

REDES



LA EPOPEYA DEL CAN CREPUSCULAR:

*Crónica de la Sombra
y el Movimiento*

¿CUÁNDO FUE LA ÚLTIMA VEZ QUE FUISTE AL MÉDICO?

*Estamos tan ocupados
intentando hacernos un hueco
dentro del bosque que dejamos
de mirar los árboles que
tenemos alrededor.*

TU MAYOR RIESGO NO ES FALLAR. ES NO PODER PARAR DE RESOLVER

*Por qué los líderes más capaces son los
primeros en caer en la trampa de la
operación*



ÍNDICE

p. 5

TU MAYOR RIESGO NO ES FALLAR. ES NO PODER PARAR DE RESOLVER

Resolver genera una ilusión de avance que es difícil de cuestionar. Se siente productivo. Se siente responsable. Y en el corto plazo, lo es. El costo aparece después

p. 8

LA EPOPEYA DEL CAN CREPUSCULAR: CRÓNICA DE LA SOMBRA Y EL MOVIMIENTO

Un clavado a la mitología prehispánica. Un reflejo del alma y filosofía que sigue perdurando en grandes porciones del México actual.

p. 10

¿CUÁNDO FUE LA ÚLTIMA VEZ QUE FUISTE AL MÉDICO?

Cuando hablamos de nuestra salud, tendemos a normalizar muchas señales. El cuerpo nos avisa, pero no siempre escuchamos. Al igual que ocurre con nuestra salud, a veces llegamos tarde.

REDES | p. 2



p. 13

REGLAS DE ORO DE LA NEGOCIACIÓN

Cuando se trata de cantidades,
entramos en uno de los puntos más
delicados de la negociación.

p. 15

LA MAGIA DEL CAOS ORGANIZACIONAL: PONER ORDEN EN UN DESORDEN ESTRUCTURADO

Existen organizaciones que, vistas
desde afuera, parecen funcionar
perfectamente; pero basta observar
un poco más de cerca para descubrir
otra realidad..

p. 20

EL LLAMADO DEL SOMBRERO

Un poema que invita a la acción. El
arte y la política se tocan
frecuentemente.

p. 21

EVENTOS RIENP SEPTIEMBRE - OCTUBRE





Nota del editor

El desafío de mirar más allá de lo urgente

Vivimos en una época que premia la velocidad. Se valora al líder que resuelve, al profesional que responde de inmediato, a la organización que logra resultados pese a la presión constante. Sin embargo, detrás de esa aparente eficiencia existe un riesgo silencioso: confundir movimiento con dirección y actividad con avance.

Los artículos que integran esta edición de REDES coinciden en una misma reflexión desde perspectivas distintas. El liderazgo efectivo no consiste únicamente en resolver problemas, sino en desarrollar personas capaces de resolverlos. Las organizaciones sostenibles no dependen del conocimiento acumulado en unos cuantos individuos, sino de su capacidad para convertir la experiencia en procesos, aprendizaje y cultura organizacional. Y el crecimiento profesional no ocurre solamente cuando enfrentamos crisis, sino cuando somos capaces de escuchar las señales antes de que los problemas se vuelvan inevitables.

También encontramos en estas páginas una invitación a mirar más profundamente la condición humana. La negociación nos recuerda que las percepciones influyen tanto como los hechos. El coaching nos enseña el valor de la observación y la autoconciencia. La reflexión sobre la salud que nos da mi querida Ana nos confronta con una realidad que solemos ignorar: muchas veces sabemos que algo requiere atención, pero elegimos posponerlo hasta que la situación nos obliga a actuar. Esa misma dinámica se repite en las empresas, en las instituciones y en nuestras propias vidas.

La cultura ocupa igualmente un lugar fundamental en esta edición. Desde la narración inspirada en la cosmovisión mesoamericana hasta la poesía comprometida con la realidad social, recordamos que el conocimiento no solo se encuentra en los manuales, las estrategias o los indicadores. También habita en la memoria colectiva, en los símbolos, en las historias y en las expresiones artísticas que nos permiten comprender quiénes somos y hacia dónde queremos dirigirnos.

En un entorno cada vez más complejo, la verdadera ventaja no está en trabajar más rápido, sino en pensar con mayor profundidad. No está en reaccionar constantemente, sino en desarrollar la capacidad de anticipar.

Daniel Castillo Briones

Daniel Castillo Briones
Jefe de redacción

Tu mayor riesgo fallar. Es *no* *es* poder parar de resolver

Hay un perfil de líder que aparece con frecuencia en las organizaciones de alto desempeño. Lo reconoces enseguida: es el que siempre tiene la respuesta, el que resuelve con velocidad, el que ningún proceso le queda grande. El que, cuando algo se traba, simplemente lo destrava.

Ese perfil es valioso. Y al mismo tiempo, es el primero en caer en la trampa.

Porque cuando sabes cómo funciona todo, la tentación de intervenir es permanente. Y cuando intervienes y funciona, el refuerzo es inmediato. Resultado visible, problema resuelto, equipo agradecido. Todo apunta a que eso era lo correcto.

Salvo que no lo es. O al menos, no siempre.



El problema con resolver todo

Resolver genera una ilusión de avance que es difícil de cuestionar. Se siente productivo. Se siente responsable. Y en el corto plazo, lo es. El costo aparece después — y se acumula en silencio. La agenda del líder se llena de urgencias que no son suyas. El equipo aprende, gradualmente, que no necesita tomar decisiones porque alguien más lo hará. Y el pensamiento estratégico — ese que mira hacia adelante, que anticipa, que construye — va quedando desplazado por lo inmediato.

Lo urgente siempre gana contra lo importante cuando no existe una estructura deliberada que los separe. No porque el líder no sepa la diferencia. Sino porque resolver tiene recompensa hoy, y pensar en grande la tiene en seis meses.

He visto este patrón en empresas medianas y en corporativos multinacionales, en líderes con diez años de experiencia y en directivos con treinta. La industria cambia. El patrón no.

Lo que el equipo necesita... y no es lo que parece

Hay una distinción que cambia la manera en que se entiende el rol directivo: el equipo no necesita que el líder resuelva sus problemas. Necesita que el líder construya las condiciones para que ellos puedan resolverlos.

*resolver tiene
recompensa hoy, y
pensar en grande la
tiene en seis meses.*



Son cosas distintas. Y producen resultados radicalmente distintos. Un equipo que depende del criterio del líder para cada decisión relevante no es un equipo de alto desempeño — es un equipo en espera. Puede tener talento, puede tener voluntad, puede tener las competencias técnicas necesarias. Pero si el espacio para ejercer esas competencias siempre está ocupado por la mano del líder, ese talento nunca alcanza su potencial.

Delegar no es transferir tareas. Es transferir autoridad. Es decirle a alguien: esta decisión es tuya, este resultado es tuyo, este aprendizaje es tuyo. Y sostener eso incluso cuando el camino que elige es distinto al que tú habrías elegido. Eso requiere algo que no se desarrolla en ningún programa de liderazgo: la tolerancia a ver las cosas hacerse de una manera diferente a la tuya — y confiar en que el resultado será suficiente-

mente bueno.

El tiempo estratégico no aparece solo

Una de las preguntas más reveladoras que se le puede hacer a un directivo es esta: ¿cuántas horas de la semana pasada dedicaste a pensar — sin agenda, sin urgencias, sin el chat abierto — en hacia dónde va tu área en los próximos dos años?

La mayoría no puede contestar. No porque no exista esa reflexión en algún lugar de su cabeza. Sino porque nunca encontró un espacio real en la semana.

El pensamiento estratégico no es un estado mental al que se llega cuando se termina lo operativo. Si se espera a que lo operativo termine, nunca llega. Es un espacio que se agenda, se protege y se defiende con la misma convicción con que se defiende una junta con el consejo. Porque la organización que no tiene a nadie mirando el horizonte no está en riesgo en el trimestre. Está en riesgo en el año que viene. Y para entonces, la urgencia

ya habrá consumido el tiempo que se necesitaba para anticiparlo.

El indicador que nadie mide

El impacto de un líder no se mide por lo que él produce. Se mide por lo que su equipo produce sin que él esté.

Es un cambio de métrica que parece simple y que tiene implicaciones profundas.



Significa que el verdadero indicador de efectividad directiva no son los proyectos que el líder cerró, sino la calidad de las decisiones que su equipo tomó de manera autónoma. No los incendios que apagó, sino los incendios que su equipo detectó y manejó antes de que él se enterara.

Un líder que es imprescindible para la operación diaria no es un activo estratégico. Es un riesgo de concentración. La organización que no funciona sin una persona específica en el centro de cada

El impacto de un líder se mide por lo que su equipo produce sin que él esté.



decisión relevante tiene un problema de diseño — no de talento.

La diferencia entre un líder que sostiene la operación con su presencia y uno que dirige con su visión no está en la inteligencia ni en la experiencia. Está en la disposición a soltar el control de lo inmediato para ganar influencia sobre lo que realmente importa.

Por dónde empezar

El primer paso no es delegar más. Es detenerse a revisar qué decisiones estás tomando que no requieren tu nivel — y cuáles conversaciones estratégicas no están ocurriendo porque nadie tiene espacio para tenerlas.

El segundo es construir ese espacio deliberadamente. No como aspiración. Como estructura en la agenda.

Y el tercero — el más exigente — es cambiar la pregunta con la que evalúas tu semana. No '¿qué resolví?' sino '¿qué construí para que otros puedan resolver?' Ese es el trabajo del liderazgo. No el que se ve. El que permanece.



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*



La Epopeya del Can Crepuscular: CRÓNICA DE LA SOMBRA Y EL MOVIMIENTO



I. Del crepúsculo y las dos faces del astro

Era sabido por los hombres sabios de Anáhuac — aquellos cuyas vestiduras rozaban el polvo venerable de los códices y cuyas frentes se inclinaban ante el peso del misterio cósmico— que el universo entero pendía del hilo sutil de la concordia entre los opuestos. Ni la luz sola reinaba en los altos cielos, ni las tinieblas sepultaban por siempre el abismo; antes bien, en perpetua lid y místico abrazo, las potencias diurnas, celestes y varoniles contendían con las fuerzas nocturnas, infra terrestres y maternas, engendrando así el gran latido de la creación.

Mas entre las muchedumbres numinosas, dos entidades soberanas trascendían la simple refriega para fundirse en la más alta armonía de los contrarios. En la cúspide habitaba el inefable Ometéotl, el Dios Dos, principio y cima de cuanto existe. Y surcando la bóveda celeste, Tlahuizcalpantecuhtli —el radiante señor del planeta Venus— manifestaba su doble misterio a través de dos hermanos gemelos.

Uno era Quetzalcóatl, el aliento de la estrella matutina, adalid de la luz, la cúspide celeste y la aurora de la vida. El otro, su reverso ineluctable, era Xólotl: la estrella ves-

pertina, el numen augusto de la sombra, el profundo Inframundo y la quietud postrera.

Bien conocían los antiguos astrónomos que un solo y único astro peregrinaba por los cielos, mudando de semblante según el curso del sol. En el Códice Borbónico, sobre la página dieciséis, se contemplaba con reverente estupor al divino Xólotl marchando junto al Sol, Tlachitonatiuh. Llevaba el can nocturno pendientes del pecho las insignias del caracol cortado, emblema sagrado de Quetzalcóatl, revelando al entendimiento que él era la faz umbría del lucero, destinada a guiar al Sol hacia el seno de la tierra. Allí, el astro rey se dibujaba como un disco trémulo a punto de ser devorado por las fauces de la Madre Tierra. Empero, el símbolo de su hermano gemelo anunciado en el pectoral pregonaba una certidumbre inalterable: el Sol renacería. Y Xólotl, transfigurado ya en su luminoso alter ego, lo alzaría de nuevo desde la faz terrena hasta la morada de los cielos.

II. Del juego de las esferas y los arcanos de la dualidad

Por ser el gemelo cóncavo de Quetzalcóatl, recayó sobre Xólotl el patrocinio de todo aquello que nace duplicado. Era el numen tutelar de los gemelos que

pueblan la estirpe humana y de toda forma doble, como aquel molcajete de extremos simétricos llamado *texólotl*. Dueño de los secretos ocultos y de las neblinas del infierno, imperaba asimismo sobre los hechiceros. Su transfiguración más noble lo revestía de plumas sombrías para convertirse en el *guajolote*, el *huexólotl*, cuya carne, al igual que la del fiel perro *xoloitzcuintli*, constituía manjar sagrado para los iniciados.

Y por obra de esa misma dualidad que rige los destinos, ostentaba el patronazgo del decimoséptimo signo de los días: *ollin*, el movimiento. Este jeroglífico, compuesto por dos bandas que se entrelazan en perpetuo concierto, simbolizaba el equilibrio dinámico que nace del choque de los contrarios.

Semejante enfrentamiento sagrado hallaba su eco más solemne en el juego de pelota, ritual en el cual los propios soberanos emulaban la justa perpetua de los astros en la noche. Las voces de los sacerdotes resonaban entonces en los templos durante la festividad de *atamalqualiztli*, entonando con unción:

Juega a la pelota *Xólotl*, en el mágico campo juega *Xólotl* a la pelota."

III. La huida por los surcos y el sacrificio de los dioses

En los días aurales de la Quinta Edad del Cosmos, cuando la faz de la tierra aguardaba el nacimiento del Quinto Sol, se alzó la figura humilde y llagada de *Nanahuatzin*. Aquel ser desventurado, arrojándose sin vacilar a las llamas de la pira sagrada, se transmutó en el Sol radiante. En tanto, *Tecuciztécatl* —arrogante, rico y vanidoso— titubeó ante el fuego voraz; consumido por la cobardía, se precipitó tarde a las brasas y hubo de conformarse con arder en calidad de Luna, dejando para siempre esculpida la ley moral que condena la soberbia.

Aquel Quinto Sol recibió el nombre de *nahui ollin*, Sol de Movimiento, vinculándose por siempre con el signo sagrado de *Xólotl*. Mas cuando los astros recién nacidos exigieron tributo de sangre para iniciar su marcha por el firmamento, sobrevino el espanto del divino can.

Abumado por el pavor al sacrificio, *Xólotl* emprendió la huida por los campos de *Anáhuac*:

Se ocultó primero entre los maizales, metamorfoseándose en el fruto duplicado que lleva su nombre: el maíz *xólotl*.

Al ser descubierto, huyó de nuevo para enmascararse entre las pencas de los magueyes, convirtiéndose en el doble retoño vegetal llamado *mexólotl*.

Por último, buscando el amparo de las profundidades líquidas, se sumergió en las aguas cristalinas para adop-



tar la forma del pez venerado: el *axólotl*.

A la postre, los divinos persecutores dieron con su paradero y consumaron el sacrificio. Con este acto postrero, el dios oscuro selló su pacto con el cosmos: aportó su propia esencia para que el Sol y la Luna hallaran el impulso necesario en su ronda temporal, concediendo al universo el don precioso de la vida.

Antes de expirar, había colmado la naturaleza de formas singulares y anormales, consagrándose para siempre a la sagrada misión de guiar al Sol agonizante a través de las tinieblas del poniente. Quedó así esculpida en la memoria de los pueblos la suprema verdad: que la sombra, la rareza y la muerte no son sino las raíces entrañables de la existencia.



**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.

¿CUÁNDO FUE LA ÚLTIMA VEZ QUE FUISTE AL MÉDICO?

Ana Lara



Sabía que algo no iba bien, pero no consideré que mereciera suficiente atención. ¿Por qué esperé tanto?

Durante las horas de espera en el hospital me puse a pensar en algo que tiene mucho que ver con mi trabajo: ¿cuándo decidimos que algo merece realmente nuestra atención?

Cuando hablamos de nuestra salud, tendemos a normalizar muchas señales: el cansancio, la falta de sueño e incluso el mal humor. El cuerpo nos avisa, pero no siempre escuchamos. A veces pensamos que se nos pasará. Otras veces no tenemos tiempo para parar. Y en muchas ocasiones, simplemente nos acostumbramos a convivir con esas molestias. Hasta que un día dejan de ser una molestia y se convierten en un problema. En las organizaciones observo algo muy parecido. Escucho ha-

blar de reuniones interminables que terminan sin decisiones concretas, de líderes que concentran todas las decisiones o de problemas de comunicación entre equipos.

Son señales muy claras. Y, sin embargo, muchas veces las tratamos como si fueran aspectos inevitables. Como si formaran parte del precio que hay que pagar para alcanzar determinados resultados. Los profesionales no siempre expresan las dificultades que están viviendo y, al mismo tiempo, quienes dirigen los equipos no siempre observan las señales que está dando el sistema.

Hasta que el conflicto estalla. Y es entonces cuando buscamos

rápidamente a un consultor que aporte soluciones, a un mediador que intervenga en el conflicto o a un formador que ayude a cubrir las carencias de liderazgo.

Todas estas intervenciones pueden ser necesarias. Pero, al igual que ocurre con nuestra salud, **a veces llegamos tarde.**

El problema no empieza cuando aparece el conflicto. En cualquier organización existen dinámicas complejas. Cada persona llega con su propia historia, sus experiencias profesionales, sus creencias, sus miedos y sus formas aprendidas de relacionarse. Todo ello influye en cómo tomamos decisiones, cómo ejercemos el liderazgo y cómo interpretamos lo que hacen los demás.

También existen patrones de comportamiento que no siempre somos capaces de identificar y fortalezas que permanecen infrautilizadas. La dificultad no está en que todo esto exista, sino en no ser capaces de verlo.

Estamos tan ocupados intentando hacernos un hueco dentro del bosque que dejamos de mirar los árboles que tenemos alrededor.



Y aquí es donde, desde mi experiencia como coach, encuentro uno de los mayores valores del coaching: ayudar a observar aquello que está delante de nosotros y que, por diferentes motivos, no estamos siendo capaces de ver. No para decirnos qué tenemos que hacer, sino para ayudarnos a hacernos preguntas diferentes.

¿Cuándo sé que necesito un coach?

Es una pregunta que en mi opinión no tiene una única respuesta. Depende de cada organización, de cada persona y de cada situación. Pero hay, al menos, tres momentos que pueden ayudarnos a identificar cuándo

un proceso de coaching puede aportar valor.

Prevenir

Siguiendo con la metáfora de la salud, creo que la prevención es una de las mejores inversiones. Que no exista una incidencia no significa necesariamente que estemos funcionando de la mejor manera posible.

Un CEO puede trabajar con un coach no porque esté haciendo mal su trabajo, sino porque quiere cuestionar cómo está liderando, prepararse para una nueva etapa, mejorar su capacidad de influencia o explorar nuevas formas de hacer las cosas.

En este contexto, el coaching no es una herramienta para reparar, sino para evolucionar. -



Y hay algo más importante: estar dispuesto a dejarse acompañar no debería interpretarse como una señal de debilidad.

En mi experiencia, ocurre justamente lo contrario: la capacidad de reconocer que no tenemos todas las respuestas es una forma de liderazgo consciente.

Reconocer señales

Este es, probablemente, uno de los mejores momentos para intervenir.

"Lo esencial es invisible a los ojos", escribió Antoine de Saint-Exupéry en El principito.



En las organizaciones, muchas veces lo esencial tampoco es evidente.

Está en las relaciones entre los miembros de un equipo. En los motivos que llevan a un líder a tomar determinadas decisiones. En las dinámicas que se establecen entre departamentos. En las luchas de poder entre producción y finanzas. En las percepciones de desigualdad entre profesionales de diferentes áreas. O en los equilibrios, a veces muy delicados, entre familiares y profesionales externos en una empresa familiar.

Son realidades que pueden no aparecer en ningún organigrama ni en ningún informe de resultados, pero que están influyendo en lo que sucede.

Cuando el problema es ya evidente

Cuando el conflicto entre departamentos ya ha estallado, cuando la rotación se dispara, cuando se pierde talento o cuando el liderazgo está deteriorando el funcionamiento de un equipo, un proceso de coaching puede ayudar a identificar qué está ocurriendo y

qué responsabilidad tiene cada persona en esa dinámica.

Pero aquí seguramente necesitaremos más disciplinas para solucionar el problema, como consultoría, mediación o formación.

Debajo de la superficie de la comunicación

Recuerdo el caso de una organización que había crecido muy rápidamente y en la que las diferentes líneas de negocio empezaban a funcionar como compartimentos estancos. Los resultados se estaban deteriorando y, en un primer momento, podía parecer un problema de coordinación.

Pero durante el proceso apareció otra realidad: muchos profesionales procedían de empresas diferentes que habían sido integradas en la nueva organización. Venían con culturas, formas de trabajar y maneras de entender las relaciones profesionales distintas. Sus experiencias de integración y sus formas de vincularse con la nueva empresa también eran diferentes, y eso estaba afectando a su sentido de pertenencia.

El problema no era simplemente que “no se comunicaban bien”. Había algo más profundo: no compartían todavía una forma común de entender la nueva organización. Trabajamos sobre los valores personales, sobre cómo se conectaban con los pilares de la empresa y sobre aquello que cada persona había dejado atrás con el cambio, tanto a nivel personal como profesional.

A partir de ahí, focalizamos el trabajo en la empatía para escuchar y entender al otro y en la asertividad para establecer límites de una manera respetuosa.

No se trataba de enseñarles a hablar mejor. Se trataba de comprender qué estaba ocurriendo entre ellos y qué podían hacer de manera diferente para construir una nueva forma de relacionarse.

Porque muchas veces lo que aparece en la superficie —una mala comunicación, un conflicto, una falta de compromiso— no es el problema. Es el síntoma.



¿Cuándo necesito un coach?

Después de mi visita al hospital me quedé pensando que probablemente no necesitaba esperar dos semanas para consultar una molestia. La señal ya estaba ahí, pero no le presté la atención necesaria.

Y lo mismo ocurre en las organizaciones.

La pregunta no es: **¿Necesita mi empresa un coach?**

Los problemas van a existir ya que los conflictos forman parte de cualquier sistema humano. Las organizaciones cambian, las personas cambian y las relaciones cambian.

La clave no está en conseguir que nunca aparezcan dificultades, sino en ser capaces de detectarlas antes de que se conviertan en problemas mucho más difíciles de abordar.

El mejor momento para pedir ayuda quizá no sea cuando el dolor ya nos obliga a parar.

Quizá sea cuando todavía estamos a tiempo de escuchar lo que nos está diciendo.



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.

EMPRESA NEGOCIACIÓN

VOL. 11

AGOSTO, 2026



Reglas de oro de la negociación

Cuando se trata de cantidades, quien habla primero pierde

Cuando se trata de cantidades, entramos en uno de los puntos más delicados de la negociación. Es ahí donde se cometen una cantidad importante de errores que, al final, definen si la negociación fue buena o mala.

Hace algunos años, en mi empresa de capacitación, hicimos los cálculos para la venta de cursos, conferencias y seminarios. En algún momento, haciendo los números correspondientes y la relación de costo-beneficio, se acordó con la fuerza de ventas de el precio inicial al que se daban los cursos y que, si se daba el caso, se podía dar hasta un 30 % de descuento por curso.

A la primera visita que hizo una de las vendedoras, llamó a la oficina pidiendo que se le autorizara un 10 por ciento extra del ya consabido 30 por ciento. Resultó que su método para "cerrar la venta era ofrecerle al cliente ese famoso 30 por ciento. Por supuesto,

la persona se veía tentada a pedir algo adicional.

Pongamos un ejemplo de compra-venta de automóvil:

El hecho de decir: "Te ofrezco 100 mil pesos" ubica al vendedor. Él quizá pensó: "Cielos, y yo que quería venderlo a 80 mil", lo que lo llevó a aceptar de inmediato; reacción, por otra parte, errónea, ya que un negociador experimentado hubiera rechazado esa primera oferta.

Pero veamos el lado del comprador: Lo correcto hubiera sido que preguntara: "¿cuánto quieres por tu coche?" Imagínese su alegría al escuchar: "Pues, quiero 80 mil por mi coche". ¡20 mil pesos menos de lo que usted hubiera pagado! Su primera reacción sería aceptar; pero un negociador experimentado regatearía un poco antes de aceptar el precio. ¿Por qué? Porque eso daría la percepción adecuada a la contraparte.

Después de todo, no queremos que él piense: "Hubiera pedido más"; cosa que hubiera pasado si acepta de inmediato.

Si usted está vendiendo un producto o servicio y, por poner un ejemplo, usted tiene un margen de 20% para negociar, no cometa el error de mencionarlo. De hecho, un buen vendedor no toca el tema de precios hasta el cliente lo menciona. Usted, como vendedor, comienza con las virtudes de su producto o servicio, lo que lo diferencia de la competencia, de las ventajas... si cuando el cliente toca el tema del precio quiere regatear, por supuesto usted no ofrece inmediatamente el 20 por ciento. Comience con un cinco, y gradualmente vaya ofreciendo más descuento, si es posible, a cambio de alguna otra ventaja en el acuerdo global, o mayor volumen de compra.

Otro punto a considerar es que las concesiones u ofertas económicas tienen que ser gradualmente menores: Es decir, si mi primera oferta es de 20 mil, la segunda es de 25 mil, la tercera de 27 mil, la



cuarta de 27,500, la siguiente de 27,750... hasta que su contraparte diga:

--¡Ya por favor! Cerremos en 28 mil.

Es decir, esta conducta está mandando el mensaje "Ya estoy llegando a mi límite". Si los brincos entre concesiones y ofertas son muy grandes, lo que la otra parte piensa es: Todavía puede más".

Recuerde: Trate siempre que sea su contraparte la que hable primero de números. No importa que tan inflada sea esa cantidad. A fin de cuentas, es un punto de partida y puede llevarse una agradable sorpresa.

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.



La magia del caos organizacional: poner orden en un desorden estructurado



Nota de la autora

Existen organizaciones que, vistas desde afuera, parecen funcionar perfectamente. Los clientes reciben respuesta los pendientes salen, las decisiones se toman, los problemas se resuelven.

Pero basta observar un poco más de cerca para descubrir otra realidad: personas que hacen funciones que nadie les asignó, puestos que existen solamente en el organigrama, procesos que viven en la memoria de quien lleva más años y decisiones que dependen de preguntar: “¿Quién sabe cómo se hace esto?”

Y, curiosamente, todo funciona, o al menos, funciona... hasta que deja de hacerlo.

A eso me gusta llamarlo la magia del caos organizacional: ese extraño equilibrio en el que una organización logra resultados gracias a la experiencia, la voluntad y la capacidad de reacción de sus personas, aunque detrás exista un profundo desorden estructural.

El problema no es que haya caos, comienza cuando creemos que ese caos puede sostener para siempre el crecimiento de una organización.



Cuando el caos parece funcionar

Muchas empresas, particularmente aquellas que han crecido rápidamente o que comenzaron con estructuras pequeñas, desarrollan una dinámica muy particular: **todos hacen un poco de todo.**

La persona de administración también revisa compras, quien lleva recursos humanos termina resolviendo temas operativos, el responsable comercial interviene en cobranza, el director autoriza cuestiones que podrían resolverse varios niveles abajo, y siempre existe alguien que conoce prácticamente toda la operación.

Mientras las cosas salen, difícilmente alguien cuestiona el modelo, incluso puede aparecer una frase peligrosa: “**Siempre lo hemos hecho así y ha funcionado.**”

Pero que algo funcione no necesariamente significa que esté correctamente estructurado.

Muchas veces lo que sostiene a la organización no es el diseño organizacional, sino la capacidad de ciertas personas para compensar sus deficiencias.

Y ahí comienza el verdadero riesgo.

El caos también tiene una lógica

No todo caos organizacional es necesariamente negativo.

Durante ciertas etapas de crecimiento, las organizaciones necesitan flexibilidad, improvisación, velocidad y capacidad de adaptación.

El problema aparece cuando aquello que debía ser temporal se convierte en permanente.

Entonces encontramos organizaciones donde existen:

- actividades duplicadas;
- responsabilidades poco claras;
- decisiones concentradas;
- procesos que dependen de determinadas personas;
- puestos contruidos alrededor de quien los ocupa;
- funciones que nadie reconoce como propias;
- retrabajos;
- conflictos entre áreas;
- y una enorme cantidad de conocimiento que nunca fue documentado.

Paradójicamente, puede existir mucho compromiso y, al mismo tiempo, muy poca claridad organizacional.

Por eso **ordenar no significa eliminar la flexibilidad**, significa construir una estructura suficientemente clara para que la flexibilidad no se convierta en improvisación permanente.



Los procesos: convertir experiencia en capacidad organizacional

Cuando una organización comienza a crecer, una de las primeras preguntas debería ser:

¿Nuestros procesos están en la organización o solamente en la cabeza de nuestras personas?

Porque son cosas muy diferentes.

Cuando un colaborador experimentado sabe qué hacer, a quién llamar, qué documento revisar, qué excepción aplicar y cómo resolver determinados problemas, posee un conocimiento invaluable.



Pero si ese conocimiento nunca se documenta, sigue perteneciendo a la persona, no a la organización.

Desarrollar procesos permite convertir ese conocimiento individual en **capacidad organizacional**.

Un proceso correctamente diseñado debería responder, al menos, cinco preguntas:

¿Qué se hace?

¿Quién lo hace?

¿Cómo se hace?

¿Cuándo debe hacerse?

¿Cómo sabemos que se hizo correctamente?

No se trata de llenar carpetas con procedimientos que nadie consulta.



Se trata de construir rutas claras de operación.

Porque un buen proceso no limita.

Un buen proceso libera tiempo, reduce errores, evita duplicidades, permite delegar, facilita la capacitación, genera indicadores y disminuye la dependencia de determinadas personas.

La descripción de puesto: mucho más que un documento de Recursos Humanos

Aquí aparece otro de los grandes olvidados dentro de las organizaciones: la descripción de puesto.

Con frecuencia se desarrolla cuando se necesita contratar a alguien y después termina archivada durante años.

Pero una descripción de puesto debería ser un documento vivo.

Porque un puesto no solamente necesita un nombre.

Necesita un **propósito**.

Una descripción sólida debe permitir entender:

- para qué existe el puesto;
- cuáles son sus responsabilidades;
- qué resultados se esperan;
- qué decisiones puede tomar;
- con qué áreas interactúa;
- qué competencias necesita;
- qué conocimientos requiere;
- qué indicadores permiten evaluar su contribución;
- y cuál es su nivel de autoridad.

Aquí existe una diferencia fundamental: **describir actividades no es lo mismo que definir responsabilidades.**



“Realizar reportes” es una actividad.

“Generar información confiable para la toma de decisiones financieras” explica una responsabilidad y su propósito.

Cuando comenzamos a diseñar los puestos desde su contribución al negocio, cambia completamente la conversación.

Organigramas bonitos, organizaciones confusas

Otro fenómeno frecuente es encontrar organizaciones con organigramas impecables... pero dinámicas completamente diferentes a lo que el organigrama representa. En papel existe una estructura. En la práctica existe otra.

Y esta segunda estructura suele responder a relaciones personales, antigüedad, experiencia, confianza o conocimiento informal.

Entonces aparecen preguntas como: “¿Quién autoriza esto?” “¿A quién le corresponde?” “Yo pensé que lo hacía esa área.” “A mí nunca me dije-

ron que eso era responsabilidad mía.” “Siempre lo ha hecho fulano.”

Estas frases no necesariamente hablan de falta de compromiso.

Muchas veces hablan de **falta de diseño organizacional**.

Poner orden sin convertir la empresa en burocracia

Aquí está uno de los grandes temores. Cuando se habla de documentar procesos, definir responsabilidades o fortalecer estructuras, rápidamente aparece la preocupación: “**Nos vamos a volver burocráticos.**”

Pero burocracia y estructura no son sinónimos. Una estructura adecuada debería generar exactamente lo contrario: menos autorizaciones innecesarias, menos retrabajo, menos dependencia, menos incertidumbre. Y, sobre todo: más claridad para decidir.

El objetivo no es documentar absolutamente cada movimiento.

Es identificar aquello que resulta crítico para que la organización pueda operar, crecer y reproducir sus resultados.

Del “todos hacemos de todo” al “todos sabemos qué nos corresponde”

Hay una etapa en las organizaciones donde decir “aquí todos hacemos de todo” puede representar compromiso y colaboración.

Pero conforme la organización crece, esa misma frase puede comenzar a esconder otro problema: nadie sabe exactamente dónde termina su responsabilidad y comienza la del otro.

La colaboración no desaparece cuando existen responsabilidades claras.

Al contrario, mejora, colaborar deja de significar cubrir permanentemente vacíos estructurales.

Una organización madura puede decir:

“Sé qué me corresponde, conozco lo que le corresponde al otro y sabemos cómo trabajar juntos.” Esa diferencia parece pequeña, organizacionalmente es enorme.



¿Cómo comenzar a ordenar el caos?

No necesariamente desarrollando primero un enorme manual organizacional, podemos comenzar observando, identificando dónde existen retrabajos, preguntando qué actividades dependen únicamente de una persona, detectando decisiones que siempre llegan innecesariamente hasta la dirección, revisando dónde existen funciones duplicadas, conversando con las personas que realmente ejecutan los procesos, actualizando las descripciones de puesto, relacionando responsabilidades con indicadores.

Y construyendo procesos a partir de la realidad de la organización, no solamente desde cómo creemos que debería funcionar.



Diseñar procesos sin escuchar a quienes los ejecutan produce procedimientos perfectos en papel y completamente inútiles en la práctica.

Del conocimiento individual al conocimiento organizacional

Quizá uno de los mayores beneficios de ordenar una organización sea precisamente éste, dejar de depender exclusivamente de las personas sin dejar de reconocer el enorme valor que tienen.

Una organización madura no intenta hacer reemplazables a sus colaboradores, intenta hacer transferible el conocimiento, cuando se documenta, se comparte y se convierte en proceso, la experiencia individual comienza a formar parte del capital organizacional.

Y entonces, es sucede algo interesante: las personas pueden crecer, los puestos pueden evolucionar, la organización puede aprender, y el conocimiento permanece.



Poner orden también es preparar el futuro

Diseñar procesos, revisar estructuras y fortalecer descripciones de puesto podría parecer un trabajo administrativo.

En realidad, es profundamente estratégico, detrás de cada proceso correctamente diseñado existe una organización menos vulnerable, de cada responsabilidad claramente definida existe una mejor posibilidad de evaluar, desarrollar y reconocer a una persona, y de cada conocimiento documentado existe una organización que comienza a depender menos de la improvisación y más de su propia capacidad institucional.

El caos puede ser creativo, puede generar movimiento, incluso impulsar grandes soluciones, pero no debería convertirse en el modelo de gestión.

Llega un momento en el crecimiento de cualquier organización en el que **resolver ya no es suficiente: hay que aprender a estructurar aquello que estamos resolviendo.**

Y quizá ahí esté la verdadera magia: no en desaparecer completamente el caos, sino en aprender a convertirlo en procesos, responsabilidades, conocimiento y estructura.

Poner orden en un desorden estructurado no significa cambiar la esencia de una organización. Significa darle estructura suficiente para que esa esencia pueda crecer.



**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.

EL LLAMADO DEL SOMBRERO

VOL.12

Leopoldo González

VOL.12



Sobre el cabello
Un sombrero blanco agita
La cresta de los sueños
Los pasos del día
Las huellas del alba

Es historia ardiente
El vaivén del sombrero
Sobre la dura realidad
De esta tierra amarga

El sombrero es raíz
De algo grande
Que guarda la memoria
Una herida de luz
Un lamento de piedra
Una mazorca en llamas
En la escritura de humo
Que araña las aceras

Bajo el sombrero todo cabe
La respiración entrecortada
De un país
La herida y el cantar en que deriva
Las molindas del metate
Cabe también decir
La tensa luz de los opuestos

El país de las desgracias
Sin cuento
Vive en la confusión la maldición
El país de la inocencia perdida
Es un nudo de preguntas
Que nadie en su juicio responde



Es el país de las madres
Que buscan lo desaparecido
El país de los niños del hambre
El país del fanatismo loco
Del ojo que no llora lo suficiente
Del vacío que nada llena
El país de los muertos calcinados

Nombramos el viento
Como un hollín de chimenea
Como el tizne de un suspiro
Rompiendo los cristales del miedo

El sudor de los siglos
Hizo al hombre
Lo forjó hiel y tormenta

En el país de unos pocos
La mayoría nos quedamos sin país

Que nadie claudique
Pese a todo
Al mundo le sobran primaveras

Leopoldo González

Autor de catorce libros de ensayo, poesía y narrativa; el más reciente de ellos, Cuaderno para atravesar la noche -Voces del exilio, se publicó en 2023 en Nueva York, en DarkLihgt Publishing, en edición bilingüe internacional, y está a la venta en Amazon.





RIENP



EVENTOS SEPTIEMBRE - OCTUBRE



*Premio
Internacional
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>



MANUEL
GAMIO
SEMINARIO



LA REVISTA DE
RIENP

2026

REDES



SEPTIEMBRE

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

