay una historia de decisiones que nadie vio: los síes que lo lanzaron hacia adelante y los noes que protegieron lo que estaba edificando.

He acompañado a líderes y equipos en distintos momentos de su trayectoria en México, en foros internacionales y lo que

más me ha enseñado no está en ningún manual de gestión. Está en esas conversaciones donde alguien, finalmente, se atreve a decir en voz alta: no sé si lo que estoy haciendo me está llevando a donde quiero llegar.

EL SÍ QUE NOS TRAJO HASTA AQUÍ

Gran parte de lo que hoy forma parte de mi trayectoria comenzó con un sí. Un sí a oportunidades que no tenían garantías. Un sí a proyectos para los que no me sentía del todo lista. Un sí a personas que terminaron siendo aliadas, maestras, cómplices de los capítulos más importantes de mi carrera.

EL NO QUE NADIE INCLUYE EN LOS PROGRAMAS DE LIDERAZGO

Pero hay una lección que llega más tarde. Una que ningún programa ejecutivo incluye en su currícula y que la mayoría de los líderes aprende a golpes: el no también es una decisión estratégica. Y en muchos momentos, es la más poderosa de las dos.

El tiempo directivo es el activo más escaso de cualquier organización. No el presupuesto, no la tecnología, no el headcount. El tiempo y la



energía de quienes toman decisiones. Y ese capital se erosiona silenciosamente a través de compromisos que se aceptan por inercia, proyectos que se suman por visibilidad y conversaciones que se sostienen por miedo a decepcionar.

He visto equipos talentosos fragmentarse no por falta de capacidad, sino por exceso de dispersión. He visto líderes brillantes agotarse no por los retos grandes, sino por la acumulación de los pequeños. He visto organizaciones perder foco estratégico porque nadie tuvo el criterio (o el valor) de decir: esto no.

El no bien ejercido no es un rechazo ni una puerta cerrada.

Es una declaración pública de prioridades. Es la forma más clara que tiene un líder de comunicar, sin palabras, qué es lo que realmente importa en su gestión.

EL CRITERIO: LA HABILIDAD QUE SEPARA A LOS LÍDERES DE LOS EJECUTORES

La madurez profesional no consiste en aprender a decir sí a todo ni en perfeccionar el arte del no. Consiste en algo más sutil y más exigente: desarrollar el criterio para saber cuál de los dos corresponde en cada momento.

Hay etapas en que una organización o una persona necesitamos explorar, arriesgar-



nos, sumar experiencias. Son los momentos de expansión, donde el sí es la estrategia correcta aunque implique incertidumbre. Hay otras etapas donde lo que se necesita es consolidar, profundizar, proteger lo ya construido. Son los momentos donde el no es, paradójicamente, el acto de liderazgo más inteligente.

La trampa más frecuente es aplicar siempre la misma respuesta sin leer el momento. El sí permanente genera dispersión y agotamiento. El no sistemático genera estancamiento y pérdida de oportunidades. Lo que las organizaciones necesitan no son líderes que digan siempre sí ni líderes que protejan siempre el statu quo. Necesitan líderes que lean su etapa y decidan con criterio.



LO QUE LAS PERSONAS REALMENTE NECESITAN PARA CRECER

En el trabajo cotidiano de acompañar organizaciones y ejecutivos he comprobado algo que los datos más recientes sobre desarrollo de talento confirman: la mayoría de los profesionales no se frenan por falta de información. Se frenan por falta de estructura, de claridad y de un entorno que los sostenga mientras crecen.

He conocido profesionales extraordinariamente capaces que esperan el momento perfecto para proponer, para liderar, para visibilizarse. Esperan sentirse completamente listos. Esperan que les pidan permiso para ocupar el espacio que ya merecen.

Y mientras esperan, la vida organizacional avanza sin ellos. El verdadero trabajo del liderazgo no es solo abrir oportunidades. Es crear las condiciones para que las personas digan sí a su propio potencial antes de sentirse cien por ciento preparadas. Y al mismo tiempo, darles el modelo y el permiso para decir no a lo que dispersa, agota o aleja de lo esencial.

Porque lo que construye una carrera sólida, un equipo de alto desempeño o una organización con futuro no es la cantidad de síes ni la cantidad de noes. Es la calidad del criterio con el que se elige entre uno y otro.

LA PREGUNTA QUE NO PUEDE ESPERAR

No importa en qué punto del año leas esto. La pregunta siempre es oportuna: ¿a qué le estás diciendo sí que merece un no y a qué le estás diciendo no que merece, urgentemente, un sí?

Los profesionales y las organizaciones que construyen algo que permanece no son necesariamente los que más hicieron. Son los que mejor eligieron.

La pregunta no es cuánto potencial tienes. La pregunta es cuánto de ese potencial estás dispuesto a activar y si las decisiones que tomas hoy abren o cierran el camino para hacerlo.



Adriana Uribe

*Directora de People en ZEN
Consultores Estratégicos en Negocios
· Coach Coactiva · Especialista en
PNL · Conferencista internacional en
liderazgo · Vicepresidenta del
Capítulo España de 50+1 · Directora
de Alianzas Estratégicas en EMLHIS ·
Co-conductora del podcast Latiendo
en Femenino · Invitada a la Cámara
de Diputados de México (8M, 2026) ·
Premio Internacional Fractales del
Cambio 2025*

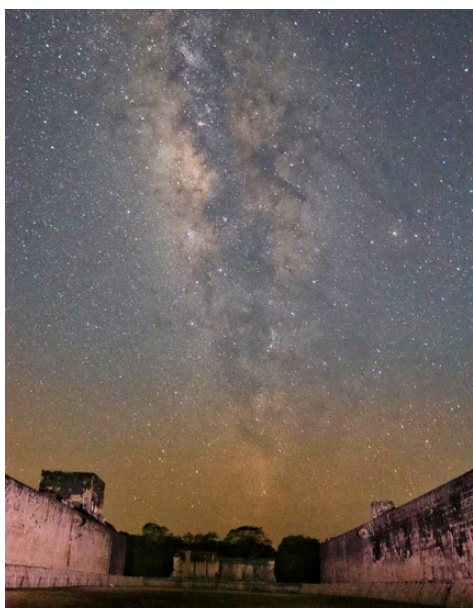


VENUS CON SU DUALIDAD Y SU MOVIMIENTO SINÓDICO

Y SU MUY PROBABLE USO ADIVINATORIO EN EL JUEGO DE PELOTA Y LA LEYENDA DEL POPOLVUH

NATURALEZA BELICOSA

Para los mayas, Venus era un augurio de guerra y desgracias. En los códices (especialmente en la famosa Tabla de Venus del Códice de Dresde), se muestra a Venus como un personaje que "lanza dardos" o flechas hacia la Tierra, simbolizando los efectos negativos que su aparición podía traer a los gobernantes y a las ciudades.



DUALIDAD

Al igual que en otras culturas mesoamericanas, su capacidad de ser tanto estrella de la mañana como de la tarde se entendía como un ciclo de vida, muerte (su paso por el inframundo durante los días de invisibilidad) y renacimiento glorioso.

LA "SINCRONIZACIÓN" DE LOS CICLOS

La importancia del ciclo 8:5 radica en su capacidad de alineación:

Ajuste calendárico: Después de 8 años solares (2,920 días) y 5 ciclos venusinos ($5 \times 584 = 2,920$ días), los planetas y el Sol regresan a casi la misma posición relativa en el cielo. Para los antiguos astrónomos-sacerdotes, esto era una "prueba" de la armonía divina y el orden del universo.



LA CANCHA COMO INSTRUMENTO

Al diseñar las canchas o planear rituales en ellas, no solo se buscaba un espacio deportivo, sino un lugar donde se pudieran "medir" o conmemorar estos encuentros astronómicos. Se cree que ciertos rituales dentro de las canchas estaban programados para coincidir con momentos críticos de Venus (como su aparición como Lucero del Alba o su conjunción), utilizando el juego como una manera de "anclar" estos eventos celestes en la realidad terrenal.



UN MITO

La selva respiraba húmeda, un aliento espeso de musgo y piedra antigua. Hunahpú se detuvo, ajustándose el cinturón de cuero sobre la cadera, y miró a Ixbalanqué. Sus ojos, profundos como cenotes, reflejaban la sombra de los árboles que se cerraban como dientes sobre el camino.

—Huele a podredumbre, hermano —dijo Hunahpú, y su voz no fue más que un susurro cargado de estática—. Xibalbá no está lejos. Los Señores de la Muerte ya están escuchando nuestros pasos en la tierra.

Ixbalanqué sonrió, una mueca fría que recordaba a la piedra tallada. Sacó de su morral la pelota, pesada, negra como el corazón de la noche, y la hizo rebotar contra su rodilla con un golpe seco que ahogó el grito de un mono aullador.

—Que escuchen —respondió Ixbalanqué—. Que escuchen el rugido de nuestra estirpe. Nuestro padre dejó su cabeza colgada de ese árbol seco, dejando que el fruto amargo se alimentara de su espíritu. Nosotros no seremos frutos del olvido, Hunahpú. Nosotros vamos a devolverles el juego, pero esta vez, ellos serán la ofrenda.

Hunahpú tomó la pelota y la sintió vibrar. Era una masa de resina oscura, imbuida con el peso de los ciclos.

—Recuerda el camino que nos enseñó el abuelo, el sol que se hunde tras el cerro —dijo Hunahpú, con una intensidad que hizo que las hojas a su alrededor se encresparan—. Debemos morir allá abajo. Debemos dejar que el cuchillo de pedernal nos abra el pecho, dejar que nuestros huesos sean molidos como el maíz para que el río nos lleve. Si no hay sacrificio, no hay sol que suba mañana.

—Es el trato, hermano —respondió Ixbalanqué, acercándose tanto que su aliento mezclado con copal enturbió el aire—. Ellos creen que nos llevan al matadero, pero no saben que somos el mismo ciclo. Cuando nos vean convertidos en harina en el fondo del río, pensarán que han vencido. Y entonces, cuan-

do crean que la oscuridad es eterna, resurgiremos como los peces que saltan bajo la luna. Seremos la luz que ciega a los Señores.

—Es el trato, hermano —respondió Ixbalanqué, acercándose tanto que su aliento mezclado con copal enturbió el aire—. Ellos creen que nos llevan al matadero, pero no saben que somos el mismo ciclo. Cuando nos vean convertidos en harina en el fondo del río, pensarán que han vencido. Y entonces, cuando crean que la oscuridad es eterna, resurgiremos como los peces que saltan bajo la luna. Seremos la luz que ciega a los Señores.

Hunahpú lanzó la pelota al aire, atrapándola en la curva de su cadera con un chasquido violento.

—¿Sientes eso? —preguntó Hunahpú, señalando al cielo donde Venus empezaba a perfilarse como un diamante afilado sobre el crepúsculo—. Ya está ahí, la estrella de la tarde. Nuestra hermana nos guía. Cuando entremos a la Casa de las Navajas, no temas al filo que busca tu carne; teme a la duda. La duda es el único infierno que nos puede apagar.

—No hay duda en mi sangre —dijo Ixbalanqué, tomando su bastón de madera sagrada—. Somos los Héroes que vienen de las entrañas de la tierra. Si hay que bajar a Xibalbá, lo haremos danzando, aunque el suelo se abra bajo nuestros pies. Que los Señores preparen sus tronos, porque al amanecer, solo uno de nosotros será el Sol, y el otro, la Luna que vigila su sombra.

Se miraron, dos mitades de una misma voluntad, y sin decir una palabra más, se adentraron en la boca de la caverna, donde el aire ya no era de este mundo, sino el aliento frío de los ancestros que esperaban, hambrientos de juego y de final.



**José Enrique Vidal Dzul
Tuyub**

*Secretario general del Comité Ejecutivo Nacional del Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Secretaría de Cultura.
Secretario de Cultura en el Comité Ejecutivo Nacional de la FSTSE.*

Presidente del Centro de Reflexión de Políticas Públicas Nacionales de Cultura y Educación.



EMPRESA NEGOCIACIÓN

VOL. 11

AGOSTO, 2026



Reglas de oro de la negociación

La percepción es más importante que la realidad

Cuando negociamos, hay ciertos errores comunes que nos pueden costar el acuerdo, o que nos meten en dificultades. En más de 30 años de estar inmerso en el mundo de la negociación profesional, he cometido muchos errores. Algunos, repercutieron en no cerrar una negociación. Otros, pusieron piedras en el camino que bien pudieron haberse evitado. Otros más, se reflejaron en las negociaciones posteriores. Cuando inicié a dar cursos y conferencias del tema, hace poco más de 25 años, me di cuenta que hay ciertos errores comunes en empresarios, políticos, ejecutivos y, en general, cualquier persona y que podríamos resumir en 10 reglas de oro que hay que observar para evitar cometerlos.

Comencemos con el primero: Para el ser humano es más importante la percepción que la realidad. Y esto es algo que hay que tener en

mente a la hora de negociar; porque negociar efectivamente es manejar las percepciones de los demás.

Imaginemos que usted va a comprar un auto usado de un conocido. Es un modelo que a usted siempre le ha gustado y se ha enterado que ésta persona tiene intenciones de ponerlo a la venta, de manera que aprovecha la ocasión y decide hacerle una oferta:

--Me gusta tu auto --le comenta--. Te ofrezco 5 mil euros por él. Si aceptas, te doy un cheque ahora mismo.

Después de un momento, su conocido le contesta:

--Ok. Trato hecho.

Chocan las manos y usted le da el cheque, como lo prometió.

¿Usted estaría feliz? Después de todo, aceptó de buena gana el precio que le ofreció. La respuesta es simple: NO.



¿Por qué? Probablemente el primer pensamiento que cruzará por su mente sería: "Diablos. Debí haberle ofrecido 4 mil".

Seguramente no tardaría en pensar: "Sospecho que me vio la cara. El coche debe estar mal. Probablemente lo chocaron antes.... después nunca quedan igual".

El hecho es que usted no estaría contento simplemente porque su conocido tuvo la desfachatez de... ¡No inconformarse! Si el le hubiera dicho:

--¿Cómo crees? Mi coche vale mucho más que eso. De ninguna manera te lo vendo a ese precio. Probablemente usted hubiera pagado 500 o mil euros más... ¡Y hubiera sido feliz! Simplemente porque, al haber negociación, hubiera tenido la percepción de haber logrado el mejor trato posible, ya que su contraparte defendió su punto. Recuerde: Es muy importante que su contraparte perciba sus ganancias. De nada sirve que le haga concesiones si él no las percibe como "ganancias" o si percibe que pudo haber obtenido más.

Esto también es válido para las concesiones. Si su contraparte las percibe como "debilidad de su parte", esto lo va a incitar a sobrepujar.

Si su primera oferta es de 10, y la segunda es de 20, el mensaje es "hay más ". Y viceversa, si pide 20 y después pide 10, el mensaje que percibe su contraparte es "puedo pedir que baje más toda-

todavía". Las ofertas y concesiones tienen que ser progresivamente más ajustadas. Ejemplo:

Si su primera oferta es de 100; la siguiente tiene que ser de 110; la tercera de 115; la cuarta de 117; la quinta de 117.50. Esto manda el siguiente mensaje: "Estoy llegando a mi límite". Y lo mismo pasa con las concesiones.

Es importante que la percepción de la contraparte sea: "fue el mejor trato que pude conseguir". La realidad pasa a un segundo término.

Recuerde también que la percepción está íntimamente ligada al aspecto personal. Se ve, se oye, se huele, se toca.

¿Se toca? ¡Naturalmente! Usted sabe muy bien que un apretón de manos no es algo neutro. Con razón o sin ella, sacamos de él cantidad de conclusiones, tal vez apresuradas, sobre la ener-



gía, la franqueza, la pereza, del otro; en él apreciamos la simpatía o en menosprecio, la honradez o la cautela, la fortaleza o la debilidad.

¿Se huele? ¡Claro que sí! Según el olor natural o artificial del otro, nos forjamos también nuestros juicios: "¡Es muy fodongo!" "¡Huele a sope con cebolla!" "¡Es un perfume barato!" "¡Huele a cabaretera barata!" "¡Es muy refinado!" "¡Qué aliento tan malo, no se debe lavar la boca con frecuencia!"

Es evidente que los oídos y, sobre todo, los ojos juegan en este terreno un papel preponderante. Antes incluso de que la nueva visita haya cerrado la puerta de su despacho, antes incluso de que haya pronunciado una sola palabra, usted ya se ha formado un juicio



voluntaria o involuntariamente: me gusta/no me gusta, simpático/ antipático, caluroso/frío, etcétera. Es el momento de recordar "que nunca se tiene una segunda oportunidad de causar una primera buena impresión" y, por lo tanto, de subrayar toda la importancia del comportamiento, de la imagen que uno dé de sí mismo. Estas primeras percepciones van a condicionar todo el desarrollo de la negociación y sus posibilidades de que termine como deseamos.

También debe cuidar su lenguaje corporal. Nuestras posturas habituales quedan perfectamente fuera del campo de nuestra conciencia. Sólo bajo órdenes terminantes (¡Firmes!) o por motivos muy precisos (deporte o danza, por ejemplo) es cuando adoptamos voluntariamente tal o cual postura. Nerviosismo, confianza, apatía, atención, me gusta/no me gusta... infinidad de datos se pueden sacar sólo del lenguaje corporal.



Préstele una atención especial, actúe consecuentemente si ha podido interpretar con toda certeza ese cambio, o bien intente dilucidar lo que pasa si usted no lo comprende. Sepa también que van a observar sus propias posturas y que pueden traicionarle. Ponga cuidado al modificarla y haga que dé una imagen de confianza en sí mismo, sin provocación.

Para finalizar, le doy una táctica donde se puede ver esta regla de oro en su máxima expresión. Se llama Contraste.

El autor

Daniel Castillo Briones

Conferenciante internacional/Escritor



Conferenciante internacional, desde 1996.

Autor de los libros: "Cómo redactar fácilmente", "La docena trágica", "El libro rojo de la negociación", "El arte del éxito y el poder del liderazgo", "20 mitos sobre sociedad, economía y política", "La mano negra".

Desde 1989, ha sido editorialista y columnista en periódicos, revistas especializadas, televisión y radio. Director general de Expertum. Director general de la Red Internacional de Escuelas de Negocios y Posgrados.



Imagine usted a uno de sus hijos adolescentes al cual un día le pregunta:

--Hijo, ¿cómo te fue en la escuela?

--¡Huy, papá! Tendré que repetir año.

¿Cuál sería su respuesta? Probablemente explote, reclamándole semejante resultado. Por ejemplo: "Yo, matándome en el trabajo para darte educación, y tú, echando la flojera..." Y así, agarrando carrera en el discurso disciplinario, su hijo le interrumpe para decirle:

--¡No es cierto, papá! ¡Sólo reprobé una! Tengo que hacer extraordinario.

Probablemente usted quiera seguir enojado; pero la verdad es que... ¡usted estará tremendamente aliviado! Usted tiene los dos escenarios en la mente, y la verdad es que la realidad es mucho mejor. Por supuesto, usted hablará con él y le regañará; pero mucho menos de lo que usted hubiera hecho si desde el principio el muchacho le hubiera dicho que se fue a extraordinario.

Bien usada, esta táctica puede dar muy buenos resultados; pero recuerde: espere la respuesta de su contraparte primero. Ya después le corregirá, en un tono de broma... El buen negociador es un manipulador de percepciones.

Nuestra vida no está tan amenazada como nuestra percepción. Como fantasmas nos deslizamos por la naturaleza y no deberíamos volver a conocer nuestro lugar.

Ralph Waldo Emerson

Profesiones sin etiquetas: el reto de construir equidad desde las aulas y las organizaciones



“

Durante mucho tiempo, determinadas profesiones fueron asociadas con un género, una condición social o una serie de características consideradas “naturales” para desempeñarlas.

”

La gastronomía profesional se vinculó con la figura masculina del chef; la nutrición y la fisioterapia, con el cuidado femenino; el derecho, con la autoridad y el liderazgo de los hombres; y la administración, aunque aparentemente más diversa, mantuvo durante años importantes diferencias en el acceso a los puestos directivos. Estas concepciones no surgieron de las capacidades reales de las personas, sino de estereotipos contruïdos socialmente. Ideas que, de manera explícita o silenciosa, han influido en la elección de una carrera, en las oportunidades laborales, en la remuneración y en las posibilidades de desarrollo profesional.

Hablar de equidad en las profesiones implica reconocer que todas las personas pueden aportar, aprender, dirigir, cuidar, crear, investigar, administrar y transformar, independientemente de su género, edad, origen, condición económica, discapacidad o contexto personal.

Igualdad y equidad no son exactamente lo mismo

La igualdad plantea que todas las personas deben contar con los mismos derechos y oportunidades. La equidad, por su parte, reconoce que no todas comienzan desde las mismas condiciones y que, en algunos casos, es necesario eliminar barreras, generar apoyos específicos o transformar prácti-



cas institucionales para que las oportunidades puedan ejercerse realmente.

No basta, por ejemplo, con declarar que una vacante está abierta para hombres y mujeres si los horarios, la cultura laboral, los criterios de contratación o las posibilidades de ascenso siguen favoreciendo únicamente a determinados perfiles.

La equidad profesional comienza cuando las instituciones educativas y las organizaciones dejan de preguntar quién “parece adecuado” para una profesión y empiezan a preguntarse qué capacida-

des, conocimientos, valores y competencias posee cada persona.

El desafío continúa siendo significativo. En México, durante 2025, las mujeres registraron una tasa de participación económica considerablemente menor que la de los hombres. Para 2026, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía reportó una participación laboral de 45.7 % para las mujeres y de 75.1 % para los hombres. Estas diferencias no pueden explicarse únicamente a partir de las decisiones individuales; también reflejan la distribución desigual del trabajo doméstico y de cuidados, así como las barreras sociales, laborales y organizacionales que todavía persisten.

Igualdad y equidad no son exactamente lo mismo

La gastronomía muestra una de las contradicciones más visibles de los estereotipos profesionales. Históricamente, se ha considerado que cocinar dentro del hogar es una responsabilidad principalmente femenina; sin embargo, cuando la cocina se convierte en una industria, un negocio o un espacio de reconocimiento público, la figura del chef ejecutivo suele asociarse con los hombres.



La equidad en este sector significa reconocer a las mujeres no solamente como cocineras o colaboradoras operativas, sino como chefs ejecutivas, empresarias, investigadoras gastronómicas, sommeliers, consultoras, docentes y directoras de alimentos y bebidas.

También implica cuestionar las barreras que enfrentan los hombres cuando desean desarrollarse en áreas asociadas con la hospitalidad, la repostería, el servicio o la alimentación comunitaria.

Una cocina profesional equitativa no distribuye las funciones con base en prejuicios. Las asigna de acuerdo con la preparación, experiencia, creatividad, liderazgo y capacidad de trabajo de cada integrante.



Nutrición: cuidar también requiere liderazgo

La nutrición suele identificarse como una profesión vinculada con el cuidado y, por ello, ha sido tradicionalmente relacionada con las mujeres. No obstante, su campo de acción es mucho más amplio: comprende investigación, salud pública, nutrición clínica, tecnología de alimentos, gestión de servicios alimentarios, desempeño deportivo, consultoría y dirección de programas institucionales.

La equidad en nutrición requiere ampliar la percepción social de la profesión. Los hombres deben poder ejercerla sin que se cuestione su elección, mientras que las mujeres deben encontrar oportunidades para ocupar posiciones directivas, liderar investigaciones y participar en la toma de decisiones sobre políticas alimentarias y sanitarias.

El cuidado no debería considerarse una función menor ni exclusivamente femenina. Se trata de una responsabilidad social, profesional y humana que necesita conocimiento científico, capacidad estratégica y liderazgo.



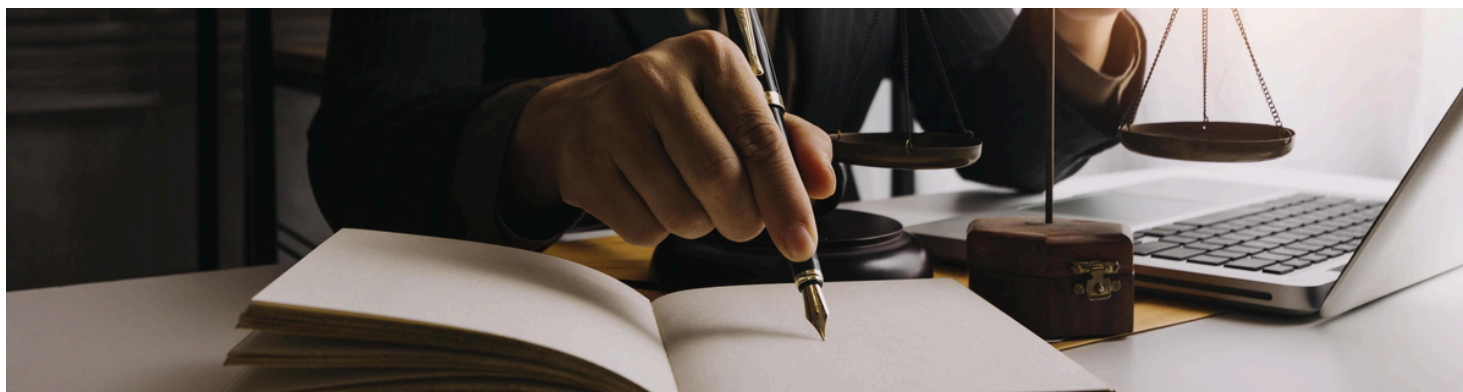
Fisioterapia: la capacidad profesional no depende de la fuerza física



En fisioterapia también persisten algunas ideas limitantes. En ciertos espacios se asume que los hombres son más adecuados para la rehabilitación deportiva o para actividades que requieren fuerza, mientras que las mujeres son orientadas hacia la atención pediátrica, geriátrica o de acompañamiento. Esta división ignora que la fisioterapia se fundamenta en conocimientos anatómicos, biomecánicos, clínicos y terapéuticos, además de requerir empatía, comunicación y capacidad de observación.

La fuerza física no es el único criterio para atender a un paciente, del mismo modo que la sensibilidad no pertenece exclusivamente a un género. Tanto hombres como mujeres pueden desarrollar las competencias técnicas y humanas necesarias para intervenir en ámbitos deportivos, neurológicos, traumatológicos, pediátricos, geriátricos o laborales.

La equidad se manifiesta cuando los pacientes y las instituciones valoran el profesionalismo por encima de los prejuicios.



Derecho: quién puede representar, decidir y ejercer autoridad

Durante décadas, el ejercicio del derecho estuvo asociado principalmente con los hombres, especialmente en los cargos de mayor jerarquía. Aunque actualmente existe una presencia más amplia de mujeres en las aulas, los despachos, los tribunales y las instituciones públicas, la representación numérica no siempre se traduce automáticamente en igualdad de condiciones.

Las barreras pueden aparecer en la asignación de casos relevantes, en el acceso a sociedades dentro de los despachos, en las posibilidades de conciliación laboral y familiar, en el reconocimiento profesional o en la llegada a puestos de alta responsabilidad.

La equidad jurídica también debe incluir a personas provenientes de distintos contextos sociales, cul-

turales y económicos. El acceso a la profesión y a sus espacios de poder no debería depender de las redes de contacto, del apellido, de la institución de procedencia o de la capacidad económica.

Un sistema de justicia diverso puede comprender mejor las distintas realidades sociales y construir soluciones más representativas.

Administración: presencia no siempre significa poder de decisión

La administración es una profesión en la que participan ampliamente hombres y mujeres. Sin embargo, las brechas suelen hacerse visibles conforme aumenta el nivel jerárquico.

Es posible encontrar organizaciones con una composición laboral diversa, pero con consejos directivos, direcciones generales o posiciones estratégicas poco representativas. Esto demuestra que contratar con diversidad no es suficiente; también es necesario revisar quién toma las decisiones, quién recibe oportunidades de desarrollo, quién participa en los proyectos de mayor visibilidad y cómo se determinan los ascensos.

La Organización Internacional del Trabajo señala que la segregación ocupacional continúa siendo una de las causas de las diferencias en remuneración y acceso a oportunidades, pues concentra a mujeres y hombres en determinados sectores, funciones y niveles jerárquicos.

En administración, la equidad debe reflejarse en políticas salariales transparentes, procesos de promoción con criterios claros, esquemas de flexibilidad responsables, programas de mentoría y planes de sucesión abiertos a diferentes perfiles.



La equidad también se aprende en las aulas

La transformación de las profesiones no comienza únicamente en las empresas. También se construye desde las instituciones educativas. La orientación vocacional, el lenguaje utilizado en clase, los ejemplos profesionales, la asignación de liderazgos en los equipos y la selección de casos de estudio pueden reforzar estereotipos o contribuir a eliminarlos.

Cuando se presenta siempre a un hombre como director general, abogado litigante o chef ejecutivo, y a una mujer como asistente, cuidadora o colaboradora, se transmite una idea limitada sobre las posibilidades profesionales.

Las universidades tienen la responsabilidad de mostrar referentes diversos, promover espacios seguros, revisar prácticas discriminatorias y formar profesionistas capaces de trabajar con personas distintas a ellas.

La formación profesional no debe limitarse a transmitir conocimientos técnicos. También debe desarrollar conciencia ética, respeto, pensamiento crítico y capacidad para construir ambientes incluyentes.

La responsabilidad de las organizaciones

Las empresas e instituciones no pueden hablar de equidad únicamente durante una campaña, una conmemoración o una publicación institucional. La equidad debe observarse en sus procesos cotidianos.

Esto supone revisar la forma en que se redactan las vacantes, los criterios utilizados en las entre-

vistas, las diferencias salariales, los mecanismos de evaluación, la asignación de proyectos, los programas de capacitación y las oportunidades de ascenso.

También implica reconocer que algunas personas enfrentan obstáculos adicionales relacionados con la maternidad, la paternidad, los cuidados familiares, la edad, la discapacidad, el origen socioeconómico o la falta de redes profesionales.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos ha señalado que la transpa-



rencia salarial puede contribuir a identificar y corregir diferencias injustificadas en las remuneraciones. Asimismo, reconoce que la distribución desigual del trabajo de cuidados influye directamente en las brechas de participación, permanencia y desarrollo laboral.

Por ello, construir equidad requiere indicadores, seguimiento, responsabilidad directiva y decisiones concretas. No se trata de favorecer a una persona por pertenecer a determinado grupo, sino de evitar que las barreras históricas continúen limitando su trayectoria.

Profesiones sin etiquetas

La gastronomía necesita creatividad y disciplina. La nutrición requiere conocimiento científico y sensibilidad. La fisioterapia demanda preparación técnica y acompañamiento humano. El derecho necesita argumentación, ética y sentido de justicia. La administración exige visión estratégica, liderazgo y capacidad para tomar decisiones.

Ninguna de estas competencias tiene género.

Las profesiones evolucionan cuando dejamos de asociarlas con un tipo específico de persona y comenzamos a reconocer el valor de la diversidad. Un equipo integrado por personas con distintas experiencias, perspectivas y trayectorias puede comprender mejor los problemas y construir soluciones más completas.

La equidad no busca que todas las personas sean iguales. Busca que sus diferencias no se conviertan en desventajas.

El verdadero avance llegará cuando dejemos de sorprendernos al ver a una mujer dirigiendo una cocina, a un hombre trabajando en nutrición, a una fisioterapeuta liderando un equipo deportivo, a una abogada presidiendo una institución o a una administradora encabezando una empresa.

Ese día no hablaremos de profesiones para hombres o para mujeres. Hablaremos, simplemente, de profesionistas preparados, comprometidos y capaces de hacer que las cosas sucedan.

Nota de la autora

A lo largo de mi experiencia en la docencia y la consultoría he comprobado que el talento puede encontrarse en cualquier persona, pero las oportunidades no siempre se distribuyen de la misma manera.

En las aulas observo a jóvenes que construyen su identidad profesional mientras enfrentan expectativas familiares, estereotipos sociales y dudas sobre los espacios que podrán ocupar. En las organizaciones encuentro personas preparadas que, en ocasiones, deben demostrar más que otras para recibir la misma oportunidad.

Por ello, hablar de equidad no es solamente abordar un concepto académico. Es cuestionar nuestras decisiones cotidianas: a quién contratamos, a quién escuchamos, a quién promovemos, a quién reconocemos y qué prejuicios seguimos reproduciendo sin advertirlo.

Transformar las profesiones requiere instituciones más conscientes, organizaciones más responsables y personas dispuestas a reconocer el talento antes que las etiquetas.

La equidad se construye cuando cada persona puede elegir su profesión, ejercerla y crecer en ella sin que los estereotipos definan hasta dónde puede llegar.



María de la Concepción Morás Cardoso

Tiene 20 años de experiencia en desarrollo organizacional, consultoría y formación de talento en el ámbito empresarial y académico.

Cuenta con una sólida trayectoria como docente a nivel licenciatura y posgrado.

Su enfoque profesional se centra en conectar la estrategia con la ejecución, impulsando organizaciones más humanas, eficientes y sostenibles.



RIENP



EVENTOS AGOSTO - SEPTIEMBRE



Premio Nacional de Cultura Manuel Gamio



- Cierre de postulaciones: 1 de noviembre de 2026
- Ceremonia de premiación: 4 de diciembre de 2026, Ciudad de México
- Formulario de postulación:
- <https://forms.office.com/r/iQCqz0sfMy>



PROYECTO ESTATAL DE FOMENTO A LA LECTURA Y DESARROLLO DEL LIDERAZGO EDUCATIVO EN CHIAPAS

CICLO DE CONFERENCIAS SEPTIEMBRE-DICIEMBRE 2026

México Progres Leyendo A.C



ROGER HERSHBERGER

Fortalezco a mi familia

Fortalece tu comunidad con los templos del saber

DANIEL CASTILLO BRIONES

El arte de la comunicación efectiva

Actitudes y habilidades de la gente exitosa



LA REVISTA DE
RIENP

2026

REDES



AGOSTO

TEL: +34 923 267944
WHATSAPP: +52 5549639844
INFORMACION@RIENP.ES
WWW.RIENP.ES



REDES no es solo una revista: es un espacio para pensar juntos, para construir puentes entre instituciones, territorios y generaciones. REDES es una revista que tiene alcance en España, Portugal y todos los países de habla española. Llega a universidades, profesionistas, intelectuales, Think Tanks, Funcionarios de gobierno y empresarios



México Progres a Leyendo A.C.



INSTITUTO LATINOAMERICANO
DE ESTUDIOS DE POSGRADO



MANUEL
GAMIO
SEMINARIO