

DESARROLLA TUS HABILIDADES Y POTENCIA TU VIDA

Editoras académicas

María Gloria González Molina
Nancy Patricia Calixto Sandoval

**Vol.
3**



DESARROLLA TUS **HABILIDADES** Y POTENCIA TU VIDA

Vol. 3

María Gloria González Molina
Nancy Patricia Calixto Sandoval

Editoras académicas



González Molina, María Gloria.

Desarrolla tus habilidades y potencia tu vida, Vol. 3 / María Gloria González Molina; Nancy Patricia Calixto Sandoval; Carlos Andrei Zamora Valencia... [et al]; – Bogotá D.C.: Editorial Politécnico Grancolombiano., 2026.

204 p.: il. col; 16x23 cm.

Incluye referencias bibliográficas.

EISBN 978-628-7840-55-3

1. Liderazgo 2. Resiliencia -- Psicología 3. Habilidades sociales 4. Desarrollo personal 5. Gestión del tiempo I. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano II. Tít.

SCDD 658.405

Co-BolUP

Sistema Nacional de Bibliotecas - SISNAB

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Calle 61 N.º 7 - 69

Tel: 7455555, ext. 1516

Bogotá, Colombia

© 2026. Todos los derechos reservados

Primera edición, septiembre de 2026

Desarrolla tus habilidades y potencia tu vida (volumen 3)

eISBN: 978-628-7840-55-3

Editoras académicas

María Gloria González Medina

Nancy Patricia Calixto Sandoval

Autores

María Gloria González Molina

Nancy Patricia Calixto Sandoval

Carlos Andrei Zamora Valencia

John Mario Gil Henao

José Manuel Espitia Cifuentes

Ana María Peña Pineda

EQUIPO EDITORIAL

Director editorial

Guillermo A. González T.

Analista de producción editorial

Mónica Quintana Rey

Corrección de estilo

María Elvira Mejía Pardo

Diseño y diagramación

Nancy Patricia Cortés Cortés

Diseño de portada

Daniel David Bosiga Garzón

¿Cómo citar este libro?

González-Molina, M. G., Calixto Sandoval, N. P. (Eds.). (2026). *Desarrolla tus habilidades y potencia tu vida* (volumen 3). Politécnico Grancolombiano.

No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su tratamiento en cualquier forma o medio existentes o por existir, sin el permiso previo y por escrito de la Editorial de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano. Para usos académicos y científicos, la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano accede al licenciamiento *Creative Commons* del contenido de la obra con: Atribución – No comercial – Compartir igual.



El contenido de esta publicación se puede citar o reproducir con propósitos académicos siempre y cuando se indique la fuente o procedencia. Las opiniones expresadas son responsabilidad exclusiva del (los) autor(es) y no constituye una postura institucional al respecto.

La Editorial de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano pertenece a la ASEUC (Asociación de Editoriales Universitarias de Colombia).

El proceso de gestión editorial y visibilidad de las publicaciones de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano se encuentra certificado bajo los estándares de la norma *ISO 9001:2015*, con el código de certificación *ICONTEC SC-CER660310*.



Contenido

05 Introducción

07 LIDERAZGO AUTÉNTICO Y CONSCIENTE: una habilidad para inspirar desde el ser

AUTHENTIC AND CONSCIOUS LEADERSHIP:

A Skill to Inspire from Within

María Gloria González Molina

53 LA RESILIENCIA: un superpoder al alcance de todos

RESILIENCE:

A Superpower Within Everyone's Reach

Nancy Patricia Calixto Sandoval

85 MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS, más cerca de las personas: una mirada de la sensibilidad intercultural ante los desafíos de la globalización

BEYOND BORDERS, CLOSER TO PEOPLE:

A Perspective on Intercultural Sensitivity Amid the
Challenges of Globalization

Carlos Andrei Zamora Valencia

115

**EXPLORAR PARA TRANSFORMAR:
la habilidad que abre caminos
en un mundo cambiante**

EXPLORE TO TRANSFORM:

The Skill That Paves the Way in a Changing World

John Mario Gil Henao

155

**MÁS ALLÁ DEL ORDEN:
planeación y organización como
poder en acción**

BEYOND ORDER:

Planning and Organization as Power in Action

José Manuel Espitia Cifuentes

181

**DUEÑOS DEL RELOJ:
el manejo del tiempo en tus manos**

MASTERS OF THE CLOCK:

Time Management in Your Hands

Ana María Peña Pineda



Introducción

En la actual dinámica del mundo enmarcada por la cuarta revolución, la era digital y de la información, el fortalecimiento de las capacidades humanas se convierte en una exigencia fundamental para aportar y avanzar en las organizaciones laborales y sociales. En este sentido, las habilidades blandas, poderosas o también conocidas como *soft skills* son cada vez más requeridas en el mundo, en general, y en la vida laboral, en particular.

El Centro de Liderazgo 360 del Politécnico Grancolombiano, comprometido con el desarrollo de habilidades del *ser*, ha trabajado en la construcción de un modelo para el fortalecimiento de habilidades blandas o poderosa, con el interés de ofrecerle a la comunidad académica, estudiantes, egresados, docentes, empresarios y demás *stake holders*, elementos teóricos y herramientas prácticas para el desarrollo de habilidades personales para el trabajo y para la vida, en general.

El tercer tomo de esta colección, titulada *Desarrolla tus habilidades y potencia tu vida*, presenta seis capítulos, los cuales exponen una habilidad particular: liderazgo, resiliencia, sensibilidad intercultural, capacidad de exploración, planificación y organización y gestión del tiempo. De igual manera, este tomo acerca al lector a cada una de las habilidades poderosas abordadas, no solo desde lo conceptual, sino también desde el impacto que estas tienen en las dimensiones del ser humano.

El primer capítulo presenta el *liderazgo auténtico*, explicando cómo su verdadero poder de influencia nace de la honestidad, la integridad y la conciencia, permitiéndole al líder inspirar a su equipo de forma genuina. El segundo capítulo aborda la habilidad de *resiliencia* como una herramienta importante para gestionar

el estrés, asumiendo los momentos difíciles como una oportunidad para crecer, fortalecerse y tener confianza ante situaciones adversas. El tercer capítulo presenta la *sensibilidad intercultural* como una habilidad fundamental para colaborar y tener éxito en un entorno global, favoreciendo valorar y capitalizar las diferencias, como la oportunidad de desarrollo colectivo. El siguiente capítulo presenta la *capacidad de exploración*, la cual convierte al ser humano en un agente de cambio, capaz de aplicar el conocimiento de forma práctica para resolver problemas e impulsar la mejora continua en cualquier contexto. El capítulo sobre *planeación y organización* entiende esta habilidad no solo como la capacidad de hacer listas, sino también de establecer metas claras, estructurar recursos para encontrar un equilibrio real entre la vida profesional y el bienestar personal. Este libro cierra con la habilidad de *gestión del tiempo*, una disciplina poderosa que brinda el control total sobre su agenda de compromisos, garantizando que el tiempo se invierta en lo que realmente importa para alcanzar objetivos más ambiciosos.

En cada uno de los capítulos de este tomo se brindan recursos y recomendaciones, motivando al lector a fortalecer sus habilidades, con el interés auténtico de brindar elementos que favorezcan el alcance de las metas personales, laborales, sociales y organizacionales de cada uno de los lectores.





LIDERAZGO AUTÉNTICO Y CONSCIENTE:

una habilidad para inspirar
desde el ser

*Authentic and Conscious Leadership:
A Skill to Inspire from Within*

María Gloria González Molina

Liderar es comenzar por autorreconocerse, cultivar la esencia, transformar positivamente con el ejemplo y comprometerse con el bien común.

Maria Gloria González Molina



¿Qué es el liderazgo?

El consenso más amplio entre académicos define el liderazgo como un *proceso dinámico de influencia* donde una persona influye sobre un grupo para lograr objetivos comunes (Stogdill, 1950; Tannenbaum *et al.*, 1961), visión que se expande más desde una práctica relacional y contextual que desde lo jerárquico. Las perspectivas contemporáneas del liderazgo convergen en la necesidad de integrar dimensiones éticas, reflexivas y relacionales en la conducción de organizaciones en contextos complejos. En este sentido, el enfoque de liderazgo global responsable plantea que los líderes deben orientar sus decisiones hacia la creación de valor sostenible para múltiples grupos de interés en entornos culturalmente diversos e interdependientes (Stahl *et al.*, 2026).

¿Cómo ha evolucionado el liderazgo?

El liderazgo es un proceso de influencia individual o mutua, libre, basado en relaciones sanas, que facilita la acción compartida hacia metas definidas dentro de un

campo específico. A continuación, en la tabla 1 se presenta la evolución sobre el liderazgo, lo que facilitará su comprensión.

Tabla 1. Evolución de las teorías de liderazgo: Desde los clásicos hasta los enfoques contemporáneos

Tiempo	Autor(es)	Teoría/modelo	Definición	Aspectos relevantes
1849	Carlyle	Teoría del “Gran Hombre”	“Los líderes nacen, no se hacen”.	Enfoque en rasgos innatos (ejemplo: carisma). Obsoleto pero histórico.
1939	(Lewin, <i>et al.</i> , 1939)	Estilos de liderazgo y patrones de conducta	Clasificación en autocrático, democrático y <i>laissez-faire</i> .	Democrático mostró mayor satisfacción en equipos (Yukl, 2022).
1970	Greenleaf	Liderazgo servicial	“El líder sirve primero y lidera después”.	Base ética. Vinculado a sostenibilidad organizacional (Northouse, 2021).
1985	Bass	Liderazgo transformacional	“Inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada”.	Aumenta el compromiso meta -análisis de (Banks <i>et al.</i> , 2016).
2003	Avolio y Gardner	Liderazgo auténtico	“Autoconocimiento, transparencia, procesamiento equilibrado y moralidad”.	El liderazgo resonante, caracterizado por la empatía, la inteligencia emocional y la conexión auténtica, contribuye a reducir el estrés laboral en los equipos y a crear ambientes más saludables (Boyatzis y McKee, 2021).
2018	Scharmer	Teoría U (liderazgo consciente)	“Liderar desde el futuro emergente, con presencia plena”.	Usado en innovación disruptiva, con apertura mental, emocional y volitiva para co-crear realidades más sostenibles y humanas.
2022	Hougaard y Carter	Liderazgo consciente	“Mindfulness aplicado a decisiones estratégicas y conexión humana.	Equipos con líderes conscientes afrontan incertidumbre y adversidad (Hougaard y Carter, 2022).

Tiempo	Autor(es)	Teoría/modelo	Definición	Aspectos relevantes
2024	J. R. Clark y K. B. Clark (2024)	Liderazgo modular	Liderazgo basado en estructuras modulares y autónomas, con influencias distribuidas y valores compartidos.	Ideal para entornos VUCA. Cada módulo tiene autonomía operativa, con alineación compartida en valores y propósito. Empoderar equipos, promover la creatividad, la rendición de cuentas y establece conexiones empáticas.
2025	Vargas Portillo <i>et al.</i> (2025)	IA-liderazgo aumentado	Liderazgo que integra tecnologías de inteligencia artificial para potenciar la toma de decisiones, el aprendizaje estratégico y el desarrollo humano.	La IA no sustituye al líder, sino es un aliado estratégico que potencia la toma de decisiones, optimiza la gestión del talento y amplifica la capacidad de aprendizaje organizacional.

Nota: información tomada con base en los autores citados.

Un viaje hacia el liderazgo que nace del ser

El liderazgo auténtico y consciente brota de la verdad interior y se refleja en cada acción.

María Gloria González Molina



Liderar va mucho más allá de dirigir personas o lograr resultados. Liderar es un camino interior, una práctica que comienza desde el autorreconocimiento; es un momento personal, en el cual nos despojamos de máscara para descubrir nuestra autenticidad.

Desde allí, nace la posibilidad de recorrer nuestra esencia, de nutrirnos con valores asimilados en casa, aprendizajes y propósitos que nos sostienen incluso en estos entornos dinámicos, complejos, inciertos y polarizados.

Esta forma de liderazgo no se impone, se encarna. Ahora bien, su impacto no es producto de la autoridad, sino del ejemplo; es el tipo de liderazgo que transforma positivamente, porque se ejerce desde la coherencia entre lo que se piensa, se siente y se hace. Es una fuerza silenciosa, pero poderosa, que inspira a otros, no desde el control, sino desde la autenticidad a transformar vidas.

En tiempos en los cuales el cambio es constante y los desafíos humanos se hacen más complejos, el compromiso con el bien común se vuelve esencial. Liderar desde el *ser* implica elegir cada día, construir con otros, sostener con coraje lo que tiene valor y actuar con conciencia social. Es liderar no para tener poder, sino para generar sentido.

El verdadero liderazgo no se soporta solo en el conocimiento o las habilidades técnicas, sino en la capacidad de conectar con uno mismo y con los demás desde lo profundamente humano. Las habilidades blandas, como la resiliencia, la autogestión, la empatía, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, la gestión emocional, entre otras, se podrían considerar el corazón de un liderazgo transformacional. Desde ellas se construyen relaciones sanas, equipos con propósito y entornos de confianza. Es en el *ser* que se cultiva el liderazgo auténtico, aquel que inspira a otros sin la imposición, que no busca seguidores, sino personas capaces de liderar también su propio camino. Liderar desde las habilidades blandas es una elección ética y estratégica: es formar líderes conscientes, capaces de impactar con profundidad y humanidad sus organizaciones y comunidades.

Este capítulo invita a recorrer ese camino: del autoconocimiento a la acción, del interior al colectivo, de la intención a la transformación. Porque el liderazgo genuino no se enseña, se vive.

¿Por qué liderar desde el ejemplo?

Liderar desde el ejemplo es una forma auténtica de influencia. No se trata solo de hacer bien el trabajo, sino de vivir los valores que se esperan de otros y para otros. Cuando un líder actúa con coherencia entre lo que dice y lo que hace, se convierte

en una guía viva, una referencia que inspira sin necesidad de imponer. Este estilo de liderazgo demanda un alto nivel de conciencia personal y un compromiso ético inquebrantable, son las acciones, más que las palabras, las que revelan conductas y dejan una huella duradera en quienes nos rodean.

La investigación sobre liderazgo auténtico destaca que los verdaderos líderes se guían por sus valores esenciales, aun cuando ello implique asumir riesgos o sacrificios personales (Avolio y Gardner, 2005). Esta coherencia entre lo que se es y lo que se hace se traduce en confianza, un recurso intangible, pero decisivo en cualquier organización. Cuando la confianza falta, el liderazgo pierde fuerza; cuando está presente, el ejemplo del líder se convierte en motor de transformación colectiva.

Daniel Goleman, en sus investigaciones sobre inteligencia emocional, señala que los líderes que modelan la autorregulación y la empatía logran generar entornos emocionalmente seguros donde las personas pueden desplegar su potencial (Goleman, 2013). Así, el ejemplo no es solo moralmente deseable, sino también estratégicamente necesario: las emociones, actitudes y las conductas del líder se contagian, dan forma a la cultura y marcan el tono del equipo.

Además, el liderazgo transformacional, implica elevar la conciencia colectiva hacia ideales superiores; por lo anterior, liderar desde el ejemplo no es una opción, es la esencia de todo líder que busca trascender en las personas, en los procesos y en las organizaciones. El ejemplo inspira no por perfección, sino por autenticidad. Un líder que reconoce sus errores, que aprende de los errores, que toma decisiones con sentido humano, genera conexión y moviliza equipos. En un mundo saturado de discursos, de retórica, el liderazgo basado en la acción coherente es el que realmente trasciende.

En actualidad, el mundo reclama líderes que den ejemplo más que discursos. Esto se puede ver a diario: las nuevas generaciones ya no siguen jerarquías por costumbre, sino causas y valores que puedan comprobar en la práctica. En medio de la incertidumbre y de los cambios vertiginosos, la sociedad demanda un liderazgo visible, ético y con responsabilidad real.

Hoy en día, los líderes que inspiran no son quienes ostentan un cargo, sino quienes muestran coherencia en su actuar, quienes se dejan medir por la integridad de sus decisiones y por el impacto positivo que generan en sus comunidades. Liderar con el ejemplo ya no es un ideal lejano, sino que es la condición indispensable para sostener la confianza y hacer transformaciones posibles desde lo humano.

Más adelante se van a presentar ejemplos de líderes actuales que están cambiando sus entornos a través de un liderazgo auténtico y consciente.

Una mirada al liderazgo auténtico y al liderazgo consciente

En los escenarios organizacionales contemporáneos, marcados por la volatilidad, la transformación digital y la polarización, donde la exigencia ética por parte de colaboradores y sociedad exige un estilo de liderazgo que se fundamente en la integridad del ser, es decir, el liderazgo auténtico y consciente. Este tipo de liderazgo se aparta del liderazgo tradicional centrado en el control y la productividad a corto plazo, para enfocarse realmente en la coherencia personal, la ética en la acción y la conexión emocional con los equipos. Liderar de manera auténtica implica, en esencia, alinear lo que se piensa, se siente y se hace, construyendo relaciones de confianza basadas en la transparencia, el respeto y el propósito. La vida te llama: mira hacia adentro, lidera desde tu esencia, actúa con propósito porque el liderazgo auténtico no se enseña, se vive.

Por su parte, Avolio y Gardner (2005) plantean que el liderazgo auténtico se sostiene en cuatro dimensiones esenciales: *la autoconciencia, la perspectiva moral internalizada, la transparencia en las relaciones y el procesamiento equilibrado de la información*. Estas dimensiones no son simples categorías teóricas, sino que, en la práctica, constituyen la base para construir culturas organizacionales más humanas y con mayor sentido de compromiso.

Un líder auténtico no se mueve desde una máscara diseñada para agradar o imponer, sino desde la coherencia con sus principios y valores, con la honestidad de reconocer sus emociones y límites. En escenarios organizacionales complejos, donde el cambio constante pone a prueba la estabilidad emocional, esta manera de liderar no solo inspira confianza, sino que también se convierte en un recurso estratégico y diferenciador (Zhu, 2025).

Por otra parte, Hougaard y Carter (2022), en su escrito *The Mind of the Leader*, sostienen que las cualidades más efectivas en el liderazgo actual no son la dureza ni el control, sino la *mente consciente (mindfulness)*, la *autoconciencia* y la *compasión auténtica*. Igualmente, los autores indican que los líderes que cultivan estas cualidades crean organizaciones más humanas, resilientes y con propósito. Su modelo

plantea que cuando un líder lidera desde una mente centrada y presente, genera claridad, confianza y dirección sostenida, factores esenciales en contextos de alta complejidad e incertidumbre.

Sin embargo, algunas investigaciones recientes advierten sobre el riesgo de simplificar o romantizar el liderazgo auténtico. Lux y Lowe (2024) sostienen que una de las críticas al modelo radica en la dificultad para separar los comportamientos observables del líder de sus motivaciones internas. Es decir, *¿un líder puede considerarse auténtico solo por actuar en coherencia con sus valores, aunque estos no necesariamente promuevan el bien común?* Esta tensión entre autenticidad y ética es uno de los retos más relevantes en la evolución del modelo. Por ello, cada vez más estudios abogan por integrar la perspectiva del liderazgo consciente, como una forma de ampliar el horizonte del liderazgo auténtico.

Por otra parte, Kumar *et al.* (2025, p. 9) lo definen el liderazgo consciente como “un proceso de liderazgo ético, sostenido y reflexivo, en el que la congruencia entre pensamiento, emoción y acción se orienta al servicio del propósito colectivo”. Esta visión subraya la importancia de actuar no solo desde el “yo verdadero”, sino desde un “yo en relación”, consciente del entorno y de sus responsabilidades éticas. Desde esta perspectiva, el liderazgo se convierte en una práctica transformadora y cuidadosa, que honra el bienestar común y promueve la sostenibilidad humana y organizacional. Por lo anterior, puedo concluir que el liderazgo consciente se refiere a la capacidad del líder para actuar desde un nivel elevado de autoconciencia, con atención plena a sus emociones, sus decisiones y su impacto en los demás.

En mi experiencia acompañando líderes y equipos, he comprobado lo que Stewart (2025) plantea: el liderazgo consciente fortalece la seguridad psicológica, porque crea espacios donde las personas se sienten valoradas y con libertad para expresarse sin miedo. Cuando un líder escucha de verdad, muestra empatía y toma decisiones con sentido humano, la conexión con su gente es inmediata. Ese tipo de liderazgo inspira confianza y genera compromiso, bienestar y resultados que se notan en la vida diaria de las organizaciones. Más que una teoría interesante, el liderazgo consciente se convierte en una forma práctica y sostenible de transformar entornos de trabajo, tanto presenciales como remotos en entornos más cálidos.

Kandasamy (2024) ofrece una mirada actual al liderazgo ético, especialmente, pertinente en la era digital, donde el avance de tecnologías, como la inteligencia artificial multiplica los dilemas morales y exige mayor claridad en la toma de decisiones. Desde esta perspectiva, liderar de manera consciente significa asumir la

responsabilidad de actuar con justicia, sostenibilidad y criterio informado, integrando el juicio ético en cada acción.

Invito a los líderes a participar en escenarios donde se discutan dilemas éticos, que ponga a prueba su liderazgo auténtico y consciente, que demande coherencia interna con sus principios y valores, pero, al mismo tiempo, que amplíe la mirada hacia las repercusiones colectivas con cada decisión que tome o tomará.

La literatura reciente respalda los beneficios de un liderazgo auténtico y consciente. Por su parte, Zhu (2025) documenta que estas formas de liderar incrementan el compromiso organizacional, reducen el estrés, fortalecen la resiliencia frente al cambio y favorecen culturas más inclusivas y participativas. Además, facilitan la alineación entre objetivos personales y organizacionales, lo que genera no solo productividad, sino también satisfacción y un trabajo con propósito desde el rol que desempeñan.

El liderazgo consciente trasciende las técnicas de mindfulness, que es la capacidad de *actuar diferente desde una presencia plena*, incluso, en crisis. Hougaard y Carter (2022) lo definen como “la práctica de observar pensamientos y emociones sin dejarse dominar por ellos, para elegir respuestas alineadas con el propósito” (p. 48).

Resumidamente, el liderazgo auténtico y consciente revela que no se trata de estilos aislados o alternativos, sino de prácticas que pueden y deben integrarse en la gestión de equipos del siglo XXI, de esta forma no solo se apoyará la eficacia organizacional, sino la transformación de las relaciones humanas en el trabajo que llevará a la salud mental de los equipos. Por lo anterior es importante profundizar en cada uno de estos estilos.

¿Qué es el liderazgo auténtico?

Antes de liderar a otros, lidera tu propia verdad. La autenticidad es el imán que atrae el compromiso genuino.

B. J. Avolio



El liderazgo auténtico se enfoca en la autenticidad del líder, es decir, en actuar en coherencia con los propios valores, convicciones y emociones, generando relaciones basadas en la confianza, la transparencia y la ética.

Como lo indique anteriormente, el liderazgo auténtico emerge como una respuesta humanista a los desafíos organizacionales del siglo XXI, donde la coherencia entre *el ser* y *el hacer* se convierte en el nuevo estándar de excelencia, para lo cual retomo a Avolio y Gardner (2003), donde el liderazgo lo construye sobre cuatro pilares fundamentales: autoconocimiento profundo (reconocer tanto luces como sombras), transparencia en las relaciones (comunicación sin máscaras), procesamiento equilibrado de información (evitar sesgos egoicos) y una brújula moral orientada al bien común.

En estas industrias 4.0 donde el trabajo híbrido es una constante, el liderazgo auténtico es el antídoto contra la deshumanización: reduce rotación, aumenta el compromiso y previene burnout; por lo anterior, cuando el liderazgo trasciende el rol y se vive como práctica de integridad, las organizaciones trascienden desde su filosofía, donde el centro son las personas.

Finalmente, el análisis de Salcedo *et al.* (2024) demuestra que, incluso, en organizaciones pequeñas o educativas, la autenticidad del líder impacta directamente en la cohesión y el compromiso del grupo; igualmente, un estudio empírico publicado en febrero del 2025 analiza cómo el liderazgo auténtico influye positivamente en operaciones ágiles (*Strategic Agile Operations*), sostenibilidad organizacional y desempeño empresarial en entornos complejos. De esta misma forma, Vargas Portillo (2025) muestra que el liderazgo auténtico actúa como mediador entre la agilidad estratégica y los logros sostenibles, fortaleciendo el rendimiento general de las organizaciones.

Los invito a seguir leyendo para sumergirse en las aguas, encontrar el carril y llegar a obtener la medalla de un liderazgo auténtico.

¿Cómo llegar a ser un líder auténtico?

Desarrollar un liderazgo auténtico no es un acto inmediato, sino un camino de transformación que se debe recorrer tanto en lo personal como en las relaciones interpersonales. Es un proceso guiado por la conciencia de sí mismo, la lealtad a

los principios y los valores infundados de manera positiva en casa, la capacidad de conectarse con los demás de manera cercana.

A partir de investigaciones y estudios actuales, se reconocen los siguientes pilares esenciales que debemos vivir:

Autoconciencia

Es el fundamento del liderazgo auténtico. Implica conocer las propias fortalezas, oportunidades de mejora, así como las emociones, las motivaciones y los valores, con el propósito de reconocer cómo esto impactan a los demás. Los líderes auténticos practican la introspección constante y buscan retroalimentación para alinear su conducta con su identidad interior. La invitación es a la acción, trabajemos en la FODA personal para ir a CAME y definir acciones para corregir debilidades, afrontar amenazas para minimizar el impacto, mantener fortalezas a través de acciones que permita mantenerlas o potenciarlas y explorar estrategias para aprovechar oportunidades y lograr objetivos personales. La autoconciencia le permite al líder actuar desde su interior, en vez de reaccionar ante expectativas externas (Avolio y Gardner, 2005, p. 324).

A continuación, en la tabla 2 se encuentra un ejemplo para actuar; sin embargo, reconocerse con humildad es el primer acto de liderazgo auténtico. Al autorreconocerse, el líder se fortalece desde su interior para impactar con claridad hacia los demás.

Tabla 2. Ejemplo práctico desde el FODA en el desarrollo del liderazgo auténtico

Fortalezas (internas-positivas)	Debilidades (internas-negativas)
Escucha activa y empática.	Dificultad para delegar.
Valores éticos sólidos.	Tendencia al perfeccionismo.
Capacidad de inspirar con el ejemplo.	Evita confrontaciones necesarias.
Compromiso con el aprendizaje constante.	Sobrecarga de responsabilidades.
Oportunidades	Amenazas
Acceso a programas de liderazgo consciente.	Culturas organizacionales centradas en el resultado.
Redes de <i>mentoring</i> y <i>coaching</i> .	Liderazgos autoritarios aún presentes.
Nuevas tendencias hacia la ética y el bienestar.	Exigencias externas que amenazan la autenticidad.

Nota: ejemplo adaptado de los autores Sánchez y Villarroel (2020) y Luthans y Avolio (2003).

En la tabla 3 se encuentra cómo convertir ese diagnóstico en un plan de acción y si realmente quieres ver cambios en tu vida, te animo a aplicar la herramienta SMART que te llevará a aterrizar el CAME.

Tabla 3. Ejemplo CAME personal (estrategia de desarrollo del ser)

Mantener (fortalezas)	Explotar (oportunidades)
Escucha activa y conexión empática	Formación en liderazgo consciente
Integridad y coherencia en el actuar	Participar en redes éticas y colaborativas
Inspirar desde el ejemplo	Crear o fortalecer espacios de mentoría
Corregir (debilidades)	Afrontar (amenazas)
Desarrollar habilidades para delegar efectivamente	Promover el diálogo en entornos autoritarios
Abordar el perfeccionismo con flexibilidad	Establecer límites ante exigencias desbordadas
Aprender a sostener conversaciones difíciles	Actuar con autenticidad incluso en contextos hostiles

Nota: ejemplo adaptado de los autores Sánchez y Villarroel (2020) y Luthans y Avolio (2003).

Procesamiento balanceado de la información

Se refiere a la capacidad de considerar múltiples perspectivas y datos objetivos antes de tomar decisiones, sin distorsión por intereses personales o presiones externas. Promueve decisiones éticas y deliberadas (Avolio y Gardner, 2005).

Se recomienda aplicar a este ítem la técnica de los “Tres espejos” adaptada de Hougaard y Carter (2022), la cual permite mirar desde *tres perspectivas complementarias*:

El espejo interior → ¿Cómo me veo yo a mí mismo(a)?

El espejo de los otros → ¿Cómo me ven los demás?

El espejo de la realidad → ¿Qué muestran mis resultados y decisiones?

Vamos a la aplicación práctica al liderazgo consciente, por lo tanto, tomemos el primer espejo:

Espejo desde el interior (reflexión personal): ¿cómo percibo yo mi manera de procesar información antes de tomar decisiones?

Preguntas clave:

- ¿Tiendo a considerar distintas opiniones antes de decidir?
- ¿Escucho sin interrumpir o ya estoy pensando en responder?
- ¿Qué sesgos reconozco en mí (afiliaciones, perfeccionismo, necesidad de tener razón)?
- ¿Me doy tiempo para reflexionar o actúo desde la reacción?

Invitación: escribe una decisión reciente y analiza si fue tomada desde el equilibrio o desde la impulsividad o preferencia personal.

Espejo de los otros (retroalimentación relacional):

- Pregunta poderosa para ti: ¿qué perciben los demás sobre mi capacidad para escuchar y procesar diferentes puntos de vista?
- Preguntas poderosas para tu círculo de amigos en cuestionarios o entrevistas personalizadas: ¿sientes que considero tus ideas al tomar decisiones? ¿Te has sentido escuchado(a) genuinamente en conversaciones importantes? ¿Qué tan abierto crees que soy a perspectivas diferentes? ¿Cuándo has visto que tomé una decisión justa, incluso si no coincidía con mis ideas iniciales?

Invitación: escoge a tres personas de distintos niveles jerárquicos o cercanía emocional y pídeles retroalimentación sobre tu estilo de escucha y análisis.

Espejo de la realidad (evidencia en acción): pregunta poderosa, si miras en el espejo de tu propia realidad, ¿qué te revelan tus decisiones pasadas acerca de tu manera de analizar, equilibrar y actuar frente a los desafíos que enfrentas semanalmente?

Comportamientos observables:

- Decisiones tomadas con criterios justos y fundados
- Equipos honestos, que sienten confianza para hablar
- Clima laboral donde la inclusión y la equidad están sobre el escritorio

- Menor rotación del equipo de trabajo
- Resistencia a tus decisiones.

Invitación: revisa dos decisiones te tomaste en días pasados (una bien recibida, otra cuestionada por el equipo); posteriormente, analiza si en ambas hubo integración de visiones, revisión objetiva de datos y explicación clara del porqué.

El procesamiento balanceado de información en el liderazgo consciente no es neutralidad, sino la valentía de conducir en la tensión entre carriles opuestos, para elegir lo que sirve al todo. Los tres espejos no nos juzgan, nos revelan. Nos muestran desde dónde estamos decidiendo: desde el ego, desde el miedo, o desde el equilibrio consciente que inspira confianza; así lo muestra Scharmer (2018): los líderes que dominan este arte son catalizadores de soluciones regenerativas.

Transparencia relacional

Los líderes auténticos comunican con claridad, apertura y verdad, incluso cuando las situaciones son complejas. Esto fomenta la confianza mutua y permite relaciones de calidad, sin manipulaciones. “La transparencia relacional construye puentes sólidos entre el líder y sus seguidores, anclados en la confianza y el respeto” (Gardner *et al.*, 2005, p. 357).

Para practicar lo anterior trabajemos en una comunicación sin máscara:

- Verdades incómodas: la invitación es reunirse uno a uno con el equipo y hablar claramente:
“No tengo todas las respuestas, pero trabajaremos juntos en esto”.
“Me equivoqué en X situación; esto aprendí...”.
- Puertas abiertas: en sesiones mensuales recibe y da retroalimentación; luego reflexiona, agradece y trabaja en lo que te corresponde a ti.
- Cartas sobre la mesa: se busca tomar decisiones incluyendo al equipo, para lo cual antes de iniciar comienza con:
“Estos son los datos que tenemos”.
“Estas son mis preocupaciones y sesgos potenciales”.
“¿Qué opinan ustedes?”.

La transparencia relacional no es sobre decir todo, sino sobre decir lo necesario con verdad y propósito. Es el puente entre la autoridad y la confianza colectiva.

Perspectiva moral internalizada

El líder actúa guiado por principios y convicciones éticas internas, no por recompensas externas o presiones sociales. La coherencia entre lo que piensa, dice y hace es clave. “Los líderes auténticos lideran con el ejemplo, su brújula moral es interna, no impuesta” (Luthans y Avolio, 2003, p. 248). Por otra parte, el liderazgo auténtico continúa consolidándose como un campo de estudio relevante, con oportunidades para profundizar en su medición, en los contextos culturales y en su relación con otros estilos de liderazgo emergentes (Polat *et al.*, 2024).

Llevemos a la práctica mediante la herramienta de la “Brújula ética”, la cual consiste en elegir tres valores que definirán tu legado, por ejemplo: respeto, justicia y sostenibilidad. Posteriormente, escribe una acción concreta, ejemplo: rechazar clientes que dañen el medio ambiente. Otra prueba de fuego es la llamada “El dilema de los tres filtros”, donde antes de decidir se pregunta:

- ¿Es verdadero? (Evita rumores o sesgos).
- ¿Es necesario? (Impacto en los grupos de interés).
- ¿Es amable? (Respeto por el otro, por la dignidad humana).

Como demostró Mayer *et al.* (2012), es el antídoto más potente contra la corrosión cultural, no es un discurso, sino la base ética que se fortalece con cada elección incómoda que debemos hacer a la luz de la conciencia.

Mindfulness y presencia consciente

Por su parte, Hougaard y Carter (2022) destacan que el mindfulness es un factor que potencia el liderazgo auténtico, al permitir que el líder habite en el presente y actúe con claridad interior y compasión. Por lo anterior, la autenticidad, en este sentido, no surge de la simple espontaneidad, sino de una presencia consciente y deliberada que integra reflexión y humanidad. La siguiente técnica reduce cortisol (hormona del estrés) en un 26 % (Goleman y Davidson, 2017).

Respiración consciente (2-5 minutos al día):

- Siéntate erguido, cierra los ojos
- Enfócate en la respiración (sin modificarla)
- Si la mente divaga, regresa suavemente al ritmo de tu respiración.

Otra técnica adaptada de Sharmer (2018) es el mindfulness en toma de decisiones, con lo cual se logra mejorar con la herramienta STOP:

S = Detente (pausa antes de actuar)

T = Respira (3 inhalaciones profundas)

O = Observa (¿qué emoción domina ahora: miedo, urgencia o claridad?)

P = Procede (actúa desde la elección, no el impulso).

Otra opción que puedes practicar es la escucha activa en reuniones. Antes de responder cualquier cuestionamiento, respira profundamente dos veces en tres tiempos (toma aire, lo mantiene, lo suelta, descansa) y repite mentalmente: “Estoy aquí para escuchar, entender, aportar y no para reaccionar”.

Mindfulness no es solo una práctica personal, sino que también es un acto revolucionario de liderazgo si se practica, así lo muestra la ciencia y los investigadores: transforma la mente, el lenguaje del líder y el corazón de la organización.

¿Qué es el liderazgo consciente?

Antes de liderar a otros, lidera tu propia verdad. La autenticidad es el imán que atrae el compromiso genuino.

B. J. Avolio



El liderazgo consciente invita a guiar desde una presencia plena, integrando la atención al presente, el autoconocimiento y el compromiso con el bienestar colectivo para generar impactos sostenibles en las personas y comunidades. Su práctica se nutre del mindfulness aplicado a las acciones, los pensamientos y las emociones, y se orienta a liderar con empatía, compasión, ética y coherencia. Este enfoque recoge aportes de la psicología positiva, la neurociencia, el coaching y las prácticas contemplativas; plantea un liderazgo que va más allá de la productividad, para enfocarse en la transformación consciente de quienes lideran y de los entornos que impactan con su ejemplo.

Autores, como Scharmer y Kaufer, (2013, p. 19), plantean que el liderazgo consciente es la capacidad de los líderes para operar con atención plena, claridad de propósito y compromiso con el bien común, integrando la inteligencia emocional, social y ética, mientras que Marturano (2014, p. 11) indica que los líderes conscientes están profundamente presentes, observan con apertura, responden con sabiduría y lideran desde un nivel de conciencia que promueve la transformación personal y organizacional.

Principios del liderazgo consciente

El liderazgo no se trata de estar al frente, sino de servir desde el corazón.

R. K.Greenleaf



A partir de los hallazgos en neurociencia, desarrollo humano, liderazgo transformacional y coaching ontológico, es necesario destacar algunos principios que considero esenciales para practicar el liderazgo consciente, los cuales se presentan en la tabla 4, con el propósito de favorecer su interiorización y aplicación cotidiana.

Tabla 4. Principios del liderazgo consciente

Principio	Acción
Presencia plena (mindfulness)	Mantén atento a los juicios, regula tus emociones y mejora tus decisiones.
Autoconciencia emocional y corporal	Conecta pensamientos, emociones y corporalidad.
Intención ética y propósito superior	Mantén coherencia entre lo que se piensa, dice y hace, alineado con valores.
Escucha compasiva y empática	Escucha con apertura y presencia a los demás, lee el entorno.
Responsabilidad sistémica	Actúa por el bien común, más allá del interés individual.

Nota: elaboración propia con base en los autores Marturano (2014), Scharmer y Kaufer (2013), Boyatzis y McKee (2005) y Goleman, D. (2013).

¿Cómo llevar el liderazgo consciente a la práctica?

- *Incorporar prácticas de atención plena:* inicia el día con 5 minutos de respiración consciente o escaneo corporal, el resultado será una mejora en tu regulación emocional, claridad y foco.
- *Practicar la pausa reflexiva antes de reaccionar:* ante una situación difícil, has una pausa consciente (“respira, siente y luego responde”), el resultado será pausa en reacciones impulsivas, favorece decisiones sabias.
- *Establecer conversaciones conscientes:* comienza reuniones preguntando ¿cómo estás realmente hoy? o practicando círculos de diálogo, el resultado será mejora del clima emocional, así como el fortalecimiento de los vínculos de confianza.
- *Definir el propósito del liderazgo:* redacta una declaración de intención que responda a ¿para qué lidero?, el resultado será *dirección clara, liderazgo con sentido*.
- *Aplicar el Triángulo de conciencia en la toma de decisiones:* actúa en próximas acciones o decisiones: observa tus pensamientos → identifica la emoción → siente el cuerpo → actúa con conciencia. El Triángulo de la Conciencia describe cómo el cuerpo (sensaciones), la mente (pensamientos) y el corazón (emociones) están interrelacionados. Al observarlos con atención plena, se

cultiva la integración y la regulación emocional. Siegel (2010, p. 84) sostiene que, al prestar atención consciente a estos tres aspectos, las personas desarrollan una mayor integración del cerebro y fortalecen su bienestar emocional, lo cual es fundamental para el liderazgo consciente.

El ser como fundamento del liderazgo auténtico y del liderazgo consciente

Liderar desde el SER es abrir un camino donde la autenticidad inspira y la conciencia transforma.

María Gloria González Molina



El liderazgo basado en el *ser* reconoce que la verdadera capacidad de influir y transformar no proviene únicamente del cargo, la autoridad o la experiencia, sino de la autenticidad, la presencia plena y la coherencia entre lo que se es, se piensa, se siente y se hace. Este enfoque propone que, para liderar a otros, primero es necesario liderarse a sí mismo, en un proceso profundo de autoconocimiento, regulación emocional y conexión ética con los demás y con el entorno.

En esta línea, Walumbwa *et al.* (2008) manifiestan el liderazgo auténtico se fundamenta en la autoconciencia, una brújula moral interna, la transparencia relacional y el procesamiento equilibrado de la información, lo que le permite al líder actuar de manera genuina, ética y coherente con sus valores. Así como se mencionó, el liderazgo consciente se apoya en la atención plena (*mindfulness*) y promueve liderar desde la presencia, la compasión, la empatía y el compromiso con el bienestar colectivo, integrando elementos de la psicología positiva, la neurociencia afectiva y las prácticas contemplativas (Marturano, 2014).

Sin una mirada honesta hacia el mundo interior (autoconocimiento), es difícil establecer relaciones sanas y sostener liderazgos íntegros y transformadores, entendiendo este autoconocimiento como la capacidad de observar nuestros propios pensamientos, emociones y patrones de comportamiento. Esta mirada del liderazgo está respaldada por diversas teorías contemporáneas como el liderazgo transformacional (Bass y Avolio, 1994), el liderazgo resonante (Boyatzis y McKee, 2005), el liderazgo auténtico (Walumbwa *et al.*, 2008) y el liderazgo consciente (Marturano, 2014), las cuales coinciden en que el impacto del líder está directamente relacionado con su capacidad de desarrollar el *ser* como base de su actuar.

Un enfoque contemporáneo del liderazgo que enfatiza el *ser del líder* puede encontrarse en los planteamientos de John C. Maxwell en su obra reciente *High Road Leadership*. El autor fundamenta que el liderazgo efectivo surge fundamentalmente del carácter y de la integridad del líder, más que de su posición o autoridad formal. Desde esta perspectiva, liderar implica desarrollar una identidad basada en valores, autoconciencia y responsabilidad moral, de modo que las decisiones y las acciones del líder reflejen coherencia entre lo que piensa, dice y hace. Para Maxwell, cuando el liderazgo se fundamenta en el carácter —es decir, en el *ser*— se fortalece la confianza, se inspira a otros y se crea una influencia positiva que trasciende los resultados inmediatos y contribuye al desarrollo de las personas y de las organizaciones (Maxwell, 2024).

Liderar desde el *ser* significa, entonces, liderar con conciencia y autenticidad, desde una identidad clara, una intención ética y una emocionalidad equilibrada, generando relaciones más humanas, equipos más cohesionados y decisiones más sabias y sostenibles que benefician a sus grupos de interés.

El autoconocimiento como punto de partida

El autoconocimiento es la piedra angular del liderazgo consciente. Este proceso implica reconocer patrones emocionales, creencias limitantes, reacciones automáticas y talentos propios, con el fin de liderarse a sí mismo antes de liderar a otros.

El líder consciente cultiva una mirada reflexiva hacia su mundo interior, acepta su vulnerabilidad, y transforma su historia personal en sabiduría para la acción, para liderar a otros. Boyatzis y McKee (2005, p. 29) indican que el primer y más importante paso del liderazgo resonante es el descubrimiento de uno mismo.

Llévalo a la práctica con la escritura reflexiva, el uso del FODA, la meditación, el coaching ontológico y acción a lograr resultados maravillosos.

La sombra del líder: lo que negamos también lidera

Un líder auténtico no huye de su sombra: la enfrenta, la transforma y la convierte en fuerza para impulsar la acción.

María Gloria González Molina



Uno de los aspectos más complejos y, a la vez, menos abordados en el liderazgo es el efecto de la sombra. Para Jung (1959), la sombra alude a esas partes de nosotros que evitamos reconocer: emociones, creencias o deseos que reprimimos, porque nos incomodan o contradicen la imagen que queremos mostrar. En el ejercicio de liderar, esas zonas ocultas no desaparecen; por el contrario, se filtran de manera inconsciente en nuestras decisiones y relaciones.

Un líder que no se permite aceptar su miedo al fracaso puede caer en el control excesivo; otro líder que no reconoce su necesidad de aprobación corre el riesgo de volverse autoritario; y aquellos que cargan heridas no integradas suelen generar climas de tensión o desconfianza. Reconocer la sombra, más que una debilidad, se convierte, entonces, en una oportunidad para liderar con mayor humildad y autenticidad. Negar la sombra no la elimina, por el contrario, la proyectamos en los demás: culpamos a otros de lo que no queremos ver en nosotros, juzgamos con dureza lo que también habita en nuestro interior o ejercemos poder de forma reactiva cuando nos sentimos inseguros.

Jung (1959, p. 253) indica que hasta que el inconsciente no se haga consciente, el subconsciente dirigirá tu vida y tú lo llamarás destino; igualmente, refiere que los

líderes que reprimen su miedo al fracaso pueden volverse controladores; quienes niegan su necesidad de aprobación pueden mostrarse autoritarios, y quienes no reconocen sus heridas emocionales pueden generar climas de desconfianza y rigidez.

Esta situación no solo afecta al líder, sino también al equipo y a la cultura organizacional. Un liderazgo no trabajado al interior de las empresas puede replicar patrones de exclusión, miedo, sobrecontrol o dependencia, contaminando el clima organizacional y dificultando el desarrollo colectivo.

Como líder he aprendido que cuando reconozco mi propia sombra y la integro con humildad, me vuelvo más cercana y humana en mi manera de liderar. Esa conciencia me permite tomar decisiones con mayor serenidad, escuchar con apertura y comprender mejor las emociones de quienes me rodean. Desde esa vivencia, he visto cómo los equipos se hacen más resilientes y capaces de crecer, incluso, en medio de la dificultad.

El proceso de integrar la sombra no es un proceso fácil; sin embargo, te animo a trabajar en el autoconocimiento profundo, en la reflexión constante, acompañamiento terapéutico o de sesiones de coaching, con compromiso real en la verdad interior. Un líder consciente no solo reconoce su luz, sino también su sombra y, al hacerlo, deja de ser prisionero de ella y se convierte en un espejo de transformación para su equipo (Scouarnec y Thomas, 2019, p. 64).

Herramientas, como el diario emocional, la retroalimentación honesta del equipo, la pecera, sesiones de coaching, el análisis de proyecciones son caminos posibles para iniciar este proceso.

Caso práctico 1: la sombra

- *Paso 1: identifica las acciones que te molestan; por ejemplo: “Siempre me enoja cuando alguien cuestiona mi liderazgo”.*
- *Paso 2: explora que hay detrás: ¿qué emoción oculta hay aquí? Por ejemplo: miedo, inseguridad, necesidad de aprobación. ¿Cómo reacciono ante esto?; por ejemplo: defensa, sobreexigencia, arrogancia, entre otras.*
- *Paso 3: integra la sombra, no se trata de eliminarla, sino de reconocerla. Cuando siento ira ante críticas, es porque mi herida de infancia fue ser ridiculizado.*

Hoy elijo escuchar con atención, si lo hago consciente, puedo escuchar, mas no oír; adicionalmente escucho con mente abierta sin rigidez.

La sombra, lejos de ser un enemigo, se convierte en maestra. Tal como señala Brené Brown (2018), solo cuando abrazamos esas partes ocultas: el miedo, la vulnerabilidad, la vergüenza, podemos liderar desde una autenticidad real.

Reflexión: los equipos no necesitan líderes perfectos, sino humanos conscientes de sus heridas y valientes para sanarlas.

Caso práctico 2: La sombra que sabotea al equipo

- *Contexto:* Rosa María es una líder académica comprometida con la excelencia. Se define como perfeccionista, exigente y apasionada. Sin embargo, en su equipo comienzan a surgir tensiones: los colaboradores la perciben controladora, poco empática y reactiva ante el error.
- *Situación crítica:* durante una reunión, interrumpe bruscamente a una colega por presentar una idea “básica para ella”. La persona se siente humillada y el equipo enmudece. Días después, varios manifiestan temor a compartir nuevas propuestas.
- *Intervención:* en un proceso de coaching, María identifica que su necesidad de control proviene de un miedo profundo al fracaso que arrastra desde su infancia. Reconoce que exige perfección a otros, porque no se la permite a sí misma. Al integrar esta sombra, decide adoptar una práctica de escucha activa, agradecer las ideas antes de corregir y compartir su propio proceso de vulnerabilidad.
- *Resultado:* el clima del equipo mejora, surgen ideas innovadoras y María se convierte en una líder más accesible, humana y respetada. Esta líder comprendió que su sombra no era enemiga, sino una maestra.

Integrar la sombra no nos debilita como líderes, nos humaniza. Y solo lo que es plenamente humano puede generar confianza, inspirar y transformar.

El liderazgo auténtico y consciente en las organizaciones: hacia culturas con sentido y humanidad

La visión sin acción es un sueño.
Liderazgo auténtico es el puente que
convierte un sueño en una realidad
tangible para tod@s.

María Gloria González



El liderazgo auténtico y consciente no solo transforma a las personas que lo practican, sino que también tiene el poder de impactar profunda y positivamente equipos y organizaciones. En esta nueva realidad, este tipo de liderazgo propone un cambio de paradigma: pasar del control al propósito, del miedo a la confianza, de la competencia a la colaboración, y de la productividad en un mercado salvaje al bienestar colectivo con impacto sostenible en los resultados.

Un líder transforma la visión en acciones tangibles y significativas para el equipo y para la organización, por lo tanto, te invito a trabajar en los siguientes aspectos o a fortalecerlos:

- *Cocrear la visión y los objetivos:* en lugar de solo anunciar la dirección, involucra al equipo en su construcción. Realiza talleres interactivos, tanto en persona como virtualmente, para que todos aporten ideas sobre cómo alcanzar la visión. Esto genera un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida.
- *Celebrar el impacto, no solo el resultado:* al reconocer los logros, no solo hables del número alcanzado, sino del impacto que tuvo el trabajo del equipo. Por ejemplo, en lugar de decir “Logramos el 10 % de crecimiento”, di “Gracias al esfuerzo de todos, ese 10 % de crecimiento nos permite ahora lanzar el nuevo

proyecto que tanto emocionaba al equipo”. Conectar el trabajo diario con el propósito mayor es lo que mantiene la motivación.

- *Mantener un “diario de logros”*: pídeles a los miembros del equipo que compartan semanalmente un pequeño logro o un momento de orgullo personal o del equipo. Esto se puede hacer en un canal de chat compartido o al final de una reunión. Ayuda a visualizar el progreso y a mantener la energía positiva, que a menudo se diluye en la distancia.

De la coherencia individual a la transformación de la cultura organizacional

Cuando un líder actúa desde la autenticidad alineando valores personales con acciones y desde la conciencia: presente, reflexivo, empático y ético, no solo modela comportamientos inspiradores, sino que también *genera un efecto resonante* en los equipos, promoviendo culturas organizacionales más saludables, creativas y resilientes (Boyatzis y McKee, 2005).

Las organizaciones que promueven este tipo de liderazgo experimentan *mayores niveles de compromiso, confianza, pertenencia y alineación con el propósito organizacional* (Laloux, 2014). Aquí, *el propósito es a largo plazo*, cuida a las personas y evalúa los efectos en todos los niveles de la organización.

Caso real: Patagonia, cuando el liderazgo consciente guía el propósito organizacional

Este caso fue adaptado con fines pedagógicos y didácticos para el lector a partir de fuentes públicas como Harvard Business Review (2018), las memorias de Chouinard (2005), y el análisis de Laloux (2014) sobre organizaciones conscientes.

Contexto organizacional: Patagonia Inc. es un ejemplo emblemático de liderazgo consciente aplicado a nivel organizacional, donde las decisiones estratégicas se alinean con valores éticos y de sostenibilidad (Harvard Business Review, 2018). En este caso, Patagonia Inc., la reconocida empresa estadounidense de ropa para actividades al aire libre, ha sido ampliamente estudiada como ejemplo de liderazgo consciente y auténtico aplicado a gran escala; su fundadora Yvon Chouinard ha

buscado trascender del modelo tradicional de empresa orientada al lucro, para convertirse en una comunidad centrada en el propósito, la sostenibilidad ambiental y el bienestar colectivo.

En este caso se lee que, desde sus inicios, Patagonia ha promovido una cultura en la cual el *liderazgo se fundamenta en el ser*: líderes que se conocen a sí mismos, son coherentes con sus valores y toman decisiones desde una conciencia ética y ambiental profunda. El mismo Chouinard ha declarado que no se considera empresario, sino *activista consciente con una responsabilidad social y con el planeta*.

Las prácticas de liderazgo consciente implementadas son:

- *Decisiones guiadas por el propósito*: se concluye del caso que la compañía no toma decisiones únicamente con base en indicadores financieros, sino en criterios de impacto ambiental, ético y humano. En el 2011, por ejemplo, lanzó una campaña llamada “*Don’t Buy This Jacket*”, en la que invitaban a los clientes a consumir menos, incluso sus propios productos, en coherencia con su compromiso de sostenibilidad.
- *Cultura basada en la confianza y la autenticidad*: se promueve una cultura en la que los líderes muestran su humanidad, escuchan activamente a los empleados y favorecen el equilibrio vida-trabajo. Por ejemplo, las madres y padres empleados pueden llevar a sus hijos a una guardería dentro de la empresa, fortaleciendo la coherencia entre el bienestar personal y la cultura organizacional.
- *Autoconciencia y humildad como valores corporativos*: los directivos de Patagonia han sido formados en prácticas de mindfulness y toma de decisiones éticas. No se busca liderar desde la perfección, sino desde la autenticidad y el aprendizaje continuo.
- *Reinversión de utilidades con propósito social y ambiental*: en el 2022, Chouinard cedió el 100 % de la propiedad de la empresa a un fideicomiso y una organización sin ánimo de lucro, para que todas las ganancias futuras se destinen a combatir el cambio climático.

Al aplicar el liderazgo auténtico y consciente en una organización se mejora el clima organizacional, los grupos de interés valoran una marca con conciencia, con

foco en la sostenibilidad y es inspiración para otras organizaciones a liderar con propósito y responsabilidad sistémica.

Lecciones aprendidas:

- Liderar desde el *ser* genera confianza y conexión auténtica.
- La conciencia en el liderazgo no es un ideal abstracto, sino una práctica diaria que transforma decisiones y relaciones.
- El liderazgo auténtico y consciente no está reñido con la sostenibilidad financiera; por el contrario, la refuerza desde la coherencia.

En la danza entre lo digital y lo humano, el líder auténtico no busca replicar la oficina en una pantalla, sino redescubrir la esencia de la conexión.

María Gloria González Molina



Liderazgo auténtico y liderazgo consciente en entornos híbridos

La transición al trabajo híbrido desafía a los líderes a mantener la autenticidad, la presencia consciente y la conexión emocional, pese a la distancia de tiempo y espacio. Este contexto exige liderar con transparencia, empatía, confianza y coherencia personal, quiero decir el liderazgo auténtico en modelos híbridos exige coherencia entre lo digital y lo presencial, manteniendo transparencia, conexión emocional y equidad.

En entornos híbridos, la aplicación de los principios del *liderazgo auténtico y consciente* se vuelve crítico. Un líder auténtico debe mantener una consistencia inquebrantable en sus valores y comportamientos, demostrando transparencia y vulnerabilidad tanto en una videollamada como en una reunión presencial, lo anterior

construye confianza y seguridad psicológica, ya que los miembros del equipo saben qué esperar del líder, sin importar su ubicación en el mundo.

Al mismo tiempo, el *liderazgo consciente* requiere atención: los líderes deben ser intencionales en percibir las dinámicas de un equipo distribuido en todo el mundo, asegurándose de que las voces de quienes trabajan de forma remota no se pierdan, implica una escucha activa, chequeos regulares de los participantes y la creación de canales de comunicación equitativos para fomentar la inclusión.

En esencia, liderar en un entorno híbrido no consiste en administrar la logística, sino en cultivar autenticidad para que cada persona se sienta vista, valorada, conectada y escuchada. En este sentido, un líder auténtico en entornos híbridos:

- *Se muestra vulnerable*, compartiendo también desafíos personales con su equipo
- *Escucha con empatía*, prestando atención activa en reuniones virtuales y presenciales
- *Muestra coherencia entre valores y acciones*, por ejemplo, al adaptarse a distintos estilos de trabajo, según el equipo y sus integrantes.
- *Promueve la inclusión sistémica*, balanceando las interacciones espontáneas con momentos virtuales significativos, escucha activa de los demás integrantes, apertura de cámara, dinámicas de integración para una conexión real.

El contexto híbrido donde conviven trabajo presencial y remoto exige de los líderes más que habilidades técnicas: requiere autenticidad para generar confianza y cohesión. En estos entornos, las interacciones se fragmentan, el lenguaje corporal y verbal se diluyen, lo que puede debilitar el sentido de equipo.

La autenticidad en un entorno híbrido

No se trata solo de ser uno mismo, sino también de ser consistente y transparente, sin importar la ubicación; a continuación, se presentan algunas estrategias que te ayudarán a lograrlo:

- *Modela la vulnerabilidad*: un líder auténtico no oculta sus desafíos, sino que inicia una reunión semanal compartiendo una dificultad que ha enfrentado o un error que cometió y cómo lo resolvió. Esto humaniza al líder y crea un espacio seguro para que el equipo también se abra, construyendo una confianza profunda y genuina.
- *Establece rituales de conexión personal*: dedica los primeros 5 a 10 minutos de una reunión de equipo a una pregunta de “rompehielos” que vaya más allá del trabajo. Preguntas como: “¿Qué te hizo sonreír esta semana?” o “¿Qué libro o podcast estás disfrutando?”, fomentan la conexión humana y refuerzan la idea de que valora a las personas más allá de sus tareas.
- *Comunicar con coherencia*: es necesario asegurarse de que el mensaje y las acciones sean los mismos, ya sea que se hable por Teams u otra plataforma, en una videollamada o en persona. La inconsistencia genera desconfianza, especialmente, cuando la comunicación no verbal es más difícil de leer en los entornos digitales.

La consciencia en un equipo híbrido

Implica una atención deliberada para asegurar la equidad y la inclusión. A continuación, se presentan algunas acciones que permiten lograrlo:

- *Implementación de “chequeos de pulso” regulares*: usa encuestas cortas y anónimas (cada dos semanas, por ejemplo) para medir el bienestar del equipo, la carga de trabajo o la claridad de las metas. Esto permite detectar problemas que podrían pasarse por alto en la distancia y muestra que hay una preocupación por el estado del equipo.
- *Programa reuniones de “visibilidad equitativa”*: para evitar que el “sesgo de proximidad” favorezca a quienes están en la oficina, es importante asignar un momento específico en las reuniones para escuchar a los miembros remotos primero. Anima a todos a usar las funciones de levantar la mano para garantizar que las voces sean escuchadas en un orden justo, independientemente de la ubicación.

- *Fomenta la empatía con la práctica del mindfulness:* dedica un minuto al inicio de algunas reuniones para que todos se tomen un respiro consciente. Este simple acto ayuda a las personas a desconectarse de las distracciones y a estar plenamente presentes, mejorando la calidad de la escucha y la conexión entre el equipo.

Salud mental y liderazgo auténtico y consciente

Un líder auténtico no construye muros para ocultar sus propias grietas, sino puentes para que otros atraviesen las suyas con dignidad.

María Gloria González Molina



La autenticidad que un líder proyecta, junto a la autoconsciencia y la transparencia, es la piedra angular para fomentar un entorno laboral psicológicamente saludable. Un líder auténtico, al conocer sus propias fortalezas y debilidades (Avolio *et al.*, 2009), está mejor equipado para gestionar su propio estrés y evitar el agotamiento, sirviendo como un modelo de bienestar para su equipo. Esta honestidad se extiende a la interacción con los demás, creando la *seguridad psicológica* (Edmondson, 2019) que les permite a los colaboradores ser vulnerables, pedir ayuda y expresar sus preocupaciones sin miedo a represalias.

La conciencia expandida de un líder le permite ir más allá de la simple observación, percibiendo de manera proactiva las señales de estrés, agotamiento o desmotivación en el equipo. Esta capacidad de empatía intencional se traduce en acciones concretas, como ajustar las cargas de trabajo, promover el balance vida-trabajo-familia o, simplemente, ofrecer un espacio seguro para el diálogo. En este

sentido, la autenticidad le otorga al líder de integridad, mientras que la conciencia le genera empatía y capacidad de acción necesarias para proteger y cuidar la salud mental de quienes lidera.

La literatura reciente en psicología organizacional y sociología del liderazgo ha resaltado que los líderes contemporáneos no solo deben gestionar estrategias y metas, sino también promover el crecimiento emocional y personal de sus equipos, integrando apoyo emocional con acciones focalizadas en el desarrollo individual y colectivo (Luedi y Goldsworthy, 2025). Paralelamente, enfoques críticos del liderazgo consciente señalan que capacidades como la atención emocional, la sensibilidad ética y la intuición contextualizada son dimensiones claves para liderar en entornos complejos y culturalmente diversos (Gómez Tobías, 2025).

La combinación de ambos enfoques es crucial, ya que un líder auténtico y éticamente anclado es la condición previa para poder liderar con la conciencia y la intencionalidad necesarias para fomentar la sostenibilidad, la resiliencia y un propósito compartido para estos tiempos.

Estrategias para la salud mental basadas en el liderazgo auténtico

- *Implementación de la “Política del Día de Bienestar Mental”*: anima a tu equipo a tomarse un día libre sin previo aviso cuando necesiten un respiro. En lugar de llamarlo “día de enfermedad”, cámbialo a “día de bienestar mental”. Esta simple reformulación legitima la salud mental como una prioridad y elimina el estigma de pedir tiempo para cuidarse.
- *Fomenta la escucha activa y sin prejuicios*: practica la escucha activa durante las interacciones individuales. En lugar de ofrecer soluciones inmediatas, haz preguntas abiertas como “¿cómo te sientes al respecto?” o “¿qué necesitas en este momento?”. Esto demuestra que te importa la persona, no solo el resultado, lo cual fortalece la seguridad psicológica del equipo (Edmondson, 2019).

Estrategias para la salud mental basadas en el liderazgo consciente

- *Realiza chequeos de carga de trabajo:* en lugar de solo preguntar ¿cómo va todo?, pregunta específicamente: “¿cómo te sientes con tus actividades laborales esta semana?”. Esto permite detectar de manera proactiva a los miembros del equipo que podrían estar en riesgo de agotamiento (síndrome de burnout), además, redistribuir tareas o brindar apoyo antes de que se convierta en un problema grave.
- *Conecta el trabajo con un propósito superior:* el agotamiento, a menudo, proviene de la falta de significado. En cada reunión, dedica un momento para recordar cómo el trabajo del equipo contribuye a un propósito más grande (Moxley, 2018). Esto puede ser tan simple como leer un comentario de un cliente o compartir una historia de cómo su producto o servicio mejoró la vida de alguien.

Liderazgo ecosistémico

El liderazgo de ecosistema no se trata de brillar en solitario, sino de encender las luces que les permitan a otros encontrar su propio resplandor

María Gloria González Molina



El *liderazgo ecosistémico* se basa en una visión expansiva: los líderes no actúan solos, sino como facilitadores dentro de sistemas interconectados de personas,

ideas y organizaciones. Este enfoque reconoce que el impacto no surge exclusivamente de la acción individual del líder, sino de la capacidad de coordinar y movilizar múltiples actores hacia una visión compartida, favoreciendo la cooperación, la adaptación y la transformación del ecosistema (Foss *et al.*, 2023).

En el ecosistema de la transformación digital acelerada por la inteligencia artificial generativa, el liderazgo enfrenta nuevos desafíos relacionados con la toma de decisiones éticas, la gestión del conocimiento y la adaptación organizacional. En este escenario, los líderes deben desarrollar capacidades que les permitan integrar el potencial de las tecnologías emergentes con una visión estratégica centrada en las personas, fomentando entornos de autocuidado, aprendizaje continuo, innovación responsable y transcendencia del *ser* para el *hacer*. Desde esta perspectiva, la inteligencia artificial no sustituye el liderazgo humano, sino que amplifica la necesidad de competencias relacionadas con el pensamiento crítico, la ética y la capacidad de orientar a las organizaciones en entornos de alta incertidumbre y cambio tecnológico (Storey *et al.*, 2025).

En esencia, el liderazgo ecosistémico se nutre de la autenticidad consciente del líder; aquí es clave para generar redes de colaboración ética y sostenible, su transcendencia va más allá de los resultados para apuntar hacia el bien común de sus grupos de interés.

A la vez, el liderazgo consciente que trabaja en la atención plena, compasión, vocación de servicio y toma reflexiva de decisiones, orienta al líder hacia una forma del *ser* que se integra en el ecosistema sin imponer, contribuyendo desde la claridad interior y el propósito compartido. En la tabla 5 se identifican cinco ejes estratégicos que articulan liderazgo ecosistémico auténtico y consciente.

Tabla 5. Elementos clave del liderazgo ecosistémico auténtico y consciente

Elemento	Descripción	Relación con lo auténtico y consciente
Visión común y principios	Una propuesta de sentido compartido, con valores genuinos, que motiva a toda la red a contribuir desde su identidad	Refleja la brújula moral interna del líder auténtico
Procesos interconectados y co-creación	Rituales, espacios, plataformas donde se comparten conocimiento y decisiones	Transparencia relacional y apertura consciente

Elemento	Descripción	Relación con lo auténtico y consciente
Gestión de límites y recursos	Diseñar fronteras permeables, equilibrando protección e innovación	Presencia ética y sensibilidad sistémica que permite fricción creativa
Comunicación estratégica persuasiva	Inspira una visión compartida mediante narrativa, simbología, ejemplo personal	Integridad, autoconciencia y comunicación desde el <i>ser</i> , no imposición
Aprendizaje colectivo y adaptativo	Ecosistemas vivos capaces de evolucionar colaborativamente ante desafíos complejos	Liderazgo consciente que inspira cambio desde el propósito y la escucha activa

Nota: adaptado de Developing Leaders Quarterly (s. f.), Klatzky (2019), Foss *et al.* (2022), Walumbwa *et al.* (2008), Avolio y Gardner (2005).

Te invito a ir a la siguiente práctica:

Mapeo vivo del liderazgo consciente

Esta actividad integra el liderazgo auténtico (basado en valores, transparencia y autoconocimiento) con el liderazgo consciente (presencia plena, ética y compasión) y lo sitúa en un marco ecosistémico, siguiendo el planteamiento sobre organizaciones como sistemas vivos y la idea de liderazgo distribuido y adaptativo.

Actividad: “Mapeo vivo del ecosistema de liderazgo”.

Objetivo: desarrollar en los participantes la capacidad de liderar desde la conciencia y la autenticidad, comprendiendo cómo sus decisiones impactan en todo el ecosistema organizacional y social.

Duración: 2 horas.

Participantes: 8 a 20 personas (puede adaptarse a grupos mayores).

Materiales:

- Papelógrafos o pizarra digital colaborativa (Miro, Mural, Jamboard)
- Post-it de colores
- Marcadores
- Hojas con las definiciones de liderazgo auténtico, consciente y ecosistémico
- Fichas con ejemplos de dilemas organizacionales reales.

Fase 1: Conexión personal y autoconciencia (20 min)

1. Mindfulness breve (5 min): ejercicio guiado de respiración consciente para centrar la atención en el presente.
2. Reflexión individual (15 min):
 - ¿Qué valores y creencias guían mis decisiones como líder?
 - ¿Qué aspectos de mi “sombra” pueden limitar mi impacto positivo?
 - Escribir respuestas en privado.

Fase 2: Mapeo del ecosistema (40 min):

- Definir el ecosistema (10 min): el grupo construye un mapa visual identificando actores clave (equipo, comunidad, clientes, medio ambiente, en sí grupos de interés).
- Interdependencias (15 min): con post-its, los participantes marcan conexiones y flujos de impacto entre actores.
- Identificar tensiones (15 min): en otro color, señalan retos o dilemas que requieren liderazgo auténtico y consciente para resolverse.

Fase 3: escenarios y decisiones conscientes (40 min)

1. En subgrupos, se entrega un *dilema realista* (por ejemplo: recorte presupuestal que afecta al equipo y a la comunidad).
2. Cada grupo aplica preguntas de reflexión-acción:
 - ¿Cómo actuaría un líder tradicional?
 - ¿Cómo actuaría un líder auténtico y consciente?
 - ¿Qué impacto tendría en todo el ecosistema?
3. Diseñar una *acción estratégica* que equilibre resultados, bienestar colectivo y sostenibilidad.

Fase 4: cierre y compromisos (20 min)

- Cada participante comparte un *compromiso personal* para liderar con mayor conciencia
- El grupo elabora una *frase-valor ecosistémica* que refleje la visión conjunta.

Liderar con autenticidad y conciencia es sembrar acciones que trascienden el cargo y el momento; es aportar desde el SER al ecosistema humano para construir juntos un mejor planeta.

María Gloria González Molina



El mito del líder perfecto

El liderazgo requiere valentía para elegir lo correcto sobre lo conveniente.

B. Brown



Imaginamos al líder ideal como alguien infalible, siempre seguro, impecable y sin fallas. Esta visión, sin embargo, es un *mito*, una construcción cultural que no solo es irreal, sino perjudicial. Cuando los líderes se esfuerzan por mantener esa máscara, generan expectativas inalcanzables y acaban por desconectarse de su equipo y de su propia esencia.

Por su parte, Gilbert (2015) advierte sobre la trampa del perfeccionismo y, retomando una reflexión de Rebecca Solnit, señala que la perfección no solo es enemiga de lo bueno, sino también de lo realista, lo posible y lo disfrutable (p. 166). Esta perspectiva resulta especialmente relevante para el liderazgo, así, la búsqueda

permanente de perfección puede inhibir la acción, la experimentación y la creatividad; recordando que aspirar al perfeccionismo, muchas veces, paraliza la acción y la creatividad. Cuando los líderes persiguen la perfección, tienden a ocultar sus errores y vulnerabilidades. Esto crea una distancia emocional con el equipo y genera ambientes temerosos y poco propicios para el aprendizaje. Por el contrario, reconocer y compartir imperfección fomenta confianza, apertura y resiliencia colectiva. La vulnerabilidad, lejos de debilitar, fortalece el vínculo humano y la capacidad de liderar desde el *ser*.

Recordemos que el liderazgo auténtico se apoya en cuatro pilares esenciales: autoconciencia, transparencia relacional, procesamiento equilibrado de información y moral internalizada (Walumbwa *et al.*, 2008). En contraste con el mito del líder perfecto, este tipo de liderazgo invita a la *coherencia entre lo que se siente, se piensa y se hace*, reconociendo la propia humanidad (Walumbwa *et al.*, 2008).

La psicología organizacional también respalda esta visión: cuando los líderes muestran sus propias vulnerabilidades e imperfecciones, crean un entorno de *seguridad psicológica*, que favorece la innovación, el compromiso y la colaboración real (HR C-Suite, 2024).

Reflexión-acción para el lector: desmontar el mito

Reemplazar el mito del líder perfecto no supone conformismo, sino valentía consciente. Te invito a reflexionar.

Reflexión	Acción sugerida
¿Cuánto gastas de tu energía para mantener la imagen de líder perfecto?	En tu diario, escribe las situaciones recientes en las cuales no compartiste una duda o error por miedo a parecer débil. Posteriormente reflexiona sobre esto
¿Qué efecto genera esa intransigencia emocional en tu equipo?	Observa actitudes del equipo: ¿se atreven a mostrar ideas imperfectas o temen equivocarse? Llévalos a un liderazgo consciente, genera conciencia
¿Cómo liderarías si te permitieras fallar y aprender públicamente?	Planifica compartir un aprendizaje reciente (sin filtros) en tu próxima reunión. Observa la respuesta del equipo y permite hacer lo mismo dentro del respeto mutuo

Un líder auténtico y consciente muestra integridad, impulsa el aprendizaje colectivo y crea culturas organizacionales donde el corazón y la razón dialogan con respeto. Liderar desde el *ser* implica apostar por la humanidad para el *hacer* con humanidad, por encima del ideal inalcanzable.

Recomendaciones para un liderazgo auténtico y consciente

Antes de liderar a otros, lidera tu propia verdad. La autenticidad es el imán que atrae el compromiso genuino.

B. J. Avolio



El paradigma tradicional del liderazgo, a menudo, presenta una figura idealizada: un líder carismático, infalible, que tiene todas las respuestas y quien nunca muestra debilidad. Este mito, aunque inspirador en la teoría, es una trampa peligrosa en la práctica, puesto que no solo establece estándares inalcanzables que llevan al agotamiento y al síndrome del impostor, sino que también deshumaniza al líder, impidiéndole conectar de manera auténtica con su equipo.

El liderazgo auténtico: la imperfección como fortaleza

El liderazgo auténtico se levanta precisamente contra esta noción. En lugar de esconder las debilidades, las reconoce y las integra como parte del crecimiento. Un líder auténtico no pretende ser perfecto, sino que se esfuerza por ser genuino, por esto:

- *Acepta la vulnerabilidad*: un líder auténtico entiende que la vulnerabilidad no es una debilidad, sino una fuente de fuerza. Al admitir que no tiene todas las respuestas, invita a su equipo a colaborar y a aportar soluciones, fomentando una cultura de cocreación y responsabilidad compartida. Esto fortalece la seguridad psicológica (Edmondson, 2019) y la capacidad del equipo para innovar.
- *Reconoce el error como aprendizaje*: el líder perfecto es inmune al error. En cambio, el líder auténtico lo ve como una oportunidad. Al compartir abiertamente sus propios errores y el aprendizaje que de ellos se deriva, crea un entorno donde el fracaso deja de ser algo que se oculta para convertirse en una parte esencial del proceso de mejora continua.
- *Prioriza la coherencia sobre la perfección*: el líder auténtico se enfoca en la coherencia entre sus valores y sus acciones, en lugar de en una imagen impecable. Esta coherencia, visible a través de la transparencia relacional, es lo que genera verdadera confianza y lealtad en el equipo (Walumbwa *et al.*, 2008).

El liderazgo consciente: de la idealización a la realidad

El *liderazgo consciente* desmantela aún más este mito al cambiar el foco de la persona del líder a su *impacto* en el entorno. La perfección es un concepto estático, mientras que la consciencia es un proceso dinámico de atención y adaptación; por lo anterior, te invito a prestar atención a lo siguiente:

- *Atención al ecosistema*: un líder consciente comprende que no opera en el vacío. En lugar de desempeñar un rol de héroe solitario, está atento a las necesidades del equipo, la organización y la comunidad. Esto le permite tomar decisiones más holísticas y responsables, lejos de la visión egocéntrica del líder perfecto (Moxley, 2018).
- *Liderar desde el propósito, no desde el ego*: el mito del líder perfecto, a menudo, está impulsado por el ego y la necesidad de ser admirado. En contraste, el

líder consciente está guiado por un propósito moral internalizado (George, 2003). Su motivación no es la perfección personal, sino la creación de valor para los demás, lo que le permite liderar con humildad y sin la pesada carga de la idealización.

- *Cultivar la autoconsciencia:* mientras que el líder perfecto se basa en una fachada, tiene una máscara, el líder consciente se apoya en una introspección continua. Practicar la autoconsciencia le permite entender sus propios sesgos, emociones y reacciones, para poder responder en lugar de reaccionar, mostrando una madurez que es mucho más valiosa que la perfección.

Conclusiones para un liderazgo auténtico y consciente

Liderar desde la esencia con propósito, abre senderos para que otros lo recorran, transformando vidas desde el SER.

María Gloria González Molina



La idea del *líder perfecto* es una construcción cultural y organizacional que ha alimentado expectativas irreales sobre quienes ocupan posiciones de liderazgo; este mito se sustenta en la creencia de que un líder debe tener todas las respuestas, no mostrar debilidades y mantener un control absoluto sobre las situaciones. En contraste, el liderazgo auténtico promueve la autoaceptación y la congruencia entre valores, pensamientos y acciones, reconociendo que la vulnerabilidad y la transparencia fortalecen la confianza y el compromiso del equipo; asimismo, el liderazgo consciente añade la capacidad de actuar desde la presencia plena, con apertura a

la retroalimentación y la sensibilidad hacia las necesidades colectivas, por lo tanto, asumir la imperfección no debilita la autoridad, por el contrario, humaniza al líder y genera espacios de colaboración más auténticos.

Superar el mito del líder perfecto implica integrar prácticas de reflexión personal y colectiva, donde el error se entienda como fuente de aprendizaje y no como amenaza. Ejercicios como círculos de vulnerabilidad, donde líderes y equipos actúan desde el *ser*, comparten desafíos, aprendizajes y emociones de manera segura ayudan a dismantelar la máscara de perfección y a fortalecer una cultura organizacional basada en la autenticidad, la empatía y la innovación.

La práctica del liderazgo auténtico y liderazgo consciente requiere procesos intencionales de autoconocimiento, auto observación, espacios de diálogo y metodologías participativas que involucren a todos los actores del equipo o de la organización, donde se pase de la teoría a la acción mediante hábitos, como la retroalimentación abierta, la escucha activa y la toma de decisiones inclusivas.

Liderar con conciencia es actuar con atención plena en el presente, pero con visión sistémica hacia el futuro. Esto significa inspirar desde el ejemplo, cuidar las relaciones y asumir la responsabilidad de ser agentes de cambio positivo en las comunidades y las organizaciones donde estemos; es impactar vidas y organizaciones para impactar otras vidas.

Liderar con autenticidad y conciencia no es alcanzar la perfección, sino atreverse a caminar con coherencia, abrir espacios para que otros brillen y sembrar acciones que transformen el presente en un futuro más humano y colectivo, a fin de cultivar mejores personas.

El liderazgo comienza en la verdad interior y se materializa en cada decisión. Es momento de liderar desde el SER, para transformar el HACER.

María Gloria González Molina



Referencias

- Avolio, B. J. (2005). *Leadership Development in Balance*. Psychology Press.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. y May, D. R. (2009). Authentic Leadership: Development and Validation of a New Measure. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 235-256.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. y May, D. R. (2004). Unlocking the Mask: A Look at the Process by which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Avolio, B. J. y Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A Meta-Analytic Review of Authentic and Transformational Leadership: A Test for Redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Boyatzis, R. E. y McKee, A. (2005). *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others through Mindfulness, Hope, and Compassion*. Harvard Business School Press.
- Brown, B. (2018). *Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole hearts*. Random House.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Chouinard, Y. (2005). *Let my People Go Surfing: The Education of a Reluctant Businessman*. Penguin Books.
- Clark, J. R. y Clark, K. B. (2024, 2 de febrero). How a CFO's Modular Leadership Approach can Unlock Business Potential. *The CFO Journal. The Australian*. <https://www.theaustralian.com.au/business/cfo-journal/how-a-cfos-modular-leadership-approach-can-unlock-business-potential/news-story/20b5fe0ca4f4e5b35a8b1108037242d9>
- Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
- Developing Leaders Quarterly. (s. f.). *The Art of Business Ecosystem Leadership*. <https://developingleadersquarterly.com/the-art-of-business-ecosystem-leadership/>

- Foss, N. J., Komai, M., Stegeman, M. y Hermalin, B. (2022). *Ecosystem Leadership as a Dynamic Capability*. Long Range Planning.
- Foss, N. J., Schmidt, J., & Teece, D. J. (2023). Ecosystem Leadership as a Dynamic Capability. *Long Range Planning*, 56(1), Article 102270.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. y Walumbwa, F. O. (2005). Can You See the Real Me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Gilbert, E. (2015). *Big Magic: Creative Living Beyond Fear*. Self.
- Gómez Tobías, R. (2025). Female Intuition in Economics and Conscious Leadership: A Comprehensive Integrative Review of Conceptual Foundations, Cultural Moderators, and Future Directions. *Frontiers in Sociology*, 10, 1560090. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2025.1560090>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press. (Trabajo original publicado en 1970).
- Goleman, D. (2013). *Focus: El poder de la atención en un mundo distraído*. Editorial Kairós.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Lasting Value*. Jossey-Bass.
- Harvard Business Review. (2018). Patagonia's CEO on the Power of Radical Transparency. *Harvard Business Review*, 96(5), 110-117.
- Hougaard, R. y Carter, J. (2022). *The Mind of the Leader: How to Lead Yourself, Your People, and Your Organization for Extraordinary Results*. Harvard Business Review Press.
- HR C-Suite. (2024). *Breaking the Perfection Myth: Why Flawed Leaders Inspire Real Growth*. HR C-Suite.
- Jung, C. G. (1959). *Aion: Researches into the Phenomenology of the Self* (vol. 9, part 2). Princeton University Press.
- Kandasamy, D. (2024). Ethical Leadership and AI: Leading Consciously in Complex Times. <https://arxiv.org/abs/2410.18095>
- Klatzky, A. (2019, 6 de julio). *What is Ecosystem Leadership?* Field of the Future Blog. Presencing Institute. <https://medium.com/presencing-institute-blog/ecosystem-leadership-4227fd214f2>
- Kumar, A., Kumalo, Z. y Kumar, V. (2025). *Conscious Leadership and the Power of Authenticity: Challenges, Ethical Growth and Sustainable Success – A Literature Review*. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/390361566>

- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Luedi, M. M. y Goldsworthy, S. (2025). Leading People at Different Stages of Personal Development: An Actionable Framework for Practitioners Balancing Emotional Support and Growth for a Conscious Future. *Frontiers in Psychology*, 16, 1636798. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1636798>
- Luthans, F. y Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach. En K. S. Cameron, J. E. Dutton y R. E. Quinn (eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 241-261). Berrett-Koehler.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker.
- Lux, S. y Lowe, K. B. (2024). Authentic Leadership: A 20-Year Review. *Journal of Management & Organization*, 30(1), 12-29. <https://doi.org/10.1017/jmo.2024.01>
- Marturano, J. (2014). *Finding the Space to Lead: A Practical Guide to Mindful Leadership*. Bloomsbury Press.
- Maxwell, J. C. (2024). *High Road Leadership: Bringing People Together in a World that Divides*. HarperCollins Leadership.
- Moxley, L. K. (2018). *The Conscious Leader: How to Lead with Purpose, Principles, and a Plan*. Routledge.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L. y Kuenzi, M. (2012). Who Displays Ethical Leadership, and Why Does it Matter? *Academy of Management Journal*, 55(1), 151-171. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.0276>
- Polat, E., Arıcı, H. E. y Arasli, H. (2024). Authentic Leadership: A Systematic Review and Research Agenda. *Ege Academic Review*, 24(3), 369-390. <https://doi.org/10.21121/eab.240302>
- Sánchez, J. y Villarroel, A. (2020). Autoconocimiento y liderazgo: Aplicación del FODA personal en procesos de formación. *Revista Latinoamericana de Psicología Positiva*, 6(2), 83-95.
- Salcedo, J., Gandolfi, F. y Garza, A. (2024). Authentic Leadership: A Quantitative Study of the Effect of Authentic Leadership on Group Cohesion and Work Engagement in Student Organizations in Mexico. *Journal of Law and Sustainable Development*, 12(1), e1989. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v12i1.1989>

- Scharmer, O. C. (2018). *Liderar desde el futuro emergente: Aplicando la Teoría U a la transformación de los negocios, la sociedad y a uno mismo* (2.^a ed.). Ediciones Granica.
- Scharmer, O. C. y Kaufer, K. (2013). *Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economies*. Berrett-Koehler.
- Stahl, G. K., Pless, N. M., Maak, T. y Miska, C. (2026). Responsible Global Leadership. En M. E. Mendenhall, J. S. Osland, A. Bird, G. R. Oddou, M. J. Stevens, M. L. Maznevski y G. K. Stahl (eds.), *Global Leadership: Research, Practice, and Development* (pp. 379-406). Routledge.
- Stewart, H. (2025). Mindful Leadership and Emotional Safety in Organizations. *Leadership and Mindfulness Studies*, 13(2), 100-115.
- Siegel, D. J. (2010). *The Mindful Therapist: A Clinician's Guide to Mindsight and Neural Integration*. W. W. Norton & Company.
- Stogdill, R. M. (1950). *Leadership: The Effective Exercise of Power*. University of Iowa Press.
- Storey, V. C., Yue, W. T., Zhao, J. L. y Lukyanenko, R. (2025). Generative Artificial Intelligence: Evolving Technology, Growing Societal Impact, and Opportunities for Information Systems Research. *Information Systems Frontiers*, 27, 2081-2102. <https://doi.org/10.1007/s10796-025-10581-7>
- Tannenbaum, R., Weschler, I. R. y Massarik, F. (1961). *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach*. McGraw-Hill.
- Vargas Portillo, P. (2025). An Empirical Study on the Role of Authentic Leadership in Strategic Agile Operations, Organizational Sustainability, and Business Performance. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 26, 311-330. <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00432-w>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. y Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Yukl, G. A. (2022). *Leadership in organizations* (9^a ed.). Pearson.
- Zhu, Y. (2025). Authentic Leadership: Fostering Ethical Cultures, Employee Engagement and Organizational Resilience in Complex Environments. *ResearchGate*. <https://www.researchgate.net/publication/389091641>





LA RESILIENCIA: un superpoder al alcance de todos

*Resilience: A Superpower Within
Everyone's Reach*

.....

Nancy Patricia Calixto Sandoval

La resiliencia es el arte de navegar
en las tormentas.

Refrán popular chino



La resiliencia como motor de crecimiento personal y profesional

La resiliencia es una capacidad fundamental que tenemos los seres humanos para enfrentar y superar situaciones difíciles, situaciones de adversidad o situaciones que son fuentes de estrés significativas; la resiliencia es una habilidad que permite adaptarse de manera positiva a las circunstancias. Por lo tanto, se trata de una habilidad que ayuda a gestionar el estrés y la presión, aprender de la experiencia y salir fortalecido ante los desafíos. Por lo tanto, puede considerarse una habilidad esencial para el bienestar personal y el crecimiento profesional.

La resiliencia es una capacidad clave en nuestro desarrollo personal, puesto que nos ayuda a superar y adaptarnos a situaciones difíciles, por lo tanto, fortalecer esta habilidad nos proporciona herramientas necesarias para gestionar eficazmente los desafíos de la vida, lo que contribuye directamente a un mayor bienestar emocional.

Al desarrollar la resiliencia, las personas aprenden a ver las dificultades, no como obstáculos insuperables, sino como oportunidades para el crecimiento.

Esto fomenta una mentalidad proactiva, reduce el riesgo de agotamiento y aumenta la confianza en las propias capacidades para afrontar y recuperarse de las situaciones difíciles.

En el entorno familiar y social, la resiliencia es un factor clave para mantener la integración y el funcionamiento eficaz del grupo. Cuando los miembros de una familia desarrollan esta habilidad, son más capaces de afrontar unidos los desafíos, ya sean económicos, de salud o de dificultades en sus relaciones. La resiliencia propicia una comunicación más abierta, el apoyo mutuo y la búsqueda constructiva de soluciones, estimulando la unión entre los integrantes del grupo. Esto les permite a los integrantes de la familia mantenerse unidas, transmitiendo a las nuevas generaciones un modelo de afrontamiento positivo (Cyrulnik, 2025). El desarrollo de la resiliencia en un contexto social fomenta redes de apoyo más sólidas y una mayor capacidad para que la comunidad, en su conjunto, se adapte y se recupere de las exigencias o adversidades que se puedan presentar.

En el ámbito profesional, la resiliencia también es una habilidad esencial, puesto que cada vez más el mercado laboral requiere flexibilidad y capacidad de respuesta. Por lo tanto, los profesionales y trabajadores resilientes cuentan con mayores recursos para adaptarse a las exigencias y cambios organizacionales, a recuperarse de los contratiempos que puedan surgir en el desarrollo de los proyectos y a gestionar la presión de manera efectiva. Esta habilidad promueve una mentalidad orientada a la solución, lo que es vital para la innovación y la toma de decisiones. Los líderes resilientes, en particular, son capaces de mantener la calma y la dirección en medio de la incertidumbre, inspirando a sus equipos a perseverar y a ver los fracasos como lecciones valiosas. El fortalecimiento de la resiliencia a nivel laboral potencia la productividad y el desarrollo de una carrera profesional exitosa y satisfactoria.

Nuestra mayor gloria no es no caer nunca,
sino levantarnos cada vez que caemos.

Confucio



La resiliencia: habilidad presente a lo largo de la historia de la humanidad

Es necesario mencionar que la resiliencia no es una habilidad identificada por los expertos recientemente, la resiliencia es una capacidad que ha acompañado al ser humano siendo fundamental para su supervivencia y el progreso de nuestra especie. A lo largo de la historia de la humanidad, hemos enfrentado catástrofes, guerras, plagas y profundas transformaciones sociales, y en cada caso, nuestra capacidad de adaptarnos, recuperarnos y fortalecernos ha sido la clave para avanzar. Desde los desafíos más antiguos de la supervivencia hasta las complejidades del mundo contemporáneo, la resiliencia ha evolucionado de ser una necesidad instintiva para comprenderse como una habilidad consciente y con posibilidades de potenciarse en cada individuo.

Al inicio de la humanidad, la resiliencia se manifestó como una capacidad innata para la supervivencia. Los primeros grupos de cazadores-recolectores vivieron en entornos hostiles, escasez de recursos y amenazas constantes, enfrentando adversidades climáticas y la búsqueda de nuevos territorios; en este contexto la resiliencia se asociaba con la habilidad de persistir y la capacidad de un grupo de personas para trabajar unidos con un propósito común.

Filósofos, como Séneca, en la antigua Grecia, exponían desde el estoicismo el primer acercamiento a la resiliencia como una fortaleza interna del ser humano, enseñando la importancia de aceptar lo que no se puede controlar y cultivar la serenidad ante las adversidades. Esta nueva mirada permitió pasar de una simple reacción de supervivencia a una disciplina mental consciente, un arte del carácter que busca la virtud y el crecimiento personal a través de la adversidad (Bonanno, 2004).

En el siglo XIV, la recuperación colectiva frente al impacto de la peste negra fue un testimonio de la resiliencia frente a una catástrofe nunca vivida antes; a pesar de la pérdida masiva de vidas, la sociedad europea se recuperó de manera sorprendente, reorganizando la economía y las estructuras sociales. La escasez de mano de obra condujo a mejoras en las condiciones de vida de los sobrevivientes, y la experiencia de esta enfermedad impulsó el cambio social que favoreció la llegada de nuevas épocas.

Otro ejemplo de resiliencia social se observó como un acto de convicción y perseverancia de las comunidades religiosas perseguidas, quienes demostraron

una inmensa fortaleza para mantener sus creencias, muchas veces, emigrando a nuevos territorios para reconstruir sus vidas y sus iglesias.

Los grandes descubrimientos también demostraron los principios fundamentales de la habilidad de resiliencia; tal fue el caso de los navegantes y exploradores quienes enfrentaron peligros inimaginables, desde tormentas y enfermedades hasta motines evidenciando también miedo a lo desconocido. No obstante, demostraron ser resilientes mediante su capacidad para persistir, adaptarse a la incertidumbre y recuperarse de los fracasos. En este sentido, la resiliencia es sinónimo de audacia, valentía y la voluntad de seguir adelante en busca de un propósito a pesar de los riesgos.

Para el siglo xx, la resiliencia empezó a analizarse por investigadores como Emmy Werner, quien realizó un estudio en 1992, con 500 niños de Hawaii, encontrando que una tercera parte de ellos, a pesar de vivir con padres alcohólicos y estar sometidos a distintas situaciones de estrés, lograron salir adelante y se construyeron como personas con un futuro exitoso, demostrando que la resiliencia es una habilidad que puede ser desarrollada. Por su parte, Boris Cyrulnik popularizó la idea de que la resiliencia es una capacidad construida a través de interacciones sociales y emocionales (Rutter, 2022).

Ya en el siglo xxi, la resiliencia se ha convertido en una habilidad esencial para la vida. El ritmo acelerado del cambio, la incertidumbre global y las crisis, como la pandemia de COVID-19, exigen una capacidad constante de adaptación. Hoy en día, la resiliencia es valorada en líderes y profesionales, pero es aún más importante para el bienestar personal, permitiéndonos no solo recuperarnos de las crisis, sino también crecer y prosperar a partir de ellas (Pacha, 2026).

La resiliencia no es algo que uno tenga o no tenga, es un proceso de adaptación, un viaje que uno emprende.

George Bonanno



La resiliencia: el arte de volver a empezar

Diversos autores han abordado la resiliencia desde diferentes disciplinas aportando a la comprensión de esta habilidad. A continuación, se encuentran varias definiciones que, según diversos autores, proponen acerca de la resiliencia.

La resiliencia se considera como la capacidad que poseen las personas de superar la adversidad y avanzar frente a la situación que presenta algún riesgo, e implica seguir adelante con una baja susceptibilidad frente a futuras situaciones generadoras de estrés. Desde esta mirada, la resiliencia es “la capacidad de recuperarse y adaptarse frente a la adversidad, el trauma, la tragedia, las amenazas o las fuentes de estrés significativas, tales como problemas familiares y de relaciones, problemas graves de salud o situaciones estresantes del trabajo y financieras” (Werner y Smith, 2001, p. 62).

Para García-Vesga y Domínguez (2013, p. 67):

[...] la resiliencia es un concepto genérico que se refiere a una amplia gama de factores de riesgo y a los resultados de competencia y puede ser producto de una conjunción entre los factores ambientales, el temperamento y un tipo de habilidad cognitiva que tienen los niños y niñas a temprana edad.

Grotberg (1995, citado en García-Vesga y Domínguez, 2013, p. 67) define la resiliencia como:

[...] capacidad humana universal para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas o incluso ser transformado por ellas se construye como resultado de la interacción de factores resilientes provenientes de tres niveles: fortaleza interna (yo soy y yo estoy), habilidades (yo puedo) y soporte social (yo tengo).

Este autor explica que la resiliencia es parte del proceso evolutivo y debe ser promovido desde la niñez. Por otra parte, Luthar y Cushing (1999, citado en García-Vesga y Domínguez 2013, p. 543) definen la resiliencia como “un proceso dinámico que tiene como resultado la adaptación positiva en contextos de gran adversidad”. Estos autores indican que existen tres componentes esenciales que deben tenerse en cuenta al hablar de resiliencia: el primero es la noción de adversidad o amenaza al desarrollo humano; el segundo hace referencia a la adaptación

positiva de la adversidad y, por último, el proceso asociado a la dinámica entre aspectos emocionales, cognitivos y socioculturales.

Masten y Narayan (2012), una de las principales investigadoras de esta habilidad se refiere a la resiliencia como, “capacidad humana de adaptación positiva y de éxito en contextos de adversidad, es la capacidad de recuperarse, crecer y adaptarse de manera positiva” (p. 227). Esta investigadora licenciada en artes y psicóloga explica la resiliencia como un proceso dinámico en el cual existe una interacción entre las características del ambiente en el que se vive y las características de la persona generando una relación recíproca que le permite al individuo adaptarse a pesar de la adversidad. Esta interacción personal y social se da a partir de la capacidad para utilizar los recursos internos y externos y que le van a la persona enfrentarse con éxito a la adversidad.

Bonanno (2018), especialista en el estudio del duelo y el trauma, explica desde otra perspectiva la resiliencia, enfocándose en la capacidad para mantener un funcionamiento estable y saludable en la vida del ser humano y afirmando que la resiliencia es “la capacidad de mantener un funcionamiento relativamente estable y saludable en los dominios psicológico y físico, en el transcurso del tiempo posterior a un evento traumático” (p. 34).

La resiliencia no es algo que se logra de solo, sino que se construye en relación con los demás y se define como “la capacidad de un ser humano para continuar viviendo y desarrollarse después de haber sufrido un traumatismo” (Cyrulnik, 2025 p. 49).

Por otra parte, Melillo y Suárez (2008), expertos en psicología infantil, afirman que:

[...] la resiliencia es una posición que ayuda a superar riesgos y a tener una mejor calidad de vida y facilita a las personas independientemente de sus características sobrevivir y superar adversidades a pesar de vivir en condiciones de pobreza, violencia intrafamiliar, o a pesar de las consecuencias de una catástrofe natural. (p. 37)

El psiquiatra infantil Rutter (2022) explica que la resiliencia no es un rasgo innato, sino que, más bien, es una habilidad que resulta de la interacción entre factores de riesgo y factores de protección. Describe la resiliencia como un proceso dinámico de adaptación positiva en el contexto de una adversidad significativa:

[...] la resiliencia no se refiere a una invulnerabilidad absoluta a la adversidad, sino a la capacidad de afrontar una situación de manera eficaz, es decir, de salir adelante a pesar de las circunstancias. Se relaciona con un proceso de adaptación positiva a los desafíos mediante mecanismos de protección que permiten que la persona salga fortalecida de la adversidad sin impactar sus características personales. (p. 14)

La resiliencia comprende dos componentes, el primero hace referencia a la resistencia frente a la destrucción; esto implica, la capacidad de proteger la propia integridad en situaciones de alta presión. Por otra parte, la resiliencia es la capacidad para avanzar con un comportamiento positivo, a pesar de las circunstancias difíciles que se estén presentando. Según este autor, esto significa no solo sobrevivir, sino también adaptarse y prosperar de una manera socialmente aceptable. En esencia, la resiliencia es una combinación de defensa (resistencia) y adaptación (avance positivo) frente a la adversidad (Vanistendael, 1994 citado en García-Vesga y Domínguez 2013).

En la adversidad, el ser humano descubre su capacidad de amar.

Viktor Frankl



Factores clave de la resiliencia en las dimensiones personal, familiar y social

Más que simplemente resistir, la resiliencia es el arte de adaptarse y florecer, incluso, después de las tormentas más duras. La resiliencia es una habilidad que se puede desarrollar, tal como se explica en la teoría basada en la *mentalidad de crecimiento* la cual argumenta que las personas con esta mentalidad creen que sus capacidades personales, pueden mejorarse a través de la dedicación y el trabajo

consciente. Esto se opone a la *mentalidad fija*, donde se piensa que las habilidades son rasgos innatos e inmutables (Dweck, 2025).

Esta capacidad no depende solo de nuestra fuerza interior, sino que se construye a partir de una red de factores que nos rodean. A continuación, se presenta como se manifiesta la resiliencia en tres dimensiones clave del ser humano: en nosotros mismos, en nuestra familia y en nuestra comunidad, presentando, además, algunos ejemplos de la vida cotidiana con los cuales usted, como lector, se sienta identificado. La dimensión laboral se tratará más adelante en este capítulo.

La resiliencia en la dimensión personal: la fortaleza interior

- Según los autores Alvord y Grados (2005), los aspectos personales son el principal motor que nos impulsa a seguir adelante frente a los múltiples desafíos que se presentan a lo largo de nuestra vida. Como pilares de la fortaleza interior del ser humano se encuentran: *Autoconocimiento y confianza como impulso para superarse*: este pilar de la resiliencia hace referencia a saber quién eres, identificar tus fortalezas y tus oportunidades de mejor y ser consciente, es decir, creer en tu capacidad para avanzar en un proceso de transformación personal. Un ejemplo de esto se puede aplicar en un estudiante que reprueba un examen importante: en lugar de pensar “soy malo para esta materia”; reflexiona: “sé que soy bueno, sin embargo, no le dediqué suficiente tiempo a preparar esta materia. Confío que, si organizo mejor mis tiempos de estudio, puedo aprobar el siguiente examen”. De esta manera el autoconocimiento le permite en este caso al estudiante trazar un plan de acción para lograr su objetivo en lugar de darse por vencido frente a un mal resultado.
- *Optimismo para ver oportunidades en la adversidad*: es importante tener claro que no se trata de ignorar los problemas, sino de tener una visión positiva y optimista para liberar tensiones. Tal es el caso de una persona que pierde su trabajo y aunque la situación es difícil, puede pensar y expresar “Bueno, al menos ahora tendré tiempo para identificar nuevas oportunidades en mi vida”. Una actitud optimista ayuda a ver oportunidades en medio de situaciones que parecieran inmanejables.

- *Flexibilidad y adaptabilidad claves para reinventarse en tiempos de cambio:* en el entorno que vivimos actualmente es fundamental desarrollar la capacidad de cambiar de planes cuando algo no funciona, esto ayuda a entender que no hay un solo camino o una sola forma de hacer o alcanzar los objetivos. Por ejemplo: el caso de un emprendedor que inicia un negocio de ropa y observa que las ventas no son las que esperaba; en cambio de cerrar su local, en el marco de la economía circular y el reciclaje, decide convertirlo en una tienda de ropa de segunda mano de alta calidad. Se adapta a la demanda del mercado y salva su proyecto consiguiendo lograr su objetivo.

La resiliencia en la dimensión familiar: el refugio seguro

La familia, según Walsh (2016), en cualquiera de sus tipologías, debe ser un entorno de apoyo y un ambiente familiar resiliente que favorezca la seguridad necesaria para que sus miembros puedan afrontar los retos y exigencias que el mundo exterior les presenta. Entre los elementos pilares de la resiliencia en la dimensión familiar podemos identificar los siguientes aspectos:

- *Comunicación abierta y afectiva: llave de los vínculos resilientes:* expresar lo que sentimos y pensamos, sin temor a ser juzgados, y sentirse querido y apoyado incondicionalmente es un valor fundamental que se puede brindar el núcleo familiar. Un caso ejemplificando de esto es cuando los padres de un adolescente notan cambio en sus emociones: en lugar de regañarlo, se sientan con él y le dicen: “Sabemos que algo te preocupa, cuenta con nosotros, estamos contigo”; esta simple expresión de atención a su hijo crea un canal de confianza donde el joven se siente seguro para expresar sus problemas y emociones.
- *Roles y límites claros: responsabilidad y unidad para tiempos difíciles:* en la familia, como en cualquier otro tipo de organización, es importante que cada integrante tenga claro cuál es el papel que representa y qué se espera de él; de esta manera se generan responsabilidades y orden. Por ejemplo: establecer reglas claras sobre las tareas del hogar y los horarios para cumplirlas. Así,

es claro para todos los miembros que hacen parte de un equipo y disminuye la incertidumbre en tiempos difíciles como el caso de la enfermedad de un integrante de la familia.

- *Rituales y tradiciones: la fuerza invisible que une y sostiene a la familia:* este aspecto, aunque no pareciera, realmente es muy importante, puesto que generan espacios y momentos que unen a la familia y crean un sentido de pertenencia, apoyo y unión. Por ejemplo: reunirse para celebrar los cumpleaños de cada uno de los integrantes de la familia, ya sea presencial o virtualmente. Estos pequeños rituales, incluso, en los momentos difíciles, le recuerdan a la familia que están juntos y que hay razones para compartir.

La resiliencia en la dimensión social: el apoyo comunitario

Somos seres sociales y nuestra capacidad para recuperarnos también depende de las personas que nos rodean más allá del núcleo familiar. Una red social sólida se convierte en un gran apoyo en momentos difíciles. Werner y Smith (1992) desarrollaron un estudio que demostró la importancia de las redes de apoyo y los factores comunitarios en la capacidad de las personas para superar la adversidad, observando, desde una óptica más amplia, comunidades para las cuales una tragedia puede significar el desafío para movilizar las capacidades solidarias de la población y emprender procesos de renovación y de reconstrucción social. En este marco es importante reconocer y fortalecer los siguientes factores sociales:

- *Redes de apoyo sólidas: la fuerza colectiva que impulsa la resiliencia:* contar con amigos, vecinos y colegas en quienes podemos confiar y pedir ayuda, es fundamental para fortalecer nuestra resiliencia y superar de una mejor forma las situaciones adversas. Por ejemplo, un adulto mayor que vive solo, lejos de su familia, a quien sus vecinos visitan con alguna frecuencia, brindando, de esta manera, un apoyo social, que, aunque parezca mínimo es muy importante, pues le brinda acompañamiento y seguridad, reduciendo la sensación de soledad.

- *Sentido de pertenencia y participación: la resiliencia que nace de la comunidad:* este aspecto hace referencia a sentirse parte de una comunidad o de un grupo, y saber que nuestras ideas y nuestras acciones importan. Tal es el caso de un grupo de vecinos se reúnen para limpiar y decorar un parque cercano a sus viviendas. Esta participación les hace sentir que tienen el poder de cambiar su entorno y además fortalece los lazos entre ellos.
- *Acceso a recurso: el cimiento de comunidades más resilientes:* además de lo mencionado anteriormente, contar con servicios y oportunidades favorece el desarrollo de la comunidad; tal es el caso de escuelas deportivas, centros de salud o programas de capacitación. Ejemplo de esto es cómo se ha evidenciado que después de un desastre natural, una comunidad que cuenta con un centro de acopio bien organizado, voluntarios y programas de ayuda fortalecen su capacidad para recuperarse comparada con una comunidad sin esos recursos.

Las personas somos como bolsitas de té,
no conocemos nuestra verdadera fuerza
hasta que estamos en agua caliente.

Eleanor Roosevelt



Descubre tu fuerza interior: los pilares de la resiliencia

La resiliencia es una habilidad que implica un proceso dinámico, el cual integra múltiples elementos que permiten adaptarnos positivamente a la adversidad. Según la Asociación Americana de Psicología (s. f.) existen unos pilares fundamentales que, en este sentido, no solo nos ayudan a resistir, sino también a prosperar.

A continuación, se explican los principales pilares en los que se sustenta la habilidad de la resiliencia:

Componentes de autogestión

La autogestión se refiere a la capacidad de regular de manera efectiva las propias emociones, pensamientos y acciones frente a la adversidad. Este pilar les permite a las personas responder a los desafíos de forma intencionada en lugar de reaccionar impulsivamente, manteniendo la calma y la claridad mental. En síntesis, la autogestión es la habilidad clave para mantener el control personal y el equilibrio, favoreciendo afrontar de manera proactiva y constructiva las situaciones difíciles.

Autoconocimiento y aceptación

El autoconocimiento es fundamental en el desarrollo de la resiliencia, puesto que está asociado al entendimiento de nuestras emociones, fortalezas, debilidades, motivaciones y valores (Goleman, 1995). Esta habilidad nos permite aceptar nuestras reacciones frente a situaciones estresantes sin juzgarnos, lo cual es un paso fundamental para elegir respuestas y posiciones más constructivas en lugar de ser arrastrados por impulsos negativos. La aceptación de nuestras circunstancias, tal como son, nos libera de la lucha inútil y nos enfoca en la acción.

Sentido de propósito y flexibilidad

Contar con un propósito de vida claro, ya sea a través de un rol, una meta o un sistema de valores, brinda una motivación intrínseca que actúa como una brújula en tiempos de crisis. En este sentido, la logoterapia sugiere que la búsqueda de sentido es la principal fuerza motivadora del ser humano. Por su parte, la flexibilidad es la capacidad de modificar este propósito o los medios para alcanzarlo cuando las condiciones lo exigen. Esta adaptabilidad es un rasgo central de la “fortaleza” psicológica, permitiéndonos cambiar de rumbo sin perder la orientación para la consecución de los objetivos en las diferentes dimensiones de la vida humana (Frankl, 2015).

Componentes cognitivos

Como factor constitutivo de la resiliencia se encuentran también aspectos cognitivos, los cuales actúan como un motor interno del individuo para procesar y superar la adversidad. Estos aspectos cognitivos no son innatos, sino que se cultivan de forma consciente en cualquier época de la vida y permiten reinterpretar los desafíos, transformando nuestra percepción de indefensión en una sensación de control y capacidad (Werner, 1993). De esta manera, podemos comprender que la resiliencia es una habilidad de pensamiento que se puede entrenar y fortalecer con la práctica. El optimismo realista y la resolución de problemas son aspectos muy importantes para el fortalecimiento de la habilidad de resiliencia.

Optimismo realista

No se trata de ignorar o hacer caso omiso de los problemas, sino de tener una perspectiva que las cosas pueden mejorar y que, con trabajo orientado, podemos influir en el resultado. Por su parte, Seligman (2020) aclara esta posibilidad a través de lo que denomina “estilo explicativo”, a través del cual las personas optimistas atribuyen los eventos negativos a causas temporales y externas, mientras que ven los eventos positivos como permanentes y personales. Este patrón de pensamiento optimista es crucial para ser resiliente.

Habilidades de resolución de problemas

Abordar los problemas de manera activa y metódica abona el terrero de la resiliencia, esta habilidad incluye la capacidad de definir el problema, generar múltiples soluciones, tomar decisiones informadas y ejecutar un plan de acción. De acuerdo con el modelo cognitivo de Beck (2022), la resolución de problemas es una habilidad cognitiva que se puede aprender y perfeccionar para superar obstáculos. En lugar de sentirse indefensas, las personas resilientes se sienten capacitadas para encontrar una salida, lo que refuerza su autoeficacia y superación de obstáculos.

Componentes emocionales

La resiliencia no solo se basa en nuestra fortaleza mental, sino que también, como lo menciona Goleman (1995), está directamente asociada con la capacidad para gestionar nuestras emociones permitiendo procesar momentos difíciles de manera saludable, evitando que nos abrumen. De esta manera, no solo manejamos mejor nuestras propias crisis, sino que además creamos redes de apoyo fundamentales para superar la adversidad.

Regulación emocional

La capacidad de regular emociones es clave para ser una persona resiliente. Consiste en saber cómo evaluar y cambiar nuestras emociones cuando no son útiles. Una de las estrategias más efectivas es la reevaluación cognitiva, que significa simplemente cambiar la forma en que pensamos sobre una situación para que su impacto en nosotros no sea negativo. En lugar de esconder lo que sentimos, esta habilidad nos enseña a manejar nuestras emociones de forma saludable, ayudándonos a tener una perspectiva más clara y positiva (Gross, 1998).

Desarrollo de la empatía

La capacidad de ponerse en el lugar de otra persona nos proporciona una visión más amplia y nos aleja de la autocompasión. Batson (2011) analiza que, al entender a otros, con frecuencia encontramos una nueva fuerza en nosotros mismos y explica que la empatía puede llevar a la conducta prosocial o a favor de otros, lo que no solo ayuda a los demás, sino que también genera un sentido de conexión y propósito en quien la pone en práctica.

Componentes comportamentales y hábitos de fortalecimiento

La resiliencia no solo se basa en lo que pensamos o sentimos, sino también en lo que hacemos. Como se ha mencionado a lo largo del capítulo, más allá de una cualidad innata, la resiliencia es una capacidad dinámica que se cultiva a través de la

incorporación de estrategias específicas en nuestra vida. Este enfoque práctico nos permite construir una base sólida para enfrentar las adversidades, no solo resistiendo los golpes, sino también emergiendo de ellos con mayor fortaleza.

Cuidado personal y bienestar

Mantener el bienestar físico es fundamental para hacer frente a las dificultades. Hacer ejercicio con regularidad, alimentarse bien y descansar lo suficiente mejora la salud física y ayuda a tener una mente más fuerte, aumentando nuestra capacidad para manejar el estrés. Cuando practicamos el autocuidado, aprendemos a manejar mejor el estrés y demostramos respeto por nosotros mismos. Este hábito nos da energía mental y nos prepara mejor para enfrentar los retos que se presenten (Lazarus y Folkman, 1984).

Aprender del fracaso

Las personas resilientes no ven las dificultades como un problema, sino como una oportunidad para mejorar. El concepto de crecimiento postraumático, según Tedeschi y Calhoun (1996), explica que vivir experiencias duras puede ayudar a desarrollarnos personalmente, valorando más la vida, fortaleciendo las relaciones y cambiando nuestras prioridades. En lugar de ser víctimas de las circunstancias y quedarnos en el papel de víctimas, aprendemos de lo vivido y salimos más fuertes y con más sabiduría.

Red de apoyo social

El apoyo de las personas que nos rodean es una de las mayores fuerzas para enfrentar el estrés. Contar con vínculos basados en la confianza y el cariño nos ofrece orientación y ayuda en los momentos difíciles. Una red sólida de apoyo no solo fortalece nuestra salud mental, sino que también alimenta el sentido de pertenencia y nos recuerda que nunca estamos solos. Conectarnos con otros nos abre nuevas perspectivas, rompe el aislamiento y nos da la energía necesaria para superar cualquier desafío (Cohen y Wills, 1985).

En medio de la dificultad yace la oportunidad.

Albert Einstein



Resiliencia: un pilar para el éxito en el entorno laboral

Como se ha mencionado a lo largo del capítulo, la resiliencia potencia la capacidad de adaptarse y recuperarse de frente a la adversidad. En este sentido, es una habilidad primordial en el ámbito laboral, el cual, en la actualidad, es un entorno caracterizado por el cambio constante, la incertidumbre y la presión; por ello, ser resiliente no solo ayuda a los individuos a sobrellevar los desafíos, sino que también impulsa a las organizaciones para avanzar.

Impacto de la resiliencia en los trabajadores

De manera particular para las personas que hacen parte de una organización, independiente del rol que desempeñen, la resiliencia es una habilidad poderosa que le permite avanzar superando los retos y las dificultades que deba enfrentar. En este sentido, según Rutter (2022) existen diversos aspectos que favorecen el desempeño laboral, al fortalecer la capacidad de resiliencia, cada vez más requerida para afrontar los cambios y los retos que el entorno exige.

En medio de las nuevas tecnologías, las constantes reestructuraciones y los cambios cada vez más frecuentes en las funciones por desempeñar se requiere que los colaboradores se adapten con mayor facilidad. La resiliencia es una habilidad que permite observar los cambios como oportunidades de aprendizaje y crecimiento favoreciendo la adaptabilidad al cambio. Esta habilidad es muy útil para

la superación de rechazos de clientes, adaptación a cambios en el mercado o en la oferta de productos, así como en el mantenimiento de la perseverancia para alcanzar objetivos laborales.

Otro aspecto está asociado con que un trabajador resiliente no se paraliza ante la presión, en cambio de percibir como una amenaza los proyectos complejos, los plazos limitados o los entornos donde se evidencian conflictos, los ve como retos que debe superar. Esto le permite mantener la calma, pensar con claridad y tomar decisiones efectivas y hacer un adecuado manejo del estrés y una adecuada gestión emocional. Al tener una mirada optimista y la capacidad de superar obstáculos, los colaboradores resilientes están menos estresados, lo que se evidencia, en una mayor satisfacción con su trabajo y un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal.

Por otra parte, y no menos importante, la resiliencia fortalece la autoconfianza; esto debido a que, al superar las dificultades o desafíos, las personas que hacen parte de una organización se vuelven más seguros de sus habilidades y capacidades, lo que favorece la adaptación a nuevas tecnologías, mejores respuestas a emergencias o imprevistos en el desarrollo de sus labores. Esta confianza en sí mismos les impulsa a asumir nuevas responsabilidades, buscar el crecimiento profesional y recuperarse de los contratiempos, como un despido o un ascenso fallido, lo cual se refleja en su plan de desarrollo de carrera.

Impacto de la resiliencia en las organizaciones

Una organización puede ser considerada resiliente en la medida en que demuestre su capacidad de recuperarse, adaptarse y prosperar ante adversidades o crisis inesperadas. Algunos autores han investigado entornos organizacionales de alto riesgo, tales como los sectores de la salud y la aviación observando la manera como la resiliencia permite avanzar a pesar de las catástrofes en la medida en que esta habilidad otorga proactividad a los trabajadores en momentos difíciles (Weick y Sutcliffe, 2007).

Taleb (2014) promueve una visión del mundo en el cual la exposición a la volatilidad y al desorden cuando se gestionan adecuadamente, fortalece a las personas y a las organizaciones e, incluso, a las sociedades. Hace referencia a la anti-fragilidad como capacidad de un sistema u organización; esta consiste no solo de

resistir a los shocks, sino en mejorar y fortalecerse gracias a ellos. Este concepto está alineado con la resiliencia, que no solo implica la capacidad de volver al estado original, sino también aprender de las adversidades.

Por su parte, Snowden y Boone (2007) consideran la resiliencia como una habilidad muy valiosa para la toma de decisiones que les ayuda a las organizaciones a entender y gestionar diferentes tipos de situaciones complicadas, complejas y caóticas. Este autor resalta la importancia de la agilidad y la adaptación en entornos complejos, lo cual es un componente esencial de la resiliencia para salir adelante después de una crisis organizacional. A continuación, encontramos algunos casos de organizaciones multinacionales que han demostrado su gran capacidad de resiliencia.

Apple es un ejemplo de resiliencia empresarial; finalizando la década de 1990, la compañía se encontraba al borde de la quiebra, evidenciado un nivel bajo de mercado y pérdidas millonarias. No obstante, el regreso de Steve Jobs en 1997 marcó el inicio de una gran transformación. Jobs se enfocó en reducir la línea de productos, innovar con dispositivos y repotenciar la marca desarrollando una estrategia de marketing enfocada en la experiencia del usuario. La introducción del iPod, en el 2001 y, posteriormente, del iPhone, en el 2007, no solo salvaron a la compañía, sino que también la llevaron a convertirse en una de las empresas más valiosas del mundo, demostrando que la innovación y la visión estratégica pueden revertir una situación de crisis que parecía el final de esta empresa (Isaacson, 2011).

La conocida empresa de café *Starbucks* también es un caso de resiliencia importante. Durante la crisis financiera del 2008, la empresa enfrentó una gran caída en sus ventas, sumada a la creciente competencia y una pérdida de identidad de marca. Como respuesta a esta crisis, su fundador Howard Schultz regresó a la gerencia de la compañía. Su plan implicó cerrar cientos de tiendas que no estaban siendo rentables, una reestructuración de la calidad del producto y de la experiencia del cliente, así como una inversión significativa en tecnología y aplicación para pagos y pedidos. Estas acciones no solo le permitieron a Starbucks superar la recesión, sino que también la prepararon para el futuro, fortaleciendo su conexión con los clientes y optimizando sus operaciones (Schultz y Gordon, 2011).

Por su parte, *Netflix* también ejemplifica la resiliencia a través de la adaptación constante. Originalmente, era una compañía de alquiler de DVD por correo, la cual se vio amenazada por la disminución del mercado físico y el auge del *streaming* digital. En lugar de aferrarse a su modelo de negocio inicial, la empresa decidió

hacer un gran cambio hacia la transmisión en línea, invirtiendo masivamente en la creación de una plataforma propia y, más tarde, en la producción de contenido original. Esta estrategia le permitió no solo sobrevivir, sino también dominar el mercado del entretenimiento digital, demostrando que la resiliencia es fundamental en industrias de rápido cambio (Sarkees, 2018).

La resiliencia no significa volver a ser el mismo, sino crecer a partir de lo vivido.

Steven Southwick



Más allá de la adversidad: investigaciones sobre cómo la resiliencia potencia la eficiencia y la calidad de vida

Existen múltiples y variados estudios realizados en diferentes entornos y con diferentes tipos de poblaciones que muestran el impacto de la resiliencia como habilidad personal que favorece avanzar a pesar de las adversidades; a continuación, se presentan algunas de estas investigaciones.

En uno de los primeros y más importantes estudios, conocido como “Estudio de los niños de la isla de Kauai”, la psicóloga Werner observó 698 niños nacidos en la isla de Hawái en 1955. Esta investigación consistió en seguir sus vidas desde el nacimiento hasta los 40 años para entender cómo el entorno familiar y social, así como las características individuales influyen en el desarrollo a largo plazo. De los niños observados, aproximadamente, 200 contaban con algunos factores de riesgo al nacer, tales como: vivir en pobreza crónica, tener padres con baja escolaridad, experimentar problemas de salud mental parental o enfrentar la inestabilidad familiar. La hipótesis inicial de muchos expertos era que estos niños estaban condenados a un futuro de dificultades y fracaso (Werner y Smith, 2001). La metodología con que

se desarrolló este estudio fue rigurosa y permitió recopilar información de diversas áreas de la vida de los participantes. Se hizo una evaluación de los niños al nacer registrando datos sobre el embarazo, el parto y la salud del recién nacido. Durante la infancia y adolescencia se llevaron a cabo evaluaciones periódicas del desarrollo físico y cognitivo, la salud, el desempeño escolar y el entorno familiar. En la adultez se hicieron seguimientos a los 18, 32 y 40 años, en los cuales se evaluaron aspectos como la educación, el trabajo, las relaciones personales y la salud mental de cada uno de los participantes.

El principal hallazgo que generó el estudio de Kauai fue que, a pesar de las predicciones, no todos los niños de alto riesgo fracasaron. Aproximadamente un tercio de ellos, a quienes Werner denominó “niños resilientes”, lograron avanzar y convertirse en adultos competentes, exitosos y bien adaptados. Estas personas desarrollaron vidas estables y satisfactorias, superando las adversidades de su infancia. El estudio identificó algunos factores personales, familiares y externos que actuaron como protección frente a los factores de riesgo. Los factores personales se observaron en la medida en que los individuos resilientes contaban con la capacidad para interactuar de forma positiva con los demás y con su entorno. En relación con los factores familiares muchos de estos niños contaban, al menos, con una figura de apoyo dentro de la familia, quien le proporcionaba afecto y límites claros. En lo que respecta a factores externos, contaban con una red de apoyo fuera de la familia, como, por ejemplo, un maestro o mentor dedicado, que fue crucial para muchos de los niños resilientes. Con esta investigación, Werner revolucionó la psicología, al demostrar que la adversidad no es un destino inevitable. Este estudio brindó las bases para el análisis y la comprensión de la resiliencia como un proceso dinámico de adaptación y no como un rasgo fijo de las personas. Asimismo, mostró cómo las características personales aunadas a un entorno de apoyo pueden mitigar los efectos negativos de la adversidad.

En el ámbito académico, un estudio aplicado por Lochman *et al.* (2020), en el que participaron estudiantes universitarios de pregrado de varias universidades americanas mostró que una intervención breve de resiliencia, implementada a gran escala, mejoró indicadores de salud mental; es decir, reducción de angustia psicológica y estrés, con efectos positivos para la persistencia y el desempeño estudiantil. Complementariamente, una revisión centrada en universitarios encontró efectos pequeños, pero positivos en resiliencia, estrés y síntomas depresivos, indicando

que las herramientas de afrontamiento aprendidas se traducen en mejor autorregulación, mayor compromiso y, en varios estudios, mejores resultados académicos asociados con rendimiento y continuidad (Shaw *et al.*, 2023). Estos hallazgos sugieren que la resiliencia, como habilidad transversal, fortalece la eficiencia en el estudio y la calidad de vida del alumnado, impactando, de esta manera, también positivamente a las instituciones académicas favoreciendo el logro de sus objetivos estratégicos y su misionalidad.

En cuanto al impacto de la resiliencia en el trabajo, en una revisión sistemática de 14 estudios realizados principalmente en el Reino Unido, Estados Unidos y Australia, sobre programas de resiliencia en contextos laborales en los cuales participaron trabajadores de sectores de la salud, la educación, las fuerzas armadas y las oficinas corporativas. Se encontraron mejoras consistentes en resiliencia personal, salud mental y bienestar subjetivo; además, documentó efectos sobre resultados psicosociales y de desempeño relacionados con indicadores vinculados a productividad y rendimiento laboral. Por su parte, Robertson *et al.* (2015) concluyen que la formación en resiliencia es un medio útil para fortalecer la capacidad de los empleados para afrontar la adversidad y sostener el rendimiento. En términos organizacionales, estos hallazgos sugieren que invertir en resiliencia no solo protege la salud de las personas, sino que también contribuye a climas de trabajo más eficientes y sostenibles.

Por otra parte, un amplio estudio sobre programas de desarrollo de resiliencia en el trabajo, realizado en Estados Unidos por Vanhove *et al.* (2016) con trabajadores en entornos de alta exigencia y estrés, como fuerzas armadas, personal de salud y contextos académicos, mostró efectos pequeños, pero significativos en la mejora de la resiliencia y los resultados relacionados con el nivel de estrés y el bienestar. Aunque algunos efectos disminuyen con el tiempo, si no hay refuerzo, la evidencia respalda que las intervenciones bien diseñadas frecuentemente basadas en *mindfulness* mejoran la adaptación y pueden asociarse con mejores indicadores de desempeño y más aún cuando se combinan estas prácticas con experiencias de liderazgo que modelen y refuercen la resiliencia, lo cual aumenta la probabilidad de resultados sostenidos para personas y equipos.

También a nivel comunitario, la evidencia muestra que redes sociales robustas y la participación cívica facilitan una recuperación más rápida y efectiva frente a situaciones de crisis, con impactos en bienestar, cohesión y mantenimiento de

servicios y actividades económicas. El análisis comparado, realizado por Aldrich (2012) en comunidades afectadas por desastres, tales como el huracán Katrina en Estados Unidos; el terremoto de Kobe en Japón y el tsunami en el sudeste asiático India y Tailandia, específicamente, documenta que las comunidades con mayor capital social coordinan mejor la ayuda, reactivan su tejido productivo y sostienen la vida comunitaria con menos deterioro en calidad de vida tras desastres. Más recientemente, estudios sobre resiliencia comunitaria indican asociaciones significativas con menor burnout en personal de servicios humanos y con mayor apego comunitario, lo que repercute en la sostenibilidad de organizaciones locales y servicios esenciales. En síntesis, fortalecer la resiliencia individual y colectiva protege a las personas, sostiene a las organizaciones y refuerza la capacidad adaptativa de las comunidades.

La resiliencia puede cambiar un fracaso en un logro extraordinario.

Matt Biondi



Estrategias para fortalecer la resiliencia en diferentes dimensiones de la vida

Este recorrido nos ha permitido comprender la resiliencia como habilidad humana para superar la adversidad, adaptarse a situaciones difíciles y recuperarse de ellas, asociada a mantener la fortaleza emocional y la esperanza ante las crisis, los desafíos y los contratiempos de la vida. A diferencia de una persona que se rinde o se deja abrumar por las dificultades, una persona resiliente es capaz de *recomponerse* y seguir adelante.

Como lo hemos visto a lo largo de este capítulo, la resiliencia puede ser útil en todas las dimensiones de la vida del ser humano. A continuación, se presentan

algunas prácticas que favorecen el desarrollo o fortalecimiento de la resiliencia en los diferentes ámbitos.

Fortaleciendo la resiliencia en la dimensión personal

Recordemos que la resiliencia personal, según Werner (2021), se refiere a la capacidad individual de manejar el estrés y recuperarse de los desafíos de la vida. Fortalecer la resiliencia a nivel personal es fundamental, ya que es la base para el resto de las dimensiones humanas. En este ámbito es importante que tomes acción frente a cada uno de los siguientes aspectos:

Cultiva el autorreconocimiento y la aceptación

Entender tus emociones, fortalezas y debilidades es el primer paso para ser resiliente. Aceptar que no siempre tienes el control sobre las situaciones te permite enfocar tu energía en lo que sí puedes manejar: tu decisión y acción. Tal es el caso de una persona que pierde su trabajo; en cambio de culparse, acepta la situación como una oportunidad para replantear su carrera y buscar un nuevo camino que se alinee de mejor forma con sus intereses.

Algunas preguntas de reflexión personal aportan al desarrollo de la resiliencia:

- ¿Qué emociones o pensamientos me genera una situación difícil y cómo puedo aceptarlos sin dejar que me controlen?
- ¿Qué pensamientos negativos recurrentes tengo sobre mí mismo o sobre mi situación y cómo puedo desafiarlos de manera constructiva?
- ¿Cuáles son mis mayores fortalezas y cómo puedo usarlas para afrontar este nuevo desafío?

Fomenta la gratitud y el optimismo

Enfocarte en lo que posees, en lugar de lo que has perdido, te ayuda a mantener una mirada positiva. El optimismo realista no niega la dificultad, aunque sí busca aspectos positivos dentro de la situación; por ejemplo, una persona que sufre una

enfermedad crónica puede encontrar gratitud en los días que se siente bien y optimismo en la posibilidad de descubrir nuevos tratamientos o terapias.

A continuación, encuentras algunas reflexiones útiles para el fortalecimiento de la resiliencia:

- Incluso en medio de esta adversidad, identifico tres cosas positivas que hay en mi vida en este momento.
- ¿Qué lección o crecimiento personal puedo extraer de esta experiencia difícil?
- ¿Cómo puedo buscar momentos de alegría o belleza en mi día a día, sin importar lo que esté pasando?

Práctica el autocuidado

El bienestar integral, físico y mental son fundamentales en la habilidad de resiliencia. Dormir bien, comer saludablemente y hacer ejercicio regularmente son acciones que preparan al cuerpo y la mente para enfrentar el estrés. Para el caso de una persona que está pasando por un divorcio, puede fortalecer su resiliencia comprometiéndose a salir a caminar todos los días, ya que el ejercicio reduce el estrés y le da un espacio para procesar sus emociones.

Algunas reflexiones en este sentido para que respondas y emprendas son:

- ¿Estoy durmiendo lo suficiente y comiendo de manera que mi cuerpo se sienta fuerte y capaz de afrontar el estrés?
- ¿Qué actividades puedo integrar en mi rutina diaria para cuidar mi mente y mi cuerpo, incluso cuando no tengo ganas de hacerlas?
- ¿Qué me ayuda a relajarme y a desconectar del estrés, y cómo puedo hacer más de eso?

Fortaleciendo la resiliencia en las dimensiones familiar y social

Contar con el apoyo de la familia y el círculo social que nos rodea es muy importante para desarrollar la habilidad de resiliencia. Tener relaciones fuertes y saludables

se convierte en una red de seguridad emocional. De esta manera es recomendable trabajar en los siguientes aspectos que estimulan el desarrollo de la resiliencia.

Construye redes de apoyo sólidas

Compartir tus preocupaciones y sentimientos con personas de confianza (amigos, familiares, e incluso terapeutas o coach) ayuda a alivianar la carga. Un ejemplo claro es una familia que, tras un desastre natural, se apoya mutuamente y busca ayuda en su comunidad para reconstruir su hogar y sus vidas, demostrando que no tienen que enfrentar la situación solos.

A continuación, encuentras algunas reflexiones útiles para el fortalecimiento de la resiliencia:

- ¿A que personas de mi familia o amigos puedo pedir ayuda o simplemente hablar sin sentirme juzgado?
- ¿A quién podría contactar para ofrecer apoyo, ya que ayudar a otros, a menudo, nos hace sentir más fuertes con nosotros mismos?
- ¿Qué acciones concretas puedo tomar para fortalecer mis relaciones con las personas que más me importan?

Fomenta la comunicación honesta y abierta

En la familia es de gran importancia que todos se sientan escuchados y respetados. Por ejemplo, una familia que enfrenta la enfermedad de uno de sus miembros y habla abiertamente sobre el miedo, la tristeza y las necesidades de cada uno fortalece la cohesión y la capacidad de enfrentar la crisis juntos.

Algunas reflexiones de utilidad en este aspecto son:

- ¿Cómo podemos mejorar la forma en que nos comunicamos en mi familia para expresar nuestras necesidades y sentimientos de manera más efectiva?
- ¿Estoy realmente escuchando a los demás o solo esperando mi turno para hablar?
- ¿Qué palabras de aliento o apoyo puedo ofrecerles a los miembros de mi familia que están pasando por un momento difícil?

Participa en tu comunidad

Conectarse con otras personas a través de voluntariado, grupos de interés o actividades comunitarias incrementa el sentido de pertenencia y propósito y fortalece la resiliencia. Tal es el caso de una persona que se une a un grupo de cuidadores de personas mayores, no solo recibe ayuda, sino que también ofrece apoyo a otros, creando un sentido de comunidad y propósito compartido.

Responder a las siguientes preguntas y tomar acción frente a esto será de gran utilidad para desarrollar tu resiliencia:

- ¿A qué tipo de grupo o actividad podría unirme para sentirme más conectado con los demás y contribuir a algo más grande que yo?
- ¿De qué manera puedo ayudar a los demás a sentirse parte de mi comunidad?
- ¿Qué podría hacer para que mi comunidad sea un lugar más solidario y resiliente para todos?

Fortaleciendo la resiliencia en la dimensión laboral y profesional

En el ámbito profesional y laboral, la resiliencia es clave para manejar la presión, los cambios, los retos y los fracasos. A continuación, se presentan algunos aspectos que favorecen el desarrollo de la resiliencia en el trabajo, sobre los cuales te invito a reflexionar y a involucrar en tu vida.

Desarrolla habilidades de adaptabilidad

El mundo laboral está en constante cambio. La capacidad de aprender nuevas habilidades y adaptarse a nuevas circunstancias es fundamental. Tal es el caso de un profesional que, después de ser despedido, invierte tiempo en capacitarse en un nuevo software o en una habilidad de alta demanda, demuestra su resiliencia y su capacidad de reinventarse.

Analiza las siguientes preguntas y actúa de manera coherente frente a tus respuestas:

- ¿Qué otra habilidad puedo aprender para mantenerme vigente en mi trabajo para estar preparado frente a futuros cambios?
- ¿Qué pasos puedo tomar para desarrollar una mentalidad más flexible y abierta a nuevas ideas en mi trabajo?
- ¿Cómo puedo ver los cambios en mi entorno laboral no como amenazas, sino como oportunidades para crecer y mejorar?

Establece límites claros

La resiliencia no significa trabajar sin parar. Es importante saber cuándo desconectarse para recargar energías y evitar el agotamiento. Por ejemplo, una persona que deja de revisar correos electrónicos de trabajo después de las 7 p. m. y los fines de semana establece un límite saludable que previene el agotamiento.

Revisa las siguientes preguntas, reflexiona acerca de tus respuestas y toma acción frente a ello:

- ¿Estoy estableciendo límites sanos organizándome en mi trabajo para evitar el agotamiento y proteger mi bienestar integral?
- ¿Qué actividades fuera del trabajo me ayudan a recargar energías y a desconectarme de las presiones laborales?
- ¿De qué manera puedo comunicar mis límites a mis colegas o superiores de forma respetuosa pero firme?

Aprende del fracaso

Reemplaza tu apreciación al ver los errores como derrotas, considéralos más bien como oportunidades de aprendizaje. Por ejemplo, un joven emprendedor que, tras el fracaso de su primer negocio, analiza los errores, pide retroalimentación y utiliza esas lecciones para lanzar una empresa más exitosa, es un claro ejemplo de resiliencia laboral.

Te invito a responder las siguientes preguntas y reflexionar acerca de tus respuestas:

- ¿Qué lecciones puedo extraer de este fracaso o de esta situación difícil en el trabajo para mejorar mi desempeño en el futuro?
- ¿Qué habría hecho de manera diferente si pudiera volver a empezar y cómo puedo aplicar ese conocimiento en el futuro?
- ¿Cómo puedo redefinir el fracaso para verlo no como un final, sino como un paso más en mi camino profesional?

Una vez realizado el ejercicio de análisis y reflexión a cada uno de los aspectos y teniendo en cuenta las recomendaciones dadas, te invito a construir un plan de trabajo o plan de acción que te permitirá fortalecer tu habilidad de resiliencia facilitando el logro de tus objetivos y de las personas y equipos con quienes te relaciones o haces parte.

El bambú que se dobla es más fuerte
que el roble que resiste.

Proverbio japonés



Conclusiones

Para cerrar este capítulo, en síntesis, podemos decir que la resiliencia no es una cualidad innata, sino una habilidad que se forja en la adversidad. No se trata de evitar el dolor o las dificultades, sino de aprender a navegar a través de ellas, encontrando un nuevo sentido y dirección. Al abrazar la imperfección y los desafíos, descubrimos una fuerza interior que nos permite no solo sobrevivir, sino también prosperar y crecer.

Cada obstáculo que superamos es una oportunidad para fortalecer nuestra mente y espíritu. La resiliencia nos enseña que el fracaso no es el final, sino un

escalón hacia el éxito. Al enfrentar los problemas de forma positiva y proactiva, transformamos la vulnerabilidad en valentía y construimos una base sólida para el bienestar personal y el crecimiento continuo.

Al practicar la resiliencia en nuestras vidas, no solo nos volvemos más fuertes, sino que también influimos positivamente en quienes nos rodean. Nuestra capacidad para sobreponernos a los desafíos inspira a nuestras familias y comunidades y a los equipos en los que participamos a construir un futuro más sólido.

En esencia, la resiliencia es el arte de transformar las heridas en sabiduría y las adversidades en oportunidades. Es una habilidad que nos permite reescribir nuestra historia, dejando de ser víctimas de las circunstancias para convertirnos en los arquitectos de nuestro propio destino. Al cultivar esta capacidad, nos empoderamos para vivir una vida plena, resiliente y significativa.

Referencias

- Aldrich, D. P. (2012). *Construyendo resiliencia: el capital social en la recuperación posterior a desastres*. University of Chicago Press.
- Alvord, M. y Grados, P. (2005). Fortaleciendo la resiliencia en niños: un enfoque proactivo. *Professional Psychology: Research and Practice*, 36(3), 238-245. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.36.3.238>
- American Psychological Association. (s. f.). *Guía de resiliencia: para padres y maestros*. <https://www.apa.org/topics/resilience/guia>
- Batson, C. (2011). *Altruismo en humanos*. Oxford University Press.
- Beck, A. (2022). *Terapia cognitiva y los trastornos emocionales* (7.ª ed.). International Universities Press.
- Bonanno, G. (2004). Pérdida, trauma y resiliencia humana: ¿Hemos subestimado la capacidad humana para prosperar después de eventos extremadamente aversivos? *American Psychologist*, 59(1), 20-28. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.1.20>
- Bonanno, G. A. (2018). Trayectorias de resiliencia y disfunción tras un posible trauma: una revisión y evaluación estadística. *Clinical Psychology Review*, 63, 32-45. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2018.05.008>

- Pacha, A., *et al.* (2026). Resiliencia psicológica en la respuesta a la COVID-19: una revisión sistemática para la preparación futura en materia de salud pública. DOI: 10.1007/s12144-025-08926-1
- Cohen, S. y Wills, T. (1985). Estrés, apoyo social y la hipótesis de amortiguación. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357.
- Cyrułnik, B. (2025). *Los patitos feos: La resiliencia, una infancia infeliz no determina la vida* (5.ª ed.). Gedisa.
- Dweck, C. (2025). *Mindset: La actitud del éxito*. Editorial Sirio.
- Frankl, V. (2015). *El hombre en busca de sentido* (3.ª ed.). Herder.
- García-Vesga, M. y Domínguez-de la Ossa, E. (2013). Desarrollo teórico de la resiliencia y su aplicación en situaciones adversas: una revisión analítica. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 11(1), 63-77.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional: por qué puede importar más que el IQ*. Bantam Books.
- Gross, J. (1998). El campo emergente de la regulación emocional: una revisión integradora. *Review of General Psychology*, 2(3), 271-299.
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. Simon & Schuster.
- Lazarus, R. y Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. Springer Publishing Company.
- Lochman, J., Powell, N., Boxmeyer, C., Jiménez-Camargo, L. y Noguchi, R. (2020). A Pragmatic Clinical Trial Examining the Impact of a Resilience Program on College Student Mental Health. *Journal of American College Health*, 68(6), 1-10.
- Melillo, A. y Suárez, E. (2008). *Resiliencia: descubriendo las propias fortalezas*. Paidós.
- Masten, A. y Narayan A. (2012). Desarrollo infantil en el contexto de desastres, guerras y terrorismo: vías de riesgo y resiliencia. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 227-257.
- Robertson, I., Cooper, C., Sarkar, M. y Curran, T. (2015). Resilience Training in the Workplace from 2003 to 2014: A Systematic Review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 533-562. <https://doi.org/10.1111/joop.12120>
- Rutter, M. (2022). La resiliencia como un concepto dinámico. *Development and Psychopathology*, 24(1), 3-14.
- Sarkees, C. (2018). The Netflix Effect: Redefining the Rules of Hollywood. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/01/the-netflix-effect-redefining-the-rules-of-hollywood>
- Schultz, H. y Gordon, J. (2011). *Onward: How Starbucks Fought for Its Life Without Losing Its Soul*. Rodale Books.

- Shaw, T., McManus, S. y Galante, J. (2023). The Impact of Resilience Interventions on University Students: A Systematic Review of Randomized Controlled Trials. *Education Sciences*, 13(5), 510. <https://doi.org/10.3390/educsci13050510>
- Seligman, M. (2020). *Aprendizaje del optimismo: Cómo cambiar tu mente y tu vida*. University Press.
- Snowden, D. y Boone, M. (2007). Un marco de trabajo para la toma de decisiones del líder. *Harvard Business Review*.
- Taleb, N. (2014). *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. Random House Trade
- Tedeschi, R. y Calhoun, L. (1996). El Inventario de Crecimiento Postraumático: Midiendo el legado positivo del trauma. *Journal of Traumatic Stress*, 9(3), 455-471.
- Vanhove, A., Herian, M., Pérez, A., Harms, P. y Lester, P. (2016). ¿Can Resilience be Developed at Work? A Meta-Analytic Review of Resilience-Building Programme Effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 278-307. <https://doi.org/10.1111/joop.12123>
- Walsh, F. (2016). *Resiliencia familiar: Un marco para la práctica clínica*. Guilford Press.
- Weick, K. y Sutcliffe, K. (2007). *Managing the Unexpected Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. Jossey-Bass.
- Werner, E. (2021). Riesgo, resiliencia y recuperación: Perspectivas del estudio longitudinal de Kauai. *Development and psychopathology*, 5(4), 503-515.
- Werner, E. y Smith, R. (1992). *Superando las probabilidades: Niños de alto riesgo desde el nacimiento hasta la edad adulta*. Cornell University Press.
- Werner, E. y Smith, R. (2001). *Viajes de la infancia a la mediana edad: Riesgo, resiliencia y recuperación*. Cornell University Press.



MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS, más cerca de las personas: una mirada de la sensibilidad intercultural ante los desafíos de la globalización

*Beyond Borders, Closer to People:
A Perspective on Intercultural Sensitivity Amid
the Challenges of Globalization*

.....

Carlos Andrei Zamora Valencia

La cultura es la expresión humana de la forma en que pensamos, sentimos y vivimos. La diversidad cultural es el motor de nuestro progreso.

Paulo Freire



La importancia de comprender la diversidad cultural

En un mundo cada vez más interconectado, donde el acceso a la información se amplía a través de dispositivos móviles, internet y redes sociales, estar a la vanguardia de las necesidades del entorno termina convirtiéndose en un mecanismo de supervivencia; tal es el caso en el ámbito personal, cuando accedemos a las entidades bancarias por aplicaciones en el celular; en el ámbito laboral, cuando construimos proyectos en reuniones virtuales con participantes de varias ciudades conectados en simultánea y en el ámbito social; cuando interactuamos en foros de opinión dentro de redes sociales. Teniendo en cuenta lo anterior, las herramientas tecnológicas han ido fortaleciendo el desarrollo de habilidades y el acceso a la información de una forma ágil, pero, al mismo tiempo, generando nuevos desafíos en su uso.

Este acceso a la información ha permitido una mayor información de los fenómenos políticos, sociales y culturales propios de los países. Mientras que, a mediados del siglo xx, la búsqueda de información se centraba en la visita a bibliotecas físicas de material traído a través del comercio con otros países, en la actualidad,

se puede acceder a páginas web y redes sociales que comunican opiniones; también vemos que series de Turquía y Corea se han convertido en las favoritas de las familias latinas, y aspectos, como la música mexicana o la comida japonesa, ya no son exclusivos de unos cuantos, sino que ahora son parte del intercambio cultural cotidiano que manejan otros países del mundo con nuestra sociedad.

El intercambio no solamente ha sido a través de la música, la comida o el cine, sino también a través de las migraciones que son un punto importante para entender los procesos de adaptación cultural que está viviendo nuestra sociedad. Según la Organización Internacional para las Migraciones (s. f.) el concepto de la migración es definido como el movimiento de personas de su lugar de residencia habitual a un nuevo territorio; estos procesos se generan por diversas razones y motivaciones, por ejemplo, el turismo, estudios en el exterior o negocios, así como aspectos más profundos, como la visión política, los conflictos internos en los países y la búsqueda de mejores opciones de vida.

Para tener algunos ejemplos de la importancia de las migraciones, según datos de Migración Colombia (2024), aproximadamente, 2 millones de migrantes provenientes de Venezuela se encuentran en Colombia y 4,7 millones de colombianos se encuentran en el exterior, siendo Estados Unidos el país con más colombianos migrantes en la actualidad. Teniendo en cuenta lo anterior, este fenómeno hace parte de la dinámica constante de los territorios y de las personas, por lo tanto, la migración y el intercambio cultural reflejan cómo las sociedades crean nuevas estructuras de relacionamiento, algunas más flexibles que otras, con el fin de establecer nuevos órdenes sociales en los territorios habitados.

Este es el caso de Cundinamarca, según la biblioteca digital de la Cámara de Comercio (2011), de la totalidad de las empresas extranjeras que están invirtiendo y generando empleo en el departamento, el 17 % son grandes empresas y el 16 % medianas empresas; de igual manera, los sectores con mayor presencia son de explotación de minas y materiales de construcción con el 29 %, sector inmobiliario, con el 25 %, y 14 % para el sector comercio y tecnológico, entre muchos otros. Cuando llega una empresa extranjera a un territorio determinado, no solo llega una dinámica comercial y de oferta laboral, sino también una serie de elementos culturales que se empiezan a integrar en la cultura local; muchas de estas organizaciones contratan personas locales para que efectúen la operación en el país o viajen a las sedes principales de las compañías en sus países de origen. Al mismo tiempo, traen

personal capacitado de sus propios países para generar procesos de intercambio de conocimiento, procesos tecnológicos e inversión.

Esto ha llevado a que el aprendizaje de una segunda lengua como el inglés u otros idiomas se convierta en un requisito indispensable en el trabajo de organizaciones multinacionales, además de poder viajar a otros países y generar lazos de amistad con amigos de otras latitudes. Todo lo anterior permite generar equipos efectivos con las personas de otras culturas, convirtiéndolo en un ejercicio de comunicación cultural que se desarrolla en espacios físico o virtuales.

En este sentido, fenómenos, como la adaptación y la sensibilidad intercultural se convierten en elementos importantes para relacionarnos con los otros y con los diferentes espacios a los cuales no estamos acostumbrados. Aunque estos procesos de adaptación toman tiempo en desarrollarse, también permiten el surgimiento de nuevas habilidades, como conocer diferentes culturas, interactuar con costumbres y prácticas diferentes. De esta manera, surge un ciudadano global que puede vivir, interactuar y trabajar en comunidad, así como realizar ejercicios de negociación efectiva y regular su gestión emocional frente a las particularidades del entorno. Lo anterior refuerza el concepto de la Unesco (2015) sobre la ciudadanía global, el cual se refiere a que las personas asumen un sentido de pertenencia de una comunidad global y que fortalecen valores compartidos como humanidad, más allá de las naciones o pasaportes estrictamente delimitados. El ejercicio de la ciudadanía global es la construcción de nuevas comunidades con una comprensión crítica y compasiva de la diversidad y el desarrollo sostenible con el entorno.

Nuestra capacidad para llegar a la unidad en la diversidad será la belleza y la prueba de nuestra civilización.

Mahatma Gandhi



De la cultura local a la sensibilidad de las culturas globales

Para entender la sensibilidad intercultural como una habilidad humana, es importante entender algunos conceptos que componen el contexto de esta habilidad y, para ello, es importante iniciar con la definición de “cultura”, la cual, según Malinowski (1975), se define como la composición de tradiciones, historia, prácticas y creencias que se construyen en una herencia social y en un territorio; adicional a ello, la cultura se compone como una serie de artefactos, hábitos y valores heredados desde una estructura social que generalmente crean grupos identitarios.

Cuando se piensa en el concepto “cultura” se puede asociar con expresiones de otros territorios, bailes tradicionales de otras regiones, platos típicos de otros países, idiomas o acentos diferentes y sitios turísticos de pueblos lejanos al nuestro; es ahí donde la palabra “otro” también toma un sentido relevante en la forma como construimos relaciones con las personas a nuestro alrededor. ¿Acaso la persona que definimos como “otro”, o diferente a mí, puede tener más cosas en común de las que se piensan?; quizás, el mundo es una construcción de “otros y otras” que con los desafíos culturales han aprendido a vivir en sociedad a través de normas, creando tribus y familias, generando aprendizajes colectivos, desarrollando organizaciones y, sobre todo, intentando avanzar en comunidad.

En las limitaciones de la búsqueda de conocimiento y pocos avances en el acceso a la información del pasado, muchas de las tradiciones de países lejanos eran desconocidas para nuestra sociedad, pero gracias al desarrollo del internet, las redes sociales y la IA, este acceso a la información sobre otras culturas ha sido más rápido, más completo y más preciso; por lo tanto, se puede decir que la mediación tecnológica nos acerca como humanidad a un universo de información clasificada y otra sin clasificar. Pero, del mismo modo, nos aporta a la construcción de la imagen que tenemos sobre los “otros”, los “diferentes” y, sobre todo, aprendizajes sobre la “cultura”, llegando a dejar más interrogantes que certezas e invitándonos a experimentar y conocer el mundo que está a nuestro alrededor.

Dentro de ese entorno cultural no se puede hablar solamente de un concepto, sino que debemos hablar en plural sobre “las culturas”, ya que la diversidad de expresiones es amplia, tanto dentro de nuestros propios territorios, como en los países y los espacios geográficos, ya que cada cultura genera particularidades en su

forma de organización; es decir, mientras algunas son estrictas en el cumplimiento de normas religiosas, otras tienen mayor flexibilidad a los cambios de comportamiento de sus integrantes. Según Trompenaars (2012), las culturas generan particularidades en los procesos de adaptación desde una perspectiva individual y colectiva; o sea, la adaptación se desarrolla en la forma como la cultura genera procesos de comunicación y cooperación para llevar a buen término sus objetivos. Lo anterior se pone a prueba cuando existen tensiones culturales en las cuales las costumbres y los valores se ven afectados por situaciones específicas; esto lleva a que las personas puedan desarrollar caminos para generar soluciones que mantengan una reconciliación cultural y nuevas formas para integrar elementos culturales opuestos. De acuerdo con Trompenaars (2012), existen siete dimensiones para definir las culturas:

- Universalismo versus particularismo: esta dimensión analiza cuando una cultura aplica reglas y normas a todos por igual (universalismo) o si las relaciones individuales tienen más peso que las normas generales en el contexto de los involucrados (particularismo).
- Individualismo versus comunitarismo: se evalúa si existe un mayor grado de valoración a la autonomía y la responsabilidad individual (individualismo) o se le da una mayor importancia al bienestar del grupo como punto de partida (colectivismo).
- Neutral versus afectivo: explora si una cultura tiende a limitar las expresiones emocionales de sus integrantes (neutral) o está abiertamente permitido manifestar sentimientos con naturalidad (afectivo).
- Específico versus difuso: examina si las personas separan de forma clara los diferentes escenarios de la vida, por ejemplo, el ámbito personal de lo laboral (específico) o se integran las diferentes esferas de la vida generando conexiones más profundas (difuso).
- Logro versus atribución: determina si el estatus y el reconocimiento se adquieren a través de los logros y los méritos personales (logro) o el estatus es determinado por atributos como la edad, clases social, cargo, etcétera (atribución).
- Tiempo secuencial versus tiempo sincrónico: considera la percepción del tiempo de forma lineal, con eventos que deben ocurrir en orden (secuencial) o la

percepción del tiempo es flexible, con múltiples actividades y ajustes en la marcha (sincrónico).

- Interna versus externa: analiza si las personas pueden controlar su entorno (interno), o si se ven como parte de un sistema exterior a ellos al que deben adaptarse (externo).

Según lo anterior, las dimensiones culturales nos permiten entender la forma como se estructuran las particularidades de los diferentes grupos poblacionales, ya sea entre países, etnias o territorios. Las dimensiones se muestran como características que se deben comprender para generar mejores procesos de adaptación, lo cual se evidencia en diferentes campos en los que convergen las culturas, como las grandes ciudades donde conviven locales y migrantes, las instituciones educativas donde existe diversidad, pero se enseña desde principios establecidos y, por último, otro gran escenario son las organizaciones donde las posibilidades de empleo y la apertura a nuevos mercados generan espacios de convivencia cultural en los cuales sus integrantes deben adaptarse, comunicarse y convivir de manera efectiva para lograr los objetivos en común propuestos por sus líderes.

Para ello, las competencias interculturales cobran gran importancia en la forma como se desarrollan habilidades para convivir en sociedad. Según Aguaded *et al.* (2008), se definen como el conjunto de conocimientos, actitudes, valores y habilidades que, expresadas en comportamientos sociales, afectivos y psicológicos adecuados, generan convivencia, aceptación y construcción social. Esta serie de habilidades permiten que las personas puedan interactuar de manera efectiva con poblaciones, grupos y persona de diferentes culturas con el objetivo de generar aprendizaje, comprensión mutua, respeto y adaptación.

De igual manera, este autor afirma que las habilidades interculturales las podemos encontrar en los conocimientos que tenemos sobre la historia y las costumbres de una cultura, las habilidades de comunicación cultural que permiten el manejo de diferentes idiomas y expresiones idiomáticas que se adaptan, dependiendo los contextos; por último, se encuentra la sensibilidad intercultural como la disposición estratégica, cognitiva y emocional que permite generar conciencia, ser más empáticos y reconocer las diferencias como elementos propios de los seres humanos, siendo críticos con los estereotipos y prejuicios sociales.

El mayor viaje de descubrimiento no consiste en buscar nuevos paisajes, sino en mirar con nuevos ojos.

Marcel Proust



Educar para la comprensión: el sentido de la sensibilidad intercultural

¿Qué tan conscientes somos realmente de nuestras propias prácticas culturales y cómo estas pueden afectar nuestras interacciones con personas de otros orígenes? Aspectos como la comida de una región, las muestras artísticas, las celebraciones en fechas especiales o las expresiones locales del idioma generan identidad en un territorio, reflejan la historia y los valores de una comunidad. La sensibilidad intercultural como habilidad nos invita a cuestionar nuestras propias creencias y tomar una perspectiva más abierta y comprensiva a las costumbres que tienen las diversas sociedades; este reconocimiento a lo que es diferente favorece espacios de diálogo, reflexión y aprendizaje en un mundo globalizado y, a su vez, conecta con las distintas visiones que se tienen frente al mundo. Por último, nos ayuda a entender que, a pesar de las diferencias culturales, podemos generar espacios creativos de construcción para hacer de este un mundo mejor.

La sensibilidad intercultural es una habilidad del ser humano que se relaciona con la capacidad de reconocer, entender y valorar las diferencias culturales y actuar de manera adecuada en la interacción con otras personas y contextos. Esta habilidad es esencial en un mundo cada vez más globalizado, donde las conexiones entre personas de diversas culturas son más comunes. Teniendo en cuenta lo anterior, la sensibilidad intercultural se ha venido estudiando con más interés en los últimos años y varios autores han ido aportando a su definición; a continuación, se presentan algunos de los principales autores que han aportado al concepto de la sensibilidad intercultural en la actualidad.

El modelo de desarrollo de la sensibilidad intercultural

Para Bennet (1986), la sensibilidad intercultural es la capacidad de comprender y experimentar de manera efectiva las diferencias culturales; asimismo, es una habilidad que permite reconocer y respetar lo diferente, evitando prejuicios y promoviendo espacios de comunicación dentro de contextos culturales diversos. El conocimiento cultural es clave en el desarrollo de la sensibilidad intercultural; esto se refiere a la capacidad de conocer y entender las normas, los valores y las prácticas en las diferentes culturas. Lo anterior se puede relacionar a cuando alistamos las maletas y preparamos un viaje fuera de nuestro país de origen, el leer sobre aquellas costumbres y prácticas ayuda a que el proceso de adaptación se realice con el conocimiento de los nuevos comportamientos a los cuales nos debemos enfrentar, no es solamente el cambio de contexto, sino también es la forma como nosotros respondemos ante esos cambios y ante el conocimiento que también necesitamos para afrontarlo.

Otros elementos importantes en esta teoría son las habilidades cognitivas. Para Bennet (1993) son aquellas habilidades que nos permiten analizar y reflexionar sobre nuestras diferencias y la disposición para cuestionar los estereotipos; por ejemplo, en el cine o en las series que vemos hoy en día se construyen muchos estereotipos culturales relacionados con temas políticos, sociales, económicos y culturales que pueden generar sesgos en la forma como miramos a las otras personas. A su vez, las actitudes y los comportamientos socialmente aceptados moldean la capacidad de actuar de manera apropiada y respetuosa en contextos multiculturales. Esto implica tener la habilidad de ajustar nuestro comportamiento a las normas y las situaciones de las personas con las cuales estamos interactuando, con el objetivo de generar espacios que permitan una adecuada interacción con los elementos culturales del entorno. Si bien algunas costumbres pueden ser más difíciles de comprender que otras, nuestra respuesta es la que permite generar un ambiente de respeto y de diálogo cuando nuestra visión del mundo es puesta a prueba, con lo que observamos a nuestro alrededor.

Bennet (1993) también propone el “Modelo de desarrollo de la sensibilidad intercultural” o DMIS (por sus siglas en inglés). Este modelo incluye la construcción de la subjetividad en las personas y analiza sus actitudes y sentimientos frente a lo “diferente” en contextos culturalmente diversos.

Al respecto, este modelo se compone por dos fases. La primera categoría se conoce como el *etnocentrismo*, en el cual las personas evalúan los entornos culturales diversos desde su propia perspectiva, asumiendo puntos de vista rígidos en su proceso de adaptación. Dentro de esta fase existen tres elementos clave:

- Negación: dificultad para ser conscientes de las diferencias culturales o minimizarlas, generalizando ciertos comportamientos para todas las personas de una cultura similar.
- Defensa: reconocimiento de las diferencias culturales, pero que son percibidas como amenaza, lo que genera rechazo y exclusión a través de estereotipos negativos.
- Minimización: reconocimiento de similitudes superficiales, pero asumiendo una generalidad dentro de las propias creencias culturales, minimizando la complejidad de los elementos propios de las sociedades y los territorios.

La segunda categoría que propone Bennet (1993) es el *etnorrelativismo*. En esta, las personas realmente reconocen y valoran las diferencias culturales que se presentan en la interacción con el entorno y con la diversidad, adaptándose a través de sus normas y comportamientos. A continuación, se presentarán los elementos que la componen:

- Aceptación: es el reconocimiento de las diferencias culturales, con sus comportamientos y valores, sin necesidad de estar de acuerdo con todos los elementos que se perciben en el entorno.
- Adaptación: proceso mediante el cual las personas ajustan sus comportamientos, cambiando de una manera positiva su perspectiva frente a lo diferente. Aquí, la empatía, la comunicación asertiva y los ajustes de comportamiento son relevantes en la construcción de una interacción efectiva.
- Integración: adquisición de un alto nivel de entendimiento, reflejado en la gran capacidad para movilizarse entre diferentes entornos culturales. No obstante, lo anterior no significa que la persona pierda su identidad, sino que amplía sus conocimientos y habilidades para integrarse como un ciudadano global.

Por su parte, Hammer (2009) aporta a la definición de sensibilidad intercultural un instrumento de medición llamado “Escala de sensibilidad intercultural” el cual permite realizar una evaluación más estructurada del progreso de las personas dentro de las etapas del modelo anteriormente mencionado, generando puntos de análisis más específicos para la evaluación y la capacidad de retroalimentar resultados del proceso para aquellas personas que estén viviendo procesos de adaptación cultural. Lo anterior también permite reconocer que la sensibilidad intercultural es una habilidad poderosa que se compone de otras habilidades como la comunicación, la inteligencia intercultural y la adaptación a entornos diferentes a los que estamos acostumbrados a construir nuestra cotidianidad.

La interacción desde la comunicación intercultural

Gudykunst (1995) aporta otro concepto importante en relación con la habilidad de la sensibilidad intercultural. Para este autor, no solamente es suficiente tener conocimientos sobre los entornos o los territorios que se exploran ni tampoco es suficiente conocer sobre la historia y las costumbres propias de una región; si bien son elementos importantes para generar procesos de adaptación, la comunicación intercultural es un elemento fundamental en la medida en que permite disminuir la ansiedad y la incertidumbre, lo que permitiendo la construcción de nuevas categorías de información y empatía, es decir, que las habilidades de comunicación puestas en contextos culturales desarrollan intercambios de información a través de lenguaje y sus múltiples manifestaciones. Esto lo vemos cuando visitamos un país diferente al nuestro, donde pueden hablar el mismo idioma, pero con palabras diferentes para nombrar ciertos elementos y prácticas; también lo encontramos cuando estamos en países con diferentes idiomas y tener conocimientos básicos de palabras utilizadas en la cotidianidad como “Buenos Días” o “Gracias” en su idioma original acercan los procesos de interacción cultural entre extranjeros y locales.

Para Berardo y Deardorff (2012), comunicarse entre culturas de forma efectiva significa que una persona logra generar una respuesta con sus interlocutores usando tanto el lenguaje verbal como el no verbal; por ejemplo, cuando se aprende un nuevo idioma y desde las palabras no se tiene el vocabulario suficiente para expresar la necesidad, el lenguaje corporal como el movimiento de las manos o las

expresiones fáciles complementan el ejercicio comunicativo. En ese caso, la propia persona evalúa si su comunicación funcionó según los resultados obtenidos; es decir, comunicarse de manera apropiada está relacionado con el uso de estas expresiones y cómo los demás nos perciben, especialmente, cuando se interactúa con personas de diferentes países o regiones que están aprendiendo sobre nuestra propia cultura.

A su vez, Cabeza *et al.* (2013) integran la sensibilidad y la comunicación interculturales en los procesos de negociación internacional, que se experimentan dentro de áreas enfocadas a lo empresarial, a lo político y en el campo social. Estos autores afirman que los profesionales de diferentes áreas deben fortalecer sus habilidades culturales para ser más asertivos en situaciones en las que se presentan diálogos y procesos multiculturales; el desarrollo de la sensibilidad intercultural y la comunicación efectiva se conecta con el conocimiento del entorno, su historia y comportamientos; como afirman los autores: sensibilidad, conciencia y efectividad cultural.

De acuerdo lo anterior, la comunicación intercultural se produce gracias a la evaluación y la identificación de similitudes y diferencias entre los códigos del contexto y los interlocutores. Esto trasciende más allá del idioma y se conecta con el lenguaje corporal o expresiones locales desde el lenguaje no verbal, como movimientos de las manos, expresiones del rostro y las posturas que emiten mensajes que deben ser explicados en aquellos contextos en los que no son entendidos, por ejemplo, como cuando nos rascamos la nariz o hacemos una expresión con nuestra mano para comunicar que no estamos de acuerdo con algo; incluso, pueden llegar a ser expresiones ofensivas cuando no se tiene presente el conocimiento del lenguaje no verbal de la comunidad, generando una mala interacción por culpa del desconocimiento de códigos comunicativos de la cultura que se visita.

La adaptación desde la inteligencia cultural

Otro concepto que complementa esta habilidad es la inteligencia cultural. Ang y Van Dyne (2008) la definen como la capacidad de adaptación, comprensión y gestión efectiva de las interacciones que tienen las personas en los contextos culturales diversos, lo que evidencia procesos dinámicos de aprendizaje que permiten fortalecer las habilidades a través de la experiencia. La conexión entre inteligencia y

aprendizaje es clave para el desarrollo de la sensibilidad intercultural, ya que la adquisición de nuevos conocimientos y nuevas experiencias permite aumentar los recursos intelectuales con los cuales las personas se desarrollan en nuevos contextos. Para estos autores existen cuatro elementos que componen la inteligencia cultural:

- **Cognitivo:** se relaciona con la capacidad de procesar la información que se genera en el entorno, dentro de la evaluación de elementos y costumbres diferentes a las propias.
- **Motivacional:** entendido como el grado de interés que desarrollan las personas en la apropiación de nuevos elementos culturales y su uso en los diferentes entornos.
- **Comportamental:** se refiere a las conductas y los comportamientos que desarrollan las personas en sus procesos de adaptación a entornos multiculturales.
- **Emocional:** se relaciona con el grado de sensibilidad y la respuesta emocional que generan las personas cuando experimentan cambios culturales en relación con sus propias creencias particulares.

Un ejemplo que lo anterior es la forma como los líderes se adaptan a la interculturalidad en sus organizaciones. Según Livermore (2015), la inteligencia intercultural es clave para los procesos de desarrollo que llevan los líderes dentro de sus procesos de acoplamiento, ya que un líder con un nivel alto en inteligencia cultural, no solamente se encuentra atento a la comprensión de los elementos que son diferentes, sino que se interesa por ser estratégico en el desarrollo de su funciones en un equipo diverso con los mejores resultados; es decir, para fortalecer modelos de liderazgo que se puedan desenvolver de manera efectiva en un mundo globalizado, es importante desarrollar una sensibilidad intercultural que desde la inteligencia cultural, permita crear soluciones efectivas y ambientes de trabajo colaborativos donde se acepta lo diferente, pero se construye desde las múltiples visiones del mundo.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante mencionar que no podemos hablar del concepto *cultura* como una definición estática y específica. Cuando hablamos de *culturas* desde el concepto en plural, asumimos que no solamente son una serie de características propias de un territorio o una comunidad, sino que, a su vez,

reconocemos que cada una de ellas es el producto de las formas como se adaptan a la realidad de su entorno —como lo afirma Hurtado y Marrero (2024)—. Ahora bien, si se quieren generar procesos de adaptación efectiva, es importante conocer las dimensiones culturales que abordan ese contexto, ese espacio e incluso, a las propias organizaciones; sin embargo, las culturas que se construyen con base en el individualismo generan procesos efectivos de negociación desde la identificación de las relaciones del poder en la estructura jerárquica, pero las culturas colectivas, demandan ser incluidas en las tomas de decisiones que se generan para construir acciones dentro de la comunidad. Es decir, los ejercicios de adaptación parten de la identificación de dimensiones culturales, prácticas de negociación estratégica e inteligencia cultural.

Si vas a cruzar una frontera, no solo mires el paisaje, mira también los ojos de la gente.

Rabindranath Tagore



Diversidad, empatía y diálogo cultural en el ámbito laboral

La sensibilidad intercultural cobra gran importancia en el ámbito laboral y, más aún, en la actualidad, gracias a la gran cantidad de empresas extranjeras que están llegando a diferentes países y a la apertura económica que se ha generado por la búsqueda de mano de obra calificada y los costos de contratación en otros países, siendo estos más atractivos para algunas compañías. Otro factor es la migración en búsqueda de oportunidades laborales donde países, como Estados Unidos, Canadá y Australia presentan un gran volumen de extranjeros haciendo parte de las organizaciones públicas del país, como de las empresas en diferentes sectores de la economía.

Según el reporte Top 138 Hiring and Recruitment Statistics, Data & Trends in Australia (2025), para el año 2025 los migrantes que ingresaron al país desde el año 2000 representan el 16,3 % de la fuerza laboral australiana; de la misma forma, aproximadamente, el 4,5 % de la fuerza laboral en el 2025 corresponde a personas con visa temporal, quienes desempeñan labores principalmente en los sectores de hostelería y cuidado de adultos mayores, teniendo en cuenta lo anterior estas cifras dan cuenta que entre el 16 % y 20 % del total de trabajadores en Australia en 2025 son migrantes, ya sean permanentes o temporales.

Teniendo en cuenta el trabajo con población migrante, Sizoo *et al.* (2005) afirman que los empleados con alta sensibilidad intercultural presentan un mejor desempeño en la atención al cliente, mayor desempeño en equipos de trabajo y mejor clima organizacional enfocado al respeto. Asimismo, Ruiz-Bernando (2018) afirma que la sensibilidad intercultural es la base de las competencias interculturales, ya que permiten el desarrollo de forma efectiva de componentes cognitivos, afectivos y conductuales que ayudan a desarrollar las actividades en entornos laborales de manera eficaz y adaptada a los cambios del entorno.

A partir de lo anterior, desarrollar sensibilidad intercultural dentro de la cultura organizacional no solo genera beneficios para las personas, sino que también genera una gran cantidad de oportunidades para las empresas y entidades públicas que tienen población con diversidad cultural. A continuación, se presentan algunas de esas ventajas competitivas:

- Mejora la comunicación intercultural: el uso adecuado del lenguaje verbal y no verbal en el ámbito laboral; permite procesos claros, coherentes y concretos, generando mejor entendimiento de las necesidades de los equipos y desarrollando canales para la transmisión de la información donde todas las personas se sientan incluidas, no solo en el idioma, sino también en la comunicación interna hacia los colaboradores.
- Promueve relaciones laborales respetuosas: entender las diferencias culturales de las otras personas permite a generar empatía y comprensión hacia los estereotipos que se puedan manejar en una sociedad. El respeto también es un valor primordial cuando se habla de diversidad cultural y el desarrollo de las habilidades relacionadas con este campo genera equipos más conscientes de sus fortalezas y oportunidades de mejora.

- Fortalece el trabajo en equipo multicultural: el trabajo en equipo potencia las habilidades de las personas, genera la posibilidad de alcanzar logros más rápido y con mejores resultados; si se entienden las diferencias, podemos identificar las habilidades propias de los integrantes para desarrollar equipos capaces de afrontar los cambios del entorno.
- Aumenta los clientes de diferentes culturas: comprender y conocer sobre diversidad cultural puede generar mejores procesos de ventas en aquellas comunidades donde la población es diversa; no es solamente hablar el idioma del cliente es comprender las necesidades del público objetivo, sino que también ofrece productos y servicios de manera consciente sobre su entorno.
- Previene la discriminación en ambientes de trabajo: el racismo y las faltas de respeto por las diferencias culturales son comportamientos que no solo afectan las áreas, sino que también tienen repercusiones en toda la organización. Por lo anterior, es importante trabajar para crear una cultura de aceptación y respeto a la diversidad y la diferencia como valores clave en el desarrollo de cultura organizacional y de las normas propias para el derecho de los colaboradores.
- Estimula la creatividad y la innovación: pensar diferente hace parte de la forma como vemos el mundo. Por su parte, las diferencias culturales permiten generar otros significados del entorno, ya que, de esta manera, surgen nuevas soluciones a problemas cotidianos o simplemente nuevas perspectivas para entender las dinámicas en el trabajo. Cuando se piensa diferente, pero alineados con el mismo propósito, las organizaciones fortalecen la creatividad y, por ende, la innovación.

La mente que se abre a una nueva idea,
jamás volverá a su tamaño original.

Albert Einstein



Mirar con otros ojos: cómo desarrollar la sensibilidad intercultural en una habilidad fundamental

Autoconocimiento, adaptación y empatía

El autoconocimiento y la capacidad de adaptación al cambio constituyen elementos fundamentales en el desarrollo de la sensibilidad intercultural. Esta habilidad se define como la capacidad para reconocer, respetar y responder de manera consciente y adecuada las diferencias culturales presentes en las interacciones cotidianas; por tal razón, desarrollar el autoconocimiento implica un proceso de reflexión continua y honesta sobre la propia identidad cultural, incluyendo costumbres, creencias, valores y posibles sesgos. Esta evaluación introspectiva permite comprender cómo la trayectoria personal y el entorno sociocultural influyen en la interpretación del mundo y en la percepción de las personas que provienen de contextos culturales distintos.

Como afirma Bennet (1993), el autoconocimiento y desarrollar la capacidad de reflexionar sobre mis propias creencias y sesgos genera una conciencia de mi propia cosmovisión cultural, lo que permite poder entender de una manera más clara y abierta las otras percepciones que existen sobre el mundo; por ejemplo, una persona que se considera muy puntual puede estar influida por un contexto cultural donde el tiempo y los compromisos alrededor de los horarios son importantes de forma estricta y socialmente sancionada. Pero, a través del autoconocimiento esta misma persona, podrá identificar que su puntualidad y su relación con los horarios no es universal, lo cual le ayudará a evitar opiniones apresuradas hacia personas de contextos culturales diferentes, en los cuales el manejo del tiempo es más flexible y socialmente aceptado. De la misma forma, la adaptación al cambio se entiende como la disposición y la flexibilidad a nuevas situaciones, contextos y espacios de interacción; esta habilidad facilita mantener una postura de aprendizaje constante frente a las nuevas reglas sociales lo que es fundamental en entornos interculturales.

Las personas que desarrollan procesos de adaptación efectivos sin perder su identidad construyen lazos de entendimiento, generan relaciones más empáticas y promueven espacios donde la diversidad no solamente es tolerada de forma superficial, sino que también se acepta y se integra. A partir de lo anterior, en un mundo

cada vez más globalizado, fortalecer el autoconocimiento, la capacidad de adaptación y la empatía enriquece nuestras relaciones sociales y aporta al fortalecimiento de comunidades más cohesionadas e inclusivas.

Educación e información reflexiva sobre las culturas

El conocimiento sobre otras culturas y el acceso a fuentes de información confiable desempeña un rol fundamental en el desarrollo de la sensibilidad intercultural, ya que se amplía nuestra visión del mundo y, a su vez, nos prepara para interactuar con respeto, comprensión y datos en contextos culturalmente diversos. La sensibilidad intercultural no se desarrolla solamente desde las experiencias directas, también se genera a través de la curiosidad y la reflexión acerca de las múltiples formas de vida, cosmovisiones y creencias que integran la identidad de distintas comunidades y pueblos. Según Bennet (1993), el desarrollo de la sensibilidad intercultural implica el fortalecimiento de habilidades cognitivas, afectivas y conductuales que se aprenden mediante la interacción social, el acceso a la información y la educación crítica desarrollada a lo largo de la vida.

Tanto la educación formal impartida en colegios y universidades, como la educación informal adquirida por las experiencias cotidianas, los medios de comunicación y el acceso a la información digital hacen que las personas desarrollen herramientas cognitivas clave para interpretar los comportamientos y las tradiciones culturales, evitando caer en estereotipos o prejuicios sin fundamento. Por ejemplo, cuando se quiere ampliar la información sobre la historia y las tradiciones de pueblos indígenas, es posible comprender su relación particular con la naturaleza, con el tiempo y el espacio, intentando prevenir sesgos o juicios desde puntos de vista occidentales y dominantes frente a lo diferente. De la misma forma, el acceso a una gran variedad de recursos educativos, como la literatura, el cine, los documentales o los testimonios de personas expertas sobre el tema, alimenta nuestra imaginación y nuestra capacidad de conectar con realidades diferentes, facilitando la generación de una empatía informada y auténtica.

El desarrollo de conocimiento transforma nuestra percepción individual y también fomenta nuestra apertura mental, el respeto y el reconocimiento del otro en su legítimo derecho de expresar su diferencia cultural; asimismo, educarnos

sobre otras culturas va más allá de acumular información, también implica adoptar una postura ética que promueva la inclusión, la generación de espacios de convivencia, justicia social, además de la aceptación por el otro. Así, el aprendizaje intercultural se convierte en un mecanismo imprescindible para construir sociedades más equitativas, diversas e, incluso, más responsables en un mundo cada vez más globalizado.

Aprendizaje experiencial a través de los viajes y el intercambio cultural

El intercambio cultural y la posibilidad de visitar otros espacios geográficos se convierten en experiencias clave para el fortalecimiento de la sensibilidad intercultural, puesto que este tipo de actividades generan un contacto directo y real con poblaciones diversas, superando las percepciones que construimos cuando vemos un documental o leemos una guía de viajes. El aprendizaje experiencial, según Kolb (2015), se define como un proceso mediante el cual los seres humanos generan conocimientos desde vivencias directas, el pensamiento crítico y la relación con el entorno. Todo lo anterior genera que este conocimiento se apropie de forma duradera y significativa.

A partir de lo anterior, viajar a contextos socioculturales diferentes, participar en programas de intercambio académico o laboral y convivir con personas de otras nacionalidades o regiones, genera una oportunidad de transformación personal donde se pone en práctica una serie de habilidades que permiten construir comunidad. Estas experiencias ponen a prueba nuestra capacidad de comunicarnos, de negociar y generar acuerdos, de organizar la cotidianidad, además de generar valor en lo individual e, incluso, en lo social; asimismo cuando nos vemos enfrentados a situaciones desconocidas como comunicarnos con nuevos idiomas, probar platos típicos o escuchar música de otras regiones, nos permite poner a prueba nuestros límites culturales, lo que fortalece la capacidad de reflexión, adaptación al cambio y análisis de nuestro puntos de vista sobre el mundo.

Kolb (2015) afirma que el conocimiento se desarrolla entre la combinación entre vivir, experimentar y transformar la experiencia en aprendizaje y, por eso, el aprendizaje experiencial tiene una relación directa en la forma como el intercambio

cultural genera movilización; por ejemplo, cuando viajamos a una cultura donde han tenido que construir su cotidianidad alrededor un ecosistema como el desierto, aspectos como la ropa, la comida y los horarios se ven reflejados en las interacciones humanas. En ese momento, los visitantes ponen a prueba los procesos de aprendizaje y reflexión, para generar una adaptación efectiva. Pasa lo mismo cuando nos encontramos en ciudades muy similares a nuestro entorno, es inevitable no realizar comparaciones, pero esos marcos de referencia nos llevan a crear opiniones que permiten observar de forma reflexiva los nuevos entornos y, al mismo tiempo, fortalecer los aprendizajes.

Entrenamiento en comunicación intercultural

Los viajes aportan muchos conocimientos para el proceso de fortalecer la habilidad de la sensibilidad intercultural, pero la interacción va más allá de visitar un sitio turístico o estar con los guías locales, cuando intentamos comunicarnos con respeto y disposición, generamos la posibilidad de compartir aprendizajes aumentando nuestras posibilidades de empatizar con los entornos. Ahora imaginemos que no estamos de vacaciones, sino que estamos en un ambiente laboral con personas de otros países e idiomas; en ese instante, ya no nos encontramos en un ámbito turístico diseñado para extranjeros, sino que, en esta nueva situación, nuestras habilidades deben estar orientadas al contexto laboral donde los objetivos son diferentes y la interacción se construye como parte de una perspectiva organizacional.

En este último ejemplo, el entrenamiento en la comunicación intercultural genera ventajas competitivas en el mundo laboral, lo cual no significa que cuando estamos de vacaciones no se desarrollen estas habilidades, pero en el ámbito laboral nos obligamos a salir de nuestra zona de confort y nos abrimos a generar interacción y trabajo en equipo con compañeros que pueden tener nuestra misma profesión, pero desde otras experiencias. Lo anterior lo explican Lustig y Koester (2012), quienes afirman que las competencias interculturales se desarrollan a través de una comunicación apropiada con personas de otras culturas, adicional al uso del lenguaje verbal y no verbal; por lo tanto, aspectos como la escucha activa, los movimientos de nuestro cuerpo y la adaptación de nuestros mensajes con empatía y conocimiento pueden generar mejores resultados, cuando no somos expertos en lengua extranjera.

A partir de lo anterior, la preparación desde nuestra comunicación para entornos culturales diversos es fundamental. Lo primero parte desde el aprendizaje de un segundo idioma, pero, cuando no somos expertos, el hecho de conocer expresiones básicas de uso cotidiano y conocer aspectos del lenguaje corporal nos ayuda a generar acercamientos más directos con las personas. Lo anterior es una muestra de respeto por la diferencia, expresando mis intenciones de conocer sobre la cultura del otro. Es precisamente en estos espacios donde la preparación juega un rol fundamental; es importante podernos apoyar de libros, guías de viaje, videos y conversaciones con personas que hayan tenido experiencias similares con el objetivo de tener herramientas de comunicación intercultural y así poder-nos enfrentar a nuestros contextos.

Pensamiento crítico frente a los entornos culturalmente diversos

El pensamiento crítico es una habilidad clave en el desarrollo de la sensibilidad intercultural, puesto que esta habilidad permite observar nuestro entorno desde una mirada analítica y evaluativa, lo cual permite que, en la interacción cultural, podamos analizar nuestras propias formas de ver el mundo, poner a prueba nuestras creencias y cuestionar nuestros prejuicios de manera directa, concluyendo que nuestro punto de vista es uno más entre las culturas.

El pensamiento crítico parte de la posibilidad de analizar la información con objetividad, evaluar de forma consciente las fuentes y tener en cuenta los diferentes puntos de vista, así como a construir argumentos (Facione, 2015). En consecuencia, esta habilidad nos lleva a tener una actitud de apertura, de exploración y de análisis frente a la complejidad de las culturas y también implica ser más reflexivos antes de generar opiniones o juicios de valor frente a las costumbres o las tradiciones de personas culturalmente diversas; aquello que nos puede parecer inapropiado puede tener un sentido cultural y relevante en otro contexto, como, por ejemplo, tomar los alimentos con las manos, como en la India y Pakistán o dejar los zapatos en la entrada de nuestro hogares en dirección hacia afuera, como en Japón.

Lo anterior demuestra que el fortalecimiento del pensamiento crítico desde una perspectiva cultural permite ampliar la percepción que tenemos frente al

mundo, reconociendo el valor histórico y simbólico que pueden tener los comportamientos de las personas. De igual manera, es posible generar mejores relaciones humanas basadas en el respeto y la autorreflexión, ya que es difícil no comparar estas expresiones diversas con las de nuestro propio entorno. Esto pone a prueba nuestros propios sesgos culturales como aquellos juicios de hemos configurado a lo largo de nuestra historia personal como comportamientos adecuados e inadecuados. Facione (2015) afirma que la disposición reflexiva frente a la situación permite evaluar el entorno, además de nuestras propias respuestas frente a él; es decir, tampoco tenemos que estar de acuerdo con todo o aceptar todo, simplemente es reconocer que las interacciones humanas se construyen desde el respeto por la diversidad, sumado al derecho a ser diferentes.

La diversidad cultural es la base de la sabiduría.

Eleanor Roosevelt



Aprender a convivir: migraciones, investigaciones y conocimientos

En el campo de la investigación, la sensibilidad intercultural ha ido tomando fuerza en los últimos años, en especial, por la fuerza de los medios de comunicación, las nuevas redes sociales y la inteligencia artificial; todo esto ha llevado a que más personas amplíen sus conocimientos sobre otras culturas y, al mismo tiempo, a que se generen reflexiones de manera crítica sobre las situaciones que se viven en la cotidianidad de otros países. Adicional a ello, otro fenómeno importante que ha genera curiosidad en los procesos de investigación son las migraciones internas y externas que se generan dentro de los territorios, ya que por búsqueda de oportunidades laborales o por condiciones de vulnerabilidad, la violencia política o medio

ambiente, más comunidades están migrando en búsqueda de establecerse en espacios geográficos diferentes de los originarios.

Dentro de la revisión de investigaciones relacionadas con la sensibilidad intercultural, podemos encontrar una mayoría desde el campo educativo y social; este es el caso de Aguaded *et al.* (2013), quienes realizaron una investigación sobre la importancia de la formación de profesores en competencias interculturales, a través de herramientas como la entrevista a profundidad y la encuesta. En esta investigación evaluaron las opiniones de más de 124 profesores en diferentes instituciones educativas en España y concluyeron que, para muchos de los profesores evaluados, sí es importante del desarrollo de habilidades interculturales, en especial, porque en sus aulas cuentan con niños, niñas y adolescentes de diferentes comunidades culturalmente diversas, pero no tienen claras cuáles son esas herramientas que pueden generar mejores vínculos educativos con sus estudiantes. Lo anterior nos lleva a reflexionar sobre la importancia de la sensibilidad intercultural en los espacios académicos, desde la preparación para convivir en comunidad en escenarios escolares, hasta la integración de organizaciones en etapa laboral, se puede evidenciar la importancia de las relaciones formadas por las vivencias aprendidas a lo largo de la vida.

Más adelante, Martínez-Zelaya *et al.* (2020) revisaron las competencias culturales en el proceso de “aculturación” que se define como el proceso de adaptación social y emocional que desarrolla la población migrante y la población receptora. Esta investigación se desarrolló con base en el modelo interactivo de aculturación de Bourhis, en el que se definen las actitudes que influyen en la calidad de las interacciones de los grupos migrantes. Se contó con 255 personas residentes de Santiago de Chile, entre los 18 y 75 años, y se encontró que el individualismo se asocia positivamente con el bienestar psicológico en la sensibilidad intercultural, tomando el concepto no desde una perspectiva negativa, sino desde la capacidad de los seres humanos de ser conscientes de su individualidad y sus diferencias frente a los demás. Al mismo tiempo, la sensibilidad intercultural se muestra como un factor importante para todos los procesos de aculturación, ya que se evidencia una tendencia al respecto por la diferencia en aquellas comunidades con mayor capacidad para percibir y valorar la diversidad cultural generando actitudes más inclusivas.

En el mismo año, Ayala-Asencio (2020) publicó una investigación sobre las competencias interculturales y el impacto de una serie de talleres relacionados con

la comunicación y la sensibilidad intercultural en docentes universitarios de Perú. Las dimensiones trabajadas fueron conciencia, habilidad y sensibilidad, utilizando un enfoque cuantitativo a través de una encuesta; los resultados analizados mediante estadística descriptiva evidenciaron mejoras relevantes en las habilidades interculturales de los docentes, confirmando que este tipo de habilidades pueden desarrollarse y aprenderse con la orientación, la metodología y el compromiso necesario. El autor afirma que este tipo de talleres que forman a los profesionales en sensibilidad intercultural, no solamente se deberían aplicar al ámbito docente, sino que también puede generar cambios positivos en los procesos de formación y desarrollo de organizaciones donde existan fallas en la forma como se percibe la interculturalidad y como se convive dentro de la diferencia.

Dentro de la misma línea, pero en el ámbito empresarial, Catalá-Hall (2023) realizó una investigación con el objetivo de analizar la comunicación y la sensibilidad intercultural en un grupo de directivos de diferentes compañías, el objetivo era mostrar la relación entre la cultura y la empatía dentro del ámbito laboral. La herramienta utilizada fue una encuesta dirigida a líderes de empresas multinacionales en España donde convergen diferentes nacionalidades en sus colaboradores. En sus resultados se encontró que es imposible separar la inteligencia cultural de la empatía y que esto permite desarrollar sensibilidad intercultural en los entornos laborales, evitando ambientes tóxicos y generando una mejor comprensión de los equipos culturalmente diversos. Por último, se evidencia la importancia de la formación y el desarrollo de habilidades directivas enfocadas a la comprensión de la diversidad y el desarrollo de culturas organizacionales enfocadas a la comprensión, el conocimiento y el respeto por la diferencia.

El diálogo intercultural es el arma
más poderosa para la paz.

Mahatma Gandhi



Un solo mundo por compartir: reflexiones finales

Después de realizar este recorrido sobre la sensibilidad intercultural, nos quedan varias reflexiones sobre el impacto que se genera cuando se construyen procesos desde la perspectiva cultural, el reconocimiento de la diferencia, las tradiciones y las creencias que construyen las comunidades en la forma como entienden el mundo. Esta habilidad no se puede definir como única, así como sucede con las diferentes habilidades blandas; esta habilidad se compone de una serie de habilidades, capacidades e, incluso, conocimientos que son claves para entender los procesos de adaptación a los diferentes entornos. Pero, según Facione (2015), la actitud de apertura mental es un eje transversal a las diferentes habilidades que se relacionan con el concepto; es muy difícil desarrollar habilidades cuando falta actitud de apertura frente a los cambios y al entorno, por tal razón, es clave trabajar iniciando generando cambios de mentalidad desde el conocimiento para evitar barreras en el desarrollo de la sensibilidad intercultural.

Otro elemento importante que se conecta con la actitud de apertura es la inteligencia emocional. Según Goleman (2022), este concepto se conecta de manera directa con la sensibilidad intercultural. Este autor define el concepto como la capacidad de reconocer, gestionar y comprender nuestras emociones y las de los demás, generando un equilibrio entre las personas y las situaciones cotidianas. Cuando esta habilidad la conectamos de manera directa con entornos culturales diversos, podemos crear procesos efectivos de adaptación y comprensión de la diferencia; a su vez, aspectos, como la empatía y las habilidades sociales generan la construcción de comunidades donde se acepta la diferencia y se reconoce el valor del individuo en la sociedad.

Adicional a lo anterior, otro elemento importante para el desarrollo de la habilidad es la comunicación intercultural, si queremos construir equipos efectivos en los que exista el respeto por la diferencia y el éxito en la adaptación a los entornos culturalmente diversos. Por otra parte, debemos desarrollar habilidades de comunicación efectiva, como el aprendizaje de un segundo idioma y el uso correcto de las expresiones propias que tiene cada región, ya que, así como en nuestras ciudades tenemos palabras que tienen un significado específico desde la informalidad del idioma, cada cultura también tiene palabras, expresiones y símbolos que son parte de su cosmovisión y que debemos conocerlos para interpretarlos de la

mejor forma; es decir, el idioma es una gran herramienta para la adaptación de una cultura, pero la sensibilidad intercultural va más allá, ya que se conecta con la prudencia y la capacidad de adaptación que tenemos cuando experimentamos retos donde nuestras propias creencias sobre el mundo se ponen a prueba.

Todo lo anterior se conecta con otro proceso importante: la adaptación al cambio, ya que, cuando salimos de la zona de confort, todas nuestras alertas se encienden para ser más cautelosos y entender desde nuestra perspectiva lo que el entorno nos quiere comunicar. Pasa cuando viajamos a otras regiones o cuando conocemos nuevos contextos, la adaptación es un proceso que se genera cuando nos podemos desenvolver de forma efectiva en nuevos entornos, pero esto requiere preparación y estrategia. De igual manera, los procesos de adaptación requieren conocimientos y habilidades puestas en práctica para que podamos comprender que nuestro punto de vista no es el único y que también debemos entender cómo se ve el mundo desde otras perspectivas, en especial, cuando lanzamos juicios de valor hacia costumbres diferentes a las nuestras.

Esto no significa que todo lo diferente deba ser aprobado o que tengamos que aceptar todas las diferencias culturales que se experimentan. Es importante ser críticos en la forma como entendemos el mundo y no caer en las generalizaciones que tanto daño le pueden hacer a las comunidades culturalmente diversas, ya que, por el comportamiento o por las ideologías de unos pocos, pensamos que toda una cultura, toda una región o todas las personas de un país podrían ser iguales. Estos análisis limitados construyen estereotipos que se refuerzan en las noticias, en el cine e, incluso, en el humor; un ejemplo de ello es la percepción sobre los musulmanes después de los ataques a las torres gemelas en Estados Unidos o la percepción a la población migrante de Venezuela en diferentes ciudades en las han creado comunidad. El pensamiento crítico permite entender los puntos de vista de las otras personas desde el conocimiento del contexto y el reconocimiento de mis propios sesgos; es decir, ser sensible interculturalmente implica generar cambios y acciones en los diferentes contextos que habitamos, promoviendo la comprensión, el conocimiento, el respeto y la inclusión.

Referencias

- Ang, S. y Van Dyne, L. (2008). Conceptualization of Intercultural Competence. En S. Ang y L. Van Dyne (eds.), *Handbook of Intercultural Competence* (pp. 3-15). Sage Publications.
- Aguaded, E., Rodríguez, J. y Dueñas, B. (2008). El desarrollo de competencias interculturales a través del curriculum intercultural. I Jornadas Internacionales. VI Jornadas sobre Diagnóstico y Orientación. El carácter universal de la Educación Intercultural, Jaén, España, 21-23 febrero.
- Aguaded Ramírez, E. M., de la Rubia Ruiz, P. y González Castellón, E. (2013). La importancia de la formación del profesorado en competencias interculturales. Profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 17(1), 339-365. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56726350021>
- Ayala-Asencio, C. E. (2020). Competencias interculturales: Impacto del taller Comunicándonos en la sensibilidad intercultural de personal docente universitario. *Revista Electrónica Educare*, 24(3), 1-17. <https://doi.org/10.15359/ree.24-3.18>
- Bennett, M. J. (1986). A Developmental Approach to Training for Intercultural Sensitivity. *International Journal of Intercultural Relations*, 10(2), 179-196. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(86\)90005-2](https://doi.org/10.1016/0147-1767(86)90005-2)
- Bennett, M. J. (1993). Toward Ethnorelativism: A Developmental Model of Intercultural Sensitivity. En R. M. Paige (ed.), *Education for the Intercultural Experience* (pp. 21-71). Intercultural Press.
- Berardo, K. y Deardorff, D. K. (2012). *Building Cultural Competence: Innovative Activities and Models*. <https://books.google.com.co/books?id=W1TLyGAACAAJ>
- Biblioteca Digital Cámara de Comercio de Bogotá. (2011). *Dinámica de las empresas extranjeras en Bogotá*. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstreams/3eebfbb2-900e-4909-9fd6b-c06bcd09a36/download>
- Cabeza, D., Jiménez, C. y Corella, P. (2013). *Negociación intercultural. Estrategias y técnicas de negociación internacional*. Marge Books.
- Catalá Hall, A. (2023). Comunicación intercultural y sensibilidad empática en el liderazgo empresarial. *Círculo de Lingüística Aplicada a la Comunicación*, 93, 165-178. <https://doi.org/10.5209/clac.84563>
- Facione, P. A. (2015). *El pensamiento crítico: Qué es y por qué cuenta*. Insight Assessment. <https://www.insightassessment.com/wp-content/uploads/ia/pdf/Spanish-Translation.pdf>

- Goleman, D. (2022). *Inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual* (J. Aguirre, trad.). Kairós.
- Gudykunst, W. (1995). Anxiety/Uncertainty Management (AUM) Theory: Current Status. En R. Wiseman, *Intercultural Communication Theory* (vol. 19, pp. 8-58). Sage Publications.
- Hammer, M. R. (2009). The Intercultural Development Inventory (IDI): An Approach for Assessing and Building Intercultural Competence. En R. L. Jackson (ed.), *The Handbook of Intercultural Communication* (pp. 273-294). Routledge.
- Hurtado, G. E. y Marrero, Y. (2024). Dimensiones culturales de Hofstede y Trompenaars: El Efecto de la cultura en las Negociaciones Comerciales Internacionales. *Revista de Ciencias Sociales*, 3, 425-440.
- Kolb, D. A. (2015). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development* (2ª ed.). Pearson Education.
- Livermore, D. (2015). *Leading with Cultural Intelligence: The Real Secret to Success* (2ª ed.). AMACOM.
- Lustig, M. W. y Koester, J. (2012). *Intercultural Competence: Interpersonal Communication Across Cultures* (7.ª ed.). Allyn & Bacon.
- Malinowski, B. (1975). *La cultura*. En J. S. Kahn (ed.), *El concepto de cultura: textos fundamentales* (pp. 85-127). Anagrama.
- Martínez-Zelaya, G., Mera-Lemp, M. J. y Bilbao, M. (2020). Preferencias aculturativas, sensibilidad intercultural y bienestar: Chilenos como sociedad receptora ante la inmigración latinoamericana. *Revista de Psicología*, 29(2), 1-15. <https://www.revistapsicologia.uchile.cl>
- Migración Colombia. (2024). *Informe de migrantes venezolanos en Colombia en febrero de 2024*. <https://www.migracioncolombia.gov.co/infografias-migracion-colombia/informe-de-migrantes-venezolanos-en-colombia-en-febrero>
- Organización Internacional para las Migraciones (OIM). (s.f.). *Fundamentos de la migración*. <https://www.iom.int/es/fundamentos-de-la-migracion>
- Ruiz-Bernardo, P. (2018). Los espacios y la frecuencia de contacto con la diversidad cultural como factores de desarrollo de la sensibilidad intercultural. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, 76, 187-213.
- Sizoo, S., Plank, R., Iskat, W. y Serrie, H. (2005). The Effect of Intercultural Sensitivity on Employee Performance in Cross-Cultural Service Encounters. *Journal of Services Marketing*, 19(4), 245-255.

- Top 138 Hiring and Recruitment Statistics, Data & Trends in Australia for 2025. (2025). Migrants Who Have Entered the Workforce Since the Year 2000 Comprised 16.3% of the Current Labor Force; Temporary Visa Holders Filled Roughly 4.5% of Australia's Total Labor Force Positions in 2025.
- Trompenaars, F. y Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. McGraw-Hill.
- Unesco. (2015) Global Citizenship Education: Topics and Learning Objectives. Unesco Publishing. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232993>



EXPLORAR PARA TRANSFORMAR:

la habilidad que abre caminos
en un mundo cambiante

*Explore to Transform: The Skill That
Paves the Way in a Changing World*



John Mario Gil Henao

La inteligencia consiste no sólo en el conocimiento, sino también en la destreza de aplicar los conocimientos en la práctica.

Aristóteles



Justificación

El fortalecimiento de las competencias personales es el punto de partida para enfrentar de manera exitosa los desafíos laborales del mundo actual. Las personas que logran desarrollar una capacidad de adaptación, mentalidad abierta y disposición al aprendizaje continuo logran estar mejor preparadas para desempeñarse en entornos cambiantes e inciertos. Según Tobón (2008), estas habilidades hacen parte de las competencias clave del siglo XXI, puesto que les permiten a los individuos adaptarse al cambio, tomar decisiones responsables y generar soluciones en diversos contextos de manera creativa. Desde este crecimiento individual, las organizaciones se han visto beneficiadas de equipos humanos capaces de gestionar la innovación, anticipar tendencias y responder de manera resiliente a los procesos de transformación digital. Por lo tanto, el desarrollo de habilidades blandas en las personas se convierte en aquel motor clave para la mejora continua y la sostenibilidad organizacional.

Se entiende por habilidades blandas el conjunto de competencias interpersonales, cognitivas y emocionales que les permiten al ser humano colaborar, comunicarse,

adaptarse y resolver problemas en entornos laborales, sociales, familiares y educativos entre otros, que cada vez son más complejos. Su importancia radica en que estas complementan las habilidades técnicas potencializando el desempeño en los ámbitos anteriormente mencionados, además de impulsar la innovación y fomentar relaciones sociales y laborales de manera saludable (Quirós, 2022a).

En especial, la capacidad de explorar esa disposición a identificar nuevas oportunidades, aprender continuamente y adaptarse rápidamente se ha vuelto fundamental dentro de las habilidades blandas, sobre todo, en un mundo donde la transformación digital y el cambio constante son la norma.

Modelos como el Life Comp de la UE, destacan la importancia de tener una “mentalidad de crecimiento” y la “capacidad de aprender a aprender” como bases para el desarrollo personal y colectivo. Según Sala *et al.* (2020), El Modelo Life-Comp (o Marco de Competencias para la Vida) es una iniciativa de la Unión Europea desarrollada por el Centro Común de Investigación (Joint Research Centre, JRC), que tiene como propósito suministrar un marco transversal en el cual se definen las competencias sociales, personales y de aprender a aprender consideradas necesarias para el desarrollo integral de las personas a lo largo de toda la vida. Este modelo está estructurado en tres áreas importantes de competencia, donde cada una, a su vez, se encuentra formada por tres subcompetencias, para un total de nueve competencias fundamentales. Así:

- *Área personal:* relacionada con el desarrollo del individuo como persona, incluyendo su capacidad para gestionar la ética, las emociones y la autonomía. Como subcompetencias se establecen: la autoconciencia, la autogestión y la flexibilidad.
- *Área social:* se encuentra vinculada a la contribución del bienestar colectivo y la interacción con los demás. Presenta como subcompetencias: la comunicación, la empatía y la colaboración.
- *Área de aprender a aprender:* relacionada con el continuo desarrollo de las habilidades y del conocimiento a lo largo de la vida, estableciendo el pensamiento crítico, la mentalidad de crecimiento y la gestión del aprendizaje como subcompetencias.

Por lo anterior, afrontar retos desconocidos, anticipar y explorar las nuevas tendencias tecnológicas y pensar en soluciones creativas permite que las empresas tengan ventaja competitiva y sean más resistentes a los cambios (González y Ramírez, 2021). Asimismo, algunas investigaciones relacionadas con el trabajo remoto señalan que habilidades, como el aprendizaje activo, la adaptabilidad y la autoconfianza, se encuentran relacionadas con un mayor desempeño laboral (Acuña *et al.*, 2024). Como señalan González *et al.* (2021), desarrollar estas habilidades no solo es clave para mantener el empleo, sino también para la sostenibilidad del personal, requiriendo un esfuerzo conjunto entre organizaciones, formadores y los mismos trabajadores.

El verdadero viaje de descubrimiento
no consiste en buscar nuevos paisajes,
sino en tener nuevos ojos.

Marcel Proust



Contexto

Conceptos asociados a la habilidad

La capacidad de exploración se refiere a descubrir cosas nuevas; esta es una habilidad que ha cobrado importancia en el mundo laboral actual. En la era actual, la autogestión, la transformación digital y la constante necesidad de adaptarse hacen que la capacidad de exploración se considere una competencia sea esencial. Implica también estar abierto a nuevos aprendizajes, tener curiosidad, tener mentalidad de crecimiento y estar dispuesto a experimentar cosas nuevas. Todo lo anterior son cualidades clave para innovar, afrontar desafíos y lograr mantenerse importante en un entorno profesional en constante cambio. A continuación, se desarrollan

algunos conceptos relacionados con esta habilidad y, a su vez, se hace un acercamiento sobre su origen.

Apertura a la experiencia

Es entendida como aquella predisposición del ser humano a ser curiosos intelectualmente, involucrarse en experiencias nuevas y a apreciar la belleza y la estética. Estas características permiten explorar las ideas y emociones en diferentes situaciones y contextos. En un estudio realizado en España por Sánchez y Sánchez (2022) se analizó cómo este rasgo se encuentra relacionado con niveles de ansiedad y de depresión. Dicho estudio contó con una muestra de 325 personas. Los resultados obtenidos no lograron demostrar ninguna conexión entre la depresión, la ansiedad con la apertura, pero que esta sí ayuda en la disminución del impacto en las relaciones interpersonales y las emociones positivas, las cuales se ven afectadas por la depresión. Lo anterior demuestra que, más allá de contribuir al bienestar emocional, la apertura funciona como un motor enriqueciendo la experiencia mental, favoreciendo, a su vez, la exploración de sentimientos e ideas sin poner en riesgo la estabilidad mental de la persona.

En el *entorno familiar*, la apertura a la experiencia se manifiesta en la disposición que tiene cada uno de sus miembros para escuchar sin prejuicios, dialogar, fomentar la expresión emocional, aceptando, a su vez, la diversidad de pensamiento. Las familias que promueven en su interior este tipo de rasgo suelen generar, además, relaciones más resilientes y empáticas con ellos mismos y con los demás, especialmente, en momentos de conflicto o cambio. Según Hernández *et al.* (2023), fomentar la apertura en casa tiende a favorecer el desarrollo de habilidades emocionales, así como las sociales en los niños, adolescentes y adultos, mejorando de esta manera la capacidad para resolver problemas de forma colaborativa junto con un clima afectivo. Así, la flexibilidad emocional, la curiosidad compartida y la aceptación de ideas distintas, logran fortalecer sus vínculos, puesto que permite crear espacios de convivencia más adaptativos y saludables.

En el *entorno académico*, la apertura a la experiencia entra a jugar un rol clave en los procesos de innovación pedagógica, aprendizaje significativo y adaptación a nuevas formas de enseñanza. Los estudiantes que logran contar con una mayor apertura logran mantener una actitud crítica y reflexiva, asumir mayor número de

retos intelectuales, participar activamente en diversas actividades frente al conocimiento. De acuerdo con Rubio (2023), este rasgo se encuentra relacionado con la autorregulación académica, la motivación intrínseca y el compromiso con el aprendizaje autónomo. Los docentes que promueven entornos de aula abiertos, creativos e interdisciplinarios potencian el pensamiento divergente y la curiosidad. En el contexto de la educación superior, permite fomentar una cultura de innovación, al enfrentar desafíos complejos que trascienden las metodologías tradicionales.

Desde el punto de vista de las *organizaciones*, esa apertura se encuentra relacionada con la capacidad de adaptarse a cambios en el trabajo y la creatividad. Los profesionales que cuentan con una mayor apertura suelen innovar con más facilidad, ya que se encuentran más dispuestos a asumir riesgos creativos y a probar enfoques no tradicionales (Canosa, 2022b). Neurológicamente, este rasgo se encuentra vinculado con la búsqueda de estímulos intelectuales y una mayor actividad de dopamina. Por otra parte, estudios en psicología laboral muestran que este tipo de individuos desarrollan rutinas de aprendizaje autónomo y se encuentran más abiertos a participar en programas de formación continua (Espinosa, 2023).

Curiosidad

La curiosidad es ese motor interno que impulsa a las personas a investigar, cuestionar y descubrir cosas nuevas. Es una fuente principal de motivación para seguir aprendiendo y para buscar entender cosas cada vez más complejas. En el trabajo, la curiosidad permite que los colaboradores profundicen en los problemas, anticipen tendencias emergentes y propongan ideas innovadoras (RRHHDigital, 2024).

Lo anterior les brinda a las organizaciones que persiguen la exploración como una capacidad central una ventaja estratégica indirecta. Según Jaishi (2025), organizaciones como Zappos, IBM y Microsoft han cambiado la cultura dentro de sus lugares de trabajo para acceder a un espacio donde explorar es algo inherente a lo que se hace todos los días, fomentando la libertad para sugerir ideas, siempre aprendiendo cómo trabajar mejor y desarrollando la agilidad para responder al cambio como parte de la vida laboral, para que, de esta manera, los empleados puedan desafiar continuamente la forma de pensar, experimentar con nuevos enfoques y aprender de los fracasos. Estos métodos han mejorado la autonomía, la creatividad y la dedicación, fortaleciendo a los equipos para que puedan lidiar con la complejidad.

Desde el punto de vista de la neurociencia, la curiosidad activa circuitos de recompensa relacionados con el descubrimiento, liberando dopamina y motivando a seguir explorando (Sun, 2022). Esto muestra que la curiosidad también tiene un carácter evolutivo y de adaptación.

Para Ramírez y Panesso (2024) promover la curiosidad en las organizaciones implica reconocerla oficialmente, lo que significa evaluarla, premiar las preguntas constructivas y crear una cultura en la que cuestionar sea algo positivo y bienvenido. De esta manera, la curiosidad se vuelve una estrategia fundamental, que no solo mejora el desempeño individual, sino que también enriquece el ecosistema organizacional, haciendo que sea más capaz de adaptarse, resistente y abierto a la innovación con miras al desarrollo sostenible.

La curiosidad, como expresión esencial de la capacidad de exploración, trasciende de manera amplia el ámbito laboral, impactando significativamente espacios como el hogar, la escuela, la comunidad, el entorno digital y la esfera personal. En el *contexto familiar*, la curiosidad fomenta vínculos más empáticos y conscientes, ya que invita e impulsa a sus miembros a comprender las ideas, las emociones, al igual que los comportamientos ajenos y propios.

Según Morán *et al.* (2023), las familias tienen la responsabilidad de fomentar los valores morales, las aptitudes sociales y las conexiones positivas, elementos que se enlazan de manera directa con la apertura infantil y la curiosidad. En el *ámbito educativo*, la curiosidad se identifica como el principal motor del aprendizaje profundo y autónomo. Según Rodríguez (s. f.) la curiosidad promueve de manera significativa la participación en el aula, impulsa en los estudiantes el deseo de aprender y fomenta algunas habilidades esenciales para su desarrollo personal e intelectual.

Como respuesta a la necesidad de explorar su entorno, los estudiantes curiosos logran desarrollar una pasión por el aprendizaje y conseguir mejores resultados académicos a lo largo de sus vidas. Al fomentar la curiosidad en los estudiantes, se preparan para ser exitosos en la consecución de sus estudios a nivel universitario, siendo críticos e innovadores en un mundo cambiante. Este comportamiento impulsa al docente a generar nuevas y creativas metodologías de enseñanza aprendizaje contribuyendo a entornos de enseñanza más dinámicos e inclusivos.

En el ámbito comunitario y social, la curiosidad alimenta la participación activa y la empatía intercultural en quienes se interesan en realizar trabajos que generen actividades colaborativas y algunas acciones que lleven a un bien común,

cualidades que les permiten a las personas desarrollar ciertas cualidades que impulsan la exploración cognitiva y emocional. Según Yosen (2024), la curiosidad es esa cualidad innata presente en el ser humano, la cual se encuentra desde la infancia y, por lo tanto, se convierte en un elemento clave durante el aprendizaje. En el ámbito social, impulsa el entendimiento desde diferentes perspectivas, las conexiones son otras personas y la participación de manera activa con comunidades diversas. A partir de esto, es importante resaltar, que la curiosidad es importante en la formación de identidades sociales, ya que las personas fortalecen su propia identidad, amplían su comprensión del mundo y desarrollan empatía hacia los demás, formando de esta manera identidades sociales, convirtiéndose, a su vez, en una herramienta para la inclusión social al dar voz desde la diversidad y valorar cada experiencia.

Mentalidad de crecimiento

La mentalidad de crecimiento, que fue definida en un primer momento por Dweck (2023), es la creencia de que las habilidades pueden desarrollarse con esfuerzo, buena retroalimentación y desafíos constantes. Esto contrasta con la idea de que las habilidades son talentos innatos y fijos. En los trabajos modernos, tener una mentalidad de crecimiento cambia la forma como enfrentamos errores y fracasos: en lugar de ver estos como fallos, los vemos como oportunidades para aprender y mejorar (Canosa, 2022b). Según RRHH Digital (2024), este modo de pensar está estrechamente ligado a la exploración, porque fomenta la búsqueda continua de mejoras, la apertura a aprender nuevas habilidades y la reconfiguración de ideas preconcebidas sobre lo que es posible lograr.

Las organizaciones que adoptan esta mentalidad crean espacios seguros donde los empleados pueden probar cosas, equivocarse y crecer, fortaleciendo su resiliencia y capacidad de adaptación. También promueven prácticas como la retroalimentación constructiva, la formación continua y las mentorías, que ayudan a reforzar habilidades de forma progresiva (Millán, 2024).

Cuando se tiene una mentalidad de crecimiento, la exploración se convierte en un hábito en el trabajo y otros ámbitos, como el familiar, social, educativo, en los cuales se desenvuelven las personas y que hacen necesario el desarrollo de este tipo de habilidades, basado en ideas positivas sobre el desarrollo personal. Esto ayuda a que las organizaciones sean más dinámicas y centradas en el talento humano.

Aprendizaje experiencial

El aprendizaje experiencial, también conocido como “aprender haciendo”, es un método que sostiene que las personas aprenden conocimientos, habilidades y valores a través de experiencias directas y la reflexión sobre ellas. Este enfoque ha sido desarrollado por David Kolb, basándose en ideas anteriores de John Dewey. Ambos coinciden en que aprender es más efectivo cuando participamos activamente en una experiencia y luego reflexionamos sobre ella para entenderla mejor.

Según el Aprendizaje en la vida (s. f.), Dewey (1938), argumenta que el aprendizaje real no sucede solo transmitiendo información, sino mediante la interacción dinámica entre la experiencia y la reflexión. Él dice que “la experiencia no es educativa por sí misma, sino cuando se atiende y se reflexiona cuidadosamente sobre ella”. Por eso, el aprendizaje requiere que enfrentemos desafíos reales, que nos obliguen a pensar, actuar y después analizar lo que hicimos. Dewey también señala que el aprendizaje debe estar conectado con la vida que llevamos. No basta con enseñar teorías abstractas; hay que involucrar a las personas en proyectos reales, trabajo en equipo y problemas auténticos. Así, no solo desarrollamos habilidades cognitivas, sino también valores, responsabilidad y sentido de pertenencia.

Por su parte, Kolb (1984, citado en Gleason y Rubio, 2020), propone un ciclo de cuatro fases: experiencia concreta, reflexión, conceptualización y experimentación. Este ciclo ayuda a que vivamos una experiencia y, en consecuencia, que la analicemos, saquemos conclusiones y apliquemos lo aprendido en otros contextos, creando un aprendizaje que va en constante desarrollo. El modelo de Kolb facilita la estructuración de actividades como simulaciones, proyectos piloto o rotaciones de roles, que siguen estas etapas. Así, creamos entornos seguros para experimentar, aceptar errores con propósito y hacer mejoras reflexionando lo que aprendemos en el camino.

Origen de la habilidad

La capacidad de explorar y aprender tiene raíces profundas en cómo hemos desarrollado nuestras habilidades emocionales, sociales y cognitivas, que son esenciales para vivir en sociedades cada vez más complejas. Según algunos análisis históricos,

estas habilidades se han vuelto aún más importantes debido a los cambios sociales, culturales y tecnológicos impulsados por la globalización, la diversidad cultural y la digitalización de nuestras vidas (Habilidades blandas, s. f.)

A mediados del siglo xx, la idea de explorar mentalmente se incorporó en modelos psicológicos importantes, como los Cinco Grandes rasgos de personalidad, donde la apertura a la experiencia aparece como uno de los aspectos clave (Mentes Abiertas Psicología, 2023). Este aspecto incluye la curiosidad, la creatividad y la sensibilidad estética, y es fundamental para entender por qué las personas tienden a explorar y aprender cosas nuevas.

Al mismo tiempo, investigaciones en neuropsicología y ciencias cognitivas han mostrado cómo nuestro cerebro busca estímulos novedosos, ya que activar ese deseo de novedad también activa nuestro sistema de recompensa, específicamente el dopaminérgico (Cerebrum. 2020). Lo anterior demuestra que la exploración tiene una base científica, vinculada con la motivación interna y el deseo de aprender de manera activa. Con el avance de la era digital, la capacidad de explorar se ha integrado en nuevas formas de aprender y organizarse en las escuelas y en las empresas.

Según Psicología Nova. (s. f), los entornos que fomentan proyectos piloto, rotaciones de roles, espacios de innovación y trabajo en equipo crean ambientes donde la exploración se practica de manera activa. En el ámbito educativo, metodologías, como el aprendizaje basado en proyectos (ABP), enfatizan en explorar y aprender mediante la experiencia concreta, promoviendo la curiosidad y la capacidad de adaptarse a lo nuevo.

Por último, la habilidad de explorar combina aspectos como la curiosidad, la apertura mental y la capacidad de crear ambientes innovadores, formando una competencia transversal que impulsa el aprendizaje, la creatividad y la resiliencia (Habilidades blandas. s. f.).

Más allá de los modelos y las teorías, existe un potencial de exploración que está arraigado en la experiencia humana. ¿Cómo escuchan los bebés? Desde sus primeros meses de vida, los bebés aprenden sobre el mundo a través de sus sentidos: tocando, viendo, probando y más. Cada nuevo objeto, cada nuevo rostro, cada nuevo sonido es un nuevo terreno para el descubrimiento. Esta curiosidad innata no solo es una herramienta de aprendizaje, sino también una manifestación de nuestra esencia como seres vivos en constante búsqueda.

Esta capacidad ha estado en el corazón de movimientos poderosos a lo largo de la historia. El descubrimiento de América, por ejemplo, no fue solo un descubrimiento físico, sino una exploración, un deseo de aprender lo que aún era desconocido, de extender fronteras, de derribar barreras. Así como cualquier obra de ciencia, arte o tecnología emana de esa búsqueda incansable que nos impulsa a preguntar “¿y si...?”.

La exploración es parte de la vida cotidiana y un medio por el cual intentamos nuevos objetivos: probar una receta, viajar a un nuevo lugar, hablar con alguien desconocido, cambiar de carrera, aprender algo nuevo. Todo esto sugiere que la exploración no es solo una competencia profesional o académica, sino también un ethos de estar en el mundo, de interactuar con lo que nos rodea y lo que está dentro de nosotros.

Lo importante es no dejar de hacerse preguntas. La curiosidad tiene su propia razón de existir.

Albert Einstein



¿Qué es la habilidad de capacidad de exploración?

La capacidad de exploración es un poder blando básico en un entorno complejo, dinámico y variable. Es una actitud impregnada con la sensibilidad de que el descubrimiento, la experimentación y el aprendizaje pueden tomar forma en muchas áreas de la vida humana: desde lo geográfico y virtual hasta lo emocional, intelectual y humano/social. Esta competencia los lleva a salir de su zona de confort y enfrentar lo desconocido de frente, siendo así fundamental para estar preparados para el mundo digitalizado y automatizado actual y asegurar el crecimiento personal y profesional (Canosa, 2022a; Ramírez, 2024).

En el contexto organizacional, la exploración ayuda a prever tendencias, reconocer oportunidades emergentes y crear soluciones novedosas. El Foro Económico Mundial (2023) sugiere que la curiosidad, la apertura y la disposición para aprender serán factores que influirán en la capacidad de los individuos para conseguir empleo en el futuro. Las empresas que fomentan este poder son más creativas, competitivas y adaptables al cambio. Además, la exploración conduce al desarrollo sostenible, ya que desafía modelos arcaicos y crea caminos hacia sendas éticas e inclusivas (Vélez y Espinoza, 2025).

Algunos autores, como Quirós (2022b), definen esta habilidad como un componente del pensamiento crítico, la creatividad y la flexibilidad cognitiva. Ramírez (2024) la relaciona con una tendencia natural a la indagación y el cuestionamiento; sin embargo, Canosa (2022a) la introduce como una etapa de innovación disruptiva. Desde el punto de vista pedagógico, la exploración activa es la descrita por Dewey (1938) y Kolb (1984), quienes la consideran un elemento que integra la experiencia con el aprendizaje, creando cambios. En términos del contexto familiar, se potencia promoviendo la autonomía y aprobando la curiosidad (Jorge y González, 2017), mientras que, en el ámbito educativo, el aprendizaje basado en proyectos y experiencias fomenta la reflexión, la colaboración y la búsqueda de soluciones reales (Kolb, 1984; D. Quirós, 2022).

La empatía y la apertura cultural son claves en la vida social también, porque, a través de ser empáticos, descubrimos nuevas formas de vivir y entender nuestro mundo. Según Hernández (2024), inculcar una enseñanza empática fomenta una cultura de convivencia en la que se establece el respeto y la apreciación por los demás. Por su parte, Valencia (2023) afirma, además, que esta empatía intercultural es esencial en enclaves multiétnicos como Colombia, ya que permite apreciar las diferencias y, al mismo tiempo, potenciar la sinergia social.

La capacidad de exploración es un conjunto interconectado de disposiciones, que incluye curiosidad, apertura a la experiencia, mentalidad de crecimiento, aprendizaje autorregulado, resiliencia emocional y cognitiva, observación activa, empatía cultural, flexibilidad cognitiva, pensamiento crítico, autoconfianza y acción reflexiva. En palabras de Aguilar *et al.* (2019), la resiliencia es un proceso dinámico que se activa en presencia de un evento adverso, y sus elementos, como la atribución, los recursos y la flexibilidad cognitiva, hacen posible mantener el aprendizaje y la adaptación. Por otro lado, García y Domínguez (2013) enfatiza que la

exploración a largo plazo está condicionada por la sinergia entre características personales y contextuales que les permiten a los individuos superar dificultades y construir conocimiento en entornos complejos.

Psicológicamente, la exploración puede funcionar instrumentalmente para manejar el miedo a estar equivocados y desarrollar la autoeficacia. Goleman (2014) asocia la habilidad con la inteligencia emocional, incluyendo, por ejemplo, la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales. Todas estas habilidades les permiten a los líderes mantener las emociones y actuar deliberada y empáticamente para fomentar un entorno exploratorio inclusivo y respetuoso.

Definición de la habilidad de exploración desde el punto de vista de varios autores

La habilidad de exploración ha sido abordada por varios autores desde *perspectivas complementarias*, aquí algunas:

En el *entorno familiar*, es el tejido del aprendizaje temprano. Según González (2021), la exploración se facilita cuando el contexto familiar es propicio para aumentar la autonomía infantil, valida la curiosidad y acepta el ensayo y error.

La exploración se considera un método pedagógico importante en el *área educativa*. Las escuelas que implementan metodologías activas producen naturalmente pensamiento crítico, autonomía y reflexión (Vélez y Espinoza, 2025) mediante protocolos y reflexionan sobre los procedimientos de aprendizaje basado en proyectos y experimentación guiada.

Desde el punto de vista *motivacional*, Ramírez y Panesso (2024) concibe la exploración como la predisposición a cuestionar y a hacer legible lo no del todo conocido. La exploración no se trata tanto de huir de la realidad, sino de comprometerse a asumir la responsabilidad por el mundo, por el ámbito de la vida, incluso cuando esto significa enfrentar lo incierto.

En el *entorno organizacional*, Espinosa *et al.*, (2023) afirma que la exploración es un estado cognitivo y afectivo que facilita la resiliencia y el aprendizaje autodirigido. Por otra parte, Burbano *et al.*, (2023) presenta la paradoja de la ambidestreza organizacional, que implica equilibrar la capacidad de explotar el aprendizaje

actual con la exploración de nuevas oportunidades, algo crítico para la innovación y la adaptación empresarial.

La habilidad de explorar ha sido tratada desde diversas perspectivas, resaltando su carácter transdisciplinario y la importancia que desempeña en contextos complejos. En el ámbito del *liderazgo organizacional*, Quirós (2022a) la considera una habilidad blanda que fomenta el pensamiento crítico, la creatividad y la flexibilidad como habilidades esenciales para decidir en entornos de incertidumbre. Bajo este planteamiento, un líder explorador prevé cambios y actúa con adaptabilidad, lo que debe servir como estímulo para la innovación. Este poder de anticipación y adaptación fomenta el liderazgo y permite maniobrar en contextos dinámicos e inestables.

Motivacionalmente, Ramírez (2024) conceptualiza la exploración como una motivación de alto nivel para comprender lo desconocido, una actitud de buscar y preguntar activamente. Sin ella, explorar es negarse, pero con la promesa de cambiar. De manera similar, Canosa (2022b) sostiene que la exploración se logra desafiando estructuras existentes como la noción de involucrarse en nuevas formas de interacción y asumir riesgos creativos.

En la *psicología organizacional*, Espinosa (2023) escribe que la exploración es tanto un estado cognitivo como emocional que permite la resiliencia y el aprendizaje autónomo en la incertidumbre. Como señaló Marín (2017), la exploración organizacional está más cerca de actividades de variación, búsqueda, flexibilidad, descubrimiento e innovación, en oposición al concepto de explotación, que se inclina más hacia la eficiencia y la aplicación del conocimiento adquirido. Burbano *et al.* (2023) explica que la exploración organizacional está conectada con el concepto de ambidestreza organizacional, la capacidad de una organización para utilizar los aprendizajes actuales mientras busca oportunidades alternativas.

En cuanto al *ámbito educativo*, Dewey (1938) y Kolb (1984) consideran la experimentación como una experiencia intencionada que vincula la acción con la reflexión. Para ellos, la educación es un compromiso activo y deliberado con el entorno que cambia tanto al conocedor como a lo conocido.

La Unión Europea, a través del modelo LifeComp (2020), incluye la exploración entre una de las cuatro competencias centrales para el aprendizaje permanente y el desarrollo sostenible y los objetivos de desarrollo sostenible, describiendo la mentalidad de crecimiento desde otra perspectiva: como una práctica inspirada en la

creencia de que el esfuerzo puede mejorar las habilidades y, a menudo, estimula la actividad a pesar de los errores.

En el *entorno familiar*, la capacidad de exploración se origina como experiencias normales fomentadas por la interacción afectiva entre adultos y niños. Desde la psicología del desarrollo, González *et al.* (2021) señalan que la exploración se apoya cuando el contexto familiar integra confianza, ensayo y error, así como aprendizaje para la curiosidad de los niños.

En el *plano social*, la exploración activa se estimula mediante la apertura cultural, el pensamiento plural y la empatía intercultural, todos de gran importancia para convivir en nuestras sociedades diversas. Hernández *et al.* (2024) afirman que educar en empatía permite la construcción de una cultura de convivencia de respeto y comprensión mutua que promueve la apertura a otros modos de pensar y ser. Valencia (2023) sostiene que la empatía cultural es de vital importancia para el encuentro entre culturas, ya que significa acoger, admirar y aprender de su diferencia, reforzando así el marco social en territorios multiétnicos.

Descripción de los elementos componentes de la capacidad de exploración

Ramírez y Penesso (2024) señalan que la curiosidad es el motor de la motivación y del compromiso con el aprendizaje significativo. A partir de ella se despliegan otros elementos que conforman la capacidad de exploración como habilidad. La apertura a esta habilidad es en sí la apertura a la experiencia. Significa enfrentar lo nuevo con una mente abierta y una disposición a hacer las cosas de manera diferente. Por otro lado, la mentalidad de crecimiento, descrita por Dweck (2023), sugiere que aquellos que descubren que tienen capacidad para mejorar, tienen más probabilidades de asumir ese desafío y aventurarse en áreas desconocidas, incluso si eso significa que se cometerán errores.

Aprendizaje autónomo

También es imprescindible, siendo la capacidad no solo de autocensurarse, sino de establecer sus propios objetivos y reunir los recursos para alcanzarlos sin

supervisión externa. Al mismo tiempo, la resiliencia emocional y cognitiva proporciona los medios para persistir en la exploración a pesar de la frustración o la incapacidad.

Nó y Ortega (s. f.) enfatizan en la observación activa, en la medida en que hace posible la obtención de detalles relevantes del entorno, junto con la flexibilidad cognitiva, como una habilidad que permite cambiar, por ejemplo, el punto de vista y las estrategias según la situación. La empatía cognitiva y cultural es esencial en una sociedad pluralista, porque amplía la visión de otras formas de vivir y de pensar. A esto se le suma el pensamiento crítico, que filtra información y permite formular juicios razonados que tamiza la información y permite hacer juicios informados. Chrobak (2017) lo relaciona con el desarrollo de un conocimiento sólido y la independencia intelectual.

Autoconfianza

Influye en la disposición a explorar sin temor. Las personas seguras de sí mismas tienen más probabilidades de tomar la iniciativa y perseverar en medio de las dificultades. Esta configuración de elementos se nutre de una cultura de aprendizaje continuo y acción reflexiva, fundamentos que permiten que la experiencia se convierta en generadora de cambio. Como argumentan Dewey (1938) y Kolb (1984), reflexionar sobre la acción ayuda a cerrar la dicotomía entre saber y hacer, direccionando la mente hacia nuevas posibilidades.

El poder de la exploración se convierte en una habilidad que emerge y atraviesa muchas dimensiones de la persona. Esta competencia se desarrolla desde la infancia en contextos familiares que fomentan la curiosidad y el respeto por la autonomía de las personas, y a lo largo de la vida en contextos educativos, laborales y sociales, donde continúa permitiéndoles a las personas ser resilientes frente a la incertidumbre y usar su imaginación y la creatividad para innovar. La exploración no es simplemente conocer lo nuevo, sino cuestionar críticamente lo que damos por sentado en nuestro mundo, encontrar posibilidades invisibles y comprometerse con las realidades que nos estiran como personas y sociedad.

Además, la creciente capacidad de explorar está íntimamente asociada con el aprendizaje significativo, la innovación sostenible y la ciudadanía global. En una era del conocimiento, todo esto es una línea de vida ética y adaptativa a través de la

complejidad. Como predijo Einstein: “La mente que se abre a una nueva idea nunca vuelve a su tamaño original”, un recordatorio de que, también, el descubrimiento es una oportunidad para crecer y que el descubrimiento es una línea evolutiva para nuestra especie.

Características comportamentales que evidencian la habilidad de exploración

La habilidad de exploración es una competencia transversal que se manifiesta en múltiples dimensiones del comportamiento humano. En la vida privada, en la educación, en situaciones laborales, significa una actitud de actividad con respecto a la comprensión, la experiencia y el desarrollo. Es observable en comportamientos de indagación, mente abierta y adaptación, actuando, así como un motor central para el desarrollo integral.

Explorar es una respuesta de motivación constante que impulsa a las personas a interactuar con lo desconocido, lo complejo y lo sorprendente, favoreciendo así el aprendizaje significativo y la innovación (Gaceta UNAM, 2022).

Curiosidad activa

La curiosidad activa, vista como una disposición continua para el descubrimiento, las preguntas y el aprendizaje, es una de las dimensiones más evidentes en el conjunto de habilidades de la exploración. Pero no se trata de una cuestión de sagacidad momentánea; esto está programado como una mentalidad continua sobre cosas desconocidas. Al mantener una preocupación por los símbolos y emociones incrustados en la existencia cotidiana, el ser humano se ve impulsado a mirar tanto hacia afuera como hacia adentro en busca de nuevas conexiones y significados más profundos.

La curiosidad activa puede adoptar distintas formas. Cuando se conceptualiza, aparece como una aspiración a comprender ideas, teorías o construcciones abstractas. A nivel sensorial, esto se traduce en un placer por las cosas nuevas para los sentidos: probar un nuevo sabor, escuchar un ritmo inusual o visitar un tipo diferente de atmósfera cultural.

En este sentido, Alonso (2024) argumenta que la curiosidad es un poder cognitivo que impulsa la creatividad, la regulación emocional y la flexibilidad. Es decir, no es solo una fascinación por la novedad, sino también un impulso interior que cambia la forma como las personas comprenden y actúan en el mundo. La curiosidad engendra creatividad y abre nuevos canales a la innovación; la regulación emocional ayuda a tolerar la incertidumbre y la flexibilidad cognitiva asiste en la adaptación situacional. Así, la curiosidad activa es el motivo de la búsqueda, así como el stock indispensable para este mundo y el otro mundo.

Apertura a la experiencia

Otro rasgo esencial es la apertura a la experiencia, la cual implica receptividad ante ideas, culturas, emociones y situaciones nuevas. Esta disposición está relacionada con el coraje de romper con los hábitos, asumir riesgos moderados y abrir la mente a las perspectivas de los demás. El Colegio de Psicólogos SJ (2024) señaló que las personas con alta apertura tienden a ser más tolerantes a la ambigüedad y resistentes al cierre, por lo tanto, tienden a adaptarse mejor a una variedad de situaciones. Esta postura promueve la empatía cultural, la cooperación interdisciplinaria y la fertilización cruzada productiva, particularmente en un clima cada vez más global y multicultural.

Resiliencia cognitiva y emocional

Es como la capacidad de enfrentar la ambigüedad, temer al fracaso y perseverar a pesar de las barreras. La flexibilidad cognitiva, según Mentelex (2020), se refiere a la capacidad de “reestructurar pensamientos negativos y desarrollar/movilizar estrategias adaptativas durante situaciones negativas”. Las personas exploradoras no se quedan atascadas en el fracaso, lo ven como una oportunidad para aprender. Esta fortaleza está vinculada a una mayor capacidad de regulación emocional, una posición proactiva sobre el cambio y una disposición por mejorar.

La observación activa

Componente clave, en el cual el desarrollo de habilidades de observación, reconocimiento de patrones, generación de hipótesis basadas en datos recopilados y análisis

conducen a una comprensión profunda del mundo que nos rodea. Esta habilidad se complementa con el *pensamiento crítico*, que implica desafiar suposiciones, evaluar argumentos y tomar decisiones basadas en información racional. Giraldo (2022) lo relaciona con habilidades como la argumentación, la inferencia o la resolución de problemas. Estas son acciones que ayudan a un individuo a buscar de manera efectiva y hacer que el conocimiento valga la pena.

Autoconfianza

Otra característica que refuerza la habilidad de exploración, la cual funciona como *atajo* para la toma de decisiones bajo incertidumbre, *confianza* en el propio juicio y *aceptación* de la responsabilidad. Según Ulexion (2020), la autoconfianza está conectada con la seguridad personal, la iniciativa y el potencial de liderazgo. Los exploradores, a menudo, ven los obstáculos como desafíos a los que se debe aspirar, dándoles un sentido de propósito y la capacidad de marcar la diferencia. Esta seguridad también permite la gestión del sentimiento y el razonamiento moral.

Acción reflexiva

Complementa la autoconfianza, transformando la experiencia en aprendizaje. El pensamiento metacognitivo y la mejora continua se refuerzan a través de la reflexión, la modificación de enfoques y el intercambio de descubrimientos con otros. Esta mentalidad le permite al ser humano explorador a cometer errores, apreciar sus logros y acumular conocimiento común. Esta confianza también facilita la gestión de emociones y la toma de decisiones éticas.

Todos estos rasgos de comportamiento juntos constituyen un *perfil de explorador* que no solo intenta conocer, sino también transformar su contexto con ética, creatividad y compromiso. Este perfil es de especial importancia para las escuelas, donde la exploración es una característica que ayuda al aprendizaje por uno mismo, a la innovación pedagógica y a la formación de ciudadanos críticos. También en el ámbito profesional, ya que la capacidad de investigar es muy útil para adaptarse y enfrentar cambios, resolver problemas de cierta complejidad y promover procesos de transformación.

Al cultivar el arte de la exploración se crean entornos que estimulan la curiosidad, la apertura, el optimismo, el pensamiento crítico y la reflexión. Lo anterior requiere estrategias pedagógicas activas, modelos de gestión alternativos y culturas organizacionales abiertas a la diversidad, la creatividad y el aprendizaje continuo. En un mundo globalizado en rápida evolución, la exploración es una habilidad deseable y un requisito para desarrollar sociedades más conscientes, colaborativas y sostenibles.

La innovación distingue a los líderes
de los seguidores.

Steve Jobs



Importancia de la habilidad para el desempeño laboral

En la era actual de globalización, digitalización y automatización de procesos, la curiosidad es una habilidad blanda muy valorada en el lugar de trabajo. Esta capacidad incluye la curiosidad intelectual y el interés por aprender, así como la capacidad de asumir riesgos gestionados y crear nuevas soluciones en entornos inciertos.

El Foro Económico Mundial (2023) ha destacado que el futuro de la empleabilidad se atribuirá a habilidades como el aprendizaje activo, la apertura al cambio y la exploración, ya que estas facilitan que las personas se adapten y sean resilientes al responder a cambios interminables. Desde el punto de vista de una organización, la capacidad de exploración sirve como ventaja competitiva. Aquellas que les permiten a los equipos asumir riesgos y cuestionar sus suposiciones construyen equipos más creativos, que pueden adelantarse al mercado. Esta habilidad contribuye a la resiliencia de la organización, porque ayuda a los empleados a explorar alternativas, aprender de los errores y aumentar su autonomía cognitiva (Espinosa, *et al.*, 2023).

Para fomentar esta apertura en el trabajo es importante crear ambientes orientados a impulsar el intercambio y la experimentación entre diferentes disciplinas. Los equipos que cuentan con esta característica logran generar un mejor ambiente laboral, una mayor flexibilidad en escenarios como VUCA, BANI y proyectos que rompen esquemas (Canosa, 2022b). La apertura a la experiencia no solo alimenta la creatividad, sino que también fomenta un liderazgo inclusivo capaz de afrontar la complejidad con curiosidad ordenada y, a su vez, integrar diversas perspectivas.

Según Agile 120 (2024), el modelo VUCA es un acrónimo que proviene del inglés que representa:

- *Volatile (volatilidad)*: relacionada con los cambios impredecibles y rápidos.
- *Uncertain (incertidumbre)*: dificultad que se tiene para prever el futuro.
- *Complex (complejidad)*: gran cantidad de variables interconectadas.
- *Ambiguous (ambigüedad)*: gran cantidad de señales contradictorias y falta de claridad.

Dicho modelo identifica un entorno con cambios que suelen darse de manera impredecible y rápida, donde el exceso de variables y la falta de claridad, a menudo, tienden a dificultar la toma de decisiones. En un mundo globalizado y con un amplio desarrollo tecnológico, este contexto lleva a los líderes y sus organizaciones a desarrollar una capacidad de adaptación, agilidad estratégica y una visión mucho más flexible que permitan enfrentar lo incierto, desarrollando habilidades, como: toma de decisiones bajo presión, pensamiento estratégico, resiliencia ante la incertidumbre e innovación en contextos complejos.

A pesar de que el entorno ha evolucionado de manera positiva hacia algo más profundo, el autor propone adicionalmente el marco BANI. Este, al igual que el modelo VUCA, es un acrónimo en inglés que representa:

- *Brittle (frágil)*: los sistemas que parecen resistentes en lo superficial pueden llegar a romperse al primer golpe.
- *Anxious (ansioso)*: al vivir en un estado crónico permanente de ansiedad, que paraliza o bloquea la toma de decisiones.
- *Non-linear (no lineal)*: pequeños incidentes pueden llegar a causar efectos impredecibles y gigantescos.

- *Incomprehensible (incomprensible)*: el exceso de información dificulta entender y actuar; puede generar confusión.

Dicho modelo refleja de mejor manera la realidad actual: un grupo de individuos ansiosos, ante la incertidumbre constante, sistemas robustos aparentemente que en algún momento pueden llegar a romperse, contextos transformados que escapan a cualquier comprensión y, por último, el impacto de algunos fenómenos que no pueden predecirse de forma lineal.

Por tanto, el modelo BANI refleja de mejor manera el estado emocional y estructural del mundo actual, donde no solo hay incertidumbre, sino también ansiedad colectiva, fragilidad institucional, falta de comprensión profunda y reacciones impredecibles. Es especialmente útil para líderes que gestionan crisis, personas que quieren entender mejor su entorno y tomar decisiones más conscientes y organizaciones que buscan adaptarse al cambio.

Frente a esta complejidad, emerge el enfoque (o mentalidad) *ágil* a partir de una adaptación basada en la colaboración multidisciplinaria y la retroalimentación que les permite a las organizaciones navegar tanto por entornos VUCA como BANI. Según Agile 120 (2024), prácticas como *Scrum*, el cual es un marco de trabajo que organiza las tareas en ciclos cortos llamados *sprints*, de 1 a 4 semanas, donde cada sprint permite planear, ejecutar, revisar y, por último, ajustar las actividades. Con esta práctica, los equipos pueden corregir el rumbo de manera rápida si algo no funciona. También, se encuentra *Kanban*, práctica que permite visualizar el flujo de trabajo en un tablero con columnas (por ejemplo: por hacer, en proceso, hecho), lo que permite gestionar las tareas de forma continua y flexible, sin necesidad de establecer ciclos fijos. Por lo tanto, *Scrum* y *Kanban* facilitan respuestas eficaces y rápidas ante el cambio, optimizando resultados en condiciones fluctuantes.

En este contexto surge el escenario PUMO, el cual llega a complementar y profundizar los modelos VUCA y BANI, en especial, en contextos organizacionales que enfrentan constantemente transformaciones. Aunque no es tan difundido como los modelos anteriormente mencionados, PUMO se presenta como la evolución conceptual que busca la integración de algunas dimensiones como las emocionales, las humanas y las estructurales en la gestión del cambio.

Así como VUCA y BANI, PUMO viene del acrónimo:

- *Precario*: reconoce que relaciones, estructuras y sistemas que se encuentran sostenidas por condiciones temporales, frágiles o inestables.
- *Urgente*: el tiempo se ha comprimido; las decisiones se deben tomar de manera rápida y las respuestas deben darse de manera inmediata.
- *Movible*: todo está en constante desplazamiento: tecnologías, roles, expectativas e incluso los valores organizacionales.
- *Oscilante*: el entorno no solo cambia, sino que fluctúa entre extremos, generando así tensión emocional y ambivalencia.

A continuación, en la siguiente tabla se explica cómo PUMO se vincula con VUCA y BANI:

Tabla 1. Relación entre modelos VUCA, BANI y PUMO

Modelo	Enfoque principal	Dimensión emocional	Dimensión estructural
VUCA	Volatilidad e incertidumbre	Indirecta	Alta complejidad
BANI	Fragilidad y ansiedad	Directa	Sistemas no lineales
PUMO	Inestabilidad y urgencia	Central	Precario y oscilante

Fuente: elaboración propia.

La tabla anterior muestra como el modelo PUMO toma la variable *volatilidad* del modelo y del modelo BANI toma la *fragilidad emocional*, llevándolas a un plano más cotidiano y existencial, donde la precariedad y la urgencia son constantes. Mientras VUCA se enfoca en la *estrategia* y BANI en la *psicología colectiva* PUMO lo hace en la experiencia vivida de las organizaciones y los individuos: desde lo que se improvisa, lo que se siente y lo que se sostiene “como se puede”.

La mentalidad *ágil* responde de manera eficaz al escenario PUMO al ofrecer herramientas y enfoques adaptativos *Scrum* el cual permite organizar el trabajo en ciclos cortos atendiendo la oscilación y urgencia del entorno, mientras que *Kanban* facilita una visualización continua de las tareas en movimiento, es ideal para contextos cambiantes y precarios. Asimismo, el liderazgo *ágil* se ajusta de manera efectiva al dinamismo constante, promoviendo autonomía en los equipos, resiliencia

emocional y una cultura de transparencia fortaleciendo la capacidad de respuesta colectiva.

En este escenario, el líder debe: *actuar con urgencia*, sin llegar a perder la visión estratégica; *reconocer la precariedad* sin negarla, pero sí creando espacios seguros; *gestionar la oscilación emocional*, acompañando de manera asertiva a los equipos en sus altibajos y *aceptar el movimiento* como parte del proceso, sin llegar a aferrarse a estructuras rígidas.

Además, la capacidad de exploración incide en la empleabilidad individual. Un trabajador que se atreve a indagar y experimentar nuevas prácticas es algo que las empresas no pueden permitirse ignorar cuando quieren innovar, convirtiéndolo en un perfil atractivo para la empresa. Millán (2024), señala las “habilidades blandas”, como la capacidad de explorar, la flexibilidad cognitiva y curiosidad activa como elementos importantes que constituyen la base del aprendizaje continuo. En consecuencia, el trabajador explorador se desempeña y, además, toma la iniciativa en acciones de mejora, un comportamiento crítico y participa en la co-creación de soluciones disruptivas.

Desde una perspectiva de clima laboral, la exploración conduce a contextos creativos y colaborativos. La apertura a nuevas experiencias, para Canosa (2022a) es un enfoque que fomenta la colaboración interdisciplinaria y la fertilización cruzada de ideas que apoya la innovación y la cohesión del equipo. Asimismo, avanzar en esta competencia mejora la autoconfianza y la reflexión para la acción, lo que tiende a aumentar el estímulo de los empleados para plantear propuestas no convencionales, sin el miedo a fallar, generando así culturas organizacionales más inclusivas y dinámicas.

La necesidad de exploración es crucial para el desempeño laboral óptimo de los empleados, ya que les permite aprender de manera persistente, enfrentar cambios y estar por delante de eventos potenciales. Mientras tanto, les proporciona a las organizaciones una fuerza laboral ingeniosa y resiliente dedicada a la innovación a largo plazo. En última instancia, según Vélez y Espinoza (2025), investigar es interrogar lo prevalente y también ejercitar la apertura a la posibilidad, fortaleciendo así el desempeño en el presente mientras se asegura que las organizaciones y los individuos sigan siendo relevantes en un mundo cambiante.

Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo.

Benjamin Franklin



Cómo desarrollar la habilidad de capacidad de exploración

La capacidad de exploración es fundamental para facilitar el desarrollo personal y profesional en el mundo actual, donde los procesos son inciertos y claman por la digitalización. Más que la experiencia técnica, es necesario que las personas desarrollen habilidades blandas que les permitan adaptarse a las dinámicas cambiantes, discernir patrones emergentes y responder proactivamente a comportamientos caóticos. Pero, ciertamente, uno de los más pertinentes cuando se trata de los desafíos del entorno es el de la exploración; después de todo, contribuye a la necesidad de la búsqueda permanente de nuevos caminos, encontrando estrategias que funcionen haciendo cosas nuevas de la mejor calidad.

Cultivar esta habilidad se trata de fomentar la curiosidad en las personas, abrir nuevas experiencias y llevarlos a tomar riesgos controlados que resulten en innovación. Estos tres elementos son la base para ser cada vez más desafiantes en el mercado laboral y en la realidad educativa y social. La exploración es una investigación viva en búsqueda de soluciones alternativas e ideas basadas en la experiencia. Se convierte en un motor de cambio y también en un facilitador del progreso (formación) de individuos y colectividades a través de la adaptación y el aprendizaje.

Además, la exploración no es solo la búsqueda de información o el aprendizaje informal, sino que abarca una actitud básica que facilita el descubrimiento y la creatividad necesarios para la innovación en diversas áreas de la vida. Esta apertura a lo nuevo les permite a las personas salir de su zona de confort y enfrentar lo desconocido con una mentalidad reflexiva y escéptica. En esta visión, la capacidad de

exploración sirve como generador de cambio, convirtiendo la ambigüedad de una amenaza en una oportunidad para el desarrollo. Así, aquellos que cultivan esta habilidad pueden ampliar su abanico de opciones y mejorar su empleabilidad en este mundo cada vez más competitivo.

En este contexto, simplemente reconocer la necesidad de exploración no es suficiente, es necesario desarrollar planes específicos para asegurar deliberadamente que se fomente en diferentes lugares. Como advierte D. Quirós (2022), lo mismo debe desarrollarse transversalmente en los espacios individuales, educativos, organizacionales y tecnológicos, para evolucionar hacia un hábito desarrollado de manera sostenible a lo largo del tiempo. Es en esta integración donde se logra consolidar una cultura de exploración que se alinee con la innovación y el desarrollo humano en un mundo en transformación permanente.

Estrategias personales: curiosidad, mentalidad de crecimiento y resiliencia

El lugar para comenzar a aprender el arte de explorar es dentro de uno mismo, teniendo la disposición para mantenerse comprometido. La curiosidad, considerada como el motor cuando se trata de aprender, impulsa a las personas a cuestionar y a buscar nuevos conocimientos de manera constante (RRHH Digital, 2024). Esta cualidad le permite a la persona enfrentar nuevas ideas, experiencias y puntos de vista, expandiendo su mente y volviéndose más hábil para enfrentar lo desconocido.

La curiosidad crea un ciclo virtuoso donde la exploración lleva al descubrimiento, lo que luego prepara el escenario para una mayor exploración. Junto con la curiosidad, una mentalidad de crecimiento se convierte en un factor clave para mantener esa capacidad de exploración.

Tener una mentalidad de crecimiento ayuda a cambiar la perspectiva de los fracasos a oportunidades de aprendizaje en un momento en que esto es muy necesario frente a situaciones inciertas. Esta visión trabaja con la motivación interna y refuerza la idea, a menudo diluida y subestimada, de que el crecimiento personal y profesional es sobre todo un “proceso”. A esto se le suma la resiliencia cognitiva y emocional, entendida como la capacidad de persistir en la exploración incluso cuando aparecen obstáculos o situaciones de frustración.

Según Mentalex (2020), este recurso permite mantener la incertidumbre de manera adaptativa para reestructurar pensamientos y sentimientos con el fin de sostener la investigación. La resiliencia es importante para que los individuos puedan seguir siendo curiosos y tener una mentalidad de crecimiento a lo largo del tiempo; de esta manera, se evita que la adversidad interrumpa su deseo de explorar y aprender. Así es como se construye una base sólida para lo nuevo a nivel psicológico. Por su parte, Alonso (2024) afirma que las rutinas de reflexión, la lectura de manera crítica, el aprendizaje independiente y las prácticas creativas como el arte o la escritura son útiles en esta orientación exploratoria.

Tales prácticas refuerzan la autoconfianza y fomentan la acción reflexiva, características destacadas por Gaceta UNAM (2022) que completan el perfil de un aprendiz-explorador con la capacidad de enfrentar lo nuevo sin tener miedo de cometer errores. Por lo tanto, el desarrollo individual de la exploración no puede depender de una sola parte, sino de una combinación de curiosidad, mentalidad de crecimiento, resiliencia y reflexión que se apoyan mutuamente.

Estrategias educativas: aprendizaje experiencial, proyectos y reflexión crítica

La educación constituye un escenario privilegiado para el desarrollo de la capacidad de exploración, ya que es un entorno estructurado en el que los estudiantes pueden aprender a hacer preguntas, probar cosas y hacer conexiones. La educación constituye un escenario para el desarrollo de la capacidad de exploración, ofreciéndoles a los estudiantes un espacio estructurado en el cual se les abre la oportunidad de aprender a indagar, experimentar y reflexionar. Modelos pedagógicos, como el aprendizaje basado en proyectos (ABP) y el aprendizaje experiencial, propuesto por Kolb (1984), permiten vincular la teoría con la práctica de una manera activa. Este tipo de metodologías no solo se limitan a la transmisión de contenidos, sino que también permiten situar al estudiante en el centro del proceso formativo, animándolo a poner en práctica lo aprendido y a construir un conocimiento a partir de su propia experiencia.

Dichos enfoques no solo se preocupan por la transmisión de conocimientos, sino que, de hecho, ponen al estudiante en el centro del proceso formativo, fomentando el

desarrollo de estos, permitiéndoles aplicar lo que aprendieron y crear conocimiento a partir de su propia experiencia. Así, los enfoques promueven la autorregulación académica al estimular el establecimiento de metas, la gestión de recursos y el pensamiento reflexivo sobre el rendimiento por parte de los estudiantes (Rubio, 2023). Además, sirven para mejorar la motivación intrínseca, dado que hacen que el proceso de aprendizaje sea significativo con referencia a las búsquedas personales y ocasiones auténticas.

Desde estas experiencias, explorar se convierte en un hábito permanente en el que los estudiantes son impulsados a cuestionar, investigar y sugerir soluciones a problemas.

E. Quirós (2022) también destaca que fomentar la indagación escolar es fundamental para el desarrollo de habilidades de pensamiento crítico y creativo. Estas se ven reforzadas cuando los problemas que enfrentan los estudiantes son abiertos, sin una única solución correcta que los lleve a analizar, discutir y cuestionar posibilidades. De esta manera, lo que la educación no debe temer es el error, sino más bien abrazarlo como un factor indispensable del aprendizaje exploratorio.

En cambio, podemos enseñarles a los jóvenes que el error no es un error, sino una oportunidad para corregir o expandir su comprensión y que es algo que pueden aprender sin miedo al fracaso. En este contexto, es deber de las escuelas la responsabilidad de crear ambientes que valoren la curiosidad y la interdisciplinariedad. Herramientas, como laboratorios de innovación, semilleros de investigación y simulaciones académicas son casos prácticos reales de cómo fomentar la exploración en el aula (Ramírez, 2024). Estos espacios no solo promueven la creatividad y la colaboración, sino que también preparan a los estudiantes para abordar situaciones del mundo real abiertas y desordenadas. Así es como la educación deja de ser un proceso simple y transmisivo y evoluciona hacia un elemento explorador, innovador y crítico.

Estrategias organizacionales: culturas innovadoras y trabajo colaborativo

En el trabajo, las empresas juegan un papel crítico en mejorar la capacidad de exploración de sus empleados, son donde la creatividad y la capacidad de cambio se

ponen a prueba. La realidad corporativa actual centrada en la globalización y la transformación digital exige que las empresas no solo tengan procesos eficientes, sino que también necesiten ser constantemente innovadoras. Las empresas que crean culturas innovadoras desarrollan una mayor creatividad resiliente y colectiva y, por lo tanto, enfrentan la incertidumbre del mercado de una mejor manera y son más flexibles en la reacción al cambio del mercado (Espinosa, 2023).

Para hacer esto, es crítico que los grupos introduzcan hábitos tangibles que inspiren curiosidad entre sus colaboradores. Hackatones internos, programas de rotación de roles, equipos multidisciplinarios o espacios de innovación abierta se convierten en situaciones en las cuales los trabajadores experimentan, proponen y aprenden del ejemplo. Estos esfuerzos no solo desarrollan capital humano, sino que también construyen y consolidan una cultura organizacional que aprecia la innovación como una acción colectiva. De esta manera, promover la exploración es más que una ambición personal, es un enfoque organizacional que es bueno para las personas y la empresa, en general (Espinosa, 2023).

Un punto importante en estas estrategias es reconocer el error como una parte integral del aprendizaje y no como un fracaso. Canosa (2022b) señala que la apertura a la experiencia es un predictor clave de la innovación disruptiva, porque, si no hay permiso para cometer errores, entonces no pueden surgir ideas verdaderamente originales. Un entorno de seguridad psicológica que permite la experimentación resulta cuando las organizaciones legitiman el error como un camino hacia el aprendizaje. Da a la fuerza laboral la libertad de experimentar y arriesgarse mientras desafía al equipo a proponer iniciativas innovadoras y, por lo tanto, fomenta una cultura de exploración y aprendizaje.

Por último, Millán (2024) también señala que las habilidades blandas, como la exploración, son ahora tan valiosas como las habilidades duras en el mundo laboral moderno. Las empresas que invierten en estas habilidades no solo mejoran su creatividad e innovación, sino que también se hacen más competitivas y sostenibles a largo plazo. Por lo tanto, fomentar las oportunidades de exploración en las organizaciones no puede considerarse un lujo, sino más bien una estrategia clave para el avance empresarial y el bienestar de los empleados.

Herramientas digitales y entornos tecnológicos para potenciar la exploración

Con cada novedad, el auge de la exploración del poder puede asociarse con los avances tecnológicos que han cambiado la forma en que las personas tienen acceso al conocimiento y las oportunidades para experimentar con nuevas ideas. Las plataformas de aprendizaje electrónico, los entornos de simulación y realidad virtual (VR) proporcionan áreas seguras y versátiles que fomentan la curiosidad y les ofrecen a los usuarios la oportunidad de probarlas sin incurrir en los riesgos de su práctica real. Estas tecnologías crean oportunidades ampliadas para que las personas aprendan y practiquen, posicionando a las personas y empresas en un camino hacia una cultura de aprendizaje experimental continuo.

Como ha señalado Psicosmart (2024), empresas como Google y Netflix han recurrido a programas internos dedicados a fomentar la curiosidad y la exploración basados en metodologías como el pensamiento de diseño y proyectos personales. Así, se les da a los empleados la oportunidad de dedicar una cierta cantidad de su tiempo de trabajo a desarrollar nuevas ideas, lo que los lleva a sentirse más autónomos, creativos e iniciativos. Al incorporar estas prácticas en la forma en que se realiza el trabajo, el entorno organizacional anima a las personas a buscar nuevas formas de hacer las cosas, creando un ciclo de refuerzo de innovación continua.

Los espacios colaborativos digitales son una piedra angular para mejorar la exploración en el contexto educativo. Espacios como aulas virtuales, laboratorios digitales y entornos de co-creación llevan a los estudiantes a la indagación, la creatividad y el aprendizaje profundo. Estas tecnologías proporcionan mecanismos para la información, la interacción y la construcción colectiva del conocimiento. En consecuencia, es un requisito esencial incorporar el conocimiento tecnológico en los procesos de educación y trabajo, para proporcionar los medios favorables para la formación de sujetos activos, investigativos y críticos capaces de enfrentar los desafíos que plantea la sociedad contemporánea (Psicosmart, 2024; Agile 120, 2024).

Por lo anterior, la construcción de habilidades exploratorias no puede entenderse como algo separado o restringido al tiempo en la vida académica o ciertas fases en la vida profesional. Es un proceso interminable que dura toda nuestra vida y debe llevarse a cabo deliberadamente. Explorar implica una disposición para aprender, desafiar y adaptarse a lo nuevo y, por lo tanto, es una capacidad vital

en entornos inciertos. En el sentido aquí propuesto, la exploración debe tomarse como una forma predominante de vivir, como una actitud habitual diaria hacia los hábitos diarios y hacia la forma en que las personas constituyen su relación con el mundo y desarrollan sus proyectos de vida personal.

Cultivar esta capacidad exige fomentar la curiosidad, sostener una mentalidad de crecimiento y favorecer la creación de entornos personales, educativos y laborales que estimulen la indagación y la innovación. La interacción de estos factores significa que la exploración no ocurre de manera ocasional, sino que se consolida como parte de la identidad de cada individuo. Explorar implica cuestionar lo arraigado y anticipar condiciones futuras, confrontar el aprendizaje contra el cambio, como un aprendizaje para la autonomía de las personas y la visión estratégica de las personas (Vélez y Espinoza, 2025).

Los beneficios de este enfoque trascienden el plano individual y alcanzan a las organizaciones y las comunidades. Con la exploración, como una práctica conjunta, la adaptabilidad compartida se amplifica, los procesos de innovación se mejoran y se fomenta la resiliencia ante situaciones complicadas. En las organizaciones, esta habilidad no solo añade rendimiento, sino también la supervivencia de las empresas, al hacer que los trabajadores sean más críticos, creadores y comprometidos, con la transformación. Por lo tanto, dejamos de pensar en la exploración como una herramienta secundaria y comenzamos a verla como un activo estratégico valioso.

En un mundo digital y globalizado, la capacidad de explorar no es tanto una habilidad blanda como una estrategia clave para la empleabilidad, la competitividad y el desarrollo humano sostenible. Fomentarla es una apuesta por crear un futuro más inventivo, cooperativo y reflexivo, en el que la incertidumbre se reconozca y se asuma como una oportunidad tanto por las personas como por las organizaciones. Como nos recuerdan Vélez y Espinoza (2025), explorar es fundamentalmente un enfoque para mirar y habitar el mundo, una postura que nos anima a no aceptar como dado lo recibido y a construir constantemente nuevas posibilidades para el desarrollo humano.

La investigación es crear
nuevo conocimiento.

Neil Armstrong



Investigaciones con evidencias del impacto de la habilidad de exploración

Aprendizaje organizacional: exploración y explotación en medianas empresas

Esta investigación tuvo como objetivo analizar las actividades de exploración y explotación del conocimiento en medianas empresas de Valledupar (Colombia). Durante esta se realizó un cuestionario estructurado a 44 empresas previamente seleccionadas, en un estudio de tipo descriptivo, de campo y no experimental. El enfoque metodológico permitió establecer cómo estas empresas gestionan el aprendizaje organizacional a través del *aprovechamiento de conocimientos existentes* y la *búsqueda de nuevas ideas*.

Los resultados obtenidos mostraron una fuerte presencia de las habilidades de exploración y explotación, y no se encontraron diferencias significativas entre ellas, lo que permitió sugerir que las empresas tienden a desarrollar una ambidesreza organizacional. La capacidad de equilibrar la eficiencia operativa con la innovación se considera clave para la sostenibilidad empresarial.

El impacto de la exploración se evidenció en la capacidad de las empresas para adaptarse a entornos cambiantes, generar innovación y fortalecer su competitividad. La investigación concluye que, al fomentar la exploración del conocimiento, se convierte en una herramienta crucial para el aprendizaje organizacional y el desarrollo estratégico.

Entendiendo la explotación y la exploración en el aprendizaje organizacional: una delimitación teórica

Este estudio se centró en una revisión sistemática de literatura para definir teóricamente los conceptos de explotación y exploración en el aprendizaje organizacional. El autor analizó más de cincuenta publicaciones académicas, logrando clasificar las corrientes investigativas que abordan dichas habilidades como excluyentes o complementarias. El objetivo principal se planteó con el fin de aclarar cómo se aplican y se entienden estas competencias en distintos contextos organizacionales.

Los hallazgos revelan que la *exploración* es entendida como una competencia que impulsa la adaptación, la innovación y la generación de nuevos conocimientos. En contraste, la *explotación* se asocia con la repetición de procesos exitosos, la eficiencia y la optimización de recursos. Por lo tanto, el estudio propone que ambas deben coexistir en equilibrio con el fin de lograr una ambidestreza organizacional efectiva.

El impacto de esta investigación radica en lograr ofrecer un marco conceptual que abra el espacio a futuras investigaciones orientadas a profundizar y abordar nuevos elementos y prácticas empresariales. Al comprender la exploración como una habilidad estratégica, las organizaciones pueden fomentar culturas de aprendizaje continuo y diseñar estructuras más flexibles (Marín, 2016).

Exploración del conocimiento y su relación con la innovación en empresas de tecnología

Estudio desarrollado en empresas tecnológicas de Bogotá, con el objetivo de analizar cómo la *exploración del conocimiento* influye en los *procesos de innovación*. Se utilizó una metodología mixta compuesta por encuestas a líderes de innovación y entrevistas semiestructuradas a gerentes de desarrollo. La muestra incluyó veinticinco empresas del sector TIC, seleccionadas por su alto dinamismo en innovación.

Los resultados obtenidos permitieron establecer que las empresas con mayores niveles de exploración lograban introducir servicios y productos más disruptivos. La exploración se manifestó durante el desarrollo de prácticas, como la participación en redes de conocimiento, la colaboración con universidades y la inversión en

investigación aplicada. Asimismo, se observó una correlación positiva entre la velocidad de adaptación al mercado y la exploración.

El impacto de esta habilidad fue evidente en la capacidad de las empresas para mantenerse competitivas en entornos tecnológicos cambiantes. El estudio concluye que la exploración del conocimiento no solo potencia la innovación, sino que también mejora la resiliencia organizacional frente a crisis y transformaciones digitales (Rodríguez *et al.*, 2020).

Conclusiones

El potencial para explorar se presenta como una capacidad transversal, afectando los ámbitos personal y profesional. Construirlo significa fomentar la curiosidad, la resiliencia y una mentalidad de crecimiento, atributos que permiten una mayor adaptabilidad en un mundo altamente complejo, dinámico y orientado por la tecnología.

Existe amplia evidencia académica y organizacional de que la exploración impulsa la innovación, la sostenibilidad y la competencia en contextos educativos, laborales o relacionados con la tecnología. Esto demuestra que no es una habilidad “opcional”, sino un “activo estratégico para nuestro desempeño, individual y colectivamente”.

En un mundo impredecible, digital y globalizado es necesario adoptar la exploración como un estilo de vida permanente en la vida y en el trabajo. Promoverla a través de la educación, las organizaciones y las políticas públicas es apostar por sociedades relativamente creativas, resilientes y también interesadas en el aprendizaje a lo largo de toda la vida.

Las habilidades blandas son fundamentales para afrontar los retos actuales, como los procesos digitales, la automatización y la globalización. La capacidad de explorar, fomentando una mentalidad abierta, autodirigida e innovadora, se transforma en una competencia clave que garantiza no solo adaptarse al cambio, sino también liderarlo de manera efectiva y sostenible.

No solo cultivar esta habilidad apoya el desarrollo personal, sino también ayuda a construir sociedades más empáticas y abiertas que puedan responder con justicia y creatividad a problemas compartidos. Explorar no es simplemente

una habilidad, es una actitud que nos impulsa a aprender, cuestionar, imaginar y crear. Invertir capital político en ello en todos los espacios de socialización, familia, escuela, trabajo y comunidad es una apuesta por un futuro más humano, crítico e innovador.

Referencias

- Acuña, N., Navarrete, M. y Navarrete, M. (2024). Integración de las habilidades blandas y su impacto laboral en estudiantes de educación superior. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(3), 7627-7643. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11958
- Aguilar, S., Gallegos, A. y Muñoz, S. (2019). Análisis de componentes y definición del concepto resiliencia: una revisión narrativa. *Revista de Investigación Psicológica*, 22. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-30322019000200007
- Agile 120. (2024). *Ambientes VUCA y BANI, construyendo agilidad sobre la incertidumbre*. https://agile120.com/ambientes-vuca-y-bani/?utm_source=chatgpt.com
- Alonso, I. (2024). *La curiosidad: la motivación para experimentar*. <https://irenealonsovaquerizo.com/curiosidad-motivacion-experimentar>
- Aprendiz en la vida (s. f.). *La teoría del aprendizaje experiencial de Dewey: una perspectiva práctica para el aprendizaje significativo*. https://www.aprendizenlavidacom/aprendizaje/la-teoria-del-aprendizaje-experiencial-de-dewey-una-perspectiva-practica-para-el-aprendizaje-significativo/?utm_source=chatgpt.com
- Burbano, L., Lloria, B. y Hernández, H. (2023). Aprendizaje organizativo de la exploración y la explotación. *Revista de Investigación del Quindío*, 35(s1), 14-22. <https://doi.org/10.33975/riuq.vol35nS1.821>
- Canosa, A. (2022a). *Exploración como plataforma de innovación*. <https://blog.edufors.com/2022/07/26/innovacion-disruptiva/>
- Canosa, A. (2022b). *Flexibilidad, curiosidad o empatía: la importancia de las soft skills*. <https://blog.ferrovial.com/es/2022/04/flexibilidad-curiosidad-empatia-importancia-de-soft-skills/>
- Cerebrum. (2020). *La novedad y la dopamina: dos aliados del aprendizaje*. <https://cerebrum.la/la-novedad-y-la-dopamina-dos-aliados-del-aprendizaje/>
- Chrobak, R. (2017). *El aprendizaje significativo para fomentar el pensamiento crítico*. <https://rdi.uncoma.edu.ar/bitstream/handle/uncomaid/18778/pr.8292.pdf?sequence=1>

- Colegio de Psicólogos SJ. (2024). *Apertura psicología: exploración y receptividad para el crecimiento*. <https://colegiodepsicologossj.com.ar/apertura-psicologia/>
- Dewey, J. (1938). *Experience and Education*. Macmillan.
- Dweck, C. (2023). *La mentalidad es la clave del éxito*. <https://thedecisionlab.com/es/thinkers/psychology/carol-dweck>
- Espinosa, A., Martínez, P. y Gómez, L. (2023). Impacto de la apertura mental en la creatividad organizacional. *Revista Psicología y Organizaciones*, 15(1), 45-62.
- Espinosa, J. (2023). Exploración y resiliencia en la psicología organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 32(1), 88-104.
- Foro Económico Mundial. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>
- Gaceta UNAM. (2022). *La curiosidad, impulso para el desarrollo del pensamiento*. <https://www.gaceta.unam.mx/la-curiosidad-impulso-para-el-desarrollo-del-pensamiento/>
- García, C. y Domínguez, E. (2013). Desarrollo teórico de la resiliencia y su aplicación en situaciones adversas: una revisión analítica. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 11(1). http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-715X2013000100003
- Giraldo, S. (2022). *Características del pensamiento crítico en estudiantes de Psicología* [Trabajo de grado]. Corporación Universitaria Minuto de Dios. <https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/33079249-a4b2-4c12-a375-52d9e9cf1617/content>
- Gleason, M. y Rubio, J. (2020). *Implementación del aprendizaje experiencial en la universidad, sus beneficios en el alumnado y el rol docente*. file:///C:/Users/HP/Downloads/Aprendizajeexperiencial.pdf <https://www.redalyc.org/journal/440/44062184033/html/>
- Goleman, D. (2014). *Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional*. B de Books.
- González, M. Ramírez, F. (2021). Prácticas de crianza y desarrollo de la curiosidad infantil. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 53(3), 215-229.
- González, M., Enciso, B., Arciniegas, L., Tovar, P., Bonza, P. y Arévalo, L. (2021). Importancia de las habilidades blandas para la empleabilidad y sostenibilidad del personal en las organizaciones. *Encuentros con semilleros, aportes y reflexiones*, 2(2), 1-10. <https://doi.org/10.15765/es.v2i2.2646>
- Habilidades blandas (s. f.). *El origen y evolución de las habilidades blandas*. <https://habilidadesblandas.info/historia-de-habilidades-blandas/nacimiento-habilidades-blandas-visualizo-origenes/>

- Hernández, M., Álvarez, J. y Fernández, V. (2023). Resiliencia y parentalidad positiva. Programa de capacitación familiar. *Reidocrea*, 12(16), 201-212. <https://www.ugr.es/~reidocrea/12-16.pdf>
- Hernández, M., Álvarez, J. y Sánchez, R. (2024). Educar en la empatía para construir una cultura de convivencia escolar. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 22(2). http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-715X2024000200317
- Jaishi, R. (2025). Los 15 mejores ejemplos de cultura empresarial. <https://www.vantagecircle.com/es/blog/ejemplos-de-cultura-empresarial/>
- Jorge, E. y González, M. (2017). Estilos de crianza una revisión teórica. *Informes Psicológicos*, 17(2), 39-66. <https://doi.org/10.18566/infpsic.v17n2a02>
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Marín, D. (2016). Entendiendo la explotación y la exploración en el aprendizaje organizacional: una delimitación teórica. *Innovar*, 27(63), 77-90. <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n63.60668>
- Marín, D. (2017). Entendiendo la explotación y la exploración en el aprendizaje organizacional: una delimitación teórica. *Innovar*, 27(63), 77-90. <https://www.redalyc.org/journal/818/81849067006/html/>
- Mentelex. (2020). *Resiliencia y flexibilidad cognitiva*. <https://blog.mentelex.com/resiliencia-flexibilidad-cognitiva/>
- Mentes abiertas psicología (2023). *Apertura a la Experiencia: Un Rasgo de Personalidad Fundamental*. <https://www.mentesabiertaspsicologia.com/blog-psicologia/apertura-a-la-experiencia-un-rasgo-de-personalidad-fundamental>
- Millán, L. (2024). *Soft skills: Clave para el éxito en el entorno laboral actual*. <https://openwebinars.net/blog/soft-skills-clave-para-exito-laboral/>
- Morán, K., Suasnabas, L., Pacheco, L. y Aroni, E. (2023). Habilidades parentales positivas y su influencia en el desarrollo de habilidades sociales en niños y niñas. *Recimundo*, 7(2), 432-440. [https://doi.org/10.26820/recimundo/7.\(2\).jun.2023.432-440](https://doi.org/10.26820/recimundo/7.(2).jun.2023.432-440)
- Nó, J. y Ortega, S. (s. f.). *La teoría de la flexibilidad cognitiva y su aplicación a los entornos hipermedia*. <https://idus.us.es/server/api/core/bitstreams/d69cce5d-84c9-490a-8644-a865e181bbd7/content>

- Pertuz, V., Pérez, A., Geizzalez, M. y Vega, A. (2019). Aprendizaje organizacional: análisis de la exploración y explotación de conocimiento en medianas empresas. *Información Tecnológica*, 30(2). <http://doi.org/10.4067/S0718-07642019000300059>
- PsicologíaNova. (s. f.). *Exploración: aprender a través de la curiosidad y la experiencia*. <https://psicologianova.com/exploracion-aprender-a-traves-de-la-curiosidad-y-la-experiencia/>
- Psicosmart. (2024). *Desarrollo de habilidades blandas: cómo transforman el ambiente laboral y potencian el desarrollo profesional en equipos multidisciplinarios*. <https://blogs-es.psicosmart.net/articulo-desarrollo-de-habilidades-blandas-como-transforman-el-ambiente-laboral-y-potencian-el-desarrollo-profesional-en-equipos-multidisciplinarios-217490>
- Quirós-Morales, D. J. (2022). Habilidades blandas requeridas por profesionales que ejercen puestos de jefatura desde la perspectiva de ocupantes del rol y subalternos. *Revista Nacional de Administración*, 13(2), 81-98. <https://doi.org/10.22458/rna.v13i2.4081>
- Quirós, E. (2022). La habilidad de exploración en el liderazgo escolar. En T. Morales Reynoso, C. Jiménez Garcés y B. Mendoza González (Coords.), *Investigación educativa: Enfoques innovadores multidisciplinarios*. Educación. AM Editores.
- Ramírez-Uresti, A. (2024). La curiosidad y el aprendizaje continuo: claves para entornos laborales exitosos en 2025. *Forbes*. <https://www.forbes.com.mx/la-curiosidad-y-el-aprendizaje-continuo-claves-para-entornos-laborales-exitosos-en-2025/>
- Ramírez Gutiérrez, M. del C. y Panesso Sánchez, L. J. (2024). *Semilleros de investigación: Una estrategia pedagógica para la formación de estudiantes investigadores en la Institución Educativa Francisco de Paula Santander de Agustín Codazzi-Cesar* [Tesis de maestría, Universidad Mariana]. Repositorio Institucional Universidad Mariana. <https://repositorio.umariana.edu.co/handle/20.500.14112/28217>
- Rodríguez, A. (s. f.). *La relación entre la curiosidad y el éxito académico*. <https://estrategiasde-estudio.work/creatividad/la-relacion-entre-la-curiosidad-y-el-exito-academico/>
- RRHHDigital. (2024). *La gestión del tiempo, la curiosidad y el aprendizaje continuo entre las 12 soft skills más demandadas en 2024*. <https://www.rrhhdigital.com/secciones/actualidad/740217/la-gestion-del-tiempo-la-curiosidad-y-el-aprendizaje-continuo-entre-las-12-soft-skills-mas-demandadas-en-2024/>
- Rubio, N. (2023). *Aprendizaje autorregulado: qué es y cómo afecta a la educación*. <https://psicologiymente.com/desarrollo/aprendizaje-autorregulado>
- Sala, A., Punie, Y., Garkov, V. y Cabrera Giraldez, M. (2020). LifeComp: The European Framework for Personal, Social and Learning to Learn Key Competence. EUR 30246 EN,

- Publications Office of the European Union. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC120911>
- Sánchez, L., Sánchez, M. (2022). *Apertura a la experiencia y su relación con depresión y ansiedad rasgo* [Trabajo de grado]. Universidad de Zaragoza. <https://zaguan.unizar.es/record/155689#>
- Sun, C., Qian, H. y Miao, C. (2022). From Psychological Curiosity to Artificial Curiosity: Curiosity-Driven Learning in Artificial Intelligence Tasks. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2201.08300>
- Tobón, S. (2008). *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Universidad de Guadalajara. https://cmappublic3.ihmc.us/rid%3D1LVT-9TXFX-1VKC0TM-16YT/Formaci%C3%B3n%20basada%20en%20competencias%20%28Sergio%20Tob%C3%B3n%29.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Ulexion. (2020). *Pensamiento crítico: características, fases y ejemplos*. <https://ulexion.com/blog/que-es-el-pensamiento-critico-ejemplos-caracteristicas/>
- Valencia, K. (2023). *La importancia de la empatía en el encuentro de culturas* [Trabajo de grado]. Universidad Católica de Colombia. <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/216d532b-9b46-456b-9fbb-f9368e43b477/content>
- Vélez, C. y Espinoza, C. (2025). *Transformación educativa y competencias para la sostenibilidad en la empresa del futuro*. LiveWorking Editorial. <https://doi.org/10.63792/978-9942-7396-4-3>
- Yosen. (2024). El papel de la curiosidad en la exploración social. <https://saludvital.cl/influencia/el-papel-de-la-curiosidad-en-la-exploracion-social/>



MÁS ALLÁ DEL ORDEN: planeación y organización como poder en acción

*Beyond Order: Planning and Organization
as Power in Action*

José Manuel Espitia Cifuentes

Dame seis horas para talar un árbol y me pasare las cuatro primeras afilando el hacha.

Abraham Lincoln



Tener la capacidad de planear y organizar va mucho más allá de una habilidad técnica, es una habilidad profundamente humana que atraviesa cada aspecto de nuestra vida. En un mundo acelerado y lleno de estímulos, estructurar nuestras actividades, tiempos y recursos de forma consciente es una forma de encontrar orden en medio del caos. Más allá de la eficiencia, estas habilidades ofrecen bienestar, reducen el estrés y mejoran la satisfacción con la vida cotidiana.

Planear y organizar nos permiten establecer metas claras, priorizar lo verdaderamente importante y ejecutar acciones que nos acerquen a nuestras aspiraciones. Si bien se aplican en el trabajo, su verdadero poder comienza en lo personal: al gestionar nuestro hogar, nuestras relaciones y en otras acciones o actividades que desarrollemos. Cuando dominamos estas habilidades, logramos un equilibrio más sano entre lo profesional y lo personal.

Desde lo personal, también son esenciales, puesto que nos permiten encontrar tiempo para lo que valoramos: estar con nuestros seres queridos, hacer ejercicio o, simplemente, disfrutar un momento de calma. Ayudan a evitar ese sentimiento de desborde que llega cuando todo parece urgente o desordenado. Planificar la vida diaria y organizar nuestras actividades genera tranquilidad y sentido.

En el ámbito laboral, una buena organización permite cumplir objetivos, adaptarse mejor al cambio y mantener la productividad en entornos exigentes. Así lo demuestra una investigación desarrollada en España con empleados del sector bancario: quienes logran planear y organizarse reportan mayor rendimiento y también mejor salud emocional (Medina Garrido *et al.*, 2023). Otro estudio, en empresas pequeñas y medianas en proceso de transformación digital, confirmó que estas habilidades fueron claves para el trabajo colaborativo y el crecimiento (González Varona *et al.*, 2024). Es decir, no se trata solo de ser ordenado, sino que quien planea y organiza bien tiene más posibilidades de lograr sus metas, mejorar su calidad de vida e, incluso, mejorar sus ingresos. Estas habilidades nos permiten cumplir plazos, enfrentar imprevistos con calma y mantenernos enfocados.

En lo profesional, estas habilidades se vuelven aún más importantes cuando se trata de liderar o coordinar equipos. Como lo plantea Goleman (2020), los líderes organizados son percibidos como más eficaces, confiables y coherentes por sus equipos. En resumen, desarrollar estas habilidades no solo mejora nuestro desempeño, sino que también transforma la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos con los demás.

Veamos el caso de una gran deportista en lo que hemos llamado: *Planear para ganar: el enfoque de serena en el deporte de élite*. Serena Williams, leyenda del tenis mundial, ha demostrado que el éxito en el alto rendimiento no se basa solo en talento o fuerza física, sino también en una planificación rigurosa y flexible. Desde sus inicios hasta su etapa como madre y empresaria, ha organizado meticulosamente su entrenamiento, descanso, vida personal y competencias, logrando así equilibrio y sostenibilidad en su carrera.

Durante una entrevista realizada por el diario *Time* (2020), en la semana de la moda en Nueva York a Serena Williams sobre su nueva perspectiva al convertirse en madre, reflexionó: “Mis héroes han cambiado... después de tener un hijo, mis heroínas son las madres, porque las mujeres son superhéroes”. Estas palabras muestran cómo su organización le ha permitido desempeñar diferentes roles sin descuidar su bienestar ni su rendimiento.

Williams adapta sus rutinas a cada etapa de su vida, priorizando tiempos de recuperación, metas deportivas y vínculos personales. Su experiencia confirma que planificar conscientemente es una herramienta poderosa para gestionar el cuerpo y la mente en entornos de alta exigencia. Saber cuándo descansar, cómo ajustar la

carga de trabajo y en qué momento enfocarse en lo personal ha sido clave para su éxito duradero.

La transformación de planear y organizar: más vigente que nunca

No planificar es planificar el fracaso.

Alan Lakein



La planeación y la organización han acompañado al ser humano desde sus orígenes. Desde la coordinación de tareas básicas en comunidades ancestrales hasta la estructuración de empresas globales, estas habilidades han sido claves para el avance colectivo. Aunque las herramientas y los contextos han cambiado con el tiempo, la esencia sigue siendo la misma: organizar recursos, tiempos y acciones para lograr objetivos. Esta sección explora cómo estas habilidades han evolucionado culturalmente, adaptándose a los desafíos de cada época.

El sello cultural: cómo el contexto influye en la planificación

Además de la edad, el lugar en el que se nace y crece también moldea la forma de organizar la vida. Las culturas, con sus valores y prioridades, definen nuestra relación con el tiempo, la eficiencia y el orden.

En culturas estructuradas, como Japón y Alemania, la planificación se considera un valor central. Se promueve la precisión, el cumplimiento de horarios y la previsión. Por ejemplo, en Japón el concepto de *Kaizen* (mejora continua) no solo

se aplica en la industria, sino también en la vida cotidiana. Las personas planifican para crecer paso a paso, sin grandes saltos, pero con constancia (Hosono, 2020; Abuzied, 2022). Por otra parte, en Alemania se aprecia la puntualidad y el cumplimiento, reflejando una baja tolerancia a la incertidumbre y una alta necesidad de estructura (Hofstede Insights, 2024).

En países, como Colombia o México, la organización es más abierta a la improvisación. Se valora la adaptabilidad y la cercanía humana por encima del cumplimiento estricto de horarios. Aquí, múltiples actividades pueden desarrollarse al tiempo y los planes se ajustan según las circunstancias. Esta visión policrónica del tiempo resalta el valor de las relaciones interpersonales (Foyne, 2022).

En el Occidente productivo (EE. UU. y Europa central), se asocia planificación con productividad. Las agendas están llenas, los días están organizados al minuto. Se prioriza el rendimiento y la eficiencia. Desde temprana edad, las personas son formadas para usar herramientas de planeación como agendas, listas de tareas o sistemas de gestión del tiempo. Como afirma Díaz *et al.* (2025) “la productividad sin estrés proviene de sistemas claros y consistentes”.

Por otro lado, si vemos lo que sucede en Asia, además del orden, se valora la armonía. Planear no significa llenar de actividades el día, sino avanzar con intención. La organización está al servicio del bienestar. El modelo *Kaizen*, por ejemplo, invita a mejorar cada día con pequeños pasos. No se trata de resultados inmediatos, sino de progresos constantes. La flexibilidad es vista como parte de la estructura. Estudios recientes afirman que esta filosofía mejora el bienestar laboral, la toma de decisiones y la colaboración en los equipos.

La diversidad generacional y cultural enriquece los espacios personales y profesionales, al aportar distintas formas de ver y actuar en el mundo. Reconocer y valorar estas diferencias permite aprender de cada experiencia, construir equipos más sólidos y abrir caminos hacia soluciones innovadoras y adaptadas a realidades diversas.

Observar cómo varía la planificación y la organización según las culturas nos deja aprendizajes valiosos:

- *No hay una única manera correcta de planificar*: la efectividad depende del contexto, el propósito y la cultura.

- *La estructura no es enemiga de la flexibilidad:* pueden convivir en equilibrio. Culturas, como la japonesa, muestran que se puede ser ordenado y adaptable a la vez.
- *La tecnología ha ampliado las posibilidades:* hoy es posible gestionar tareas, calendarios y equipos desde cualquier lugar del mundo, en tiempo real.

Comprender estos enfoques les permite a líderes, educadores y profesionales adoptar estrategias más empáticas y eficaces en entornos diversos. También ayuda a cuestionar modelos rígidos de productividad y a valorar la riqueza que surge de integrar distintas formas de organizar la vida. En este sentido, la planeación no debe entenderse únicamente como una técnica para llenar agendas o distribuir tareas, sino como una habilidad que permite tomar mejores decisiones, priorizar lo importante y actuar con mayor claridad frente a las demandas personales y profesionales.

Desde esta perspectiva, una gestión del tiempo estructurada favorece la concentración, reduce la dispersión y permite orientar la energía hacia actividades de mayor valor. Cuando una persona aprende a organizar sus responsabilidades de manera consciente, no solo mejora su eficiencia, sino que también libera espacio mental para pensar, crear, innovar y responder con mayor serenidad a los retos cotidianos. La organización, entonces, deja de ser una herramienta meramente operativa y se convierte en un soporte para el liderazgo, la toma de decisiones y la construcción de una visión de futuro más coherente.

Como funciona el poder de la planeación y organización en nuestras vidas

Planificar es traer el futuro al presente para que puedas hacer algo al respecto ahora.

Alan Lakein



La planeación y la organización no son solo herramientas útiles en el trabajo, sino que también son competencias esenciales para vivir con propósito, equilibrio y efectividad. Estas habilidades permiten gestionar tareas o cumplir objetivos y ayudan a tomar decisiones conscientes, a mantener la dirección en tiempos de incertidumbre y a enfocarnos en lo verdaderamente importante, tanto en lo personal como en lo profesional.

¿Qué es planear y qué es organizar?

Según Robbins y Coulter (2021), la planificación es una función administrativa que implica establecer metas, definir estrategias para lograrlas y desarrollar planes para coordinar las actividades. La definen como una función administrativa, orientada a “definir objetivos y determinar las estrategias más adecuadas para lograrlos”. Cuando planeamos, dejamos de reaccionar ante el entorno y empezamos a anticipar, priorizar y actuar con intención. Planear es decidir hacia dónde vamos, por qué y cómo.

La organización, por otro lado, es la habilidad de estructurar de manera lógica y eficiente nuestros recursos tiempo, energía, dinero, espacios, personas para ejecutar esos planes. Henri Fayol ya lo decía hace más de un siglo: organizar es “construir tanto la estructura material como social y disponerla para su funcionamiento” (Baldegger, 2025). Organizar, entonces, no es solo cuestión de orden externo, sino es darle sentido a cada pieza para que contribuya a un objetivo mayor.

Aplicación en la vida real

Estas habilidades se reflejan en lo cotidiano: desde cómo organizamos nuestra agenda semanal hasta cómo coordinamos una salida familiar o dirigimos un equipo de trabajo. La planeación nos da dirección, la organización da estructura. Juntas, son aliadas para vivir con menos estrés, mayor claridad mental y más capacidad para adaptarnos a los cambios.

Esta habilidad se potencia aún más cuando se conecta con otras competencias blandas clave, como la comunicación asertiva, la gestión del tiempo o la toma de

decisiones. Comprender esta interdependencia permite fortalecer el desarrollo integral de las personas y sus resultados, tanto en lo personal como en lo profesional.

La planeación y la organización se conectan naturalmente con otras habilidades claves:

- *Liderazgo estratégico*: un líder que no sabe organizar difícilmente puede delegar, coordinar o guiar a un equipo con eficacia. Ya sea en el trabajo o en casa, organizar tareas, recursos y responsabilidades es parte esencial de un liderazgo efectivo.
- *Comunicación clara*: muchas veces, los problemas organizativos vienen de una comunicación confusa o poco precisa. La organización efectiva requiere transmitir de manera clara expectativas, objetivos y procesos. Quienes mejoran su capacidad de planear y organizar tienden también a mejorar su habilidad para comunicarse.
- *Resolución de problemas y anticipación*: las personas organizadas suelen estar mejor preparadas para prever dificultades y diseñar soluciones antes de que surjan. Tienen planes alternativos, saben ajustar estrategias y se sienten más seguras ante imprevistos. La organización aporta orden, pero también flexibilidad.

Subestimar el tiempo necesario en una tarea

Uno de los errores más comunes en las personas es subestimar la cantidad de tiempo que una tarea requiere. Muchas personas tienden a ser demasiado optimistas al asignar cuánto tiempo les tomará completar determinadas actividades o pensar que pueden ser multitareas, lo que puede generar estrés y desorganización para la persona. Para evitar este error, es útil desglosar las tareas en pasos más pequeños y asignar un tiempo a cada una, dejando siempre margen para lo imprevisto; también es importante poner tiempos que sean retadores y reales, con la experiencia se logra un mayor ajuste de los tiempos.

Los motores internos de la planeación y la organización poderosa

Una hora de planificación puede ahorrarte 10 horas de trabajo.

Dale Carnegie



Una planeación poderosa no nace del azar, sino de una intención profundamente conectada con los objetivos que nos proponemos. En el centro de esta habilidad se encuentran los motores internos que impulsan el rumbo de nuestras acciones: el propósito, la claridad de metas y la motivación personal. Según Schkolski, (2025), establecer objetivos claros y desafiantes incrementa significativamente el rendimiento, pues orienta la atención, moviliza la energía y fomenta la persistencia. De igual manera, Goleman (2020) subraya que la motivación personal actúa como un motor interno que convierte la intención en logro y el deseo en resultados sostenibles.

Establecimiento de objetivos claros y medibles

Uno de los primeros pasos en el desarrollo de la organización y la planeación es el establecimiento de objetivos claros y específicos, como los vimos anteriormente. Las metas difusas, poco claras, como “querer mejorar en el trabajo” o “querer estar más organizado”, pueden ser difíciles de alcanzar sin un plan concreto. Según Schkolski (2025), los objetivos claros y desafiantes, pero alcanzables, mejoran el desempeño y motivan a las personas a esforzarse más.

De las diferentes técnicas, se recomienda utilizar la metodología SMART para la determinación de los objetivos, así como manejar un lenguaje que nos lleve a la acción; por ejemplo, en lugar de decir “quiero hacer más ejercicio”, una meta con

la metodología SMART sería: “Voy a correr 3 veces por semana durante 30 minutos por las mañanas durante el próximo mes”. Este tipo de detalle permite una mejor planificación y, desde luego, seguimiento, ayudando a las personas a organizar su tiempo y recursos de la manera más efectiva posible.

La definición de los objetivos es esencial en la planeación efectiva. Los objetivos deben ser como el método SMART: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido. Schkolski (2025) afirman que el establecimiento de metas claras contribuye significativamente a mejorar el desempeño, en comparación con aquellas metas que son vagas o mal definidas. Un ejemplo práctico: planificar una actividad, como ir al gimnasio tres veces a la semana, es más eficaz que hacer más ejercicio un solo día. Como podemos evidenciar, los objetivos también requieren una acción y una voluntad por parte de la persona, sin esto no son posibles los logros de las metas.

Diversos autores han destacado la importancia de gestionar el tiempo como una habilidad clave para una organización efectiva. En su libro, Covey (2020), *Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas*, destaca la importancia de tomarse el tiempo suficiente en las actividades que impactan nuestras metas a largo plazo. Técnicas, como la matriz de Eisenhower conocida como: urgente e importante, ayudan a priorizar tareas según su urgencia e importancia.

La priorización permite seleccionar tareas clave que aporten valor para el cumplimiento de nuestro objetivo. El principio de Pareto, también conocido como la regla del 80/20, resalta la importancia de identificar las tareas clave que generan la mayoría de los resultados. Más adelante se profundizará en este enfoque y su aplicación en la planeación y organización personal.

Aliados digitales para organizar mejor y planear con claridad

En un mundo dinámico y lleno de demandas simultáneas, contar con herramientas digitales que potencien la planeación y la organización se ha vuelto indispensable. Más allá de las clásicas, como Trello, Asana o Google Calendar, hoy existen opciones aún más innovadoras como Notion, ClickUp, Monday.com, Motion o Sunsama, que integran funciones de inteligencia artificial, automatización, recordatorios inteligentes y seguimiento de hábitos. Estas aplicaciones no solo permiten organizar

tareas individuales y colaborativas, sino que también ofrecen *dashboards* visuales o tablero de control, priorización inteligente y seguimiento del rendimiento en tiempo real.

Según un estudio realizado por Statista (2020), el 61 % de los usuarios de aplicaciones de productividad reportaron mejoras significativas en la gestión del tiempo y el cumplimiento de tareas. Este estudio se llevó a cabo con una muestra representativa de adultos jóvenes y profesionales activos de entre 25 y 45 años, residentes principalmente en Estados Unidos y Europa, quienes utilizaban con regularidad herramientas digitales como Trello, Notion, Google Calendar o Todoist. Los resultados fueron observados en el marco de rutinas laborales híbridas y remotas, lo que subraya el valor de estas aplicaciones en contextos donde la autogestión del tiempo se vuelve esencial para el logro de metas personales y profesionales. La tecnología bien utilizada se convierte así en un verdadero aliado para planificar con enfoque, delegar con criterio y monitorear con precisión.

El ciclo de mejora continua, conocido como PDCA (planificar, hacer, verificar y actuar), nos recuerda que el seguimiento y los ajustes constantes son claves para garantizar que las acciones se mantengan alineadas con los objetivos planteados. Posteriormente, Baldegger (2025) resaltó la importancia de la delegación como un medio para distribuir mejor la carga de trabajo y, al mismo tiempo, fomentar el desarrollo y el empoderamiento de otras personas dentro del equipo, fortaleciendo su sentido de responsabilidad. Finalmente, Baldegger (2025) advirtió que, en entornos cambiantes y dinámicos, la capacidad de adaptación se convierte en un factor decisivo para el éxito organizacional, pues la rigidez puede limitar la respuesta efectiva ante los desafíos emergentes. Por ello, el uso de herramientas digitales debe ir acompañado de una mentalidad flexible que permita ajustar los planes cuando el entorno lo exija.

Planear bien es empezar fuerte. Organizar es sostener el ritmo. Pero revisar, adaptarse y confiar en aliados tecnológicos es lo que permite llegar lejos con inteligencia. Desarrollar las habilidades de la organización y la planificación es primordial para mantener el enfoque, alcanzar objetivos personales y profesionales, equilibrar responsabilidades y reducir el nivel de estrés, lo cual contribuye al bienestar personal y emocional. Estas habilidades no son innatas para las personas, con métodos y estrategias adecuadas, al igual que prácticas conscientes y constantes, pueden fortalecerse en el transcurso de la vida.

Cómo activar y desarrollar tu poder organizacional

Algunas de las acciones sugeridas que ayudan a fortalecer las habilidades de organización y planeación se mencionan a continuación.

Planificación diaria y rutinas: pequeños actos que transforman

Cultivar el hábito de planificar el día y establecer rutinas efectivas tiene un impacto profundo en la organización personal, el bienestar emocional y el logro de objetivos. No se trata solo de organizar tareas, sino de vivir con intención, tomar el control del tiempo y reducir el estrés diario.

Planificar al iniciar el día o la noche anterior permite ordenar pensamientos, priorizar actividades y anticipar posibles desafíos. Esta acción puede ir desde escribir una lista a mano hasta usar herramientas como Todoist, Notion o Google Keep, que ayudan a dividir tareas, asignar fechas límite y agregar recordatorios. Lo importante es comenzar con claridad sobre qué se quiere lograr y cómo.

Qiang *et al.* (2025) destacan que los hábitos de planificación diaria no solo ayudan a organizar mejor el tiempo, sino que también proporcionan una sensación de control que contribuye a reducir el estrés. Tener claridad sobre qué hacer y cuándo hacerlo permite liberar espacio mental, disminuir la ansiedad generada por decisiones constantes y fortalecer la autoconfianza.

Sin embargo, planificar no basta, sino que debe acompañarse de rutinas coherentes. Las personas organizadas suelen tener rituales diarios claros que les permiten sostener el ritmo sin agotar su energía. Una rutina matutina como levantarse a la misma hora, hacer ejercicio y revisar la agenda genera estabilidad emocional y foco.

Clear (2025) argumenta que los hábitos cotidianos, aunque pequeños, tienen un impacto acumulativo en el crecimiento personal. Actividades simples y constantes, como establecer rutinas diarias o mantener el orden en tareas básicas, contribuyen al desarrollo de la disciplina, el enfoque y una mayor organización en la vida personal y profesional.

Una estrategia eficaz es el *habit stacking* o apilamiento de hábitos. Esta técnica, respaldada por la neurociencia consiste en asociar un nuevo hábito con uno ya existente. Para comenzar, se recomienda:

- Usar hábitos ya consolidados como punto de partida.
- Priorizar la constancia sobre la perfección.
- Definir disparadores claros como el despertador o una taza de café.

Por ejemplo, tras tomar el café, revisar la lista de tareas. Así, la repetición se automatiza y disminuye el esfuerzo mental. Finalmente, una buena planificación incluye no solo tareas laborales, sino también espacios para descanso, ejercicio, ocio y relaciones. Así, la productividad se alinea con el bienestar, y cada día se convierte en una oportunidad para vivir con enfoque y plenitud.

Ruta visual del trabajo

Un diagrama de Gantt es una herramienta muy útil para organizar nuestras tareas y ver, de un solo vistazo, cuánto tiempo nos tomará cada una. No hace falta ser experto en gestión de proyectos para elaborarlo: cualquier persona puede hacerlo con papel y lápiz, en una hoja de cálculo o con programas gratuitos en internet.

El primer paso es escribir la lista de actividades que queremos realizar. Luego, se asigna un tiempo estimado para cada tarea, marcando en una línea de tiempo el inicio y la fecha de finalización. Cada actividad se representa con una barra horizontal: mientras más larga sea la barra, más tiempo ocupará. A medida que vamos avanzando, podemos ir marcando qué ya está terminado y qué sigue pendiente. La verdadera fuerza del diagrama de Gantt no está en su complejidad, sino en la claridad que brinda: nos permite ver qué tareas dependen de otras, cómo distribuir nuestro tiempo y, sobre todo, nos da la tranquilidad de saber que tenemos un plan a la mano.

Técnicas de organización de alto nivel

Existen técnicas y herramientas más avanzadas que pueden llevar la planeación y la organización personal y profesional a un nivel superior. Estas metodologías no solo incrementan la productividad, sino que también permiten mejorar la claridad mental, reducir la sobrecarga cognitiva y gestionar el tiempo de manera más efectiva en escenarios de alta complejidad, para lo cual vamos a revisar algunas de las técnicas de que podemos emplear.

Time blocking

El *time blocking* o bloqueo de tiempo es una técnica de gestión del tiempo que consiste en dividir la jornada en bloques definidos, asignando a cada uno una actividad específica. Esta estrategia favorece la concentración, reduce la improvisación y ayuda a disminuir la dispersión, porque permite planificar previamente los momentos destinados al trabajo, al descanso y a las responsabilidades personales. Su aplicación no se limita al ámbito profesional, también puede emplearse para reservar espacios para el ejercicio, la alimentación, el descanso, las actividades familiares o los compromisos personales, promoviendo así un equilibrio más saludable entre la vida laboral y personal. Newport (2020) plantea que esta técnica ayuda a organizar el día con mayor intención, facilita el desarrollo de periodos de trabajo profundo y evita que las interrupciones dominen la agenda cotidiana.

Un ejemplo de esta técnica puede observarse en la rutina de María, una profesional que trabaja desde casa y decide implementar el bloqueo de tiempo para mejorar su productividad. Para ello, divide su jornada en bloques concretos: de 8:00 a 10:00 a. m. responde correos y atiende tareas administrativas; de 10:00 a 12:00 m. trabaja en proyectos estratégicos sin interrupciones; posteriormente, reserva espacios específicos para el almuerzo, el ejercicio, las reuniones y el tiempo en familia. Esta forma de organización le permite enfocarse mejor, reducir la sensación de saturación y mantener una relación más equilibrada entre sus responsabilidades laborales y su vida personal.

Método Scrum adaptado a la gestión personal

Scrum es un marco de trabajo ágil utilizado principalmente para gestionar proyectos complejos, especialmente, en contextos de desarrollo de productos y software. De acuerdo con Schwaber y Sutherland (2020), su estructura se basa en ciclos breves de trabajo, revisión permanente, adaptación y mejora continua. Aunque fue diseñado originalmente para equipos, algunos de sus principios pueden trasladarse al ámbito personal como una forma práctica de fortalecer la planeación y la organización. En esta adaptación, las tareas se dividen en ciclos cortos llamados *sprints*, que pueden durar una o dos semanas y que se orientan al cumplimiento de objetivos claros, concretos y alcanzables.

Durante el desarrollo del sprint, la persona puede hacer una revisión breve y diaria de sus avances, identificar obstáculos y ajustar sus prioridades. Al finalizar el ciclo, realiza una retrospectiva personal para revisar qué logró, qué dificultades encontró y qué podría mejorar en el siguiente periodo. Por ejemplo, si una persona o un equipo debe desarrollar una presentación, puede dividir el trabajo en tareas pequeñas como búsqueda de información, redacción, diseño visual, revisión y ensayo. Estas tareas se organizan en un sprint de una semana, con avances diarios y una revisión final del resultado. Esta forma de trabajo permite ordenar mejor los compromisos, mantener el foco, corregir a tiempo y aprender de manera continua.

Este enfoque favorece una organización más flexible y consciente, porque no se limita a cumplir tareas, sino que incorpora momentos de revisión, aprendizaje y ajuste. De esta manera, la planeación deja de ser una lista estática de pendientes y se convierte en un proceso dinámico de mejora constante, útil tanto para proyectos personales como académicos y profesionales.

La IA para la organización y planificación

Las tecnologías han transformado de manera radical y significativa la forma en que las personas planifican y organizan sus actividades diarias. En el contexto actual, las nuevas herramientas digitales y el desarrollo de la inteligencia artificial (IA), que crece de manera exponencial, han jugado un papel fundamental en la optimización de estos procesos, tanto en la vida diaria como en el entorno profesional.

La inteligencia artificial ha comenzado a desempeñar un papel crucial en la planificación y la organización personal. Herramientas a las que accedemos fácilmente ahora pueden sugerir horarios y actividades basados en los hábitos del usuario que las utilice, ayudando a optimizar el tiempo y la gestión. Aplicaciones, como Alexa y Siri, permiten automatizar alarmas, notas de voz, recordatorios y gestionar calendarios personales sin la necesidad de intervención humana de manera constante. Estas tecnologías, a medida que están avanzando, brindan una asistencia más personalizada y eficaz, liberando tiempo y facilitando la toma de decisiones en muchos aspectos de la vida.

Además, plataformas más avanzadas que utilizan IA para predecir problemas en el cronograma y ofrecer soluciones de manera anticipada son muy útiles en el día a día. Esto significa que los usuarios de estas herramientas pueden gestionar de mejor forma su tiempo y evitar sorpresas que afecten sus planes o actividades.

Cuando hablamos de personajes reconocidos, Steven Spielberg, uno de los directores más influyentes de la historia, ha atribuido el éxito de sus grandes producciones a una planificación minuciosa y una organización rigurosa, tanto en la etapa de preproducción como en el set de rodaje. En el mundo del cine donde intervienen cientos de personas, grandes presupuestos y plazos ajustados tener un plan sólido y bien estructurado es clave para evitar fallos y mantener el control creativo.

Aunque no se ha identificado una declaración textual verificable en entrevistas públicas en las que Spielberg hable literalmente de “dirigir un ejército” o “saber dónde estará cada persona”, múltiples reportes coinciden en describir que su proceso creativo incluye un guion detallado, storyboards precisos y cronogramas ajustados. Esto le permite anticipar problemas y realizar ajustes sobre la marcha sin comprometer la continuidad ni la calidad de la producción, lo que muestra cómo la organización eficiente es una habilidad poderosa.

El enfoque de Spielberg ilustra cómo una planificación estratégica y flexible permite gestionar equipos grandes, recursos complejos y presiones constantes, sin dejar de lado la creatividad ni perder el equilibrio operativo.

El rol de la tecnología en la organización personal

Si no sabes adónde vas,
acabarás en otro sitio.

Yogui Berra



En la actualidad, la tecnología se ha convertido en una gran aliada para quienes buscan mejorar su organización y planificación. Aplicaciones móviles, plataformas digitales y recordatorios automáticos nos permiten centralizar tareas, proyectos y actividades personales en un solo lugar, facilitando la visualización de prioridades y la gestión del tiempo.

La inteligencia artificial (IA) también ha comenzado a jugar un papel clave. Herramientas como las de Google pueden sugerir horarios óptimos para reuniones, recordarnos citas basadas en patrones previos o ajustar nuestras agendas con base en la disponibilidad. Asistentes virtuales, como Alexa o Siri, permiten programar tareas, alarmas y recordatorios mediante comandos de voz, lo que ahorra tiempo y minimiza distracciones al evitar la navegación entre múltiples aplicaciones.

El reto no es solo tener acceso a estas herramientas, sino saber cuáles se ajustan mejor al estilo de vida y ritmo de cada persona. La constancia en su uso es fundamental; por ejemplo, utilizar un calendario digital sincronizado entre dispositivos puede transformar la forma en que se gestionan compromisos personales y laborales. Aunque su implementación requiere aprendizaje, su impacto en la organización es significativo, ya que reduce errores, mejora la productividad y nos libera tiempo mental.

Recomendaciones que mejoran la planeación y organización

La planeación y la organización permiten dar dirección y orden a nuestras acciones diarias. Aplicar recomendaciones prácticas en estas habilidades facilita priorizar, aprovechar mejor el tiempo y alcanzar metas con mayor equilibrio y efectividad.

Reflexionar, medir y mejorar: el poder del ajuste constante

Desarrollar la habilidad de organizarse y planificar no es un proceso lineal ni estático, sino que es un camino dinámico que implica ajustes constantes. La revisión diaria o semanal de metas y tareas completadas permite identificar qué funcionó, qué no, y qué puede mejorarse. Esta evaluación no solo optimiza procesos, sino que también alimenta el crecimiento personal.

Goleman (2020) señala que el autoconocimiento ayuda a identificar fortalezas y debilidades, lo cual les permite a las personas adaptar sus métodos de planificación y organización de forma más eficaz. Puede implicar desde delegar responsabilidades hasta incorporar nuevas herramientas que faciliten el trabajo.

Crear una rutina de balance semanal, en la que se evalúen logros, errores y aprendizajes, fomenta una mentalidad de mejora continua. Esta práctica también

impacta positivamente en la autoestima, al permitir visualizar avances concretos. Además, incluir en este análisis aspectos, como la gestión del tiempo y el cumplimiento de plazos ayuda a reducir el estrés y aumentar la satisfacción personal.

Organiza tu entorno, organiza tu mente

Uno de los aspectos más subestimados de la planificación efectiva es el entorno físico. Vivimos y trabajamos dentro de espacios que pueden potenciar o dificultar nuestra concentración. Estudios muestran que el desorden físico eleva el estrés, la fatiga mental y reduce la productividad (Göbel *et al.*, 2025). En cambio, un espacio limpio y ordenado favorece la claridad mental y la toma de decisiones.

No se trata solo de limpiar, sino de establecer un sistema en el cual cada cosa tenga su lugar, aplicando principios como los del método *Kaizen*, que promueve pequeñas mejoras constantes. Esto incluye también el orden digital: mantener limpio el escritorio del computador, organizar carpetas o depurar el correo electrónico. Estos detalles, aunque pequeños, influyen en la sensación de control.

Por otro lado, la proactividad es fundamental. Las personas organizadas suelen anticiparse a las dificultades. Como lo plantea Covey (2020), la proactividad permite tomar la iniciativa y resolver problemas antes de que aparezcan. Esto va de la mano con la disciplina, otra característica común en quienes planean y se organizan bien. La disciplina no significa rigidez, sino constancia: saber priorizar, evitar distracciones y mantenerse enfocado.

American Psychological Association (2025) señala que la planificación y la organización ayudan a reducir el estrés, pues permiten gestionar de manera más eficiente las demandas externas. Las personas que fortalecen estas habilidades no solo evitan la sobrecarga de tareas, sino que también se sienten con mayor control sobre su vida, lo cual impacta de forma positiva en su bienestar. Finalmente, quienes desarrollan una sólida capacidad de organización y planeación suelen estar orientados al logro: son capaces de mantener la motivación al ver progresos, celebrar pequeños avances y adaptarse a los cambios sin perder de vista el objetivo final. Esa combinación de estructura y flexibilidad les permite no solo alcanzar metas, sino también disfrutar del proceso.

Sobrecargar el cronograma

Otro error es intentar hacer demasiado en poco tiempo. Recargar el cronograma puede llevar al cansancio y al agotamiento físico y mental, lo que afecta no solo la productividad, sino también el bienestar emocional. La solución a esto es aprender a priorizar, utilizando herramientas como la Matriz de Eisenhower, que ayuda a distinguir entre lo urgente y lo importante.

Importancia de la habilidad de organización y planificación para el desempeño laboral

Hay soñadores y hay planificadores; los planificadores hacen realidad sus sueños.

Edwin Louis Cole



Organización y planeación en el entorno laboral actual

En un entorno laboral marcado por el cambio constante, la alta competitividad y las exigencias de productividad, las habilidades de organización y planificación son fundamentales para lograr resultados sostenibles. Estas capacidades les permiten a empleados y líderes gestionar eficazmente sus tareas, optimizar procesos y contribuir al cumplimiento de objetivos estratégicos, impactando directamente en el rendimiento general de la organización.

Covey (2020) destaca que quienes priorizan tareas y emplean técnicas organizativas adecuadas son hasta un 25 % más productivos. Esto se debe a que logran evitar distracciones, retrasos y el desgaste derivado de actividades innecesarias. Una mejor gestión del tiempo y de los recursos les permite a los equipos entregar

resultados dentro de los plazos establecidos, lo cual fortalece la reputación organizacional y mejora la satisfacción del cliente.

En áreas como la gerencia de proyectos, por ejemplo, el uso de herramientas de planificación y visualización en tiempo real facilita el monitoreo del progreso, la anticipación a imprevistos y la toma de decisiones estratégicas. Este enfoque claro garantiza que los proyectos avancen sin desviarse de su presupuesto ni de sus metas.

Decidir mejor: planificar para elegir con claridad

Una de las principales ventajas de la planificación efectiva es que facilita la toma de decisiones informadas. Al contar con un panorama claro sobre metas, recursos y posibles riesgos, se pueden evaluar las opciones con mayor precisión, reducir la incertidumbre y orientar las acciones hacia estrategias más acertadas (Goleman, 2020). Una correcta organización de recursos humanos, técnicos y financieros también ayuda a mitigar los riesgos inherentes al entorno empresarial. Anticipar posibles desafíos y contar con planes de contingencia mejora la resiliencia organizacional, permitiéndoles a las empresas adaptarse rápidamente a los cambios del mercado sin perder el rumbo.

Menos estrés, más enfoque

La falta de planeación puede incrementar la sensación de estrés, afectar el bienestar físico y mental y disminuir la productividad, especialmente cuando las personas perciben que no tienen control suficiente sobre sus responsabilidades, tiempos y cargas de trabajo. De acuerdo con la American Psychological Association (2025), las condiciones laborales asociadas a la incertidumbre, la sobrecarga y la presión sostenida pueden tener efectos importantes sobre el estrés y la salud mental de los trabajadores. En contraste, quienes aplican técnicas de planificación tienden a gestionar mejor sus compromisos, organizar con mayor claridad sus prioridades, reducir la presión frente a las fechas límite y sentirse más seguros frente al cumplimiento de sus responsabilidades.

Establecer una rutina organizada le brinda al trabajador una sensación de control que se traduce en mayor bienestar y enfoque. Al estructurar días, semanas o incluso meses de manera anticipada, se minimiza la improvisación, se mejora la asignación de tareas y se potencia la eficacia personal y colectiva.

Establecer una rutina organizada le da al trabajador una sensación de control que se traduce en mayor bienestar y enfoque. Al estructurar días, semanas o incluso meses de forma anticipada, se minimiza la improvisación, se mejora la asignación de tareas y se potencia la eficacia personal y colectiva.

Eficiencia compartida: trabajo en equipo y coordinación

La organización y la planificación no solo generan beneficios a nivel individual, sino que también son fundamentales para el éxito del trabajo en equipo. Un grupo bien organizado alcanza mayor coordinación, evita la duplicación de esfuerzos y distribuye las tareas, según las fortalezas de cada integrante. Como señalan Robbins y Coulter (2021), los equipos organizados dividen el trabajo de manera equitativa, garantizando que todos contribuyan de forma efectiva.

La planificación conjunta mejora la comunicación y alinea al equipo con los objetivos del proyecto. Un liderazgo con sólidas competencias en planificación es vital para mantener el enfoque, asignar recursos estratégicamente y anticiparse a obstáculos. El líder organizado promueve entornos de trabajo eficientes, donde cada integrante comprende el rol que desempeña y los recursos se utilizan de forma óptima.

Metas claras, futuro sólido

Finalmente, una cultura organizacional basada en la planificación y la organización permite convertir metas estratégicas en acciones operativas. Cuando los colaboradores alinean sus tareas con los objetivos de la empresa, se logra un avance constante y medible hacia la visión organizacional. Esta alineación potencia la competitividad y la adaptabilidad, cualidades esenciales para enfrentar los desafíos actuales.

En conclusión, fomentar estas habilidades en todos los niveles de la organización no solo mejora el rendimiento individual, sino que transforma la dinámica laboral, creando estructuras más resilientes, eficientes y con un propósito compartido. La organización y planificación son técnicas y competencias estratégicas para construir futuro.

Falta de flexibilidad

No dejar espacio para los imprevistos, las personas, a menudo, crean planes demasiado ajustados o rígidos que no permiten cambios inesperados. Para evitar este error, es importante ser flexible y estar dispuesto a ajustar los planes según sea necesario.

Conclusiones

La buena fortuna es lo que ocurre cuando la oportunidad se encuentra con la planificación.

Thomas Edison



El desarrollo de habilidades de planeación y organización representa un pilar fundamental en la construcción de una vida equilibrada, tanto en el ámbito personal como profesional. Estas habilidades no solo permiten una gestión eficiente del tiempo y los recursos, sino que también fortalecen la capacidad de adaptación ante cambios y desafíos constantes. En un mundo marcado por la inmediatez, la rapidez de los avances tecnológicos y la alta competencia, quienes logran dominar estas habilidades cuentan con una ventaja significativa.

En el ámbito personal, la organización y la planeación les permiten a las personas distribuir sus actividades de forma tal que logren un balance entre sus responsabilidades y su bienestar. Este equilibrio reduce niveles de estrés y favorece la claridad mental, lo que facilita la toma de decisiones y la resolución de problemas. Además, al mejorar la eficiencia en el manejo del tiempo, las personas pueden dedicar más espacio a actividades recreativas, al descanso y al crecimiento

personal. Así, organizar la vida diaria y planificar a largo plazo no solo optimiza el presente, sino que también proyecta un futuro más estructurado y satisfactorio.

Desde una perspectiva profesional, la habilidad para organizar tareas y establecer prioridades se traduce en una mayor productividad y, en consecuencia, en una mejora del desempeño laboral. La planeación permite visualizar metas a corto, mediano y largo plazo, estableciendo un camino claro y bien definido hacia los objetivos. Esta capacidad resulta esencial para asumir posiciones de liderazgo y para influir positivamente en los equipos de trabajo. Al organizar actividades, se minimizan los errores y se optimizan los recursos, lo que favorece un ambiente de trabajo más colaborativo y efectivo. En este contexto, la planeación y la organización no solo son herramientas individuales, sino también habilidades que benefician al grupo y a la organización, en su conjunto.

La sinergia entre planeación y organización y otras habilidades poderosas como la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo fortalece aún más el impacto la vida. Por ejemplo, un líder que sabe organizarse puede delegar tareas de manera justa y eficiente, promoviendo un ambiente laboral en el que cada miembro del equipo comprende cuál es el rol que desempeña y las expectativas. De igual forma, la capacidad de comunicación se ve potenciada cuando hay claridad organizativa, ya que permite transmitir mensajes con mayor precisión y coherencia. Estos aspectos resaltan la relevancia de adoptar un enfoque integral en el desarrollo de habilidades, donde cada una complementa y potencia a las demás.

Finalmente, los testimonios y los ejemplos abordados en este capítulo destacan cómo la aplicación de estas habilidades ha transformado vidas y carreras. Al cultivar la planeación y la organización, las personas no solo optimizan su desempeño en el presente, sino que construyen un legado duradero en su vida personal y profesional. En este sentido, la adopción de nuevas herramientas, incluidas las basadas en inteligencia artificial, representa una oportunidad para optimizar aún más estos procesos, facilitando la gestión de tareas y mejorando la toma de decisiones.

Para finalizar, la planeación y la organización son habilidades dinámicas, esenciales para enfrentar los desafíos del presente y construir un futuro exitoso. Estas competencias poderosas promueven una vida más estructurada y satisfactoria, y fortalecen la resiliencia y la adaptabilidad, cualidades clave en un mundo en constante cambio. Desarrollarlas es una inversión en el bienestar y el éxito a largo plazo, así como una forma efectiva de prepararse para un mundo cada vez más exigente.

Referencias

- Abuzied, Y. (2022). A Practical Guide to the Kaizen Approach as a Quality Improvement Tool. *Global Journal on Quality and Safety in Healthcare*, 5(3), 79-81. <https://doi.org/10.36401/JQSH-22-11>
- American Psychological Association. (2025). *2025 Work in America Survey: The Experience of Working in America During Times of Uncertainty*. <https://www.apa.org/pubs/reports/work-in-america/2025>
- Baldegger, R. (2025). *Management in a Dynamic Environment: Fundamentals and Practical Applications*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-45116-5>
- Clear, J. (2025). *The Atomic Habits Workbook: Official Companion to the #1 Worldwide Best-seller —Simple Exercises for Building the Life you Want*. Cornerstone.
- Covey, S. R. (2020). *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change* (30ª ed.). Simon & Schuster.
- Díaz Reza, J. R., García Alcaraz, J. L., Sánchez Ramírez, C., Gil López, J. A., Realyvásquez Vargas, A., & Rodríguez Álvarez, J. L. (2025). Achieving Strategic Goals by Continuous Improvement and Lean Manufacturing Implementation: A Structural Equation Model-System Dynamics Approach. *Sustainable Futures*, 9, 100551. <https://doi.org/10.1016/j.sfsr.2025.100551>
- Fayol, H. (2023). *Administration industrielle et générale* (6ª ed.). Dunod. Obra original publicada en 1916.
- Foynes, M. (2022). *The Science Behind Habit Stacking: Existing Routines as Cues for New Behaviors. Real Simple*. <https://www.realsimple.com/work-life/life-strategies/inspiration-motivation/habit-stacking>
- Goleman, D. (2020). *Emotional Intelligence: Why it can Matter More than IQ* (25ª ed.). Bloomsbury Publishing.
- González Varona, J. M., López Paredes, A., Poza, D. y Acebes, F. (2024). Building and Development of an Organizational Competence for Digital Transformation in SMEs. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(1), 15-24. <https://doi.org/10.3926/jiem.3279>
- Göbel, K., Winter, A., Schacht, S., Dittes, S. y Maedche, A. (2025). Deleting and Sorting Files is Beneficial – But Only When You Can do it as Intended: An Intervention Study on Digital Clutter. *Computers in Human Behavior Reports*, 18, 100646. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2025.100646>

- Hofstede Insights. (2024). *Country Comparison: Japan, Germany, Colombia*. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>
- Hosono, A. (2020). *Kaizen Toward Learning, Transformation, and High-Quality Growth: Insights from Outstanding Experiences*. Springer.
- Medina Garrido, J. A., Biedma Ferrer, J. M. y Ramos Rodríguez, A. R. (2023). Relationship Between Work-Family Balance, Employee Well-Being and Job Performance. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30(1), 40-58. <https://doi.org/10.1108/ARLA-08-2015-0202>
- Newport, C. (2020). The Time-Block Planner: A Daily Method for Deep Work in a Distracted World. *Portfolio*.
- Qiang, S., Zhang, Y., Hu, Y. y Wang, J. (2025). The Effect of Stress Mindset on Psychological Pain: The Mediating Roles of Cognitive Reappraisal and Self-Identity Among Chinese Medical Students. *Frontiers in Psychology*, 16, 1517522. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1517522>
- Robbins, S. P. y Coulter, M. K. (2021). *Management* (15^a ed.). Pearson.
- Schkolski, A. (2025). The Influence of Goal Setting on the Personal Productivity of Knowledge Workers: A Systematic Literature Review. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Advance Online Publication. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2024-0727>
- Schwaber, K. y Sutherland, J. (2020). The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. Scrum.org. <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>
- Time. (2020, 12 de febrero). Serena Williams Says Working Moms are Superheroes: "Women Need to be Recognized". <https://time.com/5782995/serena-williams-anna-wintour-nyfw-2020/>



DUEÑOS DEL RELOJ: **el manejo del tiempo en tus manos**

*Masters of the Clock:
Time Management in Your Hands*

.....

Ana María Peña Pineda

El tiempo es clave en la eficiencia.

Stephen R. Covey



En este capítulo se reconoce la importancia del manejo del tiempo como una de las habilidades poderosas más importantes para el desarrollo de los seres humanos desde los diferentes ámbitos de la vida, como el personal, laboral o académico. Esta habilidad nos permite saber cómo gestionar, organizar y priorizar tareas o actividades que estén acordes con nuestra gestión logrando una eficiencia y eficacia al momento de cumplirlas.

Se puede decir que a nivel personal desarrollamos autodisciplina, responsabilidad y organización logrando potencializarla y en términos organizacionales, esta habilidad logra que tengamos un buen trabajo en equipo y unas excelentes relaciones interpersonales para el mejoramiento de la productividad y del clima laboral. Esta habilidad permite gestionar nuestras actividades, gestionar la importancia de esta, cumplir nuestros propios objetivos y los de las organizaciones desde nuestro rol como empleados.

Hasta que no podamos gestionar el tiempo,
no podremos gestionar nada más.

Peter Druker



¿Quieres conocer más sobre la evolución de la gestión del tiempo?

Para esto, haremos un viaje al pasado y empezaremos desde las primeras civilizaciones, las cuales evidencian que daban importancia al manejo del tiempo, al saber en qué momento cosechar, o cuando celebrar o en qué tiempo era mejor sembrar, se inicia un estudio del tiempo conociendo el mejor momento para hacer las diferentes actividades. Con el paso del tiempo empezaron a aparecer los relojes de sol, de arena hasta llegar a los relojes mecánicos, todo esto llevándonos a comprender la relevancia que toma el tiempo en nuestra vida, permitiéndonos gestionar nuestras tareas, tomar las mejores decisiones, optimizando cada actividad planeada y, finalmente, viendo reflejado el alcance de nuestros objetivos de manera productiva.

A principios del siglo xx, las personas gestionan el tiempo por medio del seguimiento de las estaciones y de los días. En relación con el ámbito laboral, en medio de la revolución industrial los estudiosos de esa época empezaron a medir y a gestionar el tiempo de la producción y de sus trabajadores donde lograron que la gestión y el manejo del tiempo fuera importante para la producción en las empresas. A su vez, Rodríguez (2017), informa que a principios de las décadas de 1980 y 1990 se generaron cambios importantes en cuanto a saber el manejo del tiempo. Una prioridad de interpretar esta habilidad era reducir la jornada laboral para que los trabajadores en ese menor tiempo supieran trabajar y cumplir con el mismo objetivo o tarea. Es decir, desde esa época se evidencian los primeros pasos por organizar las horas y la flexibilidad como una herramienta fundamental.

Por su parte, Osorio *et al.* (2023) destaca el abordaje del tema de manejo del tiempo hace aproximadamente 50 años; también refiere que, en 1994, el autor Macan desarrolló un modelo que explicaba la gestión del tiempo, el cual funciona de la siguiente manera:

[...] presentaba el establecimiento de metas y la priorización, comportamientos específicos (crear listas de chequeo o esquemas) y tener preferencia por la organización, como estrategias que beneficiaban a los individuos solo si se percibía control sobre el uso del tiempo. A su vez, la combinación de las estrategias y la percepción de control permitía tener los resultados esperados respecto de las tareas planeadas, además de disminuir las tensiones generadas por el trabajo no resuelto. (Osorio *et al.*, 2023, p. 4)

Medina y Medina (2024), reconocen que, en la época de Taylor realizó un estudio sistemático de tiempos y movimientos; los obreros disponían de cierto tiempo para realizar sus funciones donde hacían seguimiento de sus posturas, movimientos, incluyendo el manejo de sus recursos para conocer qué tan eficientes eran frente a sus labores y así conocer y establecer las condiciones laborales más óptimas. De igual manera, se plantea que, actualmente, se evidencia una visión posmoderna, en la cual el manejo y la gestión de tiempo es acorde con las funciones y los roles que tiene las personas dentro de las organizaciones sin que tengan que ser controlados por estas. Es decir, permite que sea más flexible y autogestionado por los mismos trabajadores, obviamente cumpliendo con el trabajo, sus responsabilidades y logrando un equilibrio y armonía con el mundo que cada vez se vive más de prisa.

Céntrate en ser productivo
en lugar de estar ocupado.

Tim Ferriss



Explorando los conceptos que nos permiten vivir utilizando bien el tiempo

En este espacio exploraremos los diferentes conceptos detrás de esta importante habilidad. Debemos tener cerca de nosotros y antes de iniciar un mapa (planeación), un timón que nos permite llevar al destino (autodisciplina), tener todo en orden para hacer el viaje (organización), un radar atento (flexibilidad) y para tomar decisiones por donde avanzar y que camino tomar (inteligencia emocional). Empezaremos conociendo cada uno de ellos.

Planeación

Este concepto es clave para poder gestionar bien el manejo del tiempo, ya que sabemos que todas las tareas o las actividades que realicemos son importantes. Sin embargo, la planificación permite realizar el paso a paso de cómo cumplir con la meta o el objetivo que queremos lograr. Además, cuando planificamos damos prioridad a nuestras funciones, enfatizando desde lo menos a lo más importante, pero intentando dar cumplimiento a todo lo propuesto.

La planeación permite minimizar los errores, no permitiendo que haya improvisación u olvido de algo importante. Esto hace que tengamos la seguridad de dar cumplimiento de lo asignado.

Autodisciplina

La autodisciplina es una constante para muchas habilidades y competencias; sin embargo, nos centraremos en cómo hace parte de la gestión y manejo del tiempo tanto a nivel personal, laboral y profesional. La autodisciplina nos permite cumplir nuestras tareas y funciones, tener un horario determinado y ser productivo sin la necesidad de tener una persona que nos esté supervisando. Cuando somos auto disciplinados contamos con unos hábitos, mantener un orden y compromiso logrando que todo lo que uno se propone se cumpla y se plasme en actividades.

¿Como podemos ser personas auto disciplinadas? Para lograr ser personas auto disciplinadas debemos ser constantes, comprometidas, responsables y tener un buen autocontrol de lo que realizamos. Cuando tenemos esta habilidad

marcamos la diferencia con los otros como personas e, igualmente, con el perfil profesional.

Organización

La organización es un factor muy importante en nuestra vida. Se puede decir, que inicia desde casa, aquí podemos hacer referencia cuando desde niño, organizábamos nuestro cuarto, nuestros juguetes o a nuestros amigos para jugar. ¿Pero que es la organización? Es la capacidad que tenemos de estructurar las cosas, ideas, proyectos o funciones de acuerdo con una prioridad, teniendo en cuenta herramientas y métodos que nos permite tener todo en orden.

Para lograr una buena organización en el manejo del tiempo es importante eliminar las distracciones que se puedan presentar mientras realizamos la tarea, también debemos enfocarnos en el objetivo y preferiblemente tener plazos cortos para no frustrarnos en el momento de lograr los resultados. Otro factor para tener en cuenta es trabajar en bloques tanto de tiempo como de algunas tareas específicas o que estén relacionadas entre sí.

Flexibilidad

La flexibilidad en la gestión de tiempo se vuelve importante tanto a nivel personal como laboral, nosotros como seres humanos buscamos la manera de adaptarnos, de volvernos flexibles ante las situaciones, de los cambios que puedan surgir a lo largo de nuestra vida en las diferentes situaciones. Cuando llegó la pandemia, nosotros como seres humanos y las empresas tuvimos que realizar fuertes cambios. En cuanto a las personas nos acoplamos a un nuevo estilo de vida donde la flexibilidad fue uno de los ingredientes principales en como gestionábamos el tiempo de tal manera que hubiera un equilibrio entre la vida familiar y laboral Rodríguez (2017, p. 5), refiere que “la flexibilización en la gestión del tiempo tiene por objeto adaptarse a la nueva economía global y competitiva”. Esto se evidencia en las empresas las cuales cambiaron tanto en sus estructuras jerárquicas, ya que estaban anclados a horarios y cargos rígidos, también en la organización y en la mentalidad de tener de manera presencial a todos sus trabajadores. Sin embargo, la clave del manejo de la flexibilidad en la gestión del tiempo es equilibrar la relación entre la vida familiar y laboral y dar respuesta a la necesidad.

Inteligencia emocional

Por último, y no menos importante es la inteligencia emocional en la gestión y manejo del tiempo. Ferguson (citado en Covey, 2003, p. 36), refiere que “Nadie puede convencer a otro de que cambie. Cada uno de nosotros custodia una puerta del cambio que sólo puede abrirse desde adentro. No podemos abrir la puerta de otro, ni con argumentos ni con apelaciones emocionales”. Lo anterior señala que nosotros como personas no podemos cambiar a nadie y que nosotros somos gestores de nuestras emociones y de nuestros comportamientos ante el mundo. Cuando tenemos inteligencia emocional somos gestores de nosotros mismos, logramos transformar hábitos de vida entre ellos el uso y manejo del tiempo. En conclusión, la gestión del tiempo comienza por la gestión de nosotros mismos.

La clave no es priorizar lo que está en tu agenda, sino agendar tus prioridades.

Stephen R. Covey



Conozcamos sobre la gestión del tiempo

El tiempo es oro, como dice una de las frases más usadas en la historia; ahí es donde realmente debemos preguntarnos: ¿cuánto vale nuestro tiempo?; ¿a quién le regalamos nuestro tiempo?; ¿qué es el tiempo? A continuación, se presentan algunas definiciones importantes para dar respuesta a estas inquietudes.

Mengual y Varón (2012, p. 4) refieren que la gestión del tiempo es “una herramienta de management que permite manejar y disponer plenamente del tiempo de trabajo, evitando en lo posible toda interrupción que no aporte nada a los objetivos de la organización”. Para Delgado y Morán (2024), la gestión del tiempo es la habilidad de planificar, organizar y utilizar de manera efectiva el tiempo disponible

para llevar a cabo las tareas o responsabilidades laborales. Asimismo, la gestión del tiempo también se ha definido como el conjunto de comportamientos que mejoran la productividad y reducen el estrés (Loáiciga-Gutiérrez y Chanto-Espinoza, 2022).

A nivel general, el manejo y la gestión del tiempo es una habilidad consciente e importante con la cual se planifica y se organizan todas las actividades y tareas aprovechando de una mejor manera los recursos que tenemos, evitando distracciones o como se dice “ladrones del tiempo” para una mayor productividad.

Después de realizar el recorrido de las diferentes definiciones del manejo de tiempo, empezaremos a indagar aún más sobre esta importante habilidad y sus elementos.

Prioriza: la clave para avanzar en tus propósitos

Un elemento clave para el manejo del tiempo es aprender a priorizar las tareas. Lo primero es analizar cuáles son las más urgentes y cuáles pueden requerir más tiempo de solucionar. En este caso, cuando hacemos alusión a lo urgente, a veces, podemos confundirlo con lo importante. En este caso, se debe aclarar que lo urgente necesita atención inmediata, en cambio lo importante se debe hacer, da valor a lo personal y profesional, pero puede generarse con tiempo.

Para conocer cómo priorizar actividades y administrar el tiempo se conoce una herramienta muy importante como la matriz de Eisenhower. Según Conde Arias *et al.* (2025), la matriz de Eisenhower es un sistema de clasificación de actividades según su importancia y urgencia. Adicional, prioriza las tareas de manera estratégica, logrando evitar una pérdida de tiempo y que podamos tener un equilibrio del desempeño y la productividad. Con esta matriz las personas empiezan a tener un excelente manejo del tiempo y a lograr un equilibrio. Cuando las organizaciones la implementan, les dan estrategias a los empleados para mejorar desempeño y productividad.

En la siguiente tabla presenta una explicación de esta matriz y se refleja en una sola frase: organizar y ejecutar según prioridades. Esta matriz está compuesta por cuatro cuadrantes donde se evidencia dos puntos importantes: la urgencia y lo importante. Por otro lado, ayuda a las personas a hacer, decidir, delegar o eliminar.

Tabla 1. Matriz de Eisenhower

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	HAZ • Se denomina crisis o problemas • Tareas con alta prioridad • Actuación inmediata evitando consecuencias negativas ¡HAZLAS YA!	DECIDE • Tareas que son importantes, pero no son urgentes • Permite trabajar en forma planificada ¡PLANIFÍCALAS PARA ALGO!
	DELEGA • Tareas poco relevantes • Requieren prontitud, pero no requiere intervención personal • No aporta gran valor directo ¡PUEDEN DELEGARLAS!	ELIMINA • Tareas obsoletas • Se evalúa el impacto negativo y la reversibilidad de las consecuencias • No aportan a tus metas ¡IGNÓRALAS!

Fuente: Conde Arias *et al.* (2025).

Enfócate en los objetivos

Para los seres humanos es muy importante tener muy enfocados sus objetivos en todos los ámbitos de la vida. Es necesario preguntarnos: ¿usted cree que es importante enfocarnos en los objetivos? ¿Siente que los objetivos deben tener unos plazos para el cumplimiento? ¿Siente que ha cumplido todos tus objetivos?

En este espacio daremos respuesta a todas las preguntas anteriores, ya que este elemento es clave para lograr un buen manejo del tiempo. Centrarnos en ellos permite tener una claridad de lo que queremos y de cuál es la meta u objetivo que queremos cumplir, de planificar las tareas o actividades que nos permite lograrlo; sin embargo, es importante que estos objetivos sean claros, pertinentes y significativos y que se lleven a cabo.

Cuando tenemos unos objetivos alcanzables, como personas nos hace sentir motivados y con un propósito de vida. Y no solo permite lo anterior, sino que nos ayuda a planificarnos y a tener un buen manejo de tiempo. Para Chavarria (2024) la gestión del tiempo implica comprender las prioridades y establecer objetivos

claros en las labores por realizar. “Esto permite concentrarse en lo que se necesita y evitar el desorden” (p. 4).

Poner en orden tus tareas

Este punto es clave para la habilidad del manejo del tiempo, ya que esto implica no solo poner en orden las tareas, sino planificarlo y distribuirlo de buena manera para lograrlo. Para organizar las tareas debemos priorizar de acuerdo con la importancia y la urgencia.

Lo anterior se soporta con lo expuesto por Andalucía Emprende (2020, p. 24), el cual indica que “para poner el orden las actividades o tareas es importante anotarlas, además tener en cuenta su prioridad y así mismo se puede conocer el tiempo que se ha dedicado a cada una de ellas”. Para organizar tu agenda es importante tener en cuenta el siguiente decálogo para programar el tiempo:

1. Prepara tu agenda antes de iniciar tu jornada.
2. Programa tus actividades en función de los objetivos.
3. Elabora la programación en torno a temas esenciales.
4. Trata de acompañar tus actividades.
5. Programa tu horario por escrito.
6. Mantén a la vista tu programa de actividades diarias.
7. Tomate largos periodos de tiempo para tareas importantes.
8. Dedicar a cada tarea un tiempo determinado.
9. Debes mantener tiempo flexible para las tareas poco importantes.
10. Incluye en la programación un tiempo para pensar.

El listado mencionado anteriormente muestra claves importantes para programar el tiempo y organizar nuestras tareas para un buen funcionamiento y desempeño de nuestras labores o tareas a nivel personal, profesional y laboral.

Eliminación de ladrones del tiempo

Otro de los elementos importantes para tener en cuenta y que permite realizar una buena gestión del tiempo es aprender a eliminar los ladrones del tiempo. Sin

embargo, debemos preguntarnos: ¿qué distractores nos hacen perder el tiempo?; ¿qué distractores nos alejan de nuestros objetivos? Para dar respuesta debemos primero saber qué serían los ladrones del tiempo. Esto lo define Blanco (2022) como los entretenimientos internos y externos que nos afectan sin que nos demos cuenta y nos roban el tesoro máspreciado: el tiempo

Como se menciona, estos distractores nos impiden llegar a nuestros objetivos en el tiempo planeado y evidentemente somos nosotros mismos los responsables de dejar que estos ladrones perturben nuestras actividades planeadas. Entre los ladrones más representativos podemos evidenciar los siguientes:

Ladrones de tiempo internos

La procrastinación

Lo define Tuckman (citado en Garzón, 2017, p. 2), como “la tendencia a gastar el tiempo, demorar y aplazar de forma intencionada algo que debe ser hecho”. En este sentido, es el hábito de postergar actividades importantes por temas que no están en la línea del cumplimiento de los objetivos. Entre estas se evidencian actividades más agradables como ver redes sociales, hablar con amigos, etcétera. Este ladrón de tiempo hace que las personas, siendo conscientes, tomen la decisión de aplazar o postergar cualquier actividad importante. Esto hace que al aplazar más tiempo se convierta en urgente más adelante.

Aquí es muy importante revisar las consecuencias que trae de manera personal, una de ellas es sentirse culpable por no hacer las actividades en el tiempo correcto; otro factor es la generación de estrés, ya que muy posiblemente se juntan las actividades postergadas con otras y, por último, su motivación y estado de ánimo se ven altamente afectadas por no lograr cumplir con sus objetivos en el tiempo destinado para ello.

La multitarea

Es una forma de realizar una o más tareas al mismo tiempo, sin darle la prioridad que se merece cada una, por lo tanto, pretender realizarlas de una manera rápida,

no es tan bueno para la productividad de las personas en cualquier ámbito, no será lo mismo, siempre será diferente cuando se logra concentrar y enfocar en una sola tarea.

Dentro de esta habilidad es muy importante la concentración y la disciplina, las cuales permitirán obtener los resultados esperados, trabajar en diferentes tareas de manera simultánea no garantiza óptimos resultados y si genera situaciones de presión y estrés innecesarias. En conclusión, este cambio constante implica que el cerebro se desconecte de una de las tareas que está haciendo y eso implica tanto una pérdida de energía como de concentración.

No saber decir que no: este es uno de los ladrones más conocidos de nosotros mismos, ya que en todos los ámbitos se nos dificulta decir no, y esto hace que nos comprometamos con muchas tareas y, al final, no logremos manejar el tiempo ni concentrarnos en una sola. Esto sucede, cuando tenemos miedo de perder un trabajo, un amigo o una persona que nos interesa, accedemos a compromisos múltiples, sin lograr el objetivo al final; al no enfrentar dichos temores, perdemos tiempo valioso que podría ser empleado en la dedicación a tareas más importantes o que requieran más urgencia. Por lo tanto, un “no” a tiempo, siempre nos librerá de responsabilidades y preocupaciones que no contribuyen a nuestro diario vivir.

Ladrones de tiempo externos

Reuniones laborales

Las reuniones son escenarios fundamentales en el ámbito laboral, que deben contar con la planeación y estructura adecuada, para que no se vuelvan un ladrón de tiempo. ¿Qué debemos tener en cuenta para saber si las reuniones de trabajos son o no unos ladrones de tiempo?

Primero hablamos de la forma, caracterizada por una estructura clara y precisa. Es necesario concretar el horario en el cual se va a realizar la reunión, preferiblemente por cada tema tratado. Si no logramos tener esta organización del tiempo en cada reunión y que no sea claro todo lo anterior se convertirá en un ladrón del tiempo.

Segundo, el contenido de los temas también debe ser preciso y coherente, de acuerdo con lo que se quiere tratar en la reunión. Pero no solo debe existir claridad en las temáticas por parte del expositor sino los participantes también deben tener noción del tema que se va a desarrollar, a menos que sean reuniones de carácter informativo. Aquí otro factor por tener en cuenta para que no sea un ladrón de tiempo es que, si surge un tema diferente a los planteados, no es buena idea abordarlo allí, es necesario buscar otro espacio. Finalmente, las charlas personales, los chistes y las conversaciones informales están totalmente descartadas en estos valiosos espacios.

Características comportamentales del manejo del tiempo

En este espacio expondremos diferentes características comportamentales que requieren desarrollar las personas que tienen un buen manejo del tiempo, entre ellos están:

Planificación activa

Esta característica es importante porque las personas pueden lograr un buen manejo del tiempo a través de la planeación de todo lo que hacen, desde agendas personales como en lo laboral. El Ayuntamiento de Velilla (s. f.) dice que es importante planificar cada día, esto ayuda a que las otras personas no planifiquen tu agenda. En este mismo espacio, es prioritario definir de manera activa las tareas más importantes y realizar listas para el cumplimiento diario.

Fíjate plazos

Es una característica muy importante para tener en cuenta, ya que debemos colocarnos plazo para cada tarea, es manejar el tiempo de una forma adecuada para no tener imprevistos ni distracciones. Esto nos ayuda a cumplir las metas y los objetivos que tenemos previstos tanto a corto y largo plazo.

Controla

Tener en control hace referencia a las tareas que vamos a realizar y a las diferentes interrupciones que podamos tener en la realización de esta. Cuando controlamos, manejamos el tiempo y nos ayuda a terminar las tareas en el menor tiempo posible, evitando retrasos innecesarios.

Autodisciplina

Cuando las personas son autodisciplinadas y se observa su buen manejo del tiempo creando nuevos hábitos. La autodisciplina, por lo tanto, necesita tiempo, dedicación, esfuerzo y compromiso para cumplir los objetivos propuestos. De acuerdo con los autores Guillermo y Alonzo (citado en Podesta, 2019, p. 912), “la autodisciplina como una herramienta transversal que facilita los procesos de motivación y persistencia y que por tanto permite lograr el éxito en cualquier emprendimiento, práctica en piloto automático”.

He observado que mucha gente se adelanta a los demás, mientras estos últimos están perdiendo su tiempo.

Henry Ford



Importancia del manejo del tiempo para el desempeño laboral

En la actualidad, las organizaciones tienen que ser altamente competitivas por la globalización, la tecnología y el mercado laboral. Por lo tanto, cada vez las empresas están en busca de personas igualmente competitivas para que tengan un excelente

desempeño laboral y así contribuyan al propósito de la organización. De igual manera, incluir personal en la organización que cuente con habilidades, como el manejo del tiempo que se considera como una competencia blanda que nos permite tener otras habilidades adherentes como la planificación, la autodisciplina, la priorización de tareas, actividades y la eficiencia, permite el equilibrio entre la vida personal y laboral. Por consiguiente, impactan de manera positiva al desempeño laboral y hacen que mejore la eficiencia y eficacia de las personas en la organización.

De acuerdo con lo expuesto por Ayuntamiento de Velilla (s. f.), si logramos organizar mejor nuestro tiempo, si tenemos unas metas claras y precisas como empleados y como grupos de trabajo, lograremos que se reduzca la sobrecarga laboral y que sea evidente el equilibrio entre las tareas y los integrantes, mejorando no solo el desempeño laboral, sino también el clima organizacional.

Más allá del reloj: camino para desarrollar el manejo del tiempo

¿Porque es importante tener o conocer diferentes técnicas para desarrollar el manejo del tiempo? Es importante conocer estas herramientas o técnicas para el desarrollo y el mejoramiento del manejo del tiempo, ya que, en la actualidad, es una competencia muy valorada dentro del ámbito laboral generando muchos beneficios no solo a nivel personal, sino en todos los ámbitos de la vida. Daremos a conocer algunas interesantes técnicas a continuación:

Aplicaciones e internet

La tecnología nos ha permitido diferentes herramientas para el manejo del tiempo entre ellos tenemos los correos institucionales y con este las agendas y el calendario puede ser: en Google calendar, Outlook y One note. Esto nos permite planificar las diferentes tareas en el día y, además, nos deja organizar reuniones que tenemos tanto con personal interno como personal externo para cumplir con nuestros objetivos y con nuestro trabajo.

Actualmente, también existen plataformas como Teams, Meet y Zoom que permiten programar reuniones de manera virtual con la misma flexibilidad que existe actualmente a nivel organizacional, facilitando los tiempos de desplazamiento de las personas a las empresas.

En este sentido, Andalucía Emprende (2020, p. 39) dice que “la tecnología e internet están ahí para facilitarte las cosas, para ayudarte a hacer tus tareas, para simplificar tus obligaciones y aligerar tu vida. Son herramientas que SIEMPRE deben estar a tu servicio”. Sin embargo, internet, así como nos da herramientas para organizar nuestro tiempo también es un “ladrón de tiempo”, ya que muchos de nosotros la utilizamos para ver nuestras redes sociales o para utilizar apps de mensajería instantánea que perfectamente nos pueden alejar de las actividades o tareas que debemos realizar durante el día, por lo tanto, se pierde bastante tiempo con estos recursos.

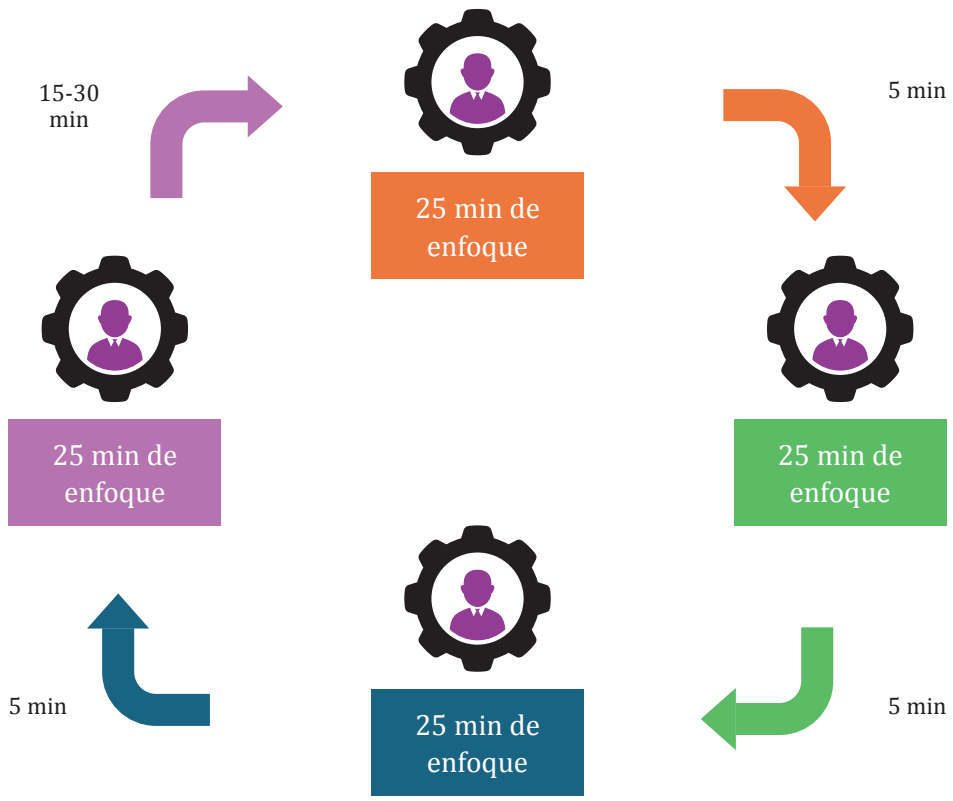
Por lo tanto, es muy importante utilizar estas herramientas de una manera positiva cuando la conviertes en un aliado estratégico para ser eficiente con el tiempo. También, cuando se acceden a comunicaciones de manera profesional y laboral.

Técnica pomodoro

Esta técnica, de acuerdo con lo expuesto por Correa (2020, p. 112), dice que “es una técnica de gestión del tiempo creada por Cirillo que se centra en gestionar el tiempo entorno a los pomodoro. Se le llama pomodoro a intervalos de 25 minutos de trabajo continuado”. La idea de esta técnica es que las personas utilicemos intervalos de 25 minutos de tiempo para realizar nuestras tareas sin ninguna distracción, después tomarse 5 minutos de descansos. Después de cuatro ciclos de este mismo proceso se toma un descanso más largo, puede ser de 10 a 15 minutos. Sin embargo, antes de realizar estos intervalos es importante tener una lista e ir haciendo Check List a lo que vayamos realizando.

Esta técnica permitirá optimizar adecuadamente el tiempo, planear tanto el tiempo como las actividades, evitar sentir estrés, ya que tiene unos espacios de tiempo adecuados para cumplir esas tareas y mejora las habilidades de concentración, autodisciplina y responsabilidad que son inherentes a la competencia del manejo del tiempo.

Figura 1. Técnica de Pomodoro



Fuente: Correa Castro (2020).

La matriz Eisenhower

Esta técnica o herramienta permite priorizar y organizar desde lo urgente y lo importante, el cual ayuda a organizar nuestras actividades contribuyendo significativamente a los objetivos planeados. Esta matriz tiene una clasificación de cuatro cuadrantes: urgente-importante, no urgente-importante, urgente-no importante y no urgente y no importante.

Teniendo en cuenta lo expuesto por Conde Arias *et al.* (2025, p. 2):

Es una herramienta de gestión que orienta el proceso de priorización y planificación de tareas permitiendo así liberar tiempo y esfuerzo en aquello que no contribuye significativamente a los objetivos propuestos, tiene la finalidad de orientarnos a lo que realmente importa tal como lo señala la máxima repetida en nuestra alma máter “a lo principal lo máximo, a lo secundario lo necesario.

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que esta técnica permite organizar y priorizar las actividades, fomentando en las personas la toma de decisiones consientes, la autodisciplina y la reflexión estratégica. Si pensamos en que usted es el líder del área de talento humano y mañana debe presentar una propuesta que reduzca la rotación de personal en su organización; ¿cómo aplicaría esta matriz?

Apliquemos los cuatro recuadros:

- **Recuadro 1 (hacer):** presentación para mañana de propuesta que reduzca los niveles de rotación de personal en su empresa; esto es un ejemplo clarísimo de una tarea urgente e importante que solo puede realizarla usted.
- **Recuadro 2 (programar):** diseñar una estrategia de retención de personal, será importante para reducir la rotación de personas en la organización a largo plazo, pero también puede ser programada para un corto-mediano plazo.
- **Recuadro 3 (delegar):** responder correos electrónicos a todas las personas que anhelan participar en los procesos de selección publicados; esto no es la función principal de la líder del área de talento humano, por lo tanto, la puede delegar para algún integrante de su equipo.
- **Recuadro 4 (eliminar):** buscar diferentes perfiles sin propósito, es una tarea que se puede eliminar por lo que no es urgente ni suma al objetivo central del líder del área de talento humano.

Para aplicar los cuatro recuadros es necesario tener en cuenta:

- Realizar lista de tareas: es necesario escribir las tareas pendientes en lista.
- Evaluar importancia y urgencia: clasificar cada tarea en: es importante/no importante y si es urgente/no urgente.

- Clasificar en recuadros:
 - Importantes y urgentes: todas las tareas para realizar de manera inmediata. Ejemplo: diseñar una propuesta que reduzca la rotación de personas en la empresa.
 - Importantes y no urgentes: todas las tareas que se programarán para el futuro; ejemplo: diseñar una estrategia de retención de personal a largo plazo.
 - Urgentes y no importantes: todas las tareas que se podrán delegar; ejemplo: contestar llamadas de personas que están buscando empleo.
 - No urgentes y no importantes: todas las tareas que se deben eliminar (ejemplo: consultar perfiles de candidatos sin propósito).

Principio de Pareto o regla de 80/20

Esta técnica o metodología la desarrolló un economista llamado Vilfredo Pareto a finales del siglo XIX; él comenzó con la observación de la riqueza de Italia, donde identificó que el 80 % de la riqueza la tenía el 20 % de la población. Desde allí, empezó a trabajar en diferentes áreas como la economía, administración u otras áreas.

El principio de Pareto plantea que una proporción relativamente pequeña de factores puede explicar una proporción considerable de los resultados. En el ámbito gerencial, su aplicación permite clasificar y diferenciar los factores críticos para orientar los recursos hacia aquellos que generan mayor impacto (Grosfeld-Nir *et al.*, 2007). Desde esta perspectiva, concentrar los esfuerzos en un número reducido de variables relevantes puede contribuir a mejorar la eficiencia en la toma de decisiones organizacionales (Kharub *et al.*, 2022). De acuerdo con lo anterior, esto permite que las personas prioricen y organicen las tareas, dependiendo de la urgencia (la importancia y cómo impacta de manera positiva la productividad y desempeño). La aplicación de este método facilita identificar cuál es ese 20 % (tareas clave) que producen mayores resultados (80 %).

Este tipo de técnica se aplica más en las organizaciones, en las cuales se indica en qué tareas nos debemos centrar para aumentar la productividad o el desempeño laboral. Además, nos ayuda a enfocar nuestra energía y recursos las actividades más importantes. Por último, nos ayuda a reducir las tareas sin importancia o aquellas que consumen tiempo, pero que no tienen gran impacto.

Investigaciones con evidencia del impacto del manejo del tiempo

El manejo del tiempo ha sido estudiado desde diferentes áreas como la administración, la psicología, la economía, la pedagogía, etcétera, generando una serie de aportes y conocimientos para profundizar, conocer más sobre ella, sobre las diferentes herramientas y técnicas a lo largo de la historia que se han utilizado para un mejoramiento en dicha habilidad. Además, estos estudios e investigaciones que se han realizado de la habilidad del manejo del tiempo, se pueden decir que ha sido estudiada por su relación con la productividad, el desempeño laboral hasta con factores internos de las personas como la salud mental, el estrés, etcétera. A continuación, se presentan algunas investigaciones relacionadas con el impacto que tiene la habilidad de la gestión del tiempo.

En un estudio realizado por Díaz y Quintana (2021) se propone una metodología de recopilación de información fundamentada en una investigación bibliográfica, descriptiva, el análisis de diferentes criterios de autores asociados a la gestión del talento humano y el gran sentido que cobra para las organizaciones en relación con la productividad y el manejo del tiempo para contribuir; por ejemplo: la gestión de los conflictos. Esta investigación concluye destacando que las personas y la importancia que se le dé a su gestión son elementos definitivos para su productividad en la organización.

Por otra parte, en un estudio realizado por Hernández *et al.* (2024) se hace alusión a la importancia del tiempo en todas las personas y en todos los ámbitos. Sin embargo, con este estudio buscan conocer qué herramientas usan los estudiantes de la licenciatura en contaduría y administración de la unidad académica del norte del estado de Nayarit. En los resultados hallaron que, aunque algunos estudiantes saben de la existencia de las diferentes herramientas para la gestión del tiempo, no hacen uso de ellas, por ende, se evidencia un manejo desorganizado del tiempo que se ve reflejado en sus labores académicas.

En esta otra investigación, Durán y Pujol (2013) evalúan y describen los perfiles de jóvenes que oscilan en una edad de 17 a 20 años de Venezuela y que están en proceso de ingreso a la Universidad Simón Bolívar, en relación con el manejo del tiempo. En el estudio se evidencia un puntaje alto tanto en la percepción de tener control de sus actividades como en la claridad en los objetivos y las metas. En los

resultados se ve un buen promedio adecuado en el perfil de los jóvenes con respecto a su comportamiento consciente y racional.

Por otro lado, Garzón y Gil (2017) se enfocaron en cómo la gestión del tiempo es una variable predictora de la procrastinación en la educación superior y su impacto negativo. Se hace el estudio por medio de una clasificación de dos grupos y construyeron un modelo de regresión logística, trabajando dos escalas “establecimiento de objetivos” y “percepción sobre el control del tiempo”. Estas ayudaron a ser unas buenas predictoras en relación con la procrastinación por encima de otras herramientas.

Por último, Chavarria (2024) realiza un estudio en el que evidencia cómo utilizan este recurso “tiempo” para lograr un equilibrio entre actividades y responsabilidades; asimismo, un mejoramiento en la productividad y el desempeño. El autor utilizó como metodología una revisión literaria, la cual le ayudó a evidenciar en los resultados que se necesita un conjunto de habilidades para alcanzar unos objetivos.

Conclusiones

De acuerdo con lo mencionado anteriormente se puede decir que el manejo y la gestión del tiempo es muy importante en todos los ámbitos de la vida y que debemos tener ciertas habilidades inherentes a esta competencia como lo son, la planificación, la autodisciplina, la responsabilidad y la inteligencia emocional. Además, se concluye que su impacto es amplio no solo a nivel positivo, sino también de manera negativa y, para esto, debemos tener unos comportamientos específicos para lograr desarrollar dicha competencia.

El impacto del desarrollo de la habilidad para gestionar el tiempo está asociado no solo a nuestra calidad de vida, sino a nuestro bienestar y desempeño laboral; en nuestro entorno personal, apropiarnos de esta habilidad significa reducir el estrés, lograr equilibrio entre el autocuidado y los compromisos familiares, generar momentos de esparcimiento, contribuyendo a nuestra motivación y plenitud como personas.

En cuanto a nuestro desempeño profesional, es evidente la optimización de nuestras diferentes tareas, funciones, logrando ser más productivos, eficientes en el cumplimiento de los objetivos acompañados de sus resultados y mejorando la toma de decisiones, impactando a nuestros equipos de trabajo y al clima laboral.

Finalmente, las diferentes herramientas y técnicas expuestas permiten llevar a cabo una buena organización y planeación evitando los “ladrones de tiempo”. Se resaltan las ventajas que tiene la técnica pomodoro en el aumento de la productividad y concentración, dependiendo de cada una de las necesidades para las tareas establecidas; la flexibilidad de esta técnica permite ajustar tiempos de trabajo completando las tareas en menos tiempo y beneficiando a las personas. Dentro de las desventajas es evidente que la técnica pomodoro interrumpe el estado de fluir en las actividades, los distractores cobran gran importancia, limitando la concentración y demandando una mayor disciplina.

En la técnica de Pareto se destaca la posibilidad de ver claramente los problemas; toman relevancia las decisiones sustentadas en datos, facilitando los procesos por desarrollar en la organización. Dentro de sus desventajas se encuentra la imposibilidad de realizar datos estadísticos complejos acompañados de su interpretación, así como desviaciones estándar.

La matriz Eisenhower permite priorizar lo urgente y lo importante, es una herramienta amigable en su construcción e interpretación para las tareas de manera organizada, puesto que promueve la toma de decisiones y el cumplimiento de objetivos. Su desventaja es que no es una matriz flexible y podría llegar a visualizarse como abrumadora por el gran número de tareas que se registran al no ser clasificadas de manera correcta.

Referencias

- Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza. (2019, 4 de marzo). *Gestión del tiempo: Lo primero es lo primero*. https://www.andaluciaemprende.es/herramientas-de-gestion/gestion-empresarial/gestion-del-tiempo_lo-primero-es-lo-primero/
- Ayuntamiento de Velilla de San Antonio. (s. f.). Guía de gestión del tiempo. Programa Velilla de San Antonio, conviviendo en igualdad. <https://www.ayto-velilla.es/wp-content/uploads/GuiaGestionTiempo-1.pdf>
- Blanco, M. C. (2022). Ladrones del tiempo en contaduría pública: Un determinante en el desarrollo profesional [Tesis de grado]. Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB. Repositorio Institucional UNAB <http://hdl.handle.net/20.500.12749/18494>
- Chavarria Briceño, R. (2024). Cinco aspectos de la gestión del tiempo. *Revista GEON*, 11(2), 1-21. <https://doi.org/10.22579/23463910.1065>

- Conde Arias, J. V., Martínez Tamayo, A. F y Castillo Jaramillo, H. W. (2025). *Técnicas innovadoras para potenciar la eficiencia en la gestión del tiempo empresarial*. Universidad Libre.
- Correa I. B. (2020). *Desarrollo de una técnica para la gestión personal basada en una adaptación de la técnica de Pomodoro*. Repositorio Universidad de Chile.
- Covey, S. R. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Paidós.
- Díaz Muñoz, G. A. y Quintana Lombeida, M. D. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Gestión joven*, 22(1).
- Delgado Machaca, Y. y Morán Oyola, J. (2024). *Gestión del tiempo y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una empresa comercial e industrial en Lima, 2023*. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Durán-Aponte, E. y Pujol, L. (2013). Manejo del tiempo académico en jóvenes que inician estudios en la Universidad Simón Bolívar. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 11(1), 93-108.
- Garzón Umerenkova, A. y Gil Flores, J. (2017). Gestión del tiempo y procrastinación en la educación superior. *Universitas Psychologica*, 16(3), 1-13.
- Grosfeld-Nir, A., Ronen, B., & Kozlovsky, N. (2007). The Pareto Managerial Principle: When Does It Apply? *International Journal of Production Research*, 45(10), 2317-2325.
- Hernández García, J., Chávez Sánchez, H. del C., Chávez Sánchez, G., Parra García, R., Espinosa Juárez, M. C. (2024). Manejo de la gestión del tiempo en estudiantes universitarios, percepción y herramientas. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(4), 724-733. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i4.2288>
- Kharub, M., Kattekola, S., & Pendyala, S. K. (2022). 80/20 Your Organization Using AHP for Quantitative Decision Making. *Materials Today: Proceedings*, 56, 2437-2442. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.08.229>
- Laoyan, S. (2025, 21 de febrero). Qué es el principio de Pareto o la regla de la montaña.
- Loáiciga-Gutiérrez, J. y Chanto-Espinoza, C. (2022). La planeación del tiempo en el contexto de la COVID-19, por estudiantes de educación superior del campus Liberia, Sede Regional Chorotega de la Universidad Nacional de Costa Rica. *Revista Espiga*, 21(44), 174-201.
- Osorio-Guzmán, M., Prado-Romero, C., Ruiz-Mendoza, C. y Parrello, S. (2023). Estructura y manejo del tiempo en jóvenes mexicanos durante la pandemia COVID-19. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 22(1), 1-19. <https://doi.org/10.11600/rllcsnj.22.1.5833>
- Medina, A., y Medina, R. (2024). *Organizaciones humanas: El camino del Poder Distribuido*. JCSáez Editor.

- Mengual Recuerda, A. y Váron, D. (2012). La gestión del tiempo como habilidad directiva. *3C Empresa: Investigación y Pensamiento Crítico*, 1(7), 6-30. <https://riunet.upv.es/handle/10251/34359>
- Podesta Gavilano, L. E. (2019). Coaching como herramienta gerencial: reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87), 904-921. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i87.24644>
- Rodríguez, O. M. (2017). Flexibilidad y distribución del tiempo de trabajo. Especial referencia al caso español. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 25, 3-35. <https://doi.org/10.22201/iiij.24487899e.2017.25.11495>

Este libro se terminó de editar y publicar
en el mes de octubre de 2026 por el
Politécnico Grancolombiano,
en la ciudad de Bogotá, D. C., Colombia.



En la era digital y de la información, el fortalecimiento de las capacidades humanas es una exigencia fundamental para avanzar en el mundo laboral y social. Las habilidades blandas o poderosas (*soft skills*) se han convertido en el motor del éxito. Por ello, el Centro de Liderazgo 360 del Politécnico Gran Colombiano presenta *Desarrolla tus habilidades y potencia tu vida Vol. 3*, una obra diseñada para ofrecer elementos teóricos y herramientas prácticas aplicables al trabajo y a la vida cotidiana.

A través de seis capítulos, este tercer tomo profundiza en dimensiones esenciales del ser. El lector descubrirá el poder del liderazgo auténtico y consciente basado en la integridad; la resiliencia para transformar la adversidad en crecimiento y la sensibilidad intercultural como clave para colaborar en entornos globales. Asimismo, se aborda la capacidad de exploración para impulsar la mejora continua, junto a la planificación, organización y gestión del tiempo para equilibrar el bienestar personal y profesional.

Cada sección incluye recursos y recomendaciones prácticas que motivan al lector a alcanzar sus metas personales y organizacionales, convirtiendo este volumen en un aliado indispensable para su evolución integral.

