

REDES

CONECTAMOS IMPULSAMOS TRANSFORMAMOS

EDICIÓN
ESPECIAL DE
ANIVERSARIO

OCTUBRE, 2026

er

ANIVERSARIO
REDES



NUESTRA COMUNIDAD

El corazón de todo lo
que hacemos



LOGROS QUE NOS CONECTAN

Hitos que marcan
nuestro camino



MIRANDO AL FUTURO

Nuestros retos: Más
conexiones y mayor
impacto



EL PRIMER AÑO
FUE SOLO EL
COMIENZO

Un año de
conexiones que
inspiran,
colaboraciones que
generan impacto y
una visión que nos
mueve hacia el
futuro

GRACIAS A TODOS LOS QUE FORMAN PARTE DE **ESTA RED** QUE NO DEJA DE CRECER



p. 5

ÍNDICE

REGLAS DE ORO DE LA NEGOCIACIÓN

Rara vez las cosas salen exactamente
como las deseábamos

p. 8

LA LLORONA

Una historia novelada de uno de los
mitos más antiguos y arraigados en
la cultura mexicana.

p. 10

PRIMER ANIVERSARIO DE NUESTRA REVISTA REDES

A lo largo de este primer año,
hablamos de educación de muchos
temas, exploramos tendencias,
desafíos y oportunidades desde
distintas perspectivas, siempre con una
convicción: el conocimiento adquiere
su mayor valor cuando se comparte

p. 15

EL COMBUSTIBLE INVISIBLE QUE DECIDE SI TU EQUIPO LLEGA A DICIEMBRE CON ENERGÍA

De "bienestar" a energía: el cambio de
paradigma que ya empezó

1 año

PRIMER
ANIVERSARIO

SUPLEMENTO

p. 17

**MAMÁ, QUIERO SER
CREATIVA: UNA MIRADA
SISTÉMICA A LA
CREATIVIDAD EN LAS
ORGANIZACIONES**

La creatividad se sitúa hoy entre las competencias profesionales y personales más demandadas.

p. 20

**LAS MALAS NOTICIAS
TAMBIÉN SE COMUNICAN
EL RETO DE HABLAR
CUANDO SERÍA MÁS
FÁCIL GUARDAR
SILENCIO**

Porque cuando las noticias son buenas, comunicar es sencillo. El verdadero reto aparece cuando comunicar también duele.

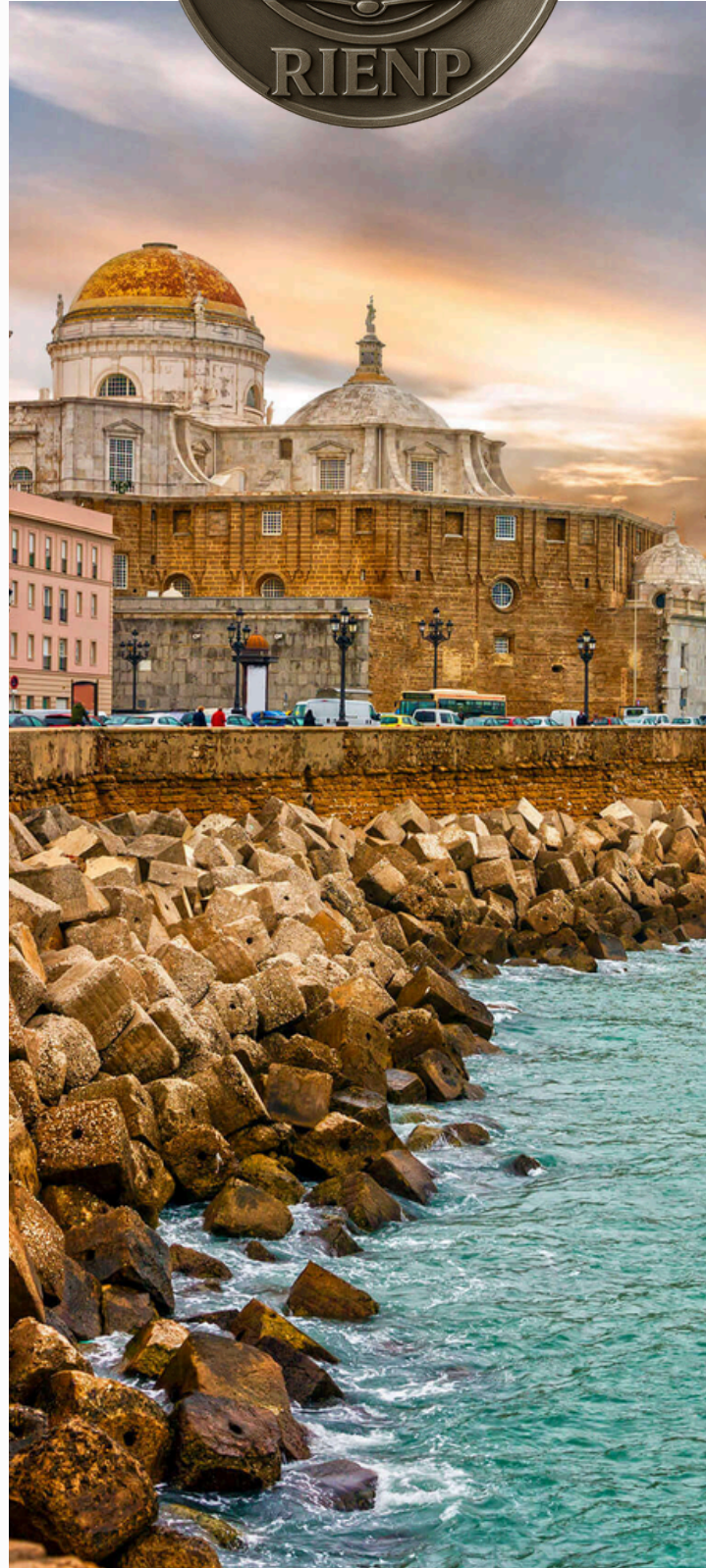
p. 21

**EVENTOS RIENP
OCTUBRE - NOVIEMBRE**

Porque no todo es política, educación o economía... también hay arte con inspiración espiritual

p. 21

**EVENTOS RIENP
OCTUBRE - NOVIEMBRE**





Nota del editor

Un año de REDES: identidad, creatividad y comunidad

Este número de octubre tiene un significado especial. REDES cumple su primer año, y lo celebramos con un suplemento que no solo mira hacia atrás, sino que traza con claridad el camino hacia adelante. En estos doce meses hemos construido una comunidad que piensa, crea, debate y comparte; una comunidad que entiende que el conocimiento es una fuerza que se multiplica cuando se conecta.

El suplemento de aniversario recoge esa historia: los avances, las colaboraciones, las instituciones que han confiado en este proyecto y los autores que han enriquecido cada edición con su visión y su talento. REDES existe porque existe una comunidad que cree en el diálogo, en la cultura y en la educación como motores de transformación. A todos ellos, nuestro agradecimiento.

Este número también refleja la diversidad que ha definido a REDES desde su origen. El artículo sobre negociación nos recuerda que, en la vida profesional y personal, las cosas casi nunca salen como las planeamos. La negociación —como la vida misma— exige flexibilidad, lectura del entorno y la capacidad de ajustar la estrategia sin perder el objetivo. Es una reflexión que dialoga con el espíritu de este aniversario: adaptarse, aprender y seguir avanzando.

El poema de Leopoldo González aporta la dimensión sensible que siempre buscamos en nuestras páginas: la palabra que ilumina, que detiene el tiempo y que nos permite mirar el mundo desde otro ángulo. La historia novelada de La Llorona, enviada por José Enrique Vidal, nos conecta con el mito mexicano, con esa tradición narrativa que atraviesa generaciones y que sigue viva porque sigue siendo contada.

En este número tenemos tres enfoques empresariales que atacan diferentes problemas: Ana Lara, Cony Morás y Adriana Uribe atacan la energía de nuestros equipos de trabajo, la creatividad y cómo innovar no es un acto espontáneo, sino una disciplina que se cultiva y una reflexión necesaria sobre cómo comunicar malas noticias en la empresa: un tema que exige sensibilidad, claridad y liderazgo.

Cada una de estas voces forma parte del mosaico que celebramos hoy. REDES es una revista, sí, pero también es una red de ideas, de personas y de instituciones que creen en el valor de pensar juntos.

Por eso, este primer aniversario no marca una meta alcanzada. Marca el inicio de una nueva etapa. Una etapa en la que seguiremos ampliando horizontes, promoviendo el intercambio de ideas y fortaleciendo una comunidad que entiende que el aprendizaje, la innovación y la cooperación son las herramientas más poderosas para construir el futuro.

A handwritten signature in black ink that reads 'Daniel Castillo Briones'.

Daniel Castillo Briones
Jefe de redacción

EMPRESA

NEGOCIACIÓN

VOL. 13

OCTUBRE, 2026



Reglas de oro de la negociación

Rara vez las cosas salen exactamente como las deseábamos

Esta regla es aplicable a todos los ámbitos de la vida del hombre. Por mucho que usted planea, por mucho que se esfuerce en no dejar nada al azar, siempre puede pasar algo que afecta el resultado final. Esto tiene una explicación muy clara: Las cosas no dependen exclusivamente de usted. En la gran mayoría de los casos, dependemos de que otras personas hagan lo que les toca en tiempo y forma. Pongamos un ejemplo muy común:

Es lunes por la mañana, y su jefe le encarga el desarrollo de un proyecto. Después de informarle todas las incidencias del mismo, le pregunta:

--¿Cuándo me lo entregas?

Usted, haciendo cálculos mentales, calcula que lo tendría listo en cuatro días, así es que le indica:

El viernes, a las 10:00, lo tiene en su escritorio.

Yo le pregunto: ¿Qué va a pasar el viernes a las 09:00? Pues que va a estar ¡con el estrés hasta arriba! ¿Por qué? Porque no le entregaron los reportes que necesitaba para completar el proyecto, porque la impresora no funciona, o no encuentra el archivo en su computadora, etcétera.

La verdad es que, cuando las cosas salen exactamente como queríamos, es más una excepción que una regla.

Imagínese que llega el viernes a las 10:00 y le comenta a su superior.

Disculpe; pero fíjese que mi computadora tiene un virus y tengo que armar todo de nuevo... ¿podría entregárselo el lunes temprano?

Probablemente la reacción que tendrá su jefe será:

Tú me diste la fecha de entrega, y lo menos que espero es que me cumplas.

Pero supongamos que, con todo y problemas,



usted cumple y le entrega el proyecto a las 10:00. ¿Cuál es la reacción de su jefe?

--Gracias, déjelo ahí por favor.

Probablemente usted esperaría más después de haber pasado por tantos problemas para entregar su trabajo a esa hora; pero la verdad es que simplemente usted lo entregó cuando lo prometió.

Recordemos la Regla de Oro No 1: "La percepción es más importante que la realidad". Moraleja: Siempre dése un colchón de tiempo. De esta manera, si algo sale mal, usted tiene tiempo de rectificar y entregar o cumplir en la fecha pactada.

Basados en lo anterior, lo correcto hubiera sido que usted le hubiera dicho desde un principio: "Se lo entrego el martes en la mañana". Imagínese que llega el viernes en la tarde y entrega el proyecto. La reacción de su jefe entonces puede ser:

--Oye, muy bien. ¡Qué eficiencia! Incluso antes de tiempo... ¡Así me gusta!

En el peor de los casos, usted entrega el martes a las 09:00 de la mañana y no pasa nada.

Cuando negociamos pasa otro tanto. Supongamos que usted ha planeado su negociación: Tiene un plan que incluye los tipos de poder con los que va a contar para el encuentro, cuenta con información abundante sobre el asunto a tratar y sobre su contraparte, tiene una estrategia de entrada y una o varias de argumentación, tiene claros sus límites, sabe exactamente hasta donde puede cumplir, en tiempo y forma... pero siempre están una serie de situaciones que no podemos calcular, como la per-



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.



personalidad de nuestra contraparte. Probablemente, tras los primeros minutos, se da cuenta que la estrategia que tenía armada no va a funcionar con este tipo de persona, o que tiene intenciones que usted no había alcanzado a predecir... necesita un plan B. En negociación, nada se improvisa, y si ésta es lo bastante importante como para que usted la gane, debe valer el tiempo que le dedique a la planeación, y eso incluye estructurar un plan, de pies a cabeza, de todos los aspectos de la negociación; pero también debe tener un plan B, en caso que se encuentre ante circunstancias imprevistas, y hay negociaciones tan complejas que necesitan un plan B, y un plan C y hasta un plan D...

La mayoría de la gente no planea sus negociaciones. Confía en exceso en sus capacidades oratorias y de improvisación, por lo que sus resultados suelen ser, en el mejor de los casos, mediocres. Claro, a veces le irá bien; pero muchas más veces cederá más de lo necesario y también habrá muchas ocasiones en donde la no cerró la negociación o le fue mal... y con la debida preparación pudo haber obtenido un resultado mucho mejor.

Esta regla aplica no sólo para las entregas, aplica para todo. Muchos proveedores me prometen entrega en determinado día, y casi siempre sé que lo tendré un día o dos después. No sea tan optimista. Piense en el peor de los escenarios y a partir de ahí haga las promesas de entrega o los acuerdos.



La Llorona

HISTORIA NOVELADA



La noche en la Ciudad de México, hacia el año de 1560, no pertenecía a los hombres. Apenas el sol se ocultaba tras los volcanes, un manto de sombras espesas, casi líquidas, se derramaba sobre las calles empedradas, cubriendo las fachadas de tezontle y las iglesias barrocas. En aquel tiempo, el aire guardaba todavía el eco de un mundo antiguo, una pesadumbre que se adhería a la piedra y al espíritu.

Aquella noche, el frío era un cuchillo que cortaba la respiración. Diego de Alvarado, un escribano real que regresaba a su hogar cerca de la Plaza Mayor tras una jornada de auditorías en el cabildo, caminaba con paso acelerado. Sus botas resonaban con un eco metálico que parecía multiplicarse en la soledad de la calle de Tacuba. El silencio era antinatural; ni los perros aullaban, ni las lechuzas marcaban su vuelo. Todo en la ciudad parecía contener el aliento.

Al llegar a la esquina donde la penumbra de una lámpara de aceite moría contra una pared alta, Diego se detuvo en seco. Un gélido sudor le recorrió la nuca. Desde la lejanía, un sonido se filtró entre la niebla baja, un lamento que no parecía humano, ni animal, ni del viento. Era un quejido largo, sostenido, que se deshilachaba en un sollozo agudo: «¡Ayyy, mis hijooooos...!».

El escribano sintió cómo el corazón le golpeaba las costillas como un ave encerrada. Se pegó a la pared, intentando volverse parte de la piedra. A pocos metros, otro transeúnte, un mercader que cargaba un costal de especias, también se detuvo. El hombre cayó de rodillas, soltando su carga, y comenzó a rezar con los labios temblorosos, invocando a todos los santos conocidos. Ninguno de los dos se atrevía a mirar hacia el fondo de la calle, donde el vapor blanco de la noche parecía cobrar forma.

La figura apareció como un espectro hecho de jirones de niebla. Era una mujer alta, esbelta, envuelta en un vestido blanco tan inmaculado que brillaba en la oscuridad como una aparición de ultratumba. Su rostro estaba oculto tras un velo transparente, pero el peso de su dolor era físico, una presión en el pecho que obligaba a los testigos a cerrar los ojos. No caminaba; se deslizaba a unos centímetros del suelo, dejando tras de sí un rastro de escarcha y un hedor a tierra húmeda, a sepulcro recién abierto.

Al pasar cerca de ellos, el tiempo pareció detenerse. El mercader lanzó un grito ahogado que se convirtió en un gemido de puro terror al ver, bajo la luz mortecina de la lámpara, los pies de la mujer: no tocaban el empedrado, y sus manos, blancas como el mármol, acunaban algo

que no era más que un fardo de ropa vieja que simulaba el peso de un infante.

—¡Es ella! —susurró Diego, con la voz quebrada por el pavor—. ¡La que perdió lo que más amaba!

La mujer se detuvo a pocos pasos del escribano. El lamento cesó de golpe, creando un vacío sonoro que resultaba más aterrador que el grito mismo. Sus ojos, profundos como pozos de agua estancada, se fijaron en el mercader. Este, incapaz de resistir el horror, se desmayó desplomándose contra el lodo. Pero ella no le hizo daño; simplemente soltó una carcajada que sonó a cristal roto, una risa seca, desprovista de alma, que hizo que las puertas de las casas cercanas vibraran.

Diego de Alvarado, aunque paralizado por un miedo que le helaba la médula, alcanzó a ver el rostro de la aparición cuando una ráfaga de viento levantó el velo. No tenía facciones humanas; era una máscara de dolor infinito, una calavera envuelta en una piel grisácea que parecía estirarse en un gesto de llanto eterno. La criatura se giró lentamente hacia él, y en ese instante, el escribano comprendió que aquel episodio no era una advertencia, sino una condena.

—¡Busco... justicia! —susurró la voz, que no venía de sus labios, sino que parecía surgir de las entrañas de la tierra misma—. ¡Busco aquello que me arrebataron en el río!

El aire se tornó tan gélido que el escribano vio cómo el aliento se le congelaba frente a la cara. La mujer comenzó a elevarse, difuminándose en la bruma de la noche, mientras su lamento, más desgarrador que nunca, volvía a estallar, recorriendo toda la traza de la ciudad virreinal. Aquel grito fue escuchado en las casas señoriales, en las chozas de los indígenas y en los monasterios. Los hombres se encerraron bajo llave, las mujeres abrazaron a sus hijos con fuerza, y la ciudad entera se postró ante el horror de lo invisible.

Cuando Diego despertó, horas más tarde, el sol comenzaba a teñir de naranja las cúpulas de la catedral. El mercader seguía tendido en el lodo, con el cabello encanecido por el susto, y el silencio de la mañana era ahora el silencio de la vergüenza y el miedo compartido. Nadie habló de lo ocurrido en el cabildo; nadie escribió sobre ello en las crónicas. En aquel siglo de conquistas y nuevas creencias, la gente prefirió guardar el secreto de la mujer de blanco. Sin embargo, desde aquella noche, Diego de Alvarado nunca volvió a caminar por las calles tras el toque de queda, sabiendo que el alma de aquella madre continuaba recorriendo la ciudad, buscando, en cada recoveco de piedra y sombra, un perdón que los siglos jamás le habrían de otorgar.

La leyenda había echado raíces, y desde entonces, el viento que silba en las noches de la capital es siempre



el eco de aquel llanto que, lejos de ser un mito, se convirtió en la pesadilla recurrente de un pueblo que aprendió, a base de terror, que hay dolores que ni la muerte puede silenciar.



Cuando Diego despertó, horas más tarde, el sol comenzaba a teñir de naranja las cúpulas de la catedral. El mercader seguía tendido en el lodo, con el cabello encanecido por el susto, y el silencio de la mañana era ahora el silencio de la vergüenza y el miedo compartido. Nadie habló de lo ocurrido en el cabildo; nadie escribió sobre ello en las crónicas. En aquel siglo de conquistas y nuevas creencias, la gente prefirió guardar el secreto de la mujer de blanco. Sin embargo, desde aquella noche, Diego de Alvarado nunca volvió a caminar por las calles tras el toque de queda, sabiendo que el alma de aquella madre continuaba recorriendo la ciudad, buscando, en cada recoveco de piedra y sombra, un perdón que los siglos jamás le habrían de otorgar.



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.

REDES

LA REVISTA DE RIENP

— 1 año —

PRIMER ANIVERSARIO

— SUPLEMENTO —

LA REVISTA DE RIENP

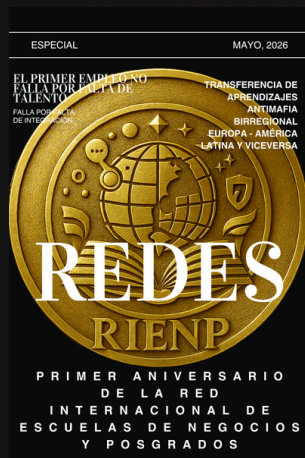
EL PRIMER AÑO FUE SOLO EL COMIENZO

Primer aniversario

Hace doce meses nació una idea que parecía sencilla: construir un espacio donde las personas, las instituciones y el conocimiento pudieran encontrarse más allá de fronteras, disciplinas y diferencias.

Con el tiempo comprendimos que REDES era mucho más que una publicación. Cada edición se convirtió en una conversación. Cada artículo, en una oportunidad para reflexionar. Cada portada, en una ventana abierta hacia los temas que hoy definen nuestro presente y, sobre todo, nuestro futuro.



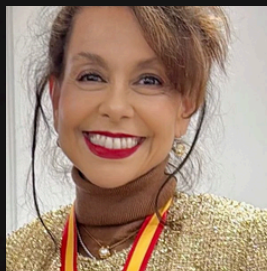


A lo largo de este primer año recorrimos territorios diversos. Hablamos de educación superior, liderazgo, innovación, salud, inclusión, geopolítica, cultura, patrimonio, negociación y desarrollo humano. Exploramos tendencias, desafíos y oportunidades desde distintas perspectivas, siempre con una convicción compartida: el conocimiento adquiere su mayor valor cuando se comparte

Cada portada abrió una conversación. Juntas construyeron una comunidad.

Estas doce portadas representan mucho más que una secuencia editorial. Son la memoria visual de una comunidad internacional que ha decidido crecer a través de la colaboración, el pensamiento crítico y la construcción de puentes entre personas e instituciones. Cada una refleja una conversación distinta, pero todas forman parte de una misma historia.

Ninguna red se construye sola. Este primer aniversario es también una celebración de todas las personas que, con su conocimiento, talento y compromiso, han hecho posible cada edición de REDES. A ustedes, nuestros colaboradores, gracias por compartir sus experiencias, sus investigaciones y sus ideas con generosidad y pasión.



Detrás de cada portada hay voces que inspiran, enseñan y abren nuevas conversaciones. Gracias por confiar en este espacio y por ayudarnos a demostrar que cuando el conocimiento se comparte, las oportunidades se multiplican y las comunidades crecen.



Celebrar este aniversario no significa mirar únicamente hacia atrás. Significa reconocer lo construido para comprender el potencial de lo que viene. Las redes más valiosas no son las que simplemente conectan puntos; son las que generan oportunidades, impulsan proyectos y transforman realidades.

Por eso, este primer aniversario no marca una meta alcanzada.
Marca el inicio de una nueva etapa.

Una etapa en la que seguiremos ampliando horizontes, promoviendo el intercambio de ideas y fortaleciendo una comunidad que entiende que el aprendizaje, la innovación y la cooperación son las herramientas más poderosas para construir el futuro.

Las doce portadas que conforman este mosaico cuentan la historia de nuestro primer año.

Las próximas escribirán nuestro legado.



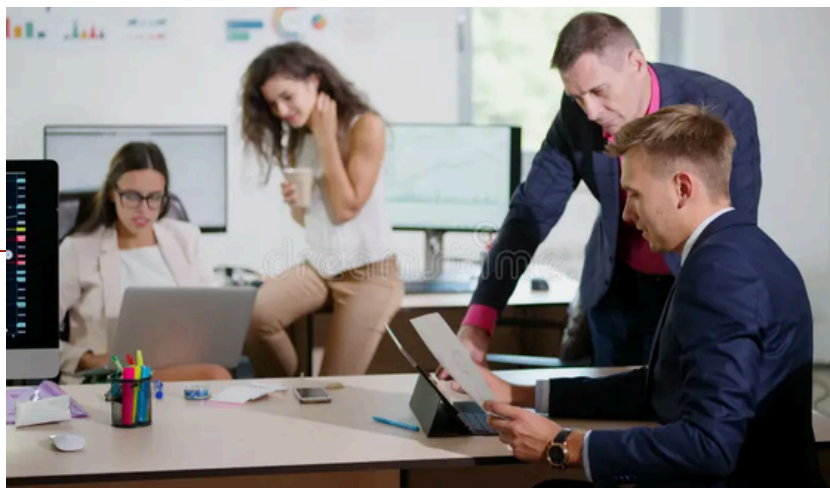
REDES



El combustible invisible que decide si tu equipo llega a diciembre con energía o apagado

Octubre marca algo que pocas empresas nombran en voz alta: el arranque del sprint final del año. Noviembre y diciembre llegan después, cargados de cierres, metas y la palabra favorita de todo negocio: resultados. Y en ese tramo, la mayoría de las organizaciones sigue mirando el mismo tablero de siempre —desempeño, motivación, competencias sin hacerse la pregunta que en realidad sostiene todo lo demás: ¿de dónde sale la energía con la que las personas van a sostener este último trimestre?

Durante décadas hemos medido el compromiso, el clima laboral, la experiencia del colaborador. Pero hay algo que ninguna encuesta captura del todo: esa energía invisible que determina si alguien llega a la oficina o se conecta desde casa inspirado, agotado, creativo o emocionalmente apagado.



Si la energía cae, cae la productividad. Si la energía se bloquea, se bloquea la innovación. Si la energía se erosiona, se erosiona la cultura entera. Por eso comprender qué le da energía a un equipo y qué se la quita dejó de ser un tema de bienestar y se convirtió en estrategia de negocio.

Cuatro fuentes de energía que sí puedes gestionar

Luz natural. La exposición a la luz solar incrementa la serotonina y regula los ritmos

circadianos, con impacto directo en el ánimo y la claridad mental. Antes de pensar en una nueva política, piensa en algo más simple: ¿tu gente ve el sol durante su jornada? Una caminata breve después de una junta intensa, un espacio con ventanas reales, un horario que no encierre a nadie ocho horas seguidas bajo luz artificial.

Dormir bien. El descanso es uno de los predictores más fuertes de memoria, foco y regulación emocional. Y sin embargo, en muchas culturas laborales el cansancio todavía se glorifica como

De "bienestar" a energía: el cambio de paradigma que ya empezó

El área que antes llamábamos Recursos Humanos ya no se conforma con ofrecer un gimnasio o una fruta en la cocina. Hoy se habla de People, de Gestión de Personas, y el concepto que empieza a dominar la conversación es el de **rendimiento humano sostenible**: no se trata solo de que alguien esté contento, sino de crear las condiciones para que pueda rendir al máximo de forma sostenida, sin quemarse en el intento.

medalla de compromiso. Google fue de las primeras empresas en instalar cápsulas de descanso los llamados nap pods, diseñados con tecnología inspirada en la NASA para siestas breves de 20 minutos. No es una rareza de Silicon Valley: es evidencia de que el descanso es una ventaja competitiva, no un lujo.

Agradecer de verdad. La gratitud activa el sistema de recompensa del cerebro y reduce la reactividad emocional, favoreciendo vínculos más fuertes. Ritz-Carlton lo aplica compartiendo internamente historias reales de servicio extraordinario de su gente, reconociéndolas frente a otros. No es el "empleado del mes" de siempre: es reconocimiento que refuerza identidad, no solo desempeño.

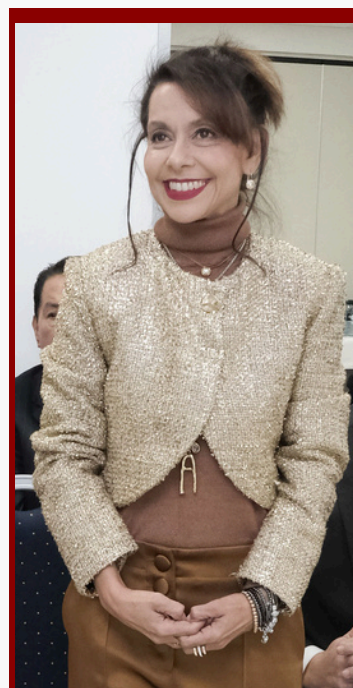
Comer bien durante la jornada. Los niveles de glucosa impactan directamente la atención y el autocontrol. Una reunión larga sin una pausa de hidratación o un snack adecuado no es solo incómoda: es una decisión de diseño que le resta claridad mental a quien participa.

La pregunta para este último trimestre

Ninguna de estas cuatro fuentes de energía requiere un presupuesto enorme. Requieren decisión e intención. Y en un año que se acerca a su recta final, la pregunta que le dejo a cualquier líder tenga diez personas a su cargo o mil es esta: **¿estamos gestionando el desempeño de nuestro equipo, o estamos gestionando su energía para que ese desempeño se sostenga hasta diciembre?*



Esta es la primera parte de una serie de dos entregas. En la próxima hablaremos del arte, la música y otras fuentes de energía menos obvias pero igual de poderosas dentro de la cultura de una organización.



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

ANA LARA

MIRADA ORGANIZACIONAL

OCTUBRE, 2026 | REDES | RIENP.ES

Mamá, quiero ser creativa: Una mirada sistémica a la creatividad en las organizaciones

Hace ya cinco años que hice realidad la decisión de trasladarme a la ciudad a la que, durante casi dos décadas, me escapaba de forma regular cada vez que tenía oportunidad.

Que sea considerada una de las ciudades más antiguas de Europa y que albergue algunas de las mejores playas de España fueron factores de peso a la hora de replantear mi estabilidad laboral y personal para abordar un proyecto de vida nuevo y desafiante. Sin embargo, lo que realmente me fascinó fue la riqueza y soltura creativa de un entorno que ha convivido con civilizaciones muy variadas y donde han

acontecido hitos históricos tan relevantes como haber sido una de las principales urbes del Imperio Romano en Hispania o el escenario de la promulgación de la primera Constitución española en 1812. Mi interés por la creatividad trasciende la mera apreciación artística. Se fundamenta en la evidencia empírica que demuestra el impacto de esta competen-

cia en el rendimiento y adaptación de las organizaciones en entornos crecientemente inestables, impredecibles y complejos.

La creatividad se sitúa hoy entre las competencias profesionales y personales más demandadas. Según el Future of Jobs Report 2025 del World Economic Forum —basado en una muestra de más de 1.000 empresas que representan a 14 millones de trabajadores en 55 economías—, el pensamiento creativo ocupa la cuarta posición entre las competencias fundamentales para el desempeño laboral, precedido únicamente por el pensamiento analítico, la resiliencia/flexibilidad y el liderazgo junto con la influencia social.

No obstante, estos datos contrastan de manera acusada con la respuesta obtenida en las actividades formativas que imparto: al preguntar a los participantes cuántos se consideran personas creativas, por lo general solo levantan la mano quienes integran los departamentos de publicidad y marketing. ¿A qué responde esta falta de autoconciencia sobre el propio potencial creativo? Desde una perspectiva relacional, obedece a una combinación de mitos arraigados, barreras contextuales y dinámicas de interacción que inhiben el desarrollo de esta capacidad. Para sentar las bases del análisis, resulta conveniente definir el término. Por citar una que me gusta especialmente, la del psicólogo Edward de Bono, creador de la técnica de los Seis Sombreros para Pensar, que señala que «la creatividad implica romper con los modelos establecidos para mirar las cosas de otro modo». Desde el enfoque sistémico, podríamos añadir que la creatividad consiste en reestructurar las pautas relacionales y de significado para permitir la emergencia de nuevas soluciones organizacionales.

Desmontando mitos

Uno de los mitos más extendidos consiste en asociar la creatividad en exclusiva a profesiones vinculadas al arte y la publicidad, o concebirla como un rasgo genético transmitido de forma innata. Sin embargo, las investigaciones en psicología del desarrollo y neurociencia señalan que solo un porcentaje menor del potencial creativo responde a factores hereditarios; la mayor parte guarda relación con el aprendizaje, la interacción con el entorno y las prácticas cotidianas.

Otra noción errónea es asumir que se trata de una habilidad espontánea que prescinde del esfuerzo o del entrenamiento. La creatividad requiere disciplina y práctica constante. Como recordaba la célebre máxima atribuida a Picasso: «Que las musas me pillen trabajando».



Barreras relacionales e individuales

Los mitos sobre la creatividad se sostienen sobre barreras tanto individuales como sociales:

- **Miedo al error y exigencia de perfección:** El temor a las consecuencias personales o profesionales de equivocarse genera mecanismos de autocensura. Las personas prefieren mantener pautas de conducta conocidas y seguras en lugar de explorar alternativas.
- **Fijación mental:** La tendencia a percibir los problemas únicamente desde marcos de referencia previos limita la búsqueda de soluciones. Romper estos patrones rígidos permite ampliar el abanico de respuestas ante situaciones complejas.





En el escenario global actual, la ventaja competitiva se ha desplazado de las estructuras de costes hacia la capacidad de gestión de la innovación. Sin embargo, la creatividad no surge en el vacío ni depende únicamente del talento individual; requiere de un ecosistema relacional que la promueva.

Para que el proceso creativo cristalice en innovación, las organizaciones deben construir entornos caracterizados por la seguridad psicológica. Esto implica promover la escucha activa, facilitar la participación transversal independientemente de la jerarquía, fomentar el respeto por la diversidad de perspectivas y consolidar canales fluidos de retroalimentación (feedback). Solo cuando la red relacional valide la experimentación y el diálogo abierto, la creatividad dejará de ser la excepción de unos pocos para convertirse en una propiedad compartida por todo el sistema.

La creatividad en las organizaciones no es un don reservado a unos pocos elegidos ni una etiqueta exclusiva para los departamentos de marketing; es una capacidad humana latente que requiere contextos seguros para florecer. Innovar no es una opción de cultura corporativa, es una condición de supervivencia. Permitir que los equipos cuestionen patrones, experimenten sin miedo al error y aporten desde su diversidad no solo transforma el negocio: humaniza las organizaciones y las prepara para el futuro.

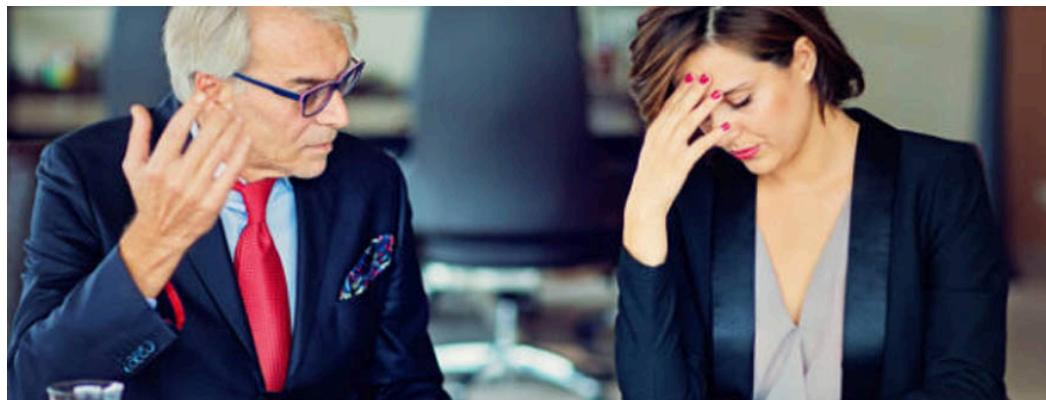


Ana Lara

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.

Las malas noticias también se comunican El reto de hablar cuando sería más fácil guardar silencio



Nota de la autora

Hay conversaciones que nadie quisiera tener, pero que tarde o temprano forman parte de la vida de cualquier organización. Un cierre, una reestructura, una pérdida o una decisión difícil ponen a prueba mucho más que nuestros procesos: ponen a prueba la forma en que comunicamos y, sobre todo, la manera en que acompañamos a las personas.

Con el tiempo he aprendido que comunicar una mala noticia no significa encontrar palabras que la hagan menos difícil. Significa hablar con claridad, hacerlo en el momento adecuado y no olvidar que, detrás de cualquier decisión, hay personas tratando de entender qué está pasando.

Porque cuando las noticias son buenas, comunicar es sencillo. El verdadero reto aparece cuando comunicar también duele.

Y justamente ahí es donde una organización demuestra quién es. Las organizaciones suelen prepararse cuidadosamente para comunicar aquello que quieren celebrar: un nuevo proyecto, una expansión, mejores resultados, la llegada de un directivo, una certificación o un reconocimiento.

Se piensa en el mensaje, en la fotografía, en las palabras adecuadas y hasta en el momento en que habrá de hacerse público.

Pero ¿qué sucede cuando la noticia no es buena?

El fallecimiento de un colaborador. Una reestructuración. La salida inesperada de un directivo. El cierre de una planta o de una sucursal. La cancelación de un proyecto. Un accidente. Una reducción de personal. Un problema financiero. Una situación que afecta la reputación de la organización.

Entonces comunicar se vuelve mucho más complejo.

Porque cuando la noticia duele, preocupa o genera incertidumbre, las palabras adquieren otro peso.

Y es precisamente en esos momentos cuando una organización demuestra la verdadera calidad de su comunicación.





El silencio también comunica

Imaginemos una empresa que desde hace semanas sabe que tendrá que cerrar una de sus operaciones.

La dirección decide no comunicarlo todavía porque considera que hacerlo podría generar preocupación entre los trabajadores. Sin embargo, un proveedor comenta la situación, el mensaje llega a uno de los empleados y en pocas horas comienza a circular por los grupos de WhatsApp.

Al día siguiente hay versiones diferentes:

“Van a despedir a todos”.

“La empresa está quebrando”.

“Sólo van a cerrar temporalmente”.

“Nadie sabe nada”.

Quizá la intención inicial de la organización fue evitar incertidumbre.

El resultado fue exactamente el contrario.

El silencio no evitó la crisis; simplemente hizo que la organización perdiera el control de la narrativa.

Hoy resulta prácticamente imposible pensar que una organización puede contener indefinidamente la información. Los colaboradores conversan, las redes sociales amplifican los mensajes y los rumores encuentran rápidamente espacios para crecer.

Por eso, ante una noticia difícil, la pregunta ya no debería ser solamente “¿qué vamos a decir?”, sino también:

¿Qué necesitan saber las personas, cuándo necesitan saberlo y quién debe decírselo?

Primero adentro

Manuel Tessi plantea desde su metodología de Comunicación 1A una premisa especialmente valiosa: la comunicación de excelencia comienza “Primero Adentro”. Su propuesta coloca la escucha, el entendimiento y la coherencia entre decir, hacer y escuchar como elementos fundamentales de la comunicación interna.

La lógica parece sencilla, pero muchas organizaciones todavía la olvidan.

Si una decisión afecta directamente a los colaboradores, ellos no deberían enterarse primero por los medios de comunicación, por un proveedor, por un cliente o, peor aún, por una publicación en redes sociales.

Pensemos en una reestructuración.

La empresa prepara un mensaje corporativo:

“Como parte de nuestra estrategia de optimización y transformación organizacional iniciaremos un proceso de adecuación de nuestra estructura para responder a las nuevas condiciones del mercado”.

Puede parecer impecable desde el escritorio en el que fue redactado.

Pero quien lo escucha probablemente está pensando una sola cosa:

“¿Voy a perder mi trabajo?”



Ahí aparece uno de los grandes retos de la comunicación organizacional: la distancia entre aquello que la organización quiere decir y aquello que las personas realmente escuchan. Comunicar no es únicamente emitir información.

Los trabajos de James E. Grunig contribuyeron a consolidar la comunicación y las relaciones públicas como una función estratégica vinculada con las relaciones entre las organizaciones y sus públicos, superando una visión meramente informativa.

Por ello, antes de elaborar cualquier mensaje difícil convendría hacernos otra pregunta:

¿Cómo va a ser recibido?

No todas las malas noticias se comunican igual

Una noticia difícil exige método, pero también criterio.

No podemos comunicar de la misma manera el fallecimiento de un compañero que el cierre de una unidad de negocio.

Ante el fallecimiento de un colaborador, por ejemplo, primero debe confirmarse la información, considerar la voluntad y privacidad de la familia y comunicar inicialmente a quienes mantenían una relación más cercana con la persona.

Un comunicado general enviado precipitadamente puede convertirse en un acto aparentemente institucional, pero profundamente distante.



Una reestructuración, en cambio, exige explicar qué está ocurriendo, quiénes se verán afectados, cuáles serán las siguientes etapas y dónde podrán obtener información.

El cierre de una operación requiere contexto, fechas y consecuencias.

Una emergencia demanda velocidad, coordinación y actualizaciones.

Una situación reputacional obliga además a mantener coherencia entre lo que se comunica a los colaboradores y lo que posteriormente recibirán clientes, proveedores, autoridades, medios y demás grupos de interés.

Joep Cornelissen aborda precisamente la comunicación corporativa desde una perspectiva integrada que relaciona estrategia, stakeholders, identidad, reputación, comunicación con empleados, gestión de crisis y comunicación del cambio. Su séptima edición, publicada en 2023, incorpora además las transformaciones derivadas del trabajo híbrido y de los nuevos entornos digitales.

La mala noticia puede cambiar.

Los principios no deberían hacerlo.

Antes del comunicado

Uno de los errores más frecuentes consiste en pensar primero en el comunicado.

La comunicación debería comenzar antes.

Ante una situación difícil, convendría detenernos en cinco preguntas fundamentales:

¿Qué sabemos realmente?

¿Qué todavía no sabemos?

¿Quiénes necesitan conocerlo primero?

¿Quién tiene la legitimidad para comunicarlo?

¿Qué dudas y reacciones puede generar la noticia?

Parece básico.

No siempre sucede.

En ocasiones, las organizaciones se apresuran a comunicar información que todavía no está suficientemente confirmada. En otras, esperan tanto tiempo que el rumor termina comunicando por ellas.

Entre ambos extremos existe algo fundamental: **la oportunidad.**

Comunicar oportunamente no significa comunicar sin verificar.



Significa reconocer que cuando existe incertidumbre, las personas necesitan puntos de referencia. Incluso decir:

“Esto es lo que sabemos hasta este momento; existen aspectos que todavía estamos confirmando y actualizaremos la información en cuanto dispongamos de ella”

puede resultar mucho más responsable que guardar silencio hasta tener absolutamente todas las respuestas.

Cuatro palabras que deberían permanecer

Frente a una noticia compleja, hay cuatro elementos especialmente importantes.

Oportunidad.

Una información difícil no necesariamente mejora porque se retrase. En determinados contextos, el silencio prolongado alimenta incertidumbre, rumores y desconfianza.



Claridad.

No es momento para esconder las decisiones detrás de frases corporativas difíciles de interpretar. Las personas necesitan entender qué ocurrió, qué significa para ellas y qué sucederá después.

Coherencia.

El trabajador no puede escuchar una versión dentro de la organización y encontrar otra completamente diferente unas horas después en los medios o redes sociales.

Humanidad.

Detrás de una reestructura, un cierre o un fallecimiento existen personas. La organización no puede esconderse detrás de un correo electrónico cuando está comunicando algo que puede cambiar una vida. Hay noticias que no podemos modificar.

Lo que sí podemos elegir es la manera en que acompañamos a las personas cuando las reciben.



Cuando quien falta era parte del equipo

Hay situaciones en las que ninguna estrategia elimina el componente emocional.

El fallecimiento de un colaborador es una de ellas. Aquí sobran los discursos elaborados. Importan el respeto, la oportunidad y la cercanía.

Comunicar una crisis no significa solamente hablar

W. Timothy Coombs, uno de los principales referentes en comunicación de crisis, plantea una visión de la gestión de crisis que comprende las etapas previas, durante y posterior al acontecimiento. Su trabajo insiste en que la comunicación no debe entenderse únicamente como una reacción cuando el problema ya ocurrió, sino como parte de un proceso de preparación, respuesta y aprendizaje.

Esto permite entender algo fundamental: **la comunicación no termina cuando se envía el comunicado.**

Muchas veces apenas comienza. Después debemos escuchar: ¿Qué entendieron los colaboradores?, ¿Qué dudas surgieron?, ¿Qué información falta?, ¿Qué versiones están circulando?, ¿Qué necesita explicarse nuevamente?, ¿Los mandos intermedios saben responder?

Este último punto merece especial atención.

Con frecuencia la alta dirección conoce perfectamente una decisión, Comunicación prepara el mensaje institucional y Recursos Humanos conoce el procedimiento.

Pero el colaborador acude a su jefe directo.

Y su jefe responde:

“No sé, a mí tampoco me han explicado nada”.

En ese instante se rompe buena parte del trabajo anterior.

Los mandos intermedios son uno de los principales puentes de comunicación dentro de cualquier organización y deben recibir información, contexto y herramientas antes de enfrentar las preguntas de sus equipos.

Supongamos que una persona fallece durante el fin de semana y algunos integrantes del equipo ya lo saben, mientras otros todavía no.

La organización podría enviar inmediatamente un mensaje masivo.

Pero quizá esa no debería ser la primera acción.

Primero habría que confirmar la información. Después contactar, cuando corresponda, con la familia. Posteriormente comunicar a las personas más cercanas dentro del equipo y finalmente informar al resto de la organización.

También habrá que decidir qué información puede compartirse y cuál pertenece exclusivamente a la esfera privada.

Comunicar correctamente no significa decirlo todo.

Significa saber qué decir, a quién, cuándo y con qué nivel de sensibilidad.

Y también sucede en las instituciones educativas

Podríamos pensar que esta conversación pertenece exclusivamente al mundo empresarial. No es así.

Una universidad, un colegio o cualquier institución educativa también atraviesa situaciones difíciles: fallecimiento de un integrante de la comunidad, accidentes, cambios directivos, conflictos internos, suspensión de actividades, cierre de programas académicos, situaciones de violencia o decisiones que afectan directamente a docentes y estudiantes.

Y exactamente igual que ocurre en una empresa, los vacíos de información se llenan rápidamente.

Un estudiante escucha una versión.

Un docente conoce otra.

Las familias reciben una tercera.

Finalmente aparece una publicación en redes sociales que obliga a la institución a reaccionar.



Quizá nunca exista una forma perfecta de anunciar un cierre, una pérdida, una reducción de personal o una situación que afectará profundamente a una comunidad.

Pero siempre habrá una forma más responsable de hacerlo.

Las organizaciones suelen mostrar su mejor versión cuando celebran.

La secuencia debería ser diferente: Primero confirmar. Después identificar a las audiencias. Definir el mensaje. Preparar a quienes deberán comunicarlo. Seleccionar los canales. Escuchar las reacciones. Dar seguimiento.

Podríamos resumirlo así:

HECHO → ANÁLISIS → AUDIENCIAS → MENSAJE → VOCERO → CANAL → ESCUCHA → SEGUIMIENTO

Porque empresa y escuela comparten una característica fundamental que a veces olvidamos:

antes que estructuras administrativas, son comunidades humanas.

Cuando comunicar también duele

Las organizaciones dedican una enorme cantidad de energía a construir reputación, cultura, identidad y confianza.

Sin embargo, estos conceptos adquieren su verdadero significado cuando las circunstancias se complican.

Ahí descubrimos si nuestros valores son únicamente palabras colocadas en una pared o principios capaces de orientar nuestras decisiones.

Comunicar una mala noticia no consiste en encontrar palabras bonitas para suavizar una realidad difícil.

Consiste en ofrecer información cierta.

Reducir la incertidumbre.

Respetar la dignidad de las personas.

Reconocer aquello que todavía no sabemos.

Escuchar.

Y permanecer presentes después del anuncio.

Porque existe una enorme diferencia entre informar una decisión y acompañar comunicacionalmente sus consecuencias.

El verdadero reto aparece cuando tienen que comunicar aquello que nadie quería escuchar.

Las buenas noticias muestran lo que una organización celebra.

Las malas noticias revelan quién es realmente.



**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.

UNA POÉTICA DE LA IDEA DE DIOS

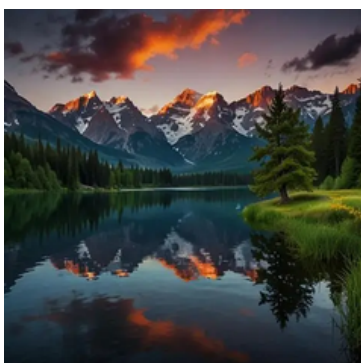
VOL.13

Leopoldo González

VOL.13

Dilema del hombre

Entre creer en un Dios
y crear un Dios
una duda profana se interpone:
el vacío interrogante que
puebla
la noche infinita del hombre.



Declaración de fe

Despertar a la idea de Dios
quizás no diga mucho
-Pero dice al hombre



Exilio de Dios

Los que no piensen en Dios
más vale que ni piensen que existe
porque en dioses
de sí mismos se convertirán.



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 OCTUBRE - NOVIEMBRE

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





**ÁGORA
ESCATRÓN**

ASOCIACIÓN INTERNACIONAL
DE CULTURA, ARTES Y HUMANIDADES

PAZ
DIÁLOGO
COOPERACIÓN
FRATERNIDAD
HUMANIDAD



ENSAL

En colaboración con:



*"Un mundo más justo
y humano es posible"*

INVITACIÓN

I CUMBRE MUNDIAL DE LA PAZ

Madrid - España 2026

Los organizadores de la I Cumbre Mundial de la Paz

Dña. Juana Amador Bravo

Presidenta de la Asociación cultural Ágora Escatrón

Y D. Francisco Antonio Jiménez Rodríguez

Presidente de ENSAL FORMACIÓN SL

Tienen el honor de **invitarte** a a los actos conmemorativos del día
de la I Cumbre Mundial de la Paz
que se celebrará en Madrid del 8 al 11 de noviembre de 2026.

Los actos comenzarán a partir de las 10:00 h.



DÍA 8

Apertura, palabras
de bienvenida, recital
poético y lírico a cargo
de la Soprano Dña. Reyes
Moraleda y músicos de cámara,
desde el Monasterio de las
Comendadoras de Santiago
el Mayor.



DÍA 9

Poesía en movimiento
con el grupo **SPNB**.
Festividad de la Almudena,
acompañaremos a la Virgen
en su recorrido hasta
la plaza Mayor.

Por la tarde en el Retiro
se realizará poesía
en movimiento.



DÍA 10

Conferencias en el
emblemático Hogar
Extremeño de Gran Vía.

15:00 h.

Comida de hermandad.

**A las 19:00 h.
presentación de libros
en el magnífico
Centro Asturiano.**



DÍA 11

Clausura en la Cátedra Mayor
del Ateneo de Madrid.

Reconocimiento a distintas
personalidades e instituciones.

Entrega del máximo
reconocimiento de
Dr. Honoris Causa
a personalidades de la Cultura,
Bellas Artes y Humanidades.

UN MUNDO MÁS JUSTO Y HUMANO ES POSIBLE

MADRID 2026



RIENP



EVENTOS OCTUBRE - NOVIEMBRE

I Cumbre Mundial de la Paz

Madrid, España 2026



8 - 11 de noviembre

Organizan



Informes:

ensal.tfe@gmail.com

LA REVISTA DE
RIENP

2026

REDES



OCTUBRE

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



ENSAL



México Progres a Leyendo A.C

Universidad
GESTALT



INSTITUTO LATINOAMERICANO
DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Boza Rucosa
Abogados de Familia

REFLEXION
GRUPO DE REFLEXIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS
NACIONALES CULTURALES Y EDUCATIVAS

CANACO
SERVYTUR
ZITACUARO



Corporación
UNIVERSITARIA
AUTONOMA
DE NARIÑO

MANUEL
GAMIO
SEMINARIO