

Istmo [®]review

AGOSTO - SEPTIEMBRE

Nº 005 | 2021

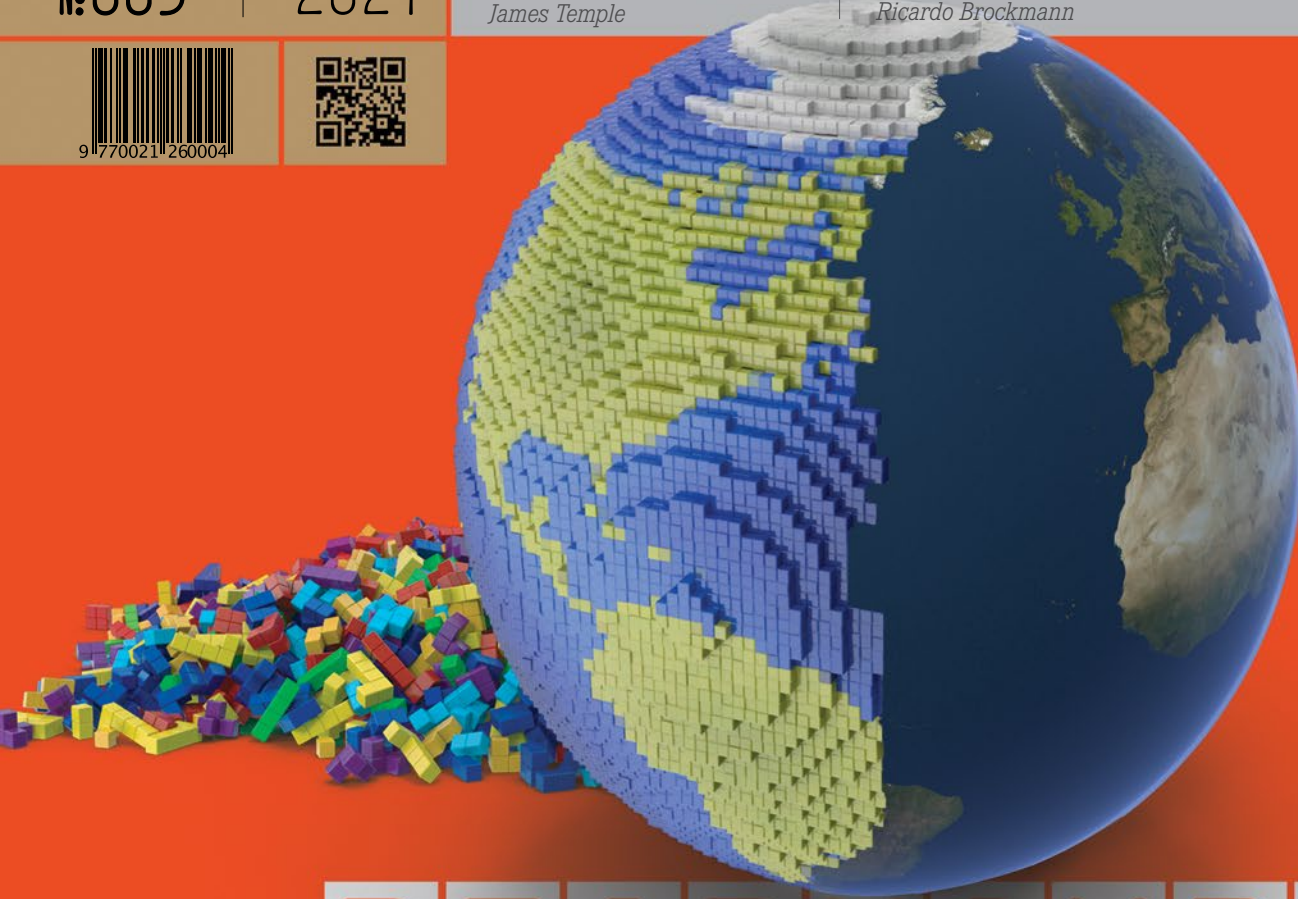
Cambio climático.
El camino para eliminar CO2
James Temple

Trainee concluido. Estamos listos
para trabajar en cualquier lugar
Ricardo Brockmann

El increíble placer de la música
Marisa Canales
y *Benjamín Juárez Echenique*



9 770021 260004



REARMANDO EL MODELO

+ RETOS
RESPONSABILIDAD
SOCIAL CORPORATIVA
SUSTENTABILIDAD



IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

L I N C

AVIA

Grand



OLN
ATOR

Touring



L I N C O L N

WHAT MOVES YOU, MAKES YOU

Spike Lee con su bolígrafo Meisterstück.
Incitando a la reflexión desde 1986.





MONTBLANC

istmo*review* 005

Querido lector: Te invitamos a descubrir la presente edición «Rearmando el modelo», en ella mostramos que, aunque la pandemia potenció las desigualdades económicas, de salud, educación y acceso a la tecnología; nos encontramos en un momento idóneo para revertirlas y reconstruir de forma más justa los sistemas económicos y sociales del mundo. El primer paso es entender los negocios de una manera distinta y reconocer que, ante los retos que hoy enfrentamos, la empresa tiene un gran poder de transformación.



Te sugiero iniciar tu lectura por el artículo: «El optimismo ayuda a enfrentar la crisis», de **Ciro Gómez Ardila**, profesor de INALDE Business School, quien analiza la relación existente entre el liderazgo y el optimismo, entendido como un rasgo del carácter que permite superar momentos difíciles.

Por otro lado, los profesores del IPADE: **Ana Cristina Dahik, Karla Petersen y German Céspedes**, nos muestran que este «rearmando el modelo», incluye también cambiar el foco de la innovación en la empresa y atender patrones macrosociales para alcanzar objetivos con impacto de largo plazo.

Mary Conway y María del Carmen Gutiérrez, con un enfoque académico y empresarial, comentan la importancia de crear una nueva visión de Responsabilidad Social, en la que se perciban los retos sociales como una preocupación estratégica del modelo de negocios.

En Paráfrasis te ofrecemos dos enfoques humanistas interesantes: «Hernán Cortés y 500 años de emprendimiento en México» de **Rodrigo Llanes** y «La COVID-19 también infectó a la modernidad. Es una buena noticia» de **Sandra Anchondo**.

En esta línea, podrás revisar una entrevista con **Bernard Banks**, profesor de Kellogg School of Management, quien recuerda los fundamentos básicos del liderazgo para adquirir una mejor perspectiva sobre cómo las organizaciones pueden orientar su dirección y talento al atravesar tiempos de incertidumbre.

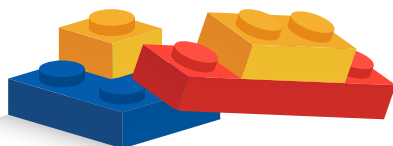
En entrevista, **Cristian Mendoza** habla del término pobreza y sus diversos significados. Sugiere analizar el término para intentar mitigarla en este mundo post-pandemia, pues, una clase de pobreza lleva a la otra y crea un círculo que dificulta su combate.

Antes de cerrar Arte de Dirigir, te sugiero revisar las entrevistas realizadas a tres *practitioners* con enfoques de Responsabilidad Social, sustentabilidad y emprendimiento social.

No abandones la edición sin consultar el artículo de **Héctor Zagal y Karla Aguilar**: «Pobreza genera pobreza»

¡Que disfrutes tu lectura!

Alejandrina Lincoln
Editora en jefe de istmo





6 años

Great Place To Work®

Certificada
NOV 2020-OCT 2021
MÉXICO

ÚNICA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA
CERTIFICADA



Los Mejores Lugares para Trabajar®
FORALL
MÉXICO 2021



GRUPO *IPS*
GARANTÍA EN SEGURIDAD



Síguenos



Tel. (55) 5525 3242
grupoipsmexico.com

Nº 005

agosto-septiembre 2021

istmo *review*Rearmando
el modelo

ARTE DE DIRIGIR



32

El optimismo ayuda a enfrentar las crisis
 Ciro Gómez Ardila

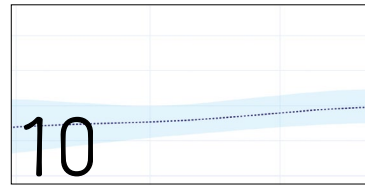
¿Qué relación tiene el optimismo con el liderazgo? No se trata de una corriente de moda. El optimismo en un rasgo de carácter que permite superar momentos difíciles.



38

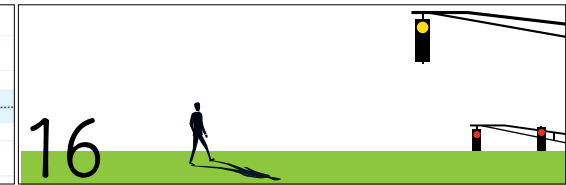
Can a global crisis alter the nature of leadership?
 An interview with Bernard Banks

«When we strip it all away, leadership is about influence in service of fostering a desired outcome».


«La ciencia es un método para encontrar la verdad, no la verdad en sí»

Siobhan Roberts

Durante la pandemia, el científico de datos Youyang Gu vio que los modelos de pronóstico del coronavirus eran muy inexactos y creó uno más efectivo y simple.



16

Que no se pierda lo aprendido en la pandemia

Entrevista con David Buenfil

«Fue importante saber que estábamos en un momento difícil, pero que contábamos con un gran equipo. Nos abrimos mucho al diálogo, siempre mostrando esperanza».



42

Cómo innovar urgentemente para la sociedad

Ana Cristina Dahik, Karla Petersen y Germán Céspedes

Las empresas necesitan centrar su innovación para generar un impacto de largo plazo.



48

¿Qué debe hacer el empresario frente a la pobreza?

Entrevista con Cristian Mendoza

No hay una, sino varias pobreza. Es un concepto complejo, pues a menudo una clase de pobreza lleva a la otra, lo cual determina un círculo que dificulta su combate.

PARÁFRASIS



72

Hernán Cortés y 500 años de emprendimiento en México

Rodrigo Llanes

Vista como una historia de empresa, la Conquista es un ejemplo de la siempre tirante relación entre emprendedor, gobierno... y el poder económico ya establecido.



76

La COVID-19 también infectó a la modernidad.

Es una buena noticia

Sandra Anchondo Pavón

«El proyecto moderno debe llegar a su fin. Se ha equivocado en la consideración de las relaciones entre los seres humanos y la naturaleza».

istmo@ipade.mx • www.istmo.mx

istmo[®]
 liderazgo con valores

CONSEJO EDITORIAL

PRESIDENTE

Carlos Ruiz González

CONSEJEROS

Lorenzo Fernández, Ana Paula Nacif, Guadalupe Castañeda, Rodrigo Pacheco, José Alberto Ross, José Antonio Dávila, Ana Cristina Dahik y German Céspedes

EDITORIA EN JEFE

Alejandrina Lincoln Strange Ochoa
 alincoln@ipade.mx

GERENCIA COMERCIAL

Daniela Flores Basurto
 danielaflor@ipade.mx

DISEÑO Y ARTE FINAL

Mónica Manzano Islas
 mmanzano@ipade.mx

ADMINISTRACIÓN Y SUSCRIPCIONES

Mariana Domínguez Tamayo
 mdominguez@ipade.mx


IPADE
 BUSINESS SCHOOL
 UNIVERSIDAD PANAMERICANA

DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Andrea Moreno Herrero
 andreamoreno@ipade.mx

ANÁLISIS

22



«La pandemia nos unió más»
Entrevista con Rafael Farga
 Los temas más importantes para la industria mexicana pasan por la reactivación económica en asociación con EE. UU. y la adaptación a los cambios por la pandemia.

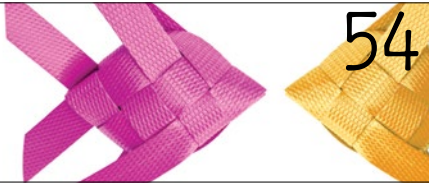


26

10 ideas de la realidad virtual en la nueva realidad
Entrevista con Alberto Moreno
 Una de las tecnologías que atrae al mercado es la realidad virtual, que a pesar de ser popularizada desde hace décadas, es su momento de llegar a las masas de consumo.



Portada
 Rodrigo Castillo
 @typometro



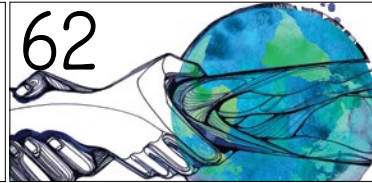
54

El futuro de la Responsabilidad Social: enseñar a emprender
Entrevista con Judith Romano de Achar
 «Si realmente entendemos que en el mundo existe una desigualdad que duele, necesitamos trabajos que logren mejor equidad, mayor oportunidad».



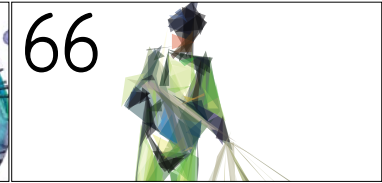
58

Apostemos por el voluntariado corporativo y construyamos una mejor sociedad
Entrevista con Pilar Bazán
 «Veo mucha conciencia por parte de las organizaciones. El asunto no es dar dinero para que se solucionen problemas, sino que se involucren a través del voluntariado».



62

Cómo nos humanizó la pandemia
Entrevista con Mary Conway Dato-on y María del Carmen Gutiérrez
 «Hay que ir más allá de las simples nociones de la responsabilidad social y ver estos retos como una preocupación estratégica de nuestros negocios».



66

El emprendedor, más relevante que nunca
Entrevista con Juan del Cerro
 «La maravilla es que quien logra resolver una necesidad tiene un enorme mercado cautivo, porque la mayoría de los problemas sociales no se están solucionando».

GIROSCOPIO

No es imprescindible pero su ausencia detona algunos inconvenientes.

81



Secretos de la Sierra Madre
Cuatro planes cerca de Monterrey
 Olivia Nico



El palacio de Jaipur
 Christa Stahl



Pobreza genera pobreza
 Karla Aguilar y Héctor Zagal

ISTMO review, número 5 agosto-septiembre 2021, es una publicación bimestral editada por SOCIEDAD PANAMERICANA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES, A.C. (Propietaria del IPADE Business School), Calle Floresta #20, Col. Clavería, Alcaldía Azcapotzalco, CP 02080, Ciudad de México, México. Tel. 55 5354 1800. Editor responsable: Andrea Moreno Herrero. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo 04-2020-031216101100-203, ISSN-en trámite, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Distribuida a través de www.istmo.mx/istmoreview-002/

El contenido de la presente publicación no puede ser reproducido, ni transmitido por ningún procedimiento electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia, grabación magnética, ni registrado por ningún sistema de recuperación de información, en ninguna forma y por ningún medio, sin la previa autorización por escrito de SOCIEDAD PANAMERICANA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES, A.C., que no tendrá responsabilidad alguna por las lesiones y/o daños sobre personas o bienes que sean el resultado de presuntas declaraciones difamatorias, violaciones de derechos de propiedad intelectual, industrial o privacidad, responsabilidad por producto o negligencia. Tampoco asumirá responsabilidad alguna por la aplica-

ción o utilización de los métodos, productos, instrucciones o ideas descritos en el presente material, seguir los consejos y/o recomendaciones incluidos en ellos es responsabilidad de quien lo hace y de quien lo recomienda. SOCIEDAD PANAMERICANA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES, A.C. no asume responsabilidad alguna sobre las ideas expresadas en los artículos publicados, toda vez que éstos no necesariamente expresan la ideología, opinión ni la interpretación de SOCIEDAD PANAMERICANA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES, A.C., de sus Directivos, empleados, ni del equipo que dirige esta publicación. Queda Prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización de SOCIEDAD PANAMERICANA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES, A.C.



Siobhan Roberts
@sioroberts
P. 10

**Articulista de MIT
Technology Review**

Editor senior en MIT Technology Review en temas de informática. Ha escrito para *The New York Times*, *The New Yorker*, *Quanta*, *Nautilus*, *The Walrus*, entre otros. Su más reciente libro es *Geniur at Play: The Curious Mind of John Horton Conway* (Bloomsbury).



David Buenfil
P. 16

Entrevistado

CEO de Skandia LATAM. Anteriormente CEO Latin America & Asia en Old Mutual-Skandia. Ingeniero en Eléctrica y Electrónica por la Universidad de Kettering. MBA por The Wharton School. También cuenta con una maestría por la Universidad de Pennsylvania.



Rafael Farga
@rafarga
P. 22

Entrevistado

Presidente de American Chamber of Commerce Capítulo Guadalajara. Socio fundador de Soporte Industrial para Ingeniería, Mantenimiento y Construcción. Es ingeniero en Comunicaciones y Electrónica por la Universidad de Guadalajara.



Alberto Moreno
P. 26

Entrevistado

CEO de Línea Siete y socio mayoritario de Tutto Brands. Egresado del Executive MBA y del Programa AD-2 del IPADE Business School. Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Iberoamericana.



Ciro Gómez Ardila
P. 32

Articulista

Profesor y director del departamento de Finanzas y Control Directivo en INALDE Business School. Doctor en Management por IESE Business School, MBA por INALDE y médico-anestesiólogo por la Universidad del Rosario.



Bernard Banks
P. 38

Entrevistado

Profesor Clínico de Management en Kellogg School of Management. Decano Asociado de Desarrollo de Liderazgo e Inclusión en la misma institución. Se retiró del Ejército de los Estados Unidos como General de Brigada en 2016.



Ana Cristina Dahik
@AnaCrisDahik
P. 42

Articulista

Profesora del área de Entorno Político y Social en IPADE Business School. Candidata a doctora por Cass Business School. Maestra en Administración Pública y política y licenciada en Medios de Información y Periodismo por el ITESM.



Karla Petersen
@KarlaPetersenOF
P. 42

Articulista

Profesora del área de Entorno Político y Social en IPADE Business School. Maestra en Políticas Públicas, Harvard Kennedy School. Licenciada en Relaciones Internacionales por el ITESM.



German Céspedes
P. 42

Articulista

Profesor del área de Factor Humano de IPADE Business School. Candidato a doctor por Cranfield School of Management. MBA por IPADE Business School y licenciado en Filosofía por la Universidad Panamericana.



Cristian Mendoza
P.48

Entrevistado

Doctor en Teología Dogmática por la Pontificia Universidad de la Santa Cruz y profesor de dicha institución. Miembro del Comité Editorial de *Church Communication and Culture*, revista científica de la Facultad de Comunicación de la Iglesia.



Judith Romano de Achar
P. 54

Entrevistada

Fundadora y directora general de Fundación Mitz. Educadora y fuerte impulsora de la equidad de género y social a través del cuidado del medio ambiente. Busca el empoderamiento de las mujeres en comunidades marginadas.



Pilar Bazán
@pili_rod
P. 58

Entrevistada

Directora Ejecutiva Nacional de Olimpiadas Especiales de México. Presidenta del Consejo Asesor de América Latina de Special Olympics. Vicepresidenta Ejecutiva del Consejo y miembro del Organizations Steering Group of The American Society of Mexico.



Mary Conway Dato-on
P. 62

Entrevistada

Profesora de Negocios Internacionales y Emprendimiento Social en Crummer Graduate School of Business. Su investigación abarca temas de emprendimiento social, marca sin fines de lucro y *marketing* internacional.



María del Carmen Gutiérrez
P. 62

Entrevistada

Directora general de Fundación Bringas-Haghenbeck. Fue miembro del Consejo Directivo de la Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal. Licenciada en Contaduría por la Universidad Panamericana.



Juan del Cerro
@delcerrojuan
P. 66

Entrevistado

CEO y fundador de Disruptivo.tv. Director de Socialab México y miembro de la junta de Women's Entrepreneurship Day Organization. Autor de *What is Social Entrepreneurship?* Conferencista para TEDx México, Eslovenia, Israel y EUA.



Rodrigo Llanes
@RodrigoLlanes
P. 72

Articulista

Chef propietario de El Jolgorio Cibeles. Historiador por la UNAM. Articulista de *Animal gourmet*. Profesor de sociología de la alimentación, historia del Patrimonio cultural y gastronómico de México.



Sandra Anchondo Pavón
P. 76

Articulista

Doctora en Filosofía por la Universidad Panamericana. Profesora de ética y filosofía social en la misma institución. Estudia las relaciones entre ética y lenguaje, se interesa por los retos de la comunicación intercultural.



Héctor Zagal
@hzagal
P. 94

Articulista

Doctor en Filosofía (Universidad de Navarra). Profesor de la Facultad de Filosofía de la Universidad Panamericana. Autor de *Felicidad, placer y virtud. La vida buena según Aristóteles, Imperio* y el *Gabinete de Curiosidades del Dr. Zagal*.

«La ciencia es **un método**



para **encontrar la verdad,**



no la verdad en sí»

SIOBHAN ROBERTS

TRADUCIDO POR ANA MILUTINOVIC

03 JUNIO, 2021

Cuando estalló la pandemia, el científico de datos especializado en finanzas Youyang Gu vio que los modelos de pronóstico del coronavirus eran muy inexactos y decidió usar sus conocimientos para crear uno mejor y más simple, que acabó convertido en referencia mundial.

El científico de datos Youyang Gu se considera realista y así lo afirma en su perfil de Twitter: «Presento opiniones sin sesgo. Realista».

Por eso, cuando la primavera pasada vio proyecciones muy diversas sobre el coronavirus (COVID-19), como un modelo que estimaba dos millones de muertes en Estados Unidos para el verano y otro que predijo 60.000, empezó a dudar de la calidad de los modelos informáticos. Así que decidió intentar crear un modelo propio.

El investigador recuerda: «Mi objetivo era generar el modelo más preciso posible. Sin los condicionantes (si esto) o (si aquello). Básicamente, no hay 'si'. Realmente no importa cuáles sean los escenarios. Solo quería exponerlo: (Este es el pronóstico más probable o realista de lo que va a suceder)». En una semana, logró construir un modelo de aprendizaje automático y lanzó el sitio web COVID-19 Projections. Gu ejecutaba el modelo todos los días (solo tardaba una hora en

su ordenador portátil) y publicaba las proyecciones sobre las muertes por COVID-19 para 50 estados de EE. UU., 34 condados y 71 países.

A finales de abril, atraía bastante atención: la web llegó a recibir millones de visitas a diario. El profesor de biología de la Universidad de Washington (EE. UU.) Carl Bergstrom se dio cuenta y comentó en Twitter que el modelo de Gu «hacía predicciones que parecían mejores que otras que veía». Y añadió: «Suelo ser algo escéptico en cuanto al aprendizaje automático. Pero en este caso, no piensen que por llamarse (aprendizaje automático) se trata de un engaño».

Cuando empezó la pandemia, Gu, de 27 años y graduado del MIT (EE. UU.) con un máster en Ingeniería Eléctrica e Informática (además de un título académico en Matemáticas) trabajaba en una *start-up* de análisis deportivo, pero pausó sus tareas por el parón de los deportes de las grandes ligas. Y luego, simplemente buscando en Google la palabra «epidemiología», comenzó su incursión en el modelado sobre la COVID-19.

El investigador recuerda: «No tenía experiencia en el modelado de enfermedades infecciosas». Pero sí tenía años de experiencia como científico de datos en finanzas, trabajando con modelos estadísticos que analizan los datos basados en ciertos supuestos estadísticos para hacer proyecciones sobre, digamos, cuál será el precio de una acción en el futuro.

«Resulta que muchos modelos de enfermedades infecciosas son básicamente modelos estadísticos», asegura. Y el objetivo de la precisión impulsado por los beneficios de la industria financiera le fue muy útil en el campo epidemiológico. «Si uno no puede hacer un modelo preciso en finanzas, se queda sin trabajo», resalta. En cambio, el objetivo en el mundo académico, al menos desde el punto de vista de Gu, no se centra tanto en crear modelos precisos, sino más bien en publicar artículos e informar sobre las políticas públicas. «Eso no quiere decir que no hagan modelos precisos, sino solo que no optimizan la precisión de forma específica», sostiene.

El modelo de Gu combina aprendizaje automático con un simulador clásico de enfermedades infecciosas llamado modelo SEIR (que incluye a las personas de la población que son susceptibles, expuestas, contagiosas, recuperadas o eliminadas por fallecimiento).

el modelo de Gu combina aprendizaje automático con un simulador clásico de enfermedades infecciosas llamado modelo SEIR (que incluye a las personas de la población que son susceptibles, expuestas, contagiosas, recuperadas o eliminadas por fallecimiento).



Youyang Gu, científico de datos

El componente SEIR utiliza como input un conjunto simulado de parámetros: el rango de mejor estimación para variables como el número básico de reproducción (la tasa a la que surgen nuevos casos en una población totalmente susceptible al inicio de un brote, antes de las intervenciones o la inmunidad), la tasa de contagio, la fecha del inicio del confinamiento, la fecha de la reapertura y el número de reproducción efectiva (la tasa a la que surgen nuevos casos después de algunas medidas de intervención). En cuanto los resultados u outputs, el simulador SEIR primero calcula las infecciones a lo largo del tiempo y luego las muertes (multiplicando los contagios por la tasa de letalidad por la infección).

La capa de aprendizaje automático de Gu genera miles de combinaciones diferentes para esos conjuntos de datos para tratar de encontrar los parámetros reales para cada región geográfica. Aprende qué parámetros generan las proyecciones más precisas de fallecimientos al comparar las predicciones de SEIR con

los datos reales sobre las muertes diarias de la Universidad Johns Hopkins (EE. UU.). «Descubre qué conjuntos de parámetros generan el número de muertos que se asemeja más a los datos reales observados, mirando hacia atrás. Y luego usa esos parámetros para pronosticar y hacer proyecciones sobre las futuras muertes», explica su creador.

Sus pronósticos resultaron extraordinariamente precisos. Por ejemplo, el 3 de mayo, Gu apareció en CNN Tonight y compartió las proyecciones de su modelo que estimaban que Estados Unidos alcanzaría 70.000 muertes el 5 de mayo, 80.000 el 11 de mayo, 90.000 el 18 de mayo y 100.000 el 27 de mayo. El 28 de mayo, Gu tuiteó, «COVID19-projections.com acertó exactamente las 4 fechas». Con algo de redondeo, sí que resultó cierto.

El modelo no fue perfecto, por supuesto, pero impresionó al bioestadístico e investigador de enfermedades infecciosas de la Universidad de Massachusetts, en Amherst (EE. UU.) Nicholas Reich, cuyo laboratorio, en colaboración con los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades de EE. UU., añade resultados de aproximadamente 100 equipos internacionales de modelado. Entre todos los modelos agregados, Reich observó que el modelo de Gu estaba «siempre entre los mejores».

El 6 de octubre, Gu publicó su último pronóstico sobre fallecimientos, justo antes de la ola de otoño. El modelo proyectaba que habría 231.000 muertes en Estados Unidos para el 1 de noviembre. El total registrado a esa fecha fue: 230.995.

Dejó de usar su primer modelo a principios de octubre porque entonces ya había muchos equipos haciendo buenos pronósticos del número de fallecidos. En cambio, se dedicó a modelar el contagio real frente al registrado. Y luego en diciembre comenzó el seguimiento de la vacunación y el escurridizo «camino hacia la inmunidad de grupo», lo que a principios de 2021 se empezó a denominar «camino a la normalidad». Mientras que la inmunidad colectiva o de grupo se consigue cuando una parte suficiente de una población es inmune al virus, lo que reduce la propagación, Gu define la normalidad como «el levantamiento de todas las restricciones relacionadas con la COVID-19 para la mayoría de los estados de EE. UU.».

Y explica: «Quedó claro que no alcanzaríamos la inmunidad de grupo en 2021, al menos no en todo el país. Y creo que resulta importante, especialmente si se quiere infundir confianza, que hagamos caminos sensatos para cuando podamos volver a la normalidad. No deberíamos fijarlo a un objetivo poco realista como alcanzar la inmunidad colectiva. Sigo siendo cautelosamente optimista de que mi primer pronóstico de febrero, sobre la vuelta a la normalidad en el verano, será válido».

A principios de marzo, dejó de realizar proyecciones por completo; pensó que ya había hecho todo lo que podía para contribuir. Recuerda: «Quería dar un paso atrás y dejar que los demás modeladores y expertos hicieran su trabajo. No quiero liar ese campo».

Todavía sigue atento a los datos, investigando y analizando las variantes, la vacunación y la cuarta ola. Gu cuenta: «Si veo algo especialmente preocupante o problemático de lo que creo que la gente no está hablando, definitivamente lo publicaré». Pero por el momento se dedica a otros proyectos, como la plataforma de análisis de cotizaciones bursátiles «YOLO Stocks». Su principal trabajo sobre la pandemia es como miembro del grupo asesor técnico de la Organización Mundial de la Salud sobre la evaluación de la mortalidad por COVID-19, donde comparte sus conocimientos como consultor externo. Y confiesa: «Definitivamente he aprendido mucho. El año pasado fue muy revelador».

LECCIÓN 1: CENTRARSE EN LOS ASPECTOS FUNDAMENTALES

Gu explica: «Desde la perspectiva de la ciencia de datos, mis modelos han demostrado la importancia de la simplicidad, que a menudo se subestima». Su modelo de pronóstico de fallecimientos era simple no solo en su diseño (el componente SEIR con una capa de aprendizaje automático), sino también en su enfoque muy reducido y «de abajo hacia arriba» con respecto a los datos introducidos. Afirma que de abajo hacia arriba significa «comenzar desde lo básico y añadir complejidad según sea necesario», y añade: «Mi modelo solo usa los fallecimientos pasados para predecir las futuras muertes. No utiliza ninguna otra fuente real de datos».

«Desde la perspectiva de la ciencia de datos, mis modelos han demostrado la importancia de la simplicidad, que a menudo se subestima».

Notó que otros modelos se basaban en una variedad ecléctica de datos sobre los casos, las hospitalizaciones, los test, la movilidad, el uso de mascarillas, las patologías, la distribución por edad, la demografía, la estacionalidad de la neumonía, la tasa anual de mortalidad por neumonía, la densidad de la población, la contaminación del aire, la altitud, los datos sobre el tabaquismo, los contactos auto-registrados, el tráfico de pasajeros de las aerolíneas, los puntos de atención, los termómetros inteligentes, las publicaciones en Facebook, las búsquedas en Google, y más.

Y cuenta: «Existe la creencia de que, si se introducen más datos al modelo, o si es más sofisticado, funcionará mejor. Pero en situaciones

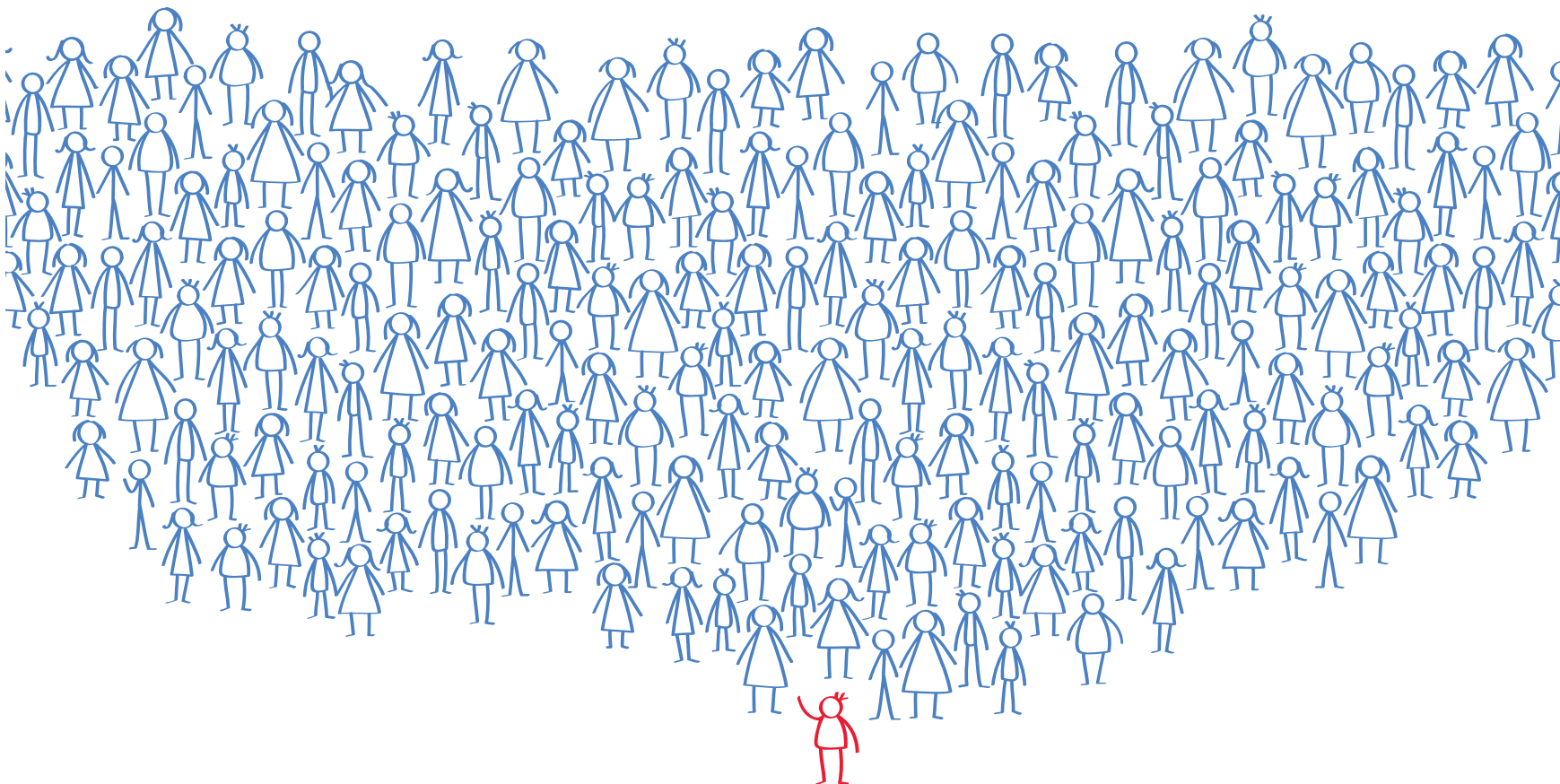
reales como en una pandemia, donde los datos son tan ruidosos, hay que mantener las cosas lo más simples posible. Desde el principio decidí que las muertes ocurridas son el mejor predictor de los fallecimientos futuros. Es muy simple: *input, output*. Introducir más fuentes de datos solo complica extraer la señal del ruido».

LECCIÓN 2: MINIMIZAR LAS SUPOSICIONES

Gu considera que tuvo una ventaja al abordar el problema con un papel en blanco: «Mi objetivo era simplemente seguir los datos de la COVID-19 para aprender sobre la COVID-19. Es uno de los principales beneficios de la perspectiva de alguien ajeno». Pero al no ser epidemiólogo,

también tenía que asegurarse de no realizar suposiciones incorrectas o inexactas.

Gu explica: «Mi función consiste diseñar un modelo capaz de descubrir las suposiciones por mí. Cuando aparecen nuevos datos que van en contra de nuestras ideas, a veces tendemos a pasarlos por alto, y eso puede tener repercusiones en el futuro. Desde luego que me vi siendo víctima de eso, y sé que muchas otras personas también lo han sido. Por lo tanto, es muy importante ser consciente del posible sesgo que tenemos y reconocerlo, y poder ajustar nuestras ideas previas, si los nuevos datos las contradicen, especialmente en un entorno de rápido movimiento como el que hemos visto con la COVID-19.»



LECCIÓN 3: PONER A PRUEBA LAS HIPÓTESIS

Gu sostiene: «Lo que he notado en los últimos meses es que cualquiera puede hacer afirmaciones o manipular los datos para que se ajusten a la narrativa de lo que quieren creer». Esto resalta la importancia de hacer hipótesis comprobables.

Y añade: «Para mí, esa es la base de mis proyecciones y pronósticos. Tengo un conjunto de suposiciones, y si son ciertas, entonces esto es lo que predecimos que sucederá en el futuro. Y si las suposiciones acaban siendo incorrectas, entonces, por supuesto, tenemos que admitir que las suposiciones que hicimos no son ciertas y ajustarlas en consecuencia. Si no se formulan

hipótesis comprobables, no hay forma de demostrar si en estamos en lo cierto o no».

LECCIÓN 4: APRENDER DE LOS ERRORES

Gu también admite: «No todas las proyecciones que hice fueron correctas». En mayo de 2020, proyectó 180.000 muertes en EE. UU. para agosto. «Muchas más de las que se produjeron», recuerda. Su hipótesis comprobable resultó incorrecta, y afirma: «Eso me obligó a ajustar mis suposiciones».

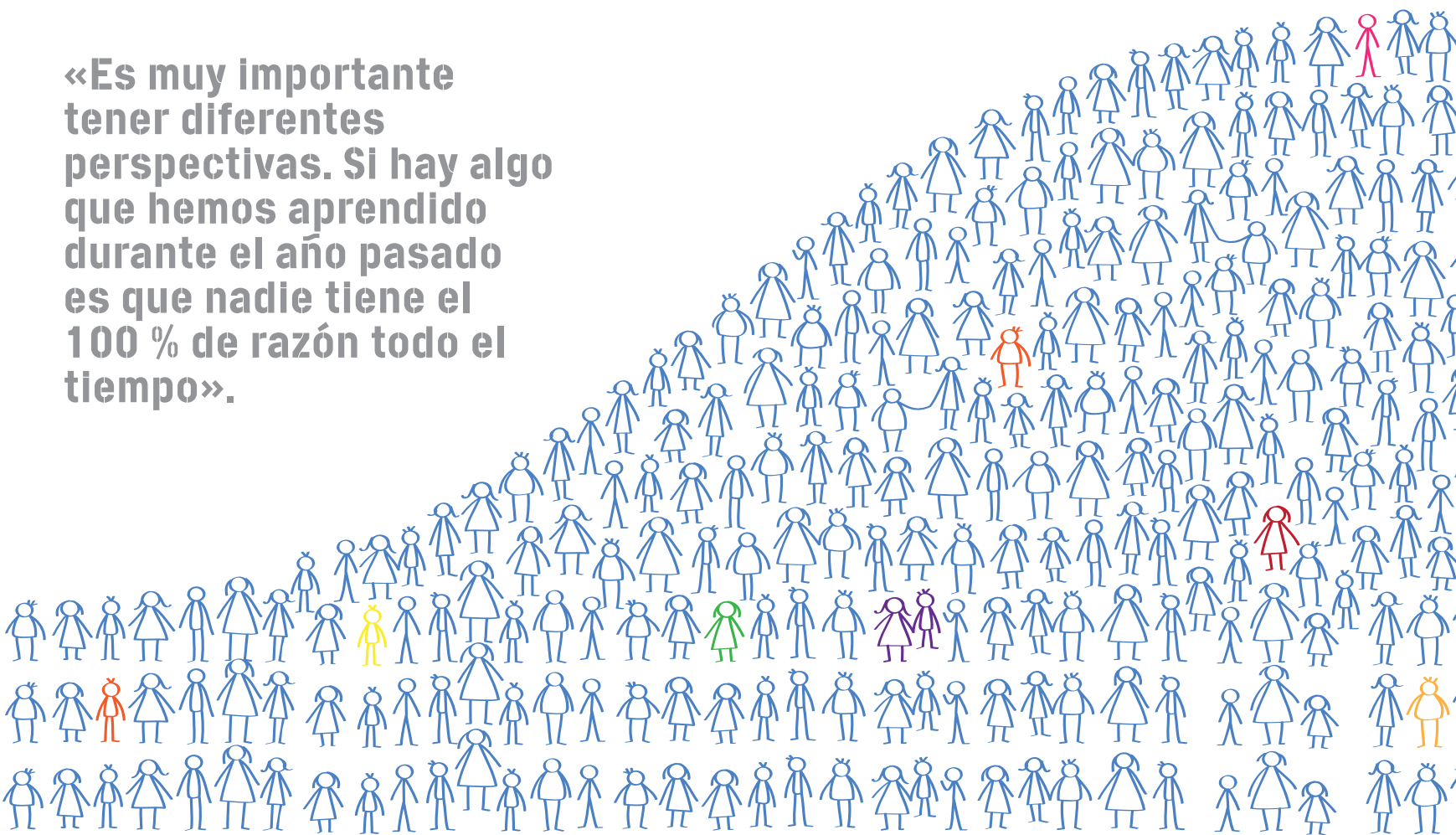
En ese momento, Gu usaba una tasa fija de mortalidad por infección de aproximadamente

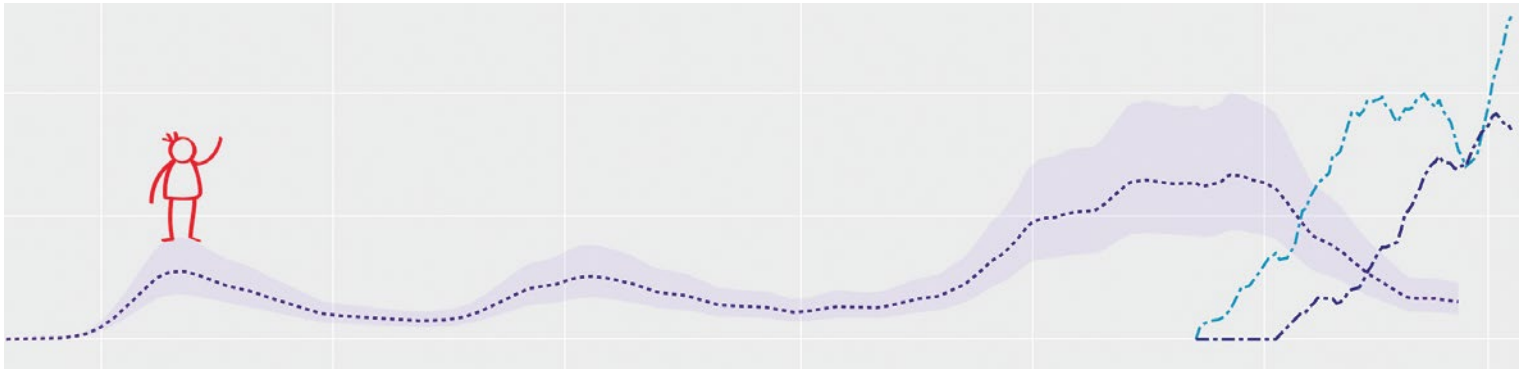
el 1 % como constante en el simulador SEIR. Cuando en el verano la tasa de mortalidad por infección se redujo a aproximadamente el 0,4 % (y luego a cerca de 0,7 %), sus proyecciones volvieron a un nivel más realista.

LECCIÓN 5: INVOLUCRAR A LOS CRÍTICOS

El investigador confiesa: «No todo el mundo estará de acuerdo con mis ideas, y lo agradezco». Tras haber usado Twitter para publicar sus proyecciones y análisis, cuenta: «Intento responder a la gente tanto como puedo, defender mi posición y debatir. Eso me obliga a pensar cuáles

«Es muy importante tener diferentes perspectivas. Si hay algo que hemos aprendido durante el año pasado es que nadie tiene el 100 % de razón todo el tiempo».





es importante cuestionar los resultados, pero de una forma saludable. Se trata de una línea muy fina. Porque mucha gente simplemente rechaza rotundamente la ciencia, y esa tampoco es la forma más correcta de hacerlo.

son mis suposiciones y por qué creo que son correctas».

Y añade: «Es algo que se remonta al sesgo de confirmación. Si no puedo defender adecuadamente mi posición, entonces ¿acaso es realmente correcto, y debería hacer estas afirmaciones? Relacionarme con otras personas me ayuda a comprender cómo pensar sobre estos problemas. Cuando otros presentan evidencias que contradicen mis posiciones, tengo que ser capaz de reconocer cuándo puedo estar equivocado en algunas de mis suposiciones. Y eso me ha ayudado enormemente a mejorar mi modelo».

LECCIÓN 6: EJERCER UN ESCEPTICISMO SALUDABLE

Por último, Gu afirma: «Ahora soy mucho más escéptico con la ciencia, y eso no es nada malo. Creo que es importante cuestionar siempre los resultados, pero de una forma saludable. Se trata de una línea muy fina. Porque mucha gente simplemente rechaza rotundamente la

ciencia, y esa tampoco es la forma más correcta de hacerlo. Pero creo que también es importante no confiar ciegamente en la ciencia. Los científicos no son perfectos».

En su opinión, si algo no parece correcto, lo apropiado es hacer preguntas y encontrar las explicaciones. Y concluye: «Es muy importante tener diferentes perspectivas. Si hay algo que hemos aprendido durante el año pasado es que nadie tiene el 100 % de razón todo el tiempo. No puedo hablar por todos los científicos, pero mi trabajo es superar todo el ruido y llegar a la verdad. No estoy diciendo que haya sido perfecto. Durante el último año me he equivocado muchas veces. Pero creo que todos podemos aprender a acercarnos a la ciencia como un método para encontrar la verdad, en vez de creer que la ciencia en sí es la propia verdad». </>

La autora es editora senior de *MIT Technology Review*. Es periodista científica, biógrafa e historiadora de las matemáticas.

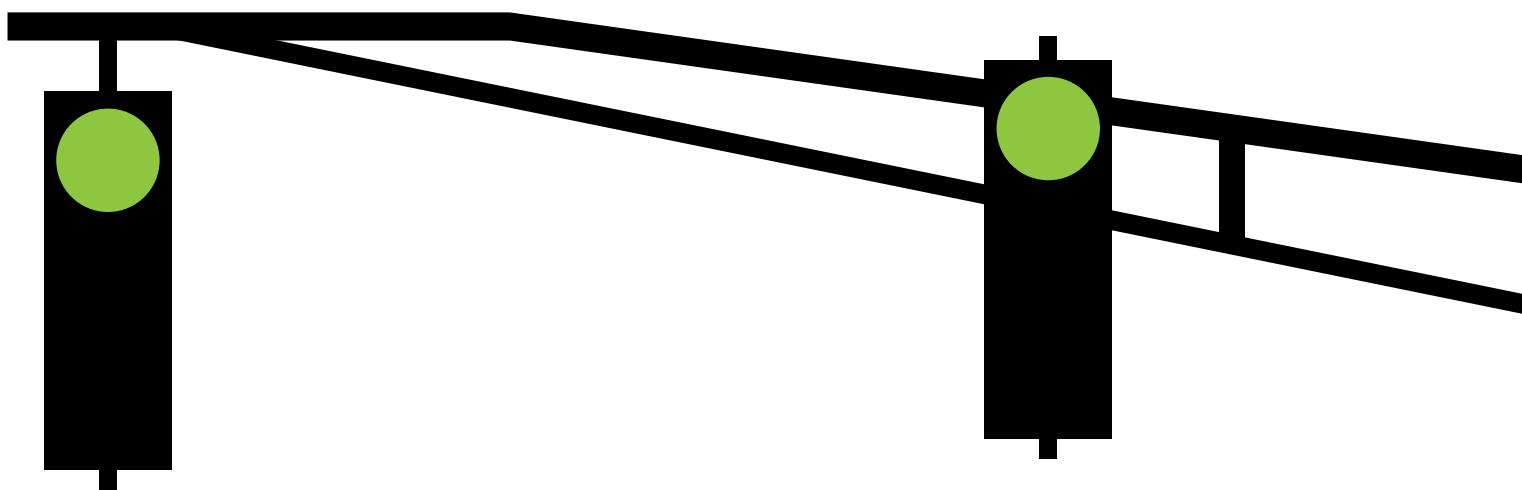
El artículo original «La ciencia es un método para encontrar la verdad, no la verdad en sí.» pertenece a la edición digital de *MIT Technology Review*.

Los contenidos bajo el sello *MIT Technology Review* están protegidos enteramente por copyright. Ningún material puede ser reimpresso parcial o totalmente sin autorización.

Si quisiera syndicar el contenido de la revista *MIT Technology Review*, por favor contáctenos.

E-mail: redaccion@technologyreview.com

Tel: +34 911 284 864

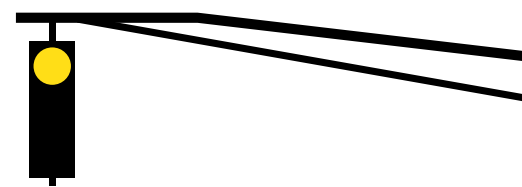
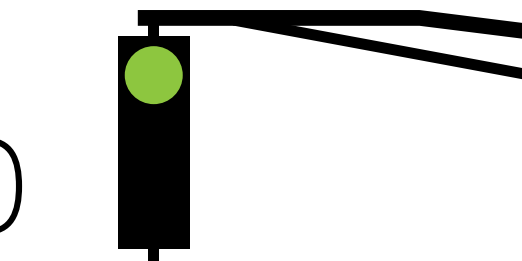


DAVID BUENFIL

Que no se pierda lo aprendido en la pandemia

RAFAEL GÓMEZ NAVA

En una charla con istmo, el CEO para Latinoamérica de Skandia comparte las experiencias y aprendizajes que la pandemia trajo a esta aseguradora y administradora de pensiones, y cómo la realidad anterior a la crisis difícilmente va a volver.



Como profesional, David Buenfil Friedman, CEO para Latinoamérica de Skandia, se ha enfrentado al cambio ya varias veces, de hecho han sido momentos muy extremos. En su larga trayectoria de casi 20 años en la empresa, ésta fue adquirida por la sudafricana Old Mutual en 2006, y luego por el grupo asiático CMIG en 2018. Como parte de estos cambios, en 2014 cambió su marca de Skandia a Old Mutual, situación que revirtió en 2019: todo un reto de *marketing*.

Pero no está de más recordar que esta aseguradora y operadora de fondos también pasó por la crisis financiera global de 2008-09. Ya como CEO de Skandia Latinoamérica se enfrentó también a un nuevo entorno político en México y en 2020 a una crisis sin precedentes en más de 100 años: una pandemia global.

Nadie estaba preparado para algo como la COVID-19, acepta. Sin embargo, el equipo de Skandia supo adaptarse rápidamente y su líder mantuvo firme el timón en medio de la tempestad. Hoy la empresa ha garantizado no sólo la supervivencia, sino su crecimiento y éxito. Buenfil sabe que la empresa que emerge de esta crisis no es la misma. Lo que corresponde, considera, es abrazar por completo este cambio y cerrar el ciclo de adaptación, para enfrentar los retos que vengan.

DE LA SUPERVIVENCIA AL KAMIKAZE

«Hemos vivido crisis financieras, devaluaciones», recuerda David Buenfil. Sin embargo la pandemia fue una experiencia inédita para todos, en donde al principio nadie sabía qué hacer. «Recuerdo que el mensaje de que no se podía ir a las oficinas era como una locura, un tema impensable», acepta, el directivo, quien aporta un ángulo interesante del liderazgo en el momento en que la crisis se desató.

«Lo primero que se nos vino a la cabeza a los líderes fue que debíamos concentrarnos en aquello en lo que sí teníamos control: evidentemente sí lo teníamos en cuanto a decidir cómo se podría trabajar desde casa, cómo nos comunicaríamos con los clientes, en hacer los ajustes tecnológicos para operar de forma remota. Esto resultó ser el paso más importante que dimos: tomar conciencia y enfocarnos en las acciones



David Buenfil Friedman,
CEO para Latinoamérica de Skandia

y las oportunidades que pudieran impactar. Ahí estuvo nuestro esfuerzo, con mucha comunicación entre los empleados».

Es obvio que Skandia ya usaba algunas herramientas de comunicación remota, pero «de forma discreta», señala Buenfil. La crisis desató un incremento exponencial en su uso. En ese periodo, recuerda, su método para enfrentar el cambio consistió en dividir cada día en tres módulos: el de «supervivencia», «aquel en el que teníamos que administrar los elementos clave, lo básico, lo que no podía afectarse por nada, sobre todo en los primeros meses». Después, relata, había que llegar al módulo de «avance», donde «no podíamos quedarnos a pensar que nunca más tendríamos clientes, sino dedicarnos a ver cómo conseguíamos muchos más». Aquí comenzó el trabajo con las fuerzas de ventas, entrenándolos para moverse vía redes sociales, dando asesoría *online*, situaciones que no eran cómodas para ellos.

Al tercer módulo el cual permanece hasta hoy en día en ejecución, le llama «Kamikaze», el cual consiste en buscar la forma de aprovechar la situación para transformarse. Por ejemplo, está el tema digital, «que no habíamos tocado a fondo durante años y ahora lo teníamos que hacer, ya no había más espera».

Fue una etapa muy difícil, resume Buenfil, en donde su fórmula ganadora fue enfocarse en donde era posible tener control, al tiempo que se formaban equipos dedicados a los tres módulos descritos. Claro, en el segmento de

«Logramos calmar a muchas personas, comunicar que el mundo no se terminaba. La gente que escuchó y tomó esto con calma –que fue la mayoría–, vio el rebote impresionante de los mercados financieros y cómo la afectación fue realmente temporal».

«Tratamos de estar muy cercanos; no solo nosotros, muchas empresas, financieras o no, comenzamos a ser mucho más proactivos en lo que se refiere a estar más cerca del cliente, siendo más humanos».

la supervivencia la carga recayó en el área de Tecnologías de la Información (TI), en donde una parte de los colaboradores tuvo que hacer turnos en las instalaciones para cubrir las 24 horas, al tiempo que otros prácticamente trabajaban 24/7 desde casa.

Para los siguientes módulos, una clave fue reentrenar y redirigir al área comercial, que había quedado paralizada al inicio de la crisis. El primer enfoque fue controlar los efectos de la emergencia. Hoy en día el área comercial se reúne diariamente a distancia todavía, pero «ya con un sentido más del crecimiento del negocio».

EN MEDIO DE LA VOLATILIDAD

Hacia el cliente, había que buscar formas de asegurar un clima de confiabilidad y estabilidad. Relata el directivo que un enfoque fue adoptar acciones que habían dado resultado en otros momentos de incertidumbre y turbulencia en el mercado, en particular en la crisis financiera de 2008 y los periodos de devaluación, cuando lo que privaba era la volatilidad. De esta forma, en los primeros meses de 2020, cuando las bolsas del mundo experimentaron grandes caídas, el equipo se enfocó en mantenerse plenamente en diálogo con los clientes. «Emitimos comunicados constantes, tratando de explicar lo que estaba pasando».

Por fortuna, la crisis económica y la caída de los mercados se enfrentó de forma coordinada por los gobiernos en Estados Unidos, Europa y el lejano Oriente, donde se buscó sostener las economías mediante políticas públicas que mantuvieron relativamente aislado del problema al sistema financiero.

El equipo de Skandia se enfocó en explicar al cliente lo que había sucedido en otras crisis. «Logramos calmar a muchas personas, comunicar que el mundo no se terminaba. La gente que escuchó y tomó esto con calma –que fue la mayoría–, vio el rebote impresionante de los mercados financieros y cómo la afectación fue realmente temporal». Al final, explica, el curso de los mercados tenía que continuar, especialmente con la serie de apoyos que se estaban dando en muchos de los mercados desarrollados.

Más allá de la comunicación estrictamente financiera, estaba el tema del servicio, que en numerosas empresas fue un gran problema, pero que en un segmento como el que atiende Skandia se hizo crítico, ya que buena parte de la relación se llevaba a cabo por la vía personal. «Tratamos de estar muy cercanos; no solo nosotros, muchas empresas, financieras o no, comenzamos a ser mucho más proactivos en lo que se refiere a estar más cerca del cliente, siendo más humanos».

Las circunstancias obligaron a que se derribaran algunas barreras convencionales, en donde los colaboradores de Skandia interactuaban como personas que estaban viviendo las mismas situaciones que sus clientes. «Normalmente no invitabas a un cliente a un Zoom con tu casa como escenario. De hecho, no sabíamos siquiera cómo cambiar los *backgrounds*. Éramos seres humanos hablando con seres humanos. Se convirtió en un diálogo más cercano», refiere Buenfil.

Como sucedió en otras partes, la empresa retomó el auge de las teleconferencias y los webinars. «Llevamos a cabo muchos eventos de valor agregado, trajimos *speakers* porque la gente estaba en su casa sin poder salir, así que buscábamos cómo entablar un mayor contacto».

Por supuesto, esta nueva relación con el cliente implicó un reenfoque de las capacidades y actividades de los colaboradores de la empresa. Buenfil acepta que buscar nuevos clientes por Zoom no iba a ser la principal actividad.



Así que contando esto y la ausencia de traslados y visitas personales, había tiempo para, desde un enfoque de autoformación e introspectiva personal, capacitarlos en diferentes habilidades, desde seminarios y cursos hasta actualizaciones en cultura y formación de liderazgo. «Hacerlos más líderes, que entendieran mejor el valor de la compañía y su propósito».

El tema más retador de negocios fue la parte comercial. «Nosotros no somos una plataforma digital. Es un negocio que vende fondos y planeación de inversiones, planeación para el retiro, seguros, donde la venta es muy relacional, cara a cara. Cómo cambiar ese *mindset* y ver si la gente de ventas lograba hacerlas por redes sociales o por teléfono fue de lo más retador. Se logró, aunque las ventas sufrieron. Nos caímos alrededor de 20-25% en nuevos clientes, pero logramos mantener la confianza de los existentes, para que confiaran en nosotros con mayores recursos».

Por supuesto, la empresa pasó por momentos difíciles que también fueron sumamente disruptivos para la moral en las filas.

MOMENTOS DE VULNERABILIDAD

El peor momento para David Buenfil vino con el fallecimiento de empleados por la pandemia. Recuerda el primero como «un golpe muy fuerte para todos, porque estábamos trabajando muy bien desde casa». Fue una persona joven, recuerda, en sus 40. «Nos desmoralizamos, porque estábamos haciendo un esfuerzo grande y sucedió. Fue un sentimiento de soledad, de revisar si era momento

de cambiar el *modus operandi*. Nos pusimos a investigar si era conveniente dar un apoyo de hospitalización, pero no había nada que hacer... no había hospitales». El seguro de gastos médicos de los empleados no era suficiente si no había a dónde ir, ni con el apoyo de la empresa. Después vendrían otras dos muertes.

Como líder, Buenfil tomó estos grandes momentos de vulnerabilidad como un aprendizaje. «Fue importante ser vulnerable; poder pensar que estábamos en un momento difícil y sin precedente, pero que contábamos con un gran equipo y queríamos escuchar ideas. Nos abrimos mucho al diálogo, siempre mostrando esperanza, enfatizando los factores positivos».

Así, se fueron celebrando pequeños triunfos, como lograr operar remotamente, levantar el *call center*, operar los portafolios. El liderazgo de la empresa mostró gran transparencia ante el resto de los colaboradores: había preguntas que simplemente sólo tenían una respuesta: «no

sabemos». Por ejemplo, el regreso a las oficinas y bajo qué condiciones.

«Lo que sí sabíamos, y lo dijimos así, fue que teníamos que seguir operando, atendiendo a los clientes, y también que el flujo de caja estaba bien». Es decir, que la empresa no corría peligro. En lo personal, refiere, trató de reflejar esa humanidad y vulnerabilidad, pero con un sentido práctico, no desde el pánico sino enfatizando lo logrado y aprovechando para dejar atrás lo que no era positivo en la compañía aun antes de la pandemia.

Por ejemplo, señala, la tendencia hacia una cultura laboral más ágil y flexible ya existía desde hace varios años. La enfermedad sólo vino a acelerar un cambio que de otro modo hubiera tomado más tiempo. De hecho, ahora existe la confianza de que muchas de las transformaciones que vinieron permanecerán en la llamada «nueva normalidad».

LA NUEVA NORMALIDAD

A nivel del funcionamiento del equipo directivo, Buenfil sabe que el cambio llegó para quedarse. Se trata ahora de un grupo más compacto, más conectado. Si antes todo dependía de empatar agendas y esperar a que hubiera oportunidad de una reunión presencial -lo cual desembocaba en una falta de diálogo-, ahora es tan fácil como conectarse de forma remota. Esta conexión se mantendrá, refiere.

Por supuesto, permanecerá la innovación tecnológica. Nunca se le había dedicado un presupuesto tan grande, refiere Buenfil, lo cual incluye invertir en una metodología más ágil, elaborada con un enfoque multidisciplinario,



«Fue importante ser vulnerable; poder pensar que estábamos en un momento difícil y sin precedente, pero que contábamos con un gran equipo y queríamos escuchar ideas. Nos abrimos mucho al diálogo, siempre mostrando esperanza, enfatizando los factores positivos».

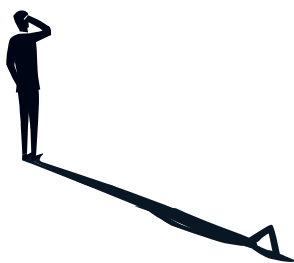
«con mucho testeo hacia el cliente». Igualmente, se está llegando a la decisión de regresar a las oficinas con un modelo híbrido. «El que quiere viene, en consulta con sus jefes y de manera organizada». Ahora la preocupación está en que concientizar a todo el liderazgo sobre estos avances, para no dar marcha atrás.

«Existe el riesgo de querer regresar a lo que llamaríamos nuestras vidas cotidianas, que no hagamos el esfuerzo de capturar lo bueno de todo esto y mantenerlo. No obstante, espero que como equipo sí lo podamos lograr».

Claro, en el escenario postpandemia, también hay que vigilar el comportamiento del mercado. A Buenfil le preocupa que algunos rasgos positivos del confinamiento cambien radicalmente en un regreso a la apertura total. «Es impresionante ver que cuando la gente baja su consumo, ahorra más. A pesar de que nuestras ventas a nuevos clientes se vieron disminuidas, los que ya eran clientes ahorraron más, tenían menos gastos. Lo que quizá antes se iba a restaurantes o transportes, ahora lo podían aplicar a un mejor plan para su retiro, el fondo para la educación de sus hijos, un ahorro para su vivienda o para un fondo de emergencia. La gente se dio cuenta que era importante tener esta reserva».

Aparentemente, la pandemia dejó una cultura de ahorro importante -en los segmentos de la población que no perdieron su empleo o su negocio-, entre otros buenos hábitos, como hacer más ejercicio o convivir más con la familia. A Buenfil le preocupa que estos hábitos se pierdan, «que la gente escoja vacaciones sin medida, gastos desproporcionados en restaurantes con tarjeta de crédito, en todas las salidas al bar a las que no pudieron ir, etcétera. Es decir, que venga un desbordamiento donde desaparezca todo lo construido en conciencia financiera. Ojala logremos permear, cuando menos de nuestro lado, una conciencia más frugal, más prudente para crear tu fondo de reserva, sabiendo que no siempre sale todo como lo esperas».

La nueva realidad, considera, también implica un nuevo contexto político en México y Latinoamérica. «Creo que estamos entrando en una fase en donde tenemos que aceptar que las estructuras políticas han cambiado. Hay que entender que la gente quiere escuchar ciertas cosas, a pesar de que no sean reales». Es una tendencia



global, apunta, y no necesariamente atada al espectro político tradicional de derechas e izquierdas. «Muchos gobiernos, por la pandemia, están queriendo tomar el protagonismo -lo veo en Colombia, en Brasil, incluso en Estados Unidos- donde el *big government* se mete más en la cabeza de los políticos».

En ese contexto, lo que corresponde a las empresas en alinearse mucho más con la sociedad, considera, para combatir la desigualdad, ante todo. «Si la gente siente que se supera, que está siendo escuchada, tenemos una oportunidad grande». De lo contrario, las protestas que se han alzado Chile o en Colombia en el último año regresarán. En ese sentido, Buenfil considera que México tuvo una válvula de escape, de liberación de presión, con el cambio de gobierno en 2018. «Para bien o para mal, me parece que gente que no se sentía escuchada ahora se está sintiendo atendida, y eso ha generado que no tengamos un estallido social tan agresivo como en otros países». Además, en el país se ha mantenido la estabilidad presupuestaria, lo cual ha sido muy favorable.

En su opinión, en México puede haber una mayor inclusión de lo que llama el «sector empresarial consciente». Apunta que muchas empresas no despidieron gente, se mantuvieron e incluso buscaron como apoyar durante la pandemia. Lo que espera es que se genere un panorama de conciliación que resulte más saludable para la sociedad.

Si esto se logra y disminuye la división y el resentimiento, puede generarse un clima de armonía y crecimiento sostenible que ofrezca oportunidades para los más jóvenes. </>

«Si la gente siente que se supera, que está siendo escuchada, tenemos una oportunidad grande».



El entrevistador es doctor en Gobierno de Organizaciones (Universidad de Navarra) y profesor del área de Dirección de Operaciones en IPADE Business School.



45 AÑOS DE TRADICIÓN Y PRESTIGIO

88 RUE DE SEINE
LES MOUSTACHES



Luis Gálvez, propietario del restaurante
y egresado del Programa AD-2, te espera.

 Les Moustaches
 RestaurantLesMoustaches
www.lesmoustaches.com.mx
restaurante@lesmoustaches.com.mx

Reservaciones: 5533 3390 • 5525 1265
Río Sena 88, Ciudad de México, entre Reforma y Río Lerma
Comida: lunes a domingo de 13:00 a 18:00 hrs



RAFAEL FARGA ZETINA
«La pandemia nos
UNIÓ
más»

REDACCIÓN ISTMO

Los temas más importantes este año para la industria mexicana pasan por la reactivación económica en asociación con EE. UU. y la adaptación a los cambios impuestos por la pandemia.

Al frente de la empresa jalisciense Soporte Industrial, una firma de servicios de mantenimiento industrial, ingeniería y construcción, Rafael Farga Zetina ha tenido una larga trayectoria, que se complementó desde hace algunos años con su participación en la Cámara Nacional de la Industria Electrónica de Telecomunicaciones y Tecnologías de Información (Canieti), y en la American Chamber of Commerce (Amcham) capítulo Guadalajara.

Actualmente es presidente de la Amcham Guadalajara y un líder del medio empresarial. Como tal, comparte con *istmo* su visión de la situación actual del país en relación con dos aspectos: la relación económica con EE. UU. y el efecto de la pandemia en la industria mexicana.

REENCUENTRO DE DOS SOCIOS

La reactivación económica, en función del avance de la campaña de vacunación a ambos lados de la frontera, es el tema clave actualmente

en la relación entre México y Estados Unidos, opina Rafael Farga. Luego de la elección de Joe Biden como presidente y la visita de la vicepresidenta Kamala Harris a México, entre otros funcionarios, le queda claro que hay apertura en el país vecino respecto del país. «Estados Unidos sigue confiando mucho en México, y sabe que tenemos la capacidad de brindar apoyo a sus cadenas de suministro, y en general para todas aquellas situaciones que sean en beneficio de ambas naciones».

El rápido arranque que tuvo la cadena de suministro de la industria automotriz, tan pronto como en julio de 2020, ayudó en mucho a que la caída económica no fuera mayor para México. La reactivación, ya en forma, comenzó el primer trimestre de 2021, y todo indica que este segundo trimestre marcará el momento en que la maquinaria binacional ya esté en plena marcha.

«Lo que nos entusiasma mucho es que el gobierno de Estados Unidos está muy atento a todo lo que estamos haciendo, a lo que se produce por el Tratado de Libre Comercio, y que nos considera sus principales socios de negocios, lugar que retomamos este año», comenta Farga.

En efecto, las sanciones comerciales contra China, y luego la interrupción de las cadenas de suministro ocasionadas por la pandemia de COVID-19, acercaron a México al primer lugar como socio comercial de EE. UU. Ocupó el lugar el primer trimestre de 2020, luego lo perdió contra China, y volvió a ganarlo el primer trimestre de 2021.

«Hay que tomar en cuenta una ventaja que ya tenemos, y es la cercanía con Estados Unidos, que tenemos que seguir explotando. Con lo sucedido por la pandemia, muchas empresas estadounidenses se dieron cuenta de que tener lejos sus operaciones, como en China, no es lo ideal. Algunos están pensando en relocalizarse, otros ya lo hicieron a México, en Jalisco en específico», refiere Farga.

Como apunta, su estado es un reducto clave para la industria manufacturera, específicamente en el terreno de la electrónica, las telecomunicaciones y la industria automotriz. En cuanto a lo particular, son equipos de computación, de comunicación, medición, componentes y accesorios electrónicos los que más se generan en la entidad. «En México estamos muy fuertes

Estados Unidos sigue confiando mucho en México, y sabe que tenemos la capacidad de brindar apoyo a sus cadenas de suministro, y en general para todas aquellas situaciones que sean en beneficio de ambas naciones.

en todo esto. Los valores de nuestras exportaciones han crecido a pesar de la pandemia. Jalisco captó el año pasado 2,150 millones de dólares (mdd) en inversión extranjera directa. Este 2021 podría captar hasta 2,500 mdd. Continuar con esta tendencia habla de mucho interés y confianza en Jalisco».

Entre lo que hay que seguir haciendo para atraer esta inversión, señala, está invertir en educación y capacitación. «Lo que tenemos que hacer es seguir capacitando a nuestro personal para proporcionar el suministro de talento, de mano de obra calificada para que sigan confiando en nosotros y la inversión extranjera siga siendo algo primordial para nuestra reactivación económica».

La fuerza laboral será un tema central en los próximos meses y años para la relación bilateral, a decir verdad. Son conocidos los casos en donde se cuestionan algunos aspectos sindicales en plantas productoras en México, bajo los





Rafael Farga Zetina

con lo sucedido por la pandemia, muchas empresas estadounidenses se dieron cuenta de que tener lejos sus operaciones, como en China, no es lo ideal. Algunos están pensando en relocizarse, otros ya lo hicieron a México, en Jalisco en específico.

términos laborales del nuevo acuerdo comercial. Sin embargo, esto no debería verse como un gran problema, desde el punto de vista de Farga, quien espera que lo sucedido se trate simplemente de malas interpretaciones.

«La Ley Federal del Trabajo tiene una reforma muy importante, y sus reglas de operación están por salir. Mucho dependerá de qué son y cómo pueden interpretarse a la luz del Tratado, para que no se contrapongan a lo firmado. Esperamos que todas estas coyunturas que se han estado presentado sean favorables».

Para el dirigente empresarial, el Tratado trajo nuevas reglas y es necesario apegarse a ellas. «Así tendremos que trabajar. Para bien o para mal, tenemos esas nuevas políticas. Ojalá sean beneficiosas para los trabajadores y que nosotros como empresarios nos podamos adaptar a ellas. Que a final de cuentas sean para crecer. Lo que buscamos nosotros entre México y Estados Unidos es un ganar-ganar».

En cuanto a la diferencia en políticas energéticas, señala que al final, México tendrá que seguir la línea mundial en cuanto a políticas que fomenten las energías verdes «A pesar de que se han dado algunos pasos hacia atrás, pensamos que tendrá que darse esa realineación».

EL EFECTO DE LA COVID-19

En cuanto a la pandemia, el efecto en el entorno empresarial es evidente. Si el PIB nacional cayó 8.5% como resultado de la pandemia, el de Jalisco perdió 6.9%, un impacto relativamente mejor en parte debida a su fortaleza como productor agropecuario. Según refiere Farga, 20% las Pymes jaliscienses tuvieron que cerrar y esto genera incertidumbre y mayor problemática social.

«Nadie esperaba este tipo de situaciones; nos cambió la vida», apunta. La urgencia de entrar de lleno a la transformación digital fue generalizada en todo el país, pero el directivo considera que «como jaliscienses nos pudimos adaptar muy rápidamente, y como líderes empresariales compartimos mucha información en las diversas Cámaras: Coparmex, el Consejo de Cámaras Industriales de Jalisco, y algunas otras cámaras hermanas. Pudimos hacer un bloque para apoyar a las empresas, proporcionando información relevante, apoyándolas en algunos trámites de gobierno».

Tanto por la necesidad de instruir a sus agremiados, como por la imposición de las restricciones físicas, Amcham entró de lleno al trabajo a distancia y las telecomunicaciones. En 2020 organizó cerca de 250 *webinars*, de acuerdo con Farga, generaron alrededor de 550 citas de negocios B2B. Ello gracias a que, las mismas circunstancias hicieron posible la cooperación con los capítulos de Monterrey y la Ciudad de México. Al efectuarse todo por vía digital, las reuniones B2B pudieron efectuarse entre miembros de toda la república, lo cual permitió compartir todo tipo de mejores prácticas, incluso con otras sedes en Latinoamérica y Estados Unidos. «Eso nos ha acercado, y creo que ha sido algo muy positivo para todos nosotros. Nuestra relación es ahora mucho más íntima y podemos aprovechar mejor los recursos de la American Chamber».

Para Farga, esta fue la parte positiva de la pandemia: dejó un sector empresarial más unido en Jalisco, y a su vez más integrado con los miembros del resto del país. «Cambió el estilo de liderazgo, el estilo de hacer negocios. No creo que podamos regresar a lo que se llamaba 'normalidad'. Avanzamos hacia una nueva forma de hacer negocios y de interrelacionarnos. Esperemos que sea permanente». </>

Trabajo en equipo

NUNCA HABÍA SIDO TAN IMPORTANTE ESTAR UNIDOS




GOURMÉTRICA

DOSOMÁS 
Worktainment

55 5683 3611 | WWW.GOURMETRICA.COM | WWW.DOSOMAS.COM.MX

ALBERTO MORENO

Es momento
de **competir**
en el
MUNDO

SILVIA CACHO-ELIZONDO

Como empresario ha roto esquemas desde el principio. Hoy el fundador de Grupo Línea Siete comparte cómo se mudó al comercio electrónico y a las ventas internacionales, empezando por transformar lo primero: su propia mentalidad.



Alberto Moreno egresó de la Universidad Iberoamericana en 1997 y su primer emprendimiento fue una tienda de bicicletas, que pronto evolucionaría a una fábrica, Grupo Línea Siete -capaz de personalizar el producto por la vía digital- y una marca propia, Monk. Aquella fue su primera historia de éxito, pero luego se encontró en el camino a un par de jóvenes, Aldo Gálvez y Kaleb Flores, con quienes dio un salto importante: abrió en 2018 Tutto Bike, una tienda virtual de venta de bicicletas y otros vehículos y accesorios. Ello implicó dos saltos interesantes: vender muchas otras marcas y contemplar la posibilidad de vender fuera del país.

La decisión fue buena, y oportuna. La empresa logró anticiparse a las tendencias que el mercado internacional tendría en la era posterior a la pandemia, lo cual le ha sido de gran provecho. Hoy comparte lo importante que fue ser capaz de flexibilizarse y aprender las nuevas tendencias globales y la forma de pensar de sus jóvenes nuevos socios. Precisamente, compartir y crecer en grupo es un rasgo de las nuevas generaciones, algo que ha permeado a la cultura emprendedora en todo el mundo.

LA OLA DIGITAL

«No es el futuro, es el hoy», comenta categóricamente Alberto Moreno, respecto de la migración hacia una economía y comercio digitales. Todas las compañías, de todos los tamaños, desde las más consolidadas hasta las recién fundadas, deben adoptarlo, de inmediato, considera. «Siento que algunas empresas van un poco lento, porque en ocasiones los empresarios no vemos los caminos por dónde hacerlo y pensamos que es algo muy diferente o creemos que es una competencia a nuestros negocios».

Enfatiza el asunto del tamaño. Aún para los más pequeños, esta es hoy la forma de mover productos y servicios en el mundo. «El no querer estar ahí por sentir que no es el momento o porque no tenemos las fortalezas para hacerlo puede perjudicarnos en el corto plazo y suponer hasta el cierre de nuestras empresas».

De acuerdo con el reporte *Venta Online 2021* de la Asociación Mexicana de Ventas Online (AMVO), el comercio electrónico en México alcanzó los 316,000 millones de pesos en 2020, un crecimiento de 81% en comparación con el año anterior¹. El monto representa 9% de las ventas totales al menudeo.

«De pronto puedes ser nacional o global de un día para otro. La cuestión es qué quieres hacer, qué tan bueno es tu producto o tu oferta».



El empresario narra su propio proceso de cambio de mentalidad de esta forma. «Tengo una hija que actualmente tiene 20 años. Cuando me di cuenta de que ella estaba comprando cosas por internet, que los proveedores podían ser de cualquier lugar del mundo y que en cinco o seis días llegaba el producto, me pregunté por qué no podía hacer lo mismo».

Mientras el empresario convencional estaba limitado a un lugar, un horario y a un determinado número de gente a la cual podía atender, otros ya estaban creando nexos comerciales y redes de negocios que les permitían vender en cualquier lugar del mundo, en cualquier día y hora. «De pronto puedes ser nacional o global de un día para otro. La cuestión es qué quieres hacer, qué tan bueno es tu producto o tu oferta».

Acepta que su forma de prepararse, en un principio, fue dar esos primeros pasos en el mundo digital... y vivir algunos fracasos. «Muchas empresas, en algún momento, hemos hecho ese intento de abrir una página *web*, de hacer campañas en Facebook, algunas promociones digitales, pero son más los esfuerzos que hacemos que lo que llegamos a ganar». Muchos se quedan en ese proceso, por lo que el reto es seguir adelante, aprender, salir definitivamente de la zona de confort, señala. La recompensa es dar con esos caminos que ni siquiera se conocían.

«Hoy muchos de los millonarios del mundo son jóvenes de entre 23 y 30 años. En otras épocas eso era impensable. Son gente que ya tuvo experiencias creando negocios que están vendiendo y creciendo. Están haciendo comunidades

«Muchos empresarios que hoy tenemos la preparación y los recursos creemos que podemos llegar sin el mapa, pero este es un nuevo mundo con negocios nuevos. El mapa está ahí y hay que leer y ser parte de él».

virtuales, donde se apoyan. Si vemos estos casos de grandes estrellas del *e-commerce*, ¿por qué nosotros, que todavía tenemos fuerzas, ganas e intenciones de crear un negocio, no nos aventuramos también?».

Claro, ello implica un cambio de mentalidad por parte del liderazgo.

DESARROLLANDO UN NUEVO MINDSET PARA LOS NEGOCIOS

Para el director de una empresa ya consolidada incursionar en el comercio digital es entrar a un mundo desconocido. Por ello, la táctica más importante que le favoreció en esta etapa fue la de abrirse rápidamente a jóvenes directivos o socios que pudieran traer esta información y forma de operar. «El primer gran reto es bajarte del pedestal de ser el director general que todo lo sabe, que controla su negocio y saber que somos inmigrantes en este mundo digital».

Surge el tema de los nativos digitales, no sólo hablando de los bebés que manipulan iPads, sino extendiendo esto a los profesionales que, afortunadamente, ya están emergiendo de las filas de la educación superior o de la experiencia práctica con conocimientos específicos en *e-commerce*, *marketing* digital, logística internacional, etcétera.



Según la propia AMVO, 6 de cada 10 Pymes mexicanas venden en línea, pero 2 de cada 10 empezaron a hacerlo apenas en 2020.

Hay que decir que gran parte del entrenamiento viene de los propios gigantes de las ventas en línea: Amazon aseguró recientemente haber entrenado a 18,000 emprendedores por medio de 60 cursos el año pasado.²

De esta forma, el conocimiento se está propagando, por lo que, una vez cambiado ese viejo *mindset*, continúa Moreno, el segundo reto es cómo adoptar a estas personas, que piensan y mantienen formas de trabajo y metas muy distintas a las que se tenían hace apenas unos años.

«Sin duda admiro más a las generaciones que vienen, porque siento que en mi casa nos educaron para trabajar duro, salir adelante, terminar una carrera y, si te ibas lejos y crecías, bien hecho. En cambio veo que estas generaciones están más preocupadas en irse acompañados que en ir solos, así como en crear cosas que le sirvan a muchas personas. Piensan más en comunidad, en sociedad, en un bienestar global. Están preocupados por un mejor planeta y por hacer cosas que sean asequibles para muchos».

El empresario admite que este aprendizaje puede no ir exento de fricciones. A veces entender este nuevo *mindset* es complejo. Sin embargo, considera que cuando ambas partes tienen el objetivo de crear algo más grande que sus ambiciones personales, todos terminan alineándose.

«Es como ir remando en una canoa y que alguien baje un remo: la canoa comienza a dar vuelta o no avanza. El asunto es crear un incentivo para que todos rememos hacia el mismo lado. Poner la meta para todos en la misma dirección es lo que nos ha ayudado a crecer el negocio».

En ese proceso, también se rompe el viejo molde de pensar en pequeño. Hoy prefiere plantearse metas muy grandes y crear todas las condiciones para cumplirlas. «Aunque llegues solo a cierto nivel, hay un gran aprendizaje y es un punto mucho más alto de donde estabas. Debemos abrirnos a este tipo de mentalidad en las empresas en México. ¿Por qué no crear un negocio grande? ¿Por qué no cruzar fronteras y hacer negocios en otros países?».



«El primer gran reto es bajarte del pedestal de ser el director general que todo lo sabe, que controla su negocio y saber que somos inmigrantes en este mundo digital».

EL GRAN ACELERADOR

No es el caso de las empresas de Alberto Moreno, que ya habían empezado su viaje para entonces, pero la llegada de la pandemia de COVID-19 fue el gran catalizador del comercio electrónico y la digitalización de los negocios en México. Hubo ganadores y perdedores. Muchas empresas pequeñas y medianas no pudieron soportar las medidas de aislamiento y no encontraron una salida.

En ese contexto, cuenta que le quedó en la memoria la anécdota de una señora de unos 70 años que se dedicó a vender micas durante lo más álgido de la crisis el año pasado. Ella le decía que «en situaciones como esta, donde medio México está llorando, alguien tiene que vender pañuelos».

¿Por qué creció el *e-commerce*? Porque nunca nos habían encerrado, plantea. «Los que se prepararon, tomaron las riendas y se atrevieron a meterse al *e-commerce*, encontraron que hay otras opciones. Fue un empujón muy grande para muchos».

Sin embargo, ante el retraso de esta actividad en México, el salto fue brutal. «Lo que pasó en la pandemia fue como subir a toda tu gente a un barco en la obscuridad sin luces, con riesgos alrededor, porque no había en muchas ocasiones decisiones claras: si trabajabas o no, ir a la oficina o no. Todo fue un camino incierto. Los que hoy estamos bien, sin grandes pérdidas y operando, tenemos que recoger lo que sucedió: todos los errores y todas las perlas. ¿Qué aprendimos de todo esto? ¿Cómo lo podemos convertir en beneficio para muchas personas?».

En medio de la adversidad, llegó una gran oportunidad para sus propias empresas, misma que aprovechó de lleno. Se dio el caso de que pudieron visualizar que se acercaba una escasez de su producto: bicicletas, para ser específicos. Empezó en Australia, Estados Unidos y Europa, debido a los cortes a las cadenas de suministro a nivel global, refiere Moreno. La situación llegaría a México tarde o temprano, anticiparon, y la empresa optó por aumentar sus inventarios, cerrar «negociaciones fuertes» con proveedores, e incluso contratar más personal y área de almacenamiento. «Uno de nuestros grandes aciertos fue estar muy atentos al entorno internacional, cómo estaban reabriendo las economías, los que pudieron hacerlo».

Suena lógico contándolo ahora, pero en ese momento no existía ninguna certeza. «Hoy puedo decir que nuestra apuesta fue la correcta. Contratamos a mucha gente, crecimos como empresa, el *e-commerce* explotó. Después de tener 30 o 40 pedidos al día, hubo jornadas de 700 u 800 pedidos. ¿Quién se prepara para esto? Nadie». Muchas de estas ventas se fueron al mercado de Estados Unidos, un fenómeno que pasó desapercibido de los grandes titulares, centrados en los vaivenes de la industria automotriz, por ejemplo.

Pero, así como generó buenas reacciones, la situación actual también ha provocado reacciones negativas. El empresario encuentra que «hay mucha gente con miedo a actuar por el entorno social, por el político, por la pandemia, por lo económico. Mucha gente está parada, esperando que algo pase para activarse. Tienen miedo a tomar una mala decisión. Lo que debemos hacer es salir y mostrar de qué estamos hechos: trabajar, esforzarnos y empujar a nuestros hijos a una vida, porque lo único que no vamos a recuperar es el tiempo».

EMPRESARIOS GLOBALES EN MÉXICO

El empresario no duda en apuntar a las conocidas ventajas geográficas y económicas por las cuales México podría vender más a Estados Unidos y Canadá. El crecimiento en los costos y los problemas que se han presentado en Oriente, en China en específico, abren oportunidades para quien busque incursionar en nuevos mercados. «Antes México era un país muy cerrado. Hoy es mucho más fácil acceder a capital, tecnología e información para ser más competitivos».

En este momento, el papel de las personas de negocios y directores de empresa es, principalmente «descubrir otros mundos», describe. «Cada vez que descubres uno, sea de negocios, de otro país, aprendes. La gente que aprende algo lo comparte con su entorno. Se genera una cadena donde la meta superior que tiene el ser humano es compartir conocimiento. Si esto no se hubiera hecho, hoy no podríamos viajar al espacio. ¿Qué tenemos que hacer? Compartir el conocimiento, promover que las siguientes generaciones sean mucho mejores».

La preparación es importante para el CEO que aspire a innovar. Para él, las historias de

los gigantes del *e-commerce*, como Jeff Bezos y Jack Ma, son verdaderos «mapas del tesoro». «Muchos empresarios que hoy tenemos la preparación y los recursos creemos que podemos llegar sin el mapa, pero este es un mundo y un negocio nuevos. El mapa está ahí y hay que leer y ser parte de él. Hay que estar con la gente joven para aprender de ellos. No se trata únicamente del tema digital: el idioma de negocios que utilizan es distinto. Si estamos fuera de eso, el día de mañana estaremos fuera del negocio. Hay que aprender y adaptarnos».

En suma, Alberto Moreno promueve una alianza intergeneracional, con el fin de emprender, desde México hacia el mundo. «A la gente mayor, que ya tiene negocios muy estructurados, que vuelvan a tomar riesgos, que despierten ese espíritu de lucha, de empuje. Hay que hacer una familia gigantesca de empresarios y emprendedores en México que levanten al país, que levanten la voz, para competir en el mundo». </>



¹Estudio de Venta Online 2021, Asociación Mexicana de Ventas Online, julio de 2021.

²«El mayor reto de los emprendedores es superar su miedo al ‘marketplace’: Amazon», *La-Lista*, 4-marzo-2021, consultado el 8 de julio de 2021 a las 5pm. <https://la-lista.com/economia/2021/03/04/el-mayor-reto-de-los-emprendedores-es-superar-su-miedo-al-marketplace-amazon>

En este momento, el papel de las personas de negocios y directores de empresa es, principalmente «descubrir otros mundos».



La autora es profesora del área de Comercialización en IPADE Business School.

istmo



istmotalk

Disponible en nuestro sitio, te ofrece contenidos en formato
webinar y podcast.

No te pierdas las primeras temporadas:

- **Transformación digital**
- **Elige tu mindset**
- **El poder de las épocas difíciles**
- **Negocios con impacto social**

Conoce más en: <https://www.istmo.mx/istmo-talks/>



El optimismo



ayuda a
enfrentar las crisis

CIRO GÓMEZ ARDILA

No se trata de una corriente de pensamiento de moda. El optimismo es un rasgo de carácter que permite superar momentos difíciles.

¿Qué relación puede tener el optimismo con el liderazgo? Eso me preguntaba cuando estaba estudiando el tema del liderazgo hace ya varios años. Para mi sorpresa, directa o indirectamente, muchos autores relacionaban el liderazgo con el optimismo. Hijo de mi tiempo, siempre había visto el optimismo como simpleza, superficialidad, ingenuidad.

Cuanto más pesimista sea un intelectual, mayor profundidad se le atribuirá. Quienes nos alertan sobre «lo mal que va todo», sobre lo desesperada y desesperante que es la realidad, son más escuchados y valorados.

Así lo expresa Karl Popper en su libro *En busca de un mundo mejor*¹: «Pero los que al parecer tienen más influencia entre los intelectuales son los quejumbrosos profetas del pesimismo», y «soy optimista en un mundo en que entre la *intelligentsia* se ha convertido en una regla estricta que hay que ser pesimista si uno quiere ser *in*». Fernando Savater, en el prólogo al libro de Bertrand Russell *La conquista de la felicidad*²: «Cuanto más desengañado de la felicidad se encuentre un filósofo contemporáneo, más podrá presumir de perspicacia».

UNA MEJOR DEFINICIÓN DE OPTIMISMO

Mis dudas se empezaron a aclarar con la charla *Los sensatos ante la crisis*³ de 2012 del profesor del IESE Leopoldo Abadía, en la que dice:

Otra cosa fundamental, y ahí sí que me meto con los emprendedores, es el optimismo. En estos momentos una cosa clarísima, prohibido hablar de la crisis. [...] ¿Por qué? Porque hablas con la gente: - «¿Qué tal van las cosas?» - «Pues ya sabes... con la crisis». Oye, es que con la crisis nos quedamos acurrucados en una esquina hasta que nos muramos, y diremos que nos hemos muerto por la crisis, y es mentira, te has muerto por tu culpa.

Lo que pasa es que hay que dar una nueva definición de optimismo, que en vez de decir que el optimismo es que «aquí no pasa nada», lo cual es mentira porque lo que pasa es muy grave, lo que es, es que optimismo es luchar con uñas y dientes para salir de una situación concreta.

Esta forma de entender el optimismo me llevó a estudiar más el tema y encontrar muchos estudios serios que vale la pena conocer.

OPTIMISTAS DE NACIMIENTO

Según Tali Sharot, Ph. D. en Psicología, los seres humanos nacemos con un «sesgo optimista»⁴, una propensión innata y generalizada a pensar que el futuro será mejor que el pasado y que el presente, que a uno no le pasarán cosas malas y que vendrán cosas buenas.

No pareciera que fuéramos así; sin embargo, es la conclusión de muchos experimentos⁵. Hay dos razones para ello. Una visión optimista del mundo reduce el estrés y la ansiedad, lo que lleva a vivir más tiempo. Un estudio hecho en monjas⁶, que comparten por años el mismo ambiente, analizó los textos autobiográficos de las postulantes, relacionando optimismo con sobrevida. Otro estudio⁷ expuso a voluntarios al virus de la gripa encontrando que aquellos con rasgos optimistas se infectaron en menor medida.

Por otra parte, quien tiene una visión optimista se esfuerza más, y ese mayor esfuerzo lleva a mejores resultados. Quien tiene una visión pesimista se da por derrotado más rápidamente. Un grupo de optimistas tendrá ventajas evolutivas, lo que explicaría nuestra herencia optimista. Una enseñanza para las empresas.

En contrapartida, esa tendencia nos lleva a subestimar los peligros y a un exceso de confianza en nuestras capacidades y juicios, a veces con malas consecuencias⁸.



La conquista de la felicidad.
Bertrand Russell
(2015).

una diferencia fundamental entre una visión optimista y una pesimista es la de considerar que se puede hacer algo ante la adversidad, que se tiene control.

Esta sobreconfianza resulta arriesgada en entornos peligrosos y se ha visto experimentalmente que en situaciones estresantes el sesgo optimista desaparece. Esto se relaciona con la sensación de control de la situación, que lleva a lo que se ha descrito como «optimismo privado y desesperanza pública». Por ejemplo, en la pandemia por COVID-19 las personas creen que su posibilidad de infección es menor que la real, pero que la probabilidad de que a su entorno le vaya mal, es mayor.

El sesgo optimista tiene forma de U en relación con la edad: es alto en la juventud y vejez, pero mínimo a los 40 años (similar a la medición de la felicidad).

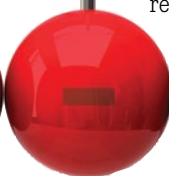
Todo esto es, creo, una enseñanza para las empresas; si los empleados perciben que no tienen control, que son simples ejecutantes de órdenes superiores, no serán optimistas con respecto de los resultados y, por tanto, incluso sin ser conscientes de ello, su esfuerzo decaerá. Lo mismo sucederá en situaciones de crisis, si se percibe pesimismo en la dirección. Hay que gestionar el productivo optimismo.

DESARROLLO DEL OPTIMISMO

La visión optimista se puede desarrollar, sea que se tenga propensión genética a ello o no, afirma Martin Seligman, Ph. D. en psicología⁹. Acorde a la que hemos visto, concibe el optimismo como la creencia en que los malos acontecimientos desaparecerán en el futuro, que los buenos permanecerán y (lo más importante en mi opinión) que uno es responsable de ello.

Una diferencia fundamental entre una visión optimista y una pesimista es la de considerar que se puede hacer algo ante la adversidad, que se tiene control. Las personas podemos tender a «catastrofizar» las situaciones en una espiral descendente que nos lleva a la parálisis¹⁰. Según él, «las personas optimistas viven las mismas situaciones negativas que las pesimistas, pero las interpretan de distinta manera: los optimistas, en general, intentan descubrir las causas temporales y concretas de su sufrimiento; los pesimistas, lo achacan a causas permanentes y omnipresentes»¹¹.

Un ejemplo sencillo sería un estudiante que saca una mala nota; si asume ese revés con



si los empleados perciben que no tienen control, que son simples ejecutantes de órdenes superiores, no serán optimistas con respecto de los resultados y, por tanto, incluso sin ser conscientes de ello, su esfuerzo decaerá.

optimismo, tratará de determinar la causa del mal resultado (podría ser menor estudio del necesario) y pensará que la próxima vez le irá mejor (porque estudiará más). Si lo asume con pesimismo, creará que este resultado es una demostración de lo malo que es, algo que no puede cambiar. Ante un buen

resultado, quien lo toma con optimismo sentirá que es el resultado de su esfuerzo y una muestra de su valía; quien lo ve con pesimismo pensará que es un hecho aislado, un golpe de suerte

que no se repetirá y sobre el que no tiene control.

No se puede negar que el azar interviene en los resultados de nuestras decisiones, pero se ve cómo un mismo hecho se puede asumir, voluntaria y conscientemente, de dos formas distintas, desarrollando (o no) una actitud de control, de acción, con la esperanza de lograr un cambio, lo que lleva a una posible profecía autocumplida, muy bien resumida en la frase de Henry Ford: «Si crees que puedes, tienes razón. Si crees que no puedes, también tienes razón».

Angela Duckworth, licenciada en neurobiología, con maestría en Neurociencia y doctorada en Psicología, ha estudiado la actitud de la perseverancia como principal factor de éxito, por encima de la habilidad o la inteligencia, fundamentada en la mentalidad de que podemos cambiar, de que tenemos control sobre nuestras capacidades, y de que «como ocurre con cualquier otra habilidad, podemos aprender a interpretar lo que nos sucede y a reaccionar como una persona optimista»¹².

PERO, COMO ESTÁ EL MUNDO, ¿SE PUEDE SER OPTIMISTA?

Dos libros nos pueden ayudar a entender cómo está el mundo actualmente: *Progreso*, de Johan Norberg¹³ y *Factfulness* de Hans Rosling¹⁴, este último es, en mi opinión, una lectura obligada. De Hans Rosling (al igual que de todos los autores que hemos citado) hay excelentes videos disponibles en internet.

En sus conferencias y en el libro, Rosling acostumbraba a hacer preguntas. Una de ellas:

«¿El mundo va mejor, peor o ni mejor ni peor?». Encontró que mayoritariamente se cree que va peor. «No es de extrañar que estemos todos tan estresados». Sin embargo, «es una idea absolutamente equivocada», nos dice. Las pruebas son muchas, veamos dos: en el mundo, la pobreza (definida como menos de dos dólares diarios) ha disminuido del 85% de la población en 1800 al 9% en 2017; el promedio de esperanza de vida ha pasado de 31 a 72 años. Hay muchísimos más datos similares en todos los campos. Eso no quiere decir, claro, que todo esté bien o que no haya cosas malas.

El libro da estrategias para afrontar las malas noticias: 1) distinguir entre mejor y mal; que las cosas hayan mejorado no quiere decir necesariamente que no estén todavía mal; 2) las buenas noticias no son noticia; 3) la mejora gradual tampoco es noticia; cuando las cosas mejoran gradualmente, pero con algunos pequeños descensos, son esos descensos los que son noticia; 4) que haya malas noticias puede ser señal de que se les está prestando más atención (algo bueno) y no que hayan aumentado; 5) tener precaución con el pasado rosa; las personas y las naciones glorificamos el pasado.

En resumen, que el mundo está mejor y hay razones para el optimismo.

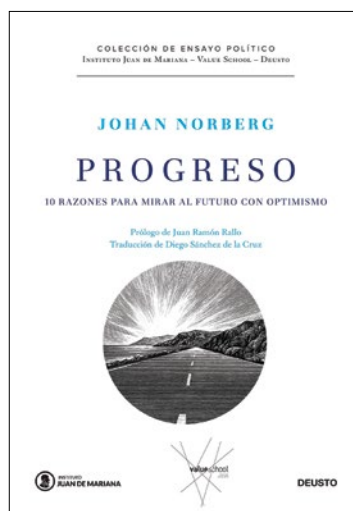
EL OPTIMISMO EN LA EMPRESA

El optimismo en la empresa puede ser muy productivo. Un estudio¹⁵ con nadadores olímpicos de EE. UU. mostró que una falsa mala retroalimentación (un mayor tiempo del real) llevaba a los optimistas a mejorar su desempeño en una segunda prueba, contrario a los pesimistas, que lo desmejoraban.

Diversos estudios, algunos muy grandes, han mostrado que los vendedores optimistas son de un 20 a un 40% más productivos que los pesimistas¹⁶. En consonancia, Daniel Goleman¹⁷ habla del optimismo como una actitud caracterizada por la tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y los reveses, y recalca que los optimistas no actúan por miedo al fracaso, sino por la esperanza del éxito.

DOS EJEMPLOS

¿Cuáles podrían ser, objetivamente, las probabilidades de éxito del vuelo 1549 de US



Progreso: 10 razones para mirar el futuro con optimismo.
Johan Norberg (2017).

las personas tendemos a «catastrofizar» las situaciones en una espiral descendente que nos lleva a la parálisis.



Airways cuando a 850 metros de altura perdió totalmente sus dos motores? ¿Y cuáles las del Apolo 13 cuando a 330,000 kilómetros de la Tierra explotaron dos de sus tres tanques de oxígeno?

El capitán del vuelo 1549, Chesley Sullenberger, escribe en el libro que narra lo sucedido¹⁸: «Comprendimos claramente la gravedad y nos preocupamos mucho. A pesar de todo, tuve la confianza de que podíamos salir de esta situación». Son famosas sus palabras momentos antes de acuatizar en el río Hudson: «Prepárense para el impacto». Como nos dice Leopoldo Abadía: «El optimismo consiste en luchar con uñas y dientes para salir adelante en una situación concreta».

A Gene Kranz¹⁹, director de vuelo del Apolo 13 le dijeron que el presidente Nixon quería saber las probabilidades de rescatar con vida a los astronautas; su respuesta fue: «No vamos a perder la tripulación» ... y no la perdieron. «El optimismo consiste en luchar con uñas y dientes para salir adelante en una situación concreta».

Como dijo el presidente Dwight D. Eisenhower: «El mundo pertenece a los optimistas; los pesimistas son meros espectadores».

LA PARADOJA DE STOCKDALE

James Stockdale fue el oficial naval de más alto rango capturado prisionero en la Guerra de Vietnam. Estuvo preso por más de siete años y fue sometido a torturas; sin embargo, fue capaz de mantener una actitud ejemplar y heroica. Muchos años después, Jim Collins²⁰ le preguntó «¿Quién no logró sobrevivir?». Stockdale respondió: «Ah, fácil: los optimistas». Por optimistas se refería a quienes confiaban que los liberarían en Navidad, y llegaba la Navidad y no los liberaban, y pensaban que en Semana Santa y tampoco, con lo que la desilusión los llevaba a la muerte. Sin embargo, también afirma: «Nunca dudé de que iba a salir de allí, ni tampoco de que acabaría venciendo y convirtiendo mi experiencia en el acontecimiento más importante de mi vida».

A esta dualidad, Collins la llama la Paradoja de Stockdale: aceptar estoicamente la cruda realidad y a la vez mantener una fe inquebrantable en el desenlace, prevaleciendo a pesar de los acontecimientos.

mantener un espíritu optimista en toda la empresa será sin duda una de las mejores formas de afrontar la adversidad.



A Stockdale se le aplica muy bien la recomendación del profesor Carlos Llano²¹ sobre cómo actuar frente al peligro²²:

Si no es superior a mis fuerzas, arriesgarme a conjurarlo por terrible que parezca.

Si es superior a mis fuerzas, pero no se refiere al núcleo de mi existencia, resistir.

Si es superior a mis fuerzas y se refiere al núcleo de mi existencia, huir deliberada y descaradamente (quien obra así no es cobarde, sino inteligente).

Si es superior a mis fuerzas y se refiere al núcleo de mi existencia, pero no logro nada con huir, resistir.

¿Qué se gana con resistir? ¿Qué gana el hombre cuando es fuerte? Gana el ser fuerte, que es un bien por sí mismo. Pierde todo lo que le rodea, pero se salva a sí mismo, porque se hace más fuerte.

Santiago Álvarez de Mon, profesor del IESE, en su libro *Desde la adversidad*²³, habla del «minusvalorado acto de coraje llamado optimismo» y añade: «El optimista, o es un realista lúcido y honrado, o no puede ser optimista. ¿Por qué admiro tanto a las personas optimistas que la vida me ha regalado conocer? Porque tienen todo el derecho del mundo a ser pesimistas».

Para finalizar unas palabras de Fernando Savater «Las personas libres nunca se preguntan qué va a pasar, sino qué vamos a hacer»²⁴.

EN CONCLUSIÓN

El liderazgo requiere de optimismo, un optimismo lúcido, capaz de ver la realidad tal cual es y, aun así, mantener la esperanza de que, con ahínco, el futuro se puede mejorar. En momentos de crisis ese optimismo es más importante. Mantener un espíritu optimista en toda la empresa será sin duda una de las mejores formas de afrontar la adversidad. </>

Bibliografía

Álvarez de Mon Pan de Soraluce, S., Carreras, J., & Vázquez Ávila, M. (2011). *Desde la adversidad: liderazgo, cuestión de carácter*. (9a ed.). Pearson Educación.

Cohen, S., Alper, C. M., Doyle, W. J., Treanor, J. J., & Turner, R. B. (2006). Positive emotional style predicts resistance to illness after experimental exposure to rhinovirus or influenza A virus. *Psychosomatic Medicine*, 68(6), 809-815.

Collins, J. (2016). *Good to great: Why some companies make the leap and others don't*. Instatead.

Danner, D. D., Snowdon, D. A., & Friesen, W. V. (2001). Positive emotions in early life and longevity: Findings from the nun study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(5), 804-813. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.80.5.804>

Duckworth, A. (2016). *Grit: The Power of Passion and Perseverance*. Scribner.

Goleman, D. (2018). *Inteligencia emocional en la empresa (Imprescindibles)*. Conecta.

Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Debate.

Kranz, G. (2001). *Failure is not an option: Mission control from Mercury to Apollo 13 and beyond*. Simon and Schuster.

Llano Cifuentes, C. (2010). *Ser del Hombre y Hacer de la Organización*. Ediciones Ruz, 1a. Edición, México.

Norberg, J. (2017). Progreso : 10 razones para mirar el futuro con optimismo. In *Deusto*.

Popper, K. (1994). *En busca de un mundo mejor*. Paidós.

Rosling, H. (2018). *Factfulness 10*.

Russell, B. (2015). *La conquista de la felicidad*. Debolsillo.

Schulman, P. (1999). Applying learned optimism to increase sales productivity. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(1), 31-37.

Seligman, M. E. P. (2014). *Aprenda optimismo: Haga de la vida una experiencia maravillosa*. DEBOLSILLO.

Seligman, M. E., & Schulman, P. (1986). Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(4), 832.

Sharot, T. (2012). *The Optimism Bias: Why we're wired to look on the bright side*. Hachette UK.

Sullenberger III, C. C. B. (2016). *Sully: hazaña en el Hudson*. HarperCollins Español.

¹Ver (Popper, 1994).

²Ver (Russell, 2015).

³<https://youtu.be/AHCqTH-J6ug?t=666>

⁴Ver (Sharot, 2012).

⁵<https://www.youtube.com/watch?v=Tx171wnvHhw>

⁶Ver (Danner et al., 2001).

⁷Ver (Cohen et al., 2006).

⁸Ver (Kahneman, 2012).

⁹Ver (M. E. P. Seligman, 2014).

¹⁰<https://youtu.be/UYJhParRZog?t=3599>

¹¹Citado en (Duckworth, 2016).

¹²Ver (Duckworth, 2016).

¹³Ver (Norberg, 2017).

¹⁴Ver (Rosling, 2018).

¹⁵<https://www.youtube.com/watch?v=UYJhParRZog>

¹⁶Ver (M. E. Seligman & Schulman, 1986) y (Schulman, 1999).

¹⁷Ver (Goleman, 2018).

¹⁸Ver (Sullenberger III, 2016).

¹⁹Ver (Kranz, 2001).

²⁰Ver (Collins, 2016).

²¹Ver (Llano Cifuentes, 2010).

²²Agradezco a Sergio Pardo Jaramillo haberme hecho llegar esta cita.

²³Ver (Álvarez de Mon Pan de Soraluce et al., 2011).

²⁴<https://youtu.be/L4WAI6N4D9k?t=1727>



El autor es profesor y director del departamento de Finanzas y control directivo de INALDE Business School.



IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESTA GENERACIÓN DE LÍDERES HARÁ HISTORIA

México está viviendo un periodo de readaptación como nunca antes, y para llevarlo hacia adelante, es necesario formar una generación de empresarios que comprenda el valor de aprender y trabajar en equipo.

En IPADE, nos esforzamos en desarrollar los mejores Programas de Perfeccionamiento y MBAs, a través de una cultura de *networking* y estrategia colaborativa, que complementa las habilidades de liderazgo en cada uno de nuestros participantes.

SÉ PARTE DE ELLA.



ipade.mx

**THE
WORLD
CALLS**
FOR BETTER LEADERS

BERNARD BANKS:

Can a
global crisis
alter the nature of
LEADERSHIP?

YVETTE MUCHARRAZ Y CANO



It is extremely difficult to define how leaders should best act in such an unprecedented circumstance as the one we have been experiencing for the past year and a half with COVID-19. But there is no question leadership is a topic that must be urgently addressed. Our human development and change management expert, Dr. Yvette Mucharraz, had a conversation with Dr. Bernard Banks, a noted military expert on the subjects of leadership development and organizational change who helped us to summon up the underlying fundamentals of leadership and to get a better view both of how organizations can best steer their leadership and talent through uncertain times and of where they can find a touchstone to keep on developing leadership in spite of the challenging environment.

Bernard Banks is a noted expert on the subjects of leadership and organizational change. As Associate Dean for Leadership Development and Inclusion at Northwestern University's Kellogg School of Management, he is in charge of leader development integration across the school's global portfolio of degree programs. For over seven years, he served in the Department of Behavioral Sciences and Leadership at the U.S. Military Academy at West Point, both as Professor and as Department Head. He also directed the Eisenhower Leaders Development Program, which was jointly designed by West Point and faculty in Teachers College's Social-Organizational Psychology Program in the Department of Organization and Leadership.

Dr. Banks graduated from West Point in 1987 and received his commission as Second Lieutenant in the Field Artillery. In 1991, he transferred from Field Artillery to the Aviation branch, where he got qualified as a Senior Army Aviator, Master Parachutist, and Ranger. He also has over twenty-five years of leadership and management experience in small, medium, and large size organizations, having worked extensively with organizations across all sectors concerning their leader development efforts.

His definition of leadership involves three elements: creating direction, gaining alignment, and maintaining commitment. «If I can understand the direction in which the organization is going» says Dr. Banks, «I align my own efforts

with that, and maintain my commitment to enacting my role in the best possible way, even if I am not in the formal position of authority, the manner in which I [conduct] myself in encouraging those around me to conduct themselves [will constitute] an act of leadership».

There is really no formula for developing leaders, but the task fundamentally requires a conscious focus on developing the whole person. «When we take a look at how leaders actually come to be» said once Dr. Banks, «it is not just because they had a formal title bestowed upon them. It is that they have learned how to operate in such a way that leadership is truly who they are, not just a role they enact». If we ask ourselves about the kind of leadership that will help us steer ourselves out of this and future crises, we should remember what Dr. Banks has been long insisting on: «It's going to take individuals who live their lives as leaders, not just behave themselves as leaders when they are in select roles.»

On that basis, our conversation with Dr. Banks revolved around seven issues that should be considered in the current environment: 1) The unexpected effects of COVID-19 on leadership, 2) the fundamental mission of leadership, 3) the time and place for leadership, 4) the needs of talent under the current circumstances, 5) the lessons learned from the military in relation to leadership, 6) the challenge of fostering inclusion in the post-COVID-19 world, and 7) talent shortage and the war for talent.

ON THE UNEXPECTED EFFECTS OF COVID-19 IN LEADERSHIP

Some people have claimed that what we faced due to COVID-19 required a fundamental change to the nature of leadership, but Dr. Banks has pushed back on that assertion, claiming that what is required of leadership, or of people exercising leadership, has not changed, but the context most certainly has. When considering what leaders are

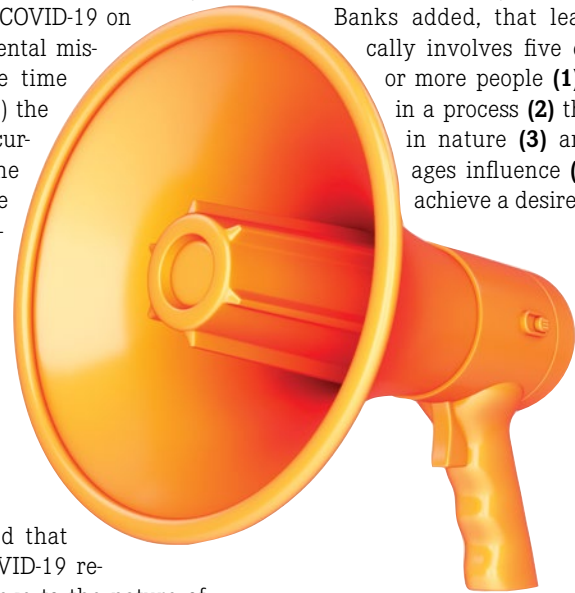
required to foster, Dr. Banks has found a point to what the work of the Center for Creative Leadership has revealed. Leaders are primarily responsible for generating three outcomes: a clear establishment of direction, a clear alignment of people, and a sustained motivation among people within the organization. Leadership is about direction, alignment, and commitment.

«COVID-19 did not change any of those three outcomes», says Dr. Banks. «However, it did change how people went about ensuring those three outcomes were being fostered. The nature of leadership has not changed. It is the context that has changed. I was surprised that there were people asserting that what it means to be a leader had changed. It surprised me that they were even putting forth that notion in the midst of the disruption».

ON THE FUNDAMENTAL MISSION OF LEADERSHIP

According to Dr. Banks, the fundamental mission of leadership is always around leveraging influence in service of fostering a desired outcome. A meta-analysis has revealed, Dr.

Banks added, that leadership typically involves five elements: two or more people **(1)** must engage in a process **(2)** that is iterative in nature **(3)** and that leverages influence **(4)** in order to achieve a desired outcome **(5)**.



Leadership is about direction, alignment, and commitment.

Interestingly, «of all the definitions of leading that have ever been conceived» says Dr. Banks, «not one says, 'must be in charge'. Leadership is all about influence». When we strip it all away, leadership is about influence in service of fostering a desired outcome. When someone is in charge, he has a certain power basis at his disposal that he can leverage as part of that influence process. But it doesn't matter whether someone is in charge or not, it is still about influence, about how to become more influential in service of increasing the likelihood that the desired aim is achieved.

That is not to say, however, that it is not important to have someone in charge, he warned. Leadership and management are two sides of the same coin, and we need both in order to sustain an organization over time. Managers foster efficiency and leaders ensure that you are driving towards long-term effectiveness. We need competent managers to help shepherd the efficient utilization of organizational resources in time, and we need leaders to help foster the development of the people within the organization and underwrite the experiments that allow the organization to develop new capabilities.

Having someone in charge, Dr. Banks added, most certainly helps with the management piece, because they can direct the allocation of resources. Additionally, being in charge increases the likelihood that you will have the wherewithal to underwrite those experiments that need to take place. There is, thus, a time and a place to tell people, «You are designated as the formal leader» and having formal authority – «what French and Raven called 'legitimate power'»— can indeed be very helpful. But even when we designate somebody as being in charge, we should not marginalize the ability of others to engage in that process of leading. «It is possible to have too many people in charge» warned Dr. Banks, but «it is never possible to have too many people leading well».

ON THE TIME AND PLACE FOR LEADERSHIP IN OUR CURRENT WORLD

The first element highlighted by Dr. Banks is the fact that the structure of an organization must be reflective of the strategy that organization is desirous of executing. If an organization's strategy is one that people can approach while it provides

greater flexibility to the workforce, people will want to seize that flexibility because it provides a variety of benefits for them. However, if the strategy is one that cannot be enacted successfully while having a highly flexible work arrangement, «then you are going to see friction» he said. There are already people asking, «I have demonstrated my ability to do my job without having to come into the office all the time. Now that restrictions are being lifted, is it required that I come back to the office all the time? Or can we seek out something that is more flexible that affords me greater opportunity to address the varying competing demands that I have on my time while still ensuring that I am doing that which is necessary to make my organization successful?»

That is going to be the challenge for many companies, according to Dr. Banks. It was all physical in the past, but people have now demonstrated the ability to be remote to some extent. Will organizations simply default to doing what they were doing before, or will they leverage the lessons learned over the past 15-18 months in service of sustaining commitment?

When we strip it all away, leadership is about influence in service of fostering a desired outcome.

ON ADDRESSING THE NEEDS OF TALENT UNDER THE CURRENT CIRCUMSTANCES

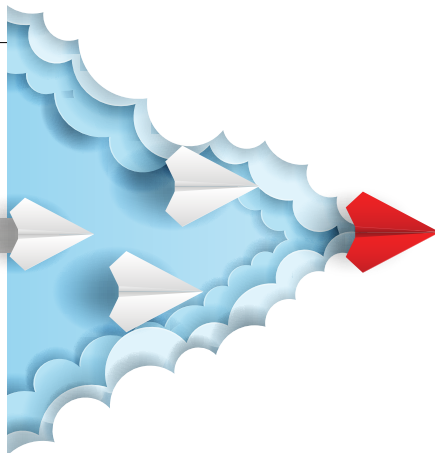
«We had a saying in the U.S. military: Mission first, people always». For those who are put in the formal leadership positions, said Dr. Banks, the first obligation is always to ensure that they are doing that which is necessary to accomplish the mission. However, they must always keep the needs and interests of their people foremost in their minds. Talent has a variety of interests, and «if you want the best talent, then the best talent wants to know that they are going to be empowered to do things and to figure out the how». The best talent wants to know whether they are going to be adequately supported. They want to know that the organization is going to «serve as a vehicle for putting them in a position to win».

The best talent has strongly shown that they will always keep the mission first in their minds, but they also want to ensure they have the greatest amount of flexibility in terms of how they approach their work. Thus, unlike organizations that tend to be very rigid, competitors who are essentially pursuing the same aims but providing their workforce a lot more flexibility will have an advantage.

ON THE LESSONS WE CAN LEARN FROM THE MILITARY TO DEAL WITH THE CURRENT CRISIS

«In the military» Dr. Banks reports, «we spend a lot of time running through a variety of scenarios, not because we are preparing for that exact scenario, but because we are building capacity in our people. We are helping them to become comfortable with being uncomfortable. We are helping them become comfortable with learning how to iterate rapidly. We are helping them build resilience. And we are helping them understand that we are never going to know everything. In an environment where you do not know everything, do you know enough that you can get started and then learn quickly along the way?».

Dr. Banks believes there are four lessons we can learn from the military to face the current crisis: 1) developing an appetite for accepting risk; 2) developing a greater tolerance for ambiguity; 3) fostering a learning orientation, and 4) recognizing that mistakes will be made. «We learned all those things in the military



It is not enough just for you to be gritty, but how do you build a gritty organization around you?

routinely» he said, “and I think all those things are applicable to what we are seeing in commercial settings as a result of what has been transpiring in Covid».

Indeed, resilience appears as a very significant factor in these kinds of situations, and it has often been associated with a quality referred to as grit. Dr. Banks referred to the work of Angela Duckworth, who has found that grit is highly correlated with leader success. Some people develop a high level of grit early on in their careers while others try to build it up over time, but the research suggests that the more gritty a person is, the higher the likelihood that they will do that which is necessary to achieve the full measure of their potential, whatever that potential is. However, Dr. Banks warned, «It is not enough just for you to be gritty, but how do you build a gritty organization around you? That is the key».

Dr. Banks agrees with the idea that grit is not the same for everybody. Some people are geared towards becoming more resilient, while others, when they find themselves in a context that they think is just too challenging, do not respond effectively. It is an observation he relates to the Yerkes-Dodson stress curve, where the increase in stress initially leads to an increase in performance, but if the stress continues to build beyond a certain point, performance starts to decline. Leaders are always trying to get themselves and their organization to that optimal phase on the stress curve so that they can perform at their absolute best. However, Dr. Banks claimed, «you have got to build people’s capacity for accepting that stress and using it in a productive way, and the way in which you do it is by progressively exposing them to more and more challenging scenarios». This time, people were «thrown into the fire really fast» and many did not have any opportunity to build up. Some people responded well, he says, «but for others it was debilitating».

Instead of waiting for a major event like this to happen, Dr. Banks recommends starting to build that in a progressive and sequential way, allowing people to work up and absorb more of that over time. «It is just like training for a marathon» he said. You do not start out by going for a 26-mile run. «You start out by going for a

2-mile run. You do that several days, and then you build up to, say, a 3-mile, a 5-mile, or a 10-mile run». You build up over time so that, when the time comes to do the 26-mile race, you have gone through a progressive and sequential process to where you are prepared to do that. The organizations that do a good job of providing people with experiences that are well-defined in scope, Dr. Banks pointed out, «were much better prepared than those that had not gone through a similar process» and thus «felt that they were thrown into the deep end, and they just floundered».

ON DEALING WITH INCLUSION IN THE POST-COVID-19 WORLD

Prior to COVID-19, Dr. Banks reminded us, there was already significant movement in different parts of the world to force organizations and governments to think more intently about how they were fostering inclusion, because the division between the haves and the have nots was becoming more exacerbated, and it was leading to greater conflict. COVID-19, he claimed, only exacerbated that reality.


«People are now asking whether this is the tipping point for organizations to really change in how they go about fostering greater inclusion. And my response is always [that] it is too soon to say. It could be. But it does not automatically have to be». If we look at classic change theory, says Dr. Banks, change theory asserts that the most difficult part of any change ever is actually establishing the need for change. Accordingly, if an organization still gets access to enough good talent, the fact that it could have more talent does not necessarily mean that it is going to change what it is doing. But, on the contrary, if an organization starts to realize it cannot accomplish its mission and it cannot get access to the people it needs because it is not being inclusive enough, then they will open themselves up to the prospect of behaving differently.

Some organizations might have already hit that point, says Dr. Banks, but others might not.

«It depends on where you are at in the world, what the nature of the work you do is, and a variety of other things». In the classic change theory from Kurt Lewin, creating the realization that change is necessary is known as «unfreezing». According to Dr. Banks, we are at a moment in time where we are starting to see whether the unfreeze has occurred broadly for a lot of organizations with regard to changing how they create inclusion within their ranks.

The research indicates that there are three primary ways in which the unfreezing may take place. One is induction of guilt and anxiety. That is when people say, «If we do not change, here is a raft of bad things that are going to happen». That is something we do not want to incur, says Dr. Banks. Number two is what some call «lack of confirmation» or «disconfirmation». That is when people say, «We believe something is true and we cannot prove it, and we believe something is not true and we cannot disprove it» and deep analytics can help to resolve that quandary. And number three, added Dr. Banks, is the creation of psychological safety: «You get a group of people who are highly trusted to say, ‘We believe this is the right way to go,’ and, because they have so much credibility, others say, ‘If they are going, we are going.’»

Some have certainly induced guilt or anxiety around the topic of inclusion. But «people will hold on to what they have got if they believe it is good enough» Dr. Banks insisted. «We are at an inflection point. If organizations start to see that we are losing out in the war for talent, then they will probably start to think way harder about what is necessary to create a truly inclusive environment. And right now, we just don’t know enough to assert with any clarity whether or not we have reached that point». </>

 **Yvette Mucharraz** is Human Resources Management Professor and Women in Senior Management Research Centre Director (CIMAD) at IPADE Business School.

Cómo **innovar** urgentemente para la sociedad

ANA CRISTINA DAHIK,
KARLA PETERSEN
y GERMAN CÉSPEDES

El mundo necesita empresas capaces de innovar con la mirada puesta más allá de sus propios muros: en las comunidades que las rodean.



Bruce Wayne, el sofisticado hombre detrás de Batman, uno de los superhéroes más entrañables del mundo de los cómics, año con año sorprendía a sus millones de seguidores con los innovadores diseños detrás del curioso Batmobile. Aquel ficticio automóvil con el que recorría las calles de Ciudad Gótica era producto de complejos procesos de diseño, múltiples pruebas en campo que, de forma iterativa e incremental buscaban mejorar su desempeño en función de una sola cosa: su eficacia para ayudar a Batman a identificar y aprehender a los criminales más macabros, con el fin de restaurar la paz y seguridad para los ciudadanos de la ciudad.

A pesar del protagónico rol que el Batmobile desempeña en la trama del cómic, es poca la atención que recibe cómo Bruce Wayne comprobaba que sus innovadores diseños cumplían su objetivo. El proceso de validación no se llevaba a cabo únicamente detrás del volante. Después de cierta distancia recorrida, Wayne se bajaba

del automóvil para observarlo desde distintos ángulos y perspectivas. De esta forma, Batman lograba entender la efectividad de la innovación no solo en términos del vehículo, sino del vehículo en relación con su entorno.

Tima Bansal, profesora de estrategia de la escuela de negocios de la Universidad de Western Ontario, Ivey Business School, usa esta curiosa referencia para desafiar a la comunidad empresarial a replantearse cuál es la relación entre los procesos de innovación de sus empresas y los entornos en los que operan. ¿Capitalizan, como lo hacía Empresas Wayne, Inc., los atributos de los bienes y servicios ofrecidos para maximizar su impacto ante las necesidades del entorno y su propósito empresarial?

INNOVAR CON UN NUEVOLENTE

Son pocas las empresas que hoy no apelan a su capacidad innovativa como una de las columnas vertebrales de su quehacer. Para darnos una

idea, Apple invierte alrededor de 5% de sus ingresos anuales en investigación y desarrollo, Facebook invierte más de 13%, Google más de 16% y Amazon ahora invierte más de 28%. No obstante, el enfoque actual de la innovación, según Bansal, sigue buscando rentabilidad financiera en el corto plazo y la generación de sistemas eficientes que permitan, de forma veloz, descartar aquellos productos que no se alineen a la inmediatez que caracteriza a los mercados actuales.

El problema, dice Tima, es que «si las empresas centran sus innovaciones en torno a los deseos y necesidades de los clientes inevitablemente serán víctimas de sus caprichos. Así se pierde la oportunidad de fundamentar las innovaciones en el futuro de la sociedad».

La propuesta de Tima es que si las empresas no empezamos a centrar la innovación en patrones macrosociales -como cambios demográficos, escasez de recursos naturales, desigualdad social, la exclusión financiera y tecnológica, entre muchos otros desafíos sociales y ambientales-,

si las empresas no empezamos a centrar la innovación en patrones macrosociales, estamos perdiendo la oportunidad de innovar para objetivos mucho más ambiciosos y que pueden tener impacto de largo plazo.

estamos perdiendo la oportunidad de innovar para objetivos mucho más ambiciosos y que pueden tener impacto de largo plazo.

Esta *society-centered approach* versus una *firm-centric approach* no solo tiene el potencial de generar mayor valor para más actores hacia fuera de la empresa, sino -dice la investigadora-, tiene el potencial de aportar nuevas ideas hacia dentro de la organización, ya que ofrece a la empresa caminos y herramientas para detectar conexiones que antes eran invisibles.

En otras palabras, si hoy no hemos visto los resultados que esperábamos de muchos de los procesos de innovación de las organizaciones es porque no hemos sido lo suficientemente ambiciosos. Necesitamos repensar el enfoque de los procesos de innovación. Si en vez de pensar únicamente en la empresa como la unidad de impacto, empezamos a visualizar sistemas y a la sociedad como el fin de esta innovación, no solo el enfoque del proceso sería totalmente distinto, sino los resultados.

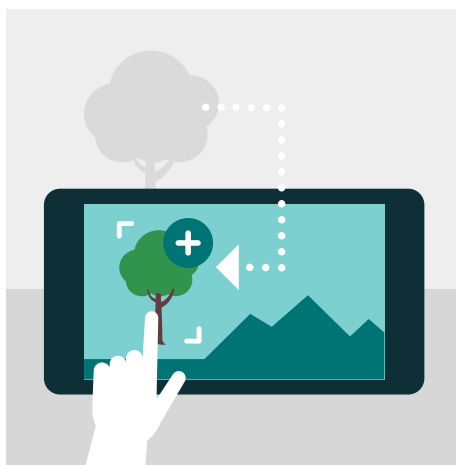
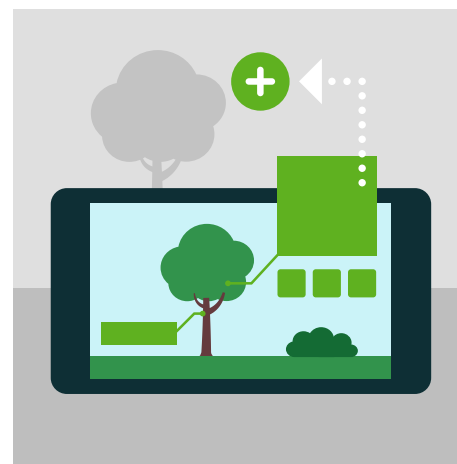
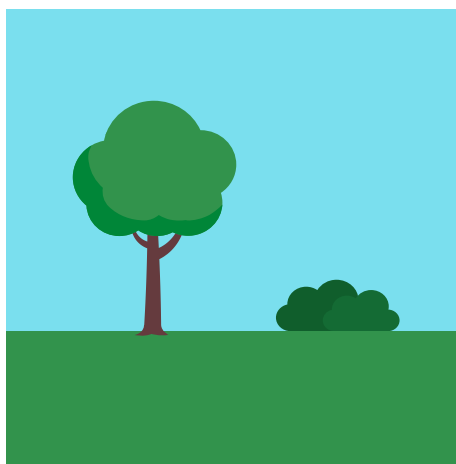
EL VÍNCULO CON LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA SUSTENTABILIDAD

En este sentido, si lo que necesitamos es ampliar los horizontes de las unidades de impacto para los que están pensados los procesos de innovación, la sustentabilidad y la responsabilidad social nos dan una plataforma muy emocionante. Con el lente indicado, estos conceptos ofrecen la posibilidad de emprender desafíos mucho más ambiciosos, apasionantes y con potencial de transformar no solamente organizaciones, sino sistemas.

La pregunta es, ¿cómo podemos empezar a desafiarlos hacia dentro y hacia afuera de las organizaciones en este tipo de procesos? En el corazón de la conversación de la responsabilidad social y la sustentabilidad está cómo entendemos la relación de la empresa y la sociedad.

Si no anclamos las estrategias en los supuestos indicados, la plataforma que nos pueden brindar estos conceptos se cae. Presentar los múltiples enfoques a través de los cuales se pueden abordar la responsabilidad social y la sustentabilidad excede los objetivos de este artículo. No obstante, un punto de partida para aprovechar la plataforma que nos brindan estos

necesitamos repensar el enfoque de los procesos de innovación. Si en vez de pensar únicamente en la empresa como la unidad de impacto, empezamos a visualizar sistemas y a la sociedad como el fin, el resultado será distinto.



conceptos es la capacidad de las empresas de responder a necesidades para crear valor social, económico y ambiental de una comunidad de actores unidos en un propósito común.

CÓMO INNOVAR PARA LA SOCIEDAD

No hay una receta exacta. En el mundo del *management* seguimos descubriendo cómo se materializan la sustentabilidad y la responsabilidad social, y contamos con un espectro de estrategias que nos empiezan a enseñar que dan resultados. Los caminos suelen ser evolutivos y cada vez más ambiciosos, y gradualmente se pueden ir integrando más al modelo de negocios de la empresa.

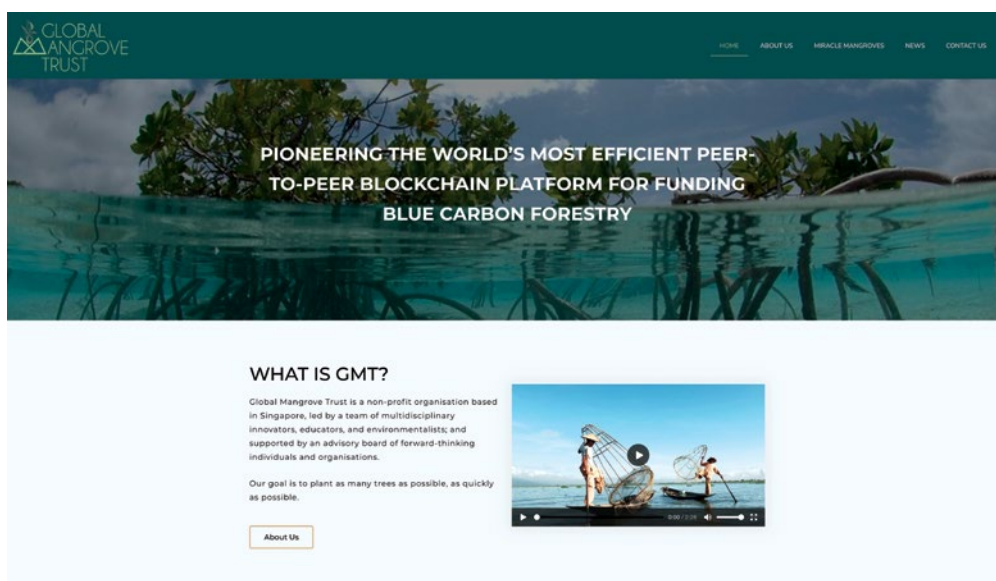
Algo clave, es que en estos procesos de desarrollo necesitamos pensar constantemente en cómo hacer *zoom-in* y *zoom-out* para entender las múltiples perspectivas del problema y las múltiples facetas de impacto que puede tener una solución innovadora. Volviendo al ejemplo del Batmobile, se trata de bajarnos del vehículo para ver su eficacia en función del entorno. ¿Qué patrones espaciales y temporales tengo que desafiar a través de mi solución innovadora?

Bansal & Grewatsch (2020) ofrecen tres pistas:

1. **Enfoque de megatendencias.** Las empresas que siguen un programa de megatendencia incorporan en su quehacer el constante monitoreo para abordar grandes desafíos que impactan no solo a su empresa, sino a la sociedad en su conjunto. Una estrategia es trabajar con pequeños equipos multifuncionales que incluyan analistas, especialistas en investigación y desarrollo y directivos ubicados en varios países.

2. **Expandir la forma en que definimos el problema.** Se trata de alinear la innovación con aquello que le importa y que impacta a la sociedad, mucho más allá de lo que el cliente ve como una necesidad urgente. Este enfoque, además, permite adelantarse a las necesidades futuras de los clientes.

3. **Ampliar la forma en la que medimos resultados.** Se debe buscar un espectro de resultados más incluyentes desde la dimensión temporal y espacial. De lo contrario, la narrativa de las metas más



Plataforma digital Global Mangrove Trust

ambiciosas puede quedar limitada a resultados cortoplacistas que miran los *outputs* de la innovación desde un lente únicamente comercial.

ALGUNOS CASOS PRÁCTICOS

Afortunadamente, cada vez son más las organizaciones que deciden apostarle a un enfoque de innovación para la sociedad. El *Network for Business Sustainability* ofrece tres ejemplos de cómo se están usando plataformas digitales y tecnología para procesos de innovación centrados en la sociedad:

Global Mangrove Trust

Modelo que conecta a las pequeñas y medianas empresas, a los inversores minoristas y a particulares con los mercados de reforestación y compensación de carbono. Actualmente, la

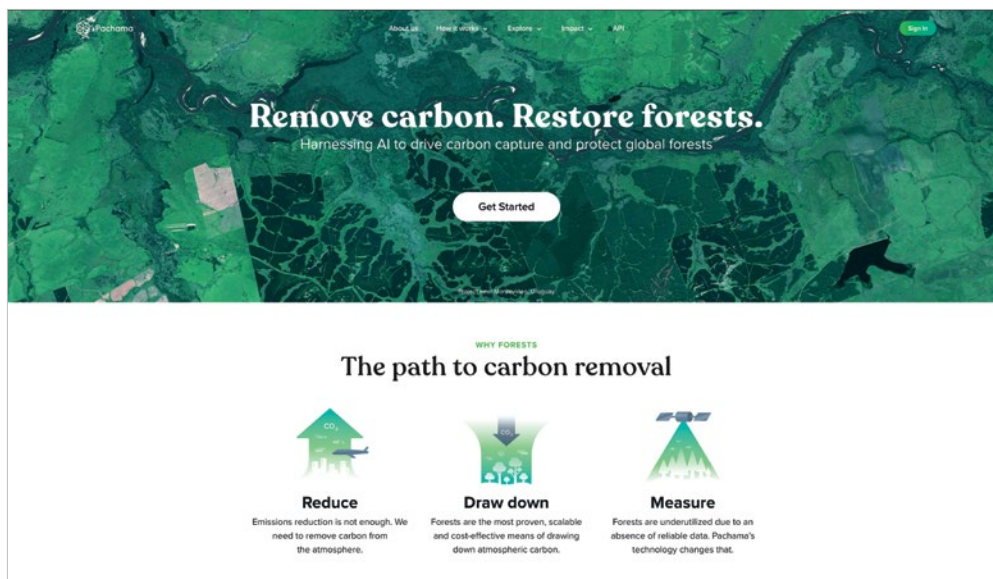
forma en que la mayoría de estos mercados funcionan es por la participación de empresas multinacionales que invierten en certificados de emisiones de carbono para neutralizar sus emisiones, que actualmente tienen un impacto negativo. Sin embargo, Simon Schillebeeckx, fundador del modelo, explica que estos mercados no son realmente accesibles a menor escala, a las pequeñas y medianas empresas y a individuos. Global Mangrove Trust nace como una plataforma y una nueva tecnología que permite el financiamiento entre pares de proyectos de reforestación. Así, un individuo que quiere contribuir a compensar sus propios impactos negativos, puede hacerlo directamente sin necesidad de un intermediario. A través de la plataforma se pueden comprar árboles inmediatamente y ver, gracias a la tecnología *blockchain*, en qué se canalizan los fondos; cuánto dinero se destina al

en estos procesos de desarrollo necesitamos pensar constantemente en cómo hacer *zoom-in* y *zoom-out* para entender las múltiples perspectivas del problema y las múltiples facetas de impacto que puede tener una solución innovadora.

fideicomiso, cuánto dinero se pagará en comisiones a los bancos y cuánto acaba en manos del sembrador de árboles.

Pachama

Startup tecnológica liderada por Diego Saez-Gil que aprovecha lo último en teledetección, incluyendo imágenes de satélite y escaneos LIDAR¹ del bosque. A través de la inteligencia artificial, concretamente algoritmos de aprendizaje profundo, el modelo permite estimar el almacenamiento de carbono de los bosques. De esta forma logra supervisar el progreso de un bosque, detectando automáticamente las perturbaciones como los incendios, la deforestación ilegal o cualquier cambio en la cubierta del dosel. A través de estas herramientas es posible validar y supervisar los proyectos forestales existentes que han recibido créditos de carbono en los mercados tradicionales de carbono, que están conservando o restaurando los bosques. De esta forma Pachama aporta más transparencia, más responsabilidad y más confianza a estos proyectos. La expectativa es que estas tecnologías puedan utilizarse para certificar nuevos proyectos de forma más rápida, barata y fiable.

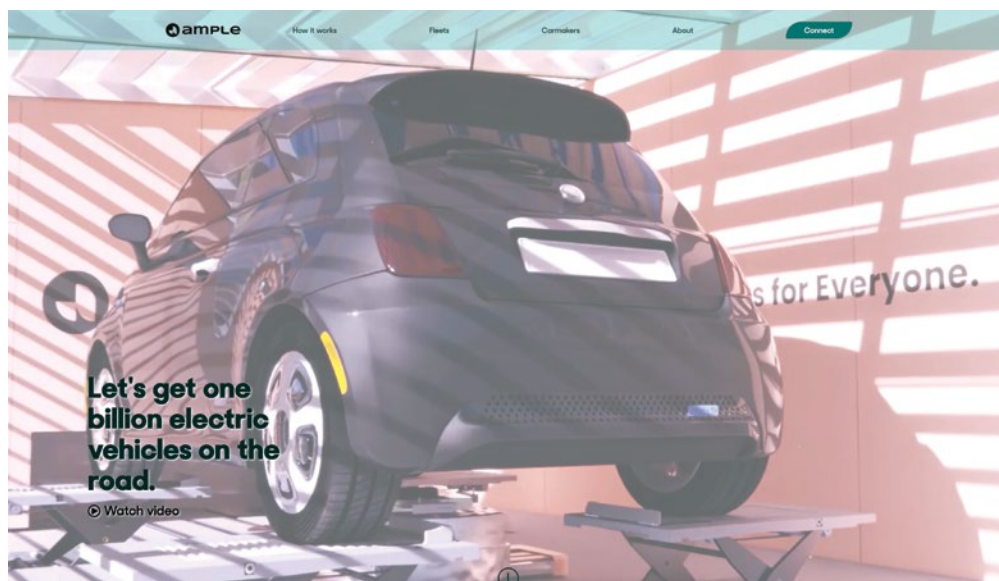


Plataforma digital Pachama

Ample

Sara Bell, quien lidera este proyecto, explica que el fundamento de Ample, es utilizar la tecnología digital de dos maneras: en el producto

y en el modelo de negocios que lo sustenta. A través del *machine learning* se logra predecir la producción de energía renovable en un mercado concreto. Además, el *machine learning* se utiliza para predecir la capacidad de flexibilidad de un edificio para cambiar sus patrones de consumo. Igualmente, se extraen muchos datos del edificio utilizando tecnología de sensores. Juntando esas dos predicciones hay garantía de que ese edificio utilice la energía más limpia posible. El modelo se conecta al sistema de gestión del edificio y cambia físicamente el patrón de consumo, utilizando los controles que ya existen en el sistema de gestión. Para motivar al propietario u operador del edificio a hacer esto, estos mecanismos se combinan con una plataforma de medios sociales de consumidores conscientes que realmente van a elegir a las empresas que están haciendo esta actividad.



Plataforma digital Ample

CONVERSACIÓN URGENTE

Recientemente el Foro Económico Mundial (FEM) ha advertido que, aunque el crecimiento de casi todas las regiones del mundo se ha revisado al alza para 2021, muchos países continúan lidiando con COVID-19 y lo que probablemente vaya a convertirse en una larga sombra. A pesar

del repunte de este año, se espera que el nivel del PIB mundial en 2021 esté 3.2% por debajo de las proyecciones prepandémicas, y se prevé que el PIB per cápita entre muchas economías de mercados emergentes y en desarrollo se mantendrá por debajo de los picos anteriores al COVID-19 durante un período prolongado. Esto se traduce en que el virus de la desigualdad se convertirá en una amenaza igual de inminente que la bioseguridad de los países.

En un contexto en donde las reconfiguraciones sociales han cambiado drásticamente, el rol de la comunidad empresarial al transitar a procesos de innovación centrados en la responsabilidad social y la sustentabilidad no es menor. Si bien cambian las tendencias y los dinámicos problemas sociales y ambientales que amenazan los entornos, parece que sigue habiendo un patrón común: el rol de los directivos de generar y transformar culturas que permeen una responsabilidad social anclada en los supuestos indicados. Innovar para la sociedad, no solo para la empresa. </>



**afortunadamente,
cada vez son más
las organizaciones
que deciden
apostarle a
un enfoque de
innovación para la
sociedad.**

¹ Acrónimo del inglés LiDAR, Light Detection and Ranging o Laser Imaging Detection and Ranging.

REFERENCIAS

Bansal, P.; Grewatsch, S., 2020, «The Unsustainable Truth about New Product Innovation Processes», *Innovation-Organization & Management*, July 22(3): 217 - 227.

Kim, A.; Bansal, P.; Haugh, H., 2019, «No Time Like the Present: How a Present Time Perspective Can Foster Sustainable Development», *Academy of Management Journal*, April 62(2): 607 - 634.

Bansal, P., & Song, H.-C. (2017). Similar But not the Same: Differentiating Corporate Sustainability from Corporate Responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1), 105-149.

Schillebeeckx, S., Bell, S. & Saez-Gil, D. (2020). Digital Tools Can Bring Sustainability to Scale. Network for Business Sustainability. Consultado en: <https://www.nbs.net/articles/digital-tools-can-bring-sustainability-to-scale>, julio 2021

Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.

Ana Cristina Dahik es profesora del área de Entorno Político y Social en IPADE Business School.

Karla Petersen es profesora del área de Entorno Político y Social en IPADE Business School.

German Céspedes es profesor del área de Factor Humano en IPADE Business School.

CRISTIAN MENDOZA

¿Qué debe hacer el
empresario
frente a la
pobreza?

No hay una, sino varias pobrezas. Es un concepto que es preciso entender, pues a menudo una clase de pobreza lleva a la otra, lo cual determina un círculo que dificulta su combate.

ANDREA MORENO y ALEJANDRINA LINCOLN





Cristian Mendoza es doctor en Teología Dogmática por la Pontificia Universidad de la Santa Cruz.

El profesor Cristian Mendoza es doctor en Teología Dogmática por la Pontificia Universidad de la Santa Cruz y profesor de la misma institución. Desde 2006 colabora con el departamento de promoción y desarrollo de la misma universidad. Es miembro del Comité Editorial de *Church Communication and Culture*. Es parte del comité del Board for Inclusive Growth del IPADE Business School. Colabora desde 2014 con el World Economic Forum y ha impartido cursos y pronunciado conferencias en Argentina, Bélgica, Canadá, Chile, Colombia, Francia, Estados Unidos, México, Portugal e Italia.

Autor de varias obras, terminó recientemente un nuevo libro, que está en vías de mandarse a impresión: *La pobreza como problema humano, relaciones de escasez entre bienes materiales, racionales y espirituales*. En charla con *istmo*, describe algunos de los conceptos que desmenuza en esta obra, que afronta el complicado y doloroso tema de la pobreza.

En su libro propone la definición de pobreza como la «escasez de los bienes necesarios para el desarrollo del individuo, subrayando que el bien humano es material, racional y espiritual». ¿Cuál es el más urgente de atender en el mundo post-pandemia?

Hablar de la pobreza en este contexto nos permite enfocarnos en que no todos los bienes son igualmente necesarios en todas las etapas del desarrollo de la persona. En muchos lugares, el gran problema es la escasez de bienes materiales. Se sabe que sin un mínimo de bienestar las personas no pueden formar una familia, ni acceder a educación. Esa pobreza material, por tanto, es la raíz de pobreza racional, de una concepción deficiente de la vida.

Al mismo tiempo, sin embargo, sabemos que en sociedades desarrolladas la pobreza no es material. De hecho, podríamos pensar que, en muchas naciones, la mayor parte de la población se ha desarrollado económicamente, al

punto que la verdadera pobreza es la falta de capacidad de relacionarse dentro de la familia o con las personas de su entorno. Por tanto, la verdadera pobreza en estos casos es de autoestima, de respeto, de apreciación de la mujer. Esa es una pobreza muy difícil de eliminar.

Para erradicar una verdadera pobreza racional, es importante preguntarse el porqué de nuestra vida. La pandemia nos ha demostrado que la pobreza material es muy dura, porque muchas personas en países pobres han muerto. Pero nos ha demostrado, sobre todo, que esa pobreza racional es lo que genera más miedo en las personas.

La vida biológica no es la única: existe también una vida en la familia, en la cultura, en la sociedad, la cual trasciende al ser humano. Es por ello importante superar la pobreza espiritual, buscar por qué vivir. Me parece que después de la pandemia volveremos a hablar de desarrollo económico, pero nos vamos a plantear mucho la idea de cuál es nuestra riqueza

Es importante enfocar bien la narrativa de la pobreza y darnos cuenta de que muchos pobres lo son no porque quieran serlo, sino porque no han tenido otras opciones.

espiritual y cuál es la racional. Este es un reto muy difícil de afrontar hoy, porque vivimos en lo «urgente», pero la respuesta a ello no está en lo inmediato; está en la consideración de quiénes somos y qué buscamos.

¿Es una utopía pensar en erradicar la pobreza? ¿Qué modelo social abona más al intento de erradicarla?

Hablar de pobreza como escasez de bienes nos lleva a pensar que nunca vamos a superar esa escasez, porque la escasez de bienes puede nacer de la libertad humana. Es posible que yo elija tener menos medios materiales para dedicar más tiempo a mis hijos, por ejemplo. Eso puede significar que no gane más dinero, pero sí viva con una conciencia más centrada en lo que quiero, en lo que busco, en lo que soy.

Al mismo tiempo habrá personas que prefieran soportar la escasez de bienes racionales, por ejemplo, de autoestima o educación personal, para dar más tiempo a sus hijos. Hay por tanto personas muy sacrificadas en beneficio de otros. Esto hace que una escasez de bienes racionales me lleve a una riqueza de bienes espirituales, que también satisfacen el corazón del ser humano. Nunca habrá una solución total a la escasez de bienes, pero lo importante es que cada persona sepa cuáles son los bienes que busca.

Tengo en la memoria la historia de una amiga de Brasil que, cuando murió su madre en el hospital, vivió los días más difíciles de su vida, una situación muy dramática. Ella pensó que lo que necesitaba en ese momento no era dinero, sino un abrazo; alguien que le dijera que Dios estaba detrás de todo esto, que la consolara. Esos son bienes que buscamos en un momento determinado de nuestra historia. La pandemia ha puesto esto de relieve.



quien tiene la capacidad de multiplicar el bien común, es decir, la riqueza de cualquier tipo tiene también la responsabilidad de invitar a las personas a pensar en el porqué de su vida.

Si queremos hablar de estructuras sociales, hay que decir que existen algunas que de manera más eficiente llevan bienes, sobre todo los materiales, hacia los demás. La Iglesia habla de un destino universal de los bienes, y el camino más eficiente y humano para que los bienes de la tierra lleguen a todos es la propiedad privada. Por lo tanto, ésta y el destino universal de los bienes se encaminan en el proyecto de las personas.

¿Cuál es el papel de la empresa para propiciar riqueza en sus colaboradores, stakeholders y en la sociedad misma? ¿Cómo evitar caer en la aseveración de Milton Friedman «The business of business is business»?

La tarea de una empresa no es únicamente crear riqueza económica. Es ciertamente una gran tarea, pero también debe crear una comunidad. Para lograrlo es importante que en la empresa exista un mecanismo para que el error de cada persona no sea definitivo. En comunidades humanas como una familia o un grupo de amigos, un error no es definitivo: puede cambiarse, existe el perdón y hay modos de volver a empezar y aprender. En una empresa, por tanto, hay que generar riqueza racional, que es la apreciación de los talentos y el perdón de los errores de los demás. Entre todos se consigue el objetivo común.

Se busca la riqueza económica, la racional y en un tercer paso pensar que, si la empresa es una auténtica comunidad humana, debe ayudar a resolver el dilema de la propia existencia. Es decir, ¿por qué estoy en la tierra? Porque quiero servir. ¿A quién quiero servir? A las personas que trabajan en mi empresa, que tienen familias; a mis clientes, a quienes presto un servicio verdadero y útil; a mis hijos: en suma, a las personas que alrededor de esta riqueza que hemos



creado adquieren valores y crecen. Ese es, en el caso de un empresario, el dilema de su empresa. ¿Por qué existe un empresario? Para dar valor a los demás: valor económico, valor racional de autoestima, de aprecio y un sentido de vida, un porqué, el propósito de la existencia.

¿Cuál es nuestra responsabilidad, como escuela de negocios, para propiciar un mundo con menos pobreza?

Cuando hablamos sobre cómo involucrar a los empresarios en esa actividad de servicio, que es en el fondo una vocación, conviene pensar que, al ser una vocación, significa un llamado de Dios, de la sociedad, de su propia familia, a servir. Por tanto, es algo muy personal. Conviene entonces detenerse en la vida de cada uno. Hay empresarios que viven porque su padre creó la empresa y ellos, por querer a su padre, siguen adelante con el negocio. Hay otros que lo son por su condición de vida: han visto las necesidades de los agricultores y decidido emprender proyectos agrícolas. La respuesta tiene que ser un por qué propio, personal.

Siempre me ha gustado una historia que contaba el Rabino de Londres, Lord Jonathan Sacks, fallecido hace poco. En una ocasión se encontró a un hombre de 50 años, quien le explicó que cuando tenía 19 decidió dar la vuelta al mundo en su velero, como hacía la gente acaudalada en el Reino Unido. Se detuvo en India, y ahí encontró a un niño pequeño, muy pobre, que le tocó el corazón. Cuando el niño se le acercó, el inglés le preguntó qué quería que le diera. El niño respondió que un lápiz para una tarea que debía terminar. El inglés le respondió que quizá no había entendido, que podía darle cualquier cosa. El niño insistió: lo que quería, porque era lo que necesitaba, un lápiz para terminar su tarea. Treinta años más tarde, el joven inglés había creado 300 escuelas para niños pobres en el mundo, especialmente en India. Era su historia de vida: su por qué. Así es como cada empresario debe preguntarse su por qué, ya que llegará un día en que despierte

¿Por qué existe un empresario? Para dar valor a los demás: valor económico, valor racional de autoestima, de aprecio y un sentido de vida, el propósito de la existencia.

y se pregunte si todo lo que ha hecho ha valido la pena.

Hay quienes aseveran que «el pobre es pobre porque quiere». ¿El individuo debe cargar con la responsabilidad total de superar su pobreza?

La pobreza es un tema apasionante, porque nos habla de nuestra concepción de riqueza. Tiene, por tanto, una narrativa. ¿Quién es el pobre? ¿Alguien que ha tenido mala suerte en la vida, que ha nacido en una familia llena de violencia, que no ha recibido educación, que no ha tenido seguridad para trabajar, para emprender? ¿O se trata de una persona perezosa, desentendida, desenfadada?

Si la narrativa es que el pobre lo es porque quiere, no genera ningún tipo de compasión. Si la narrativa es que el pobre lo es porque ha tenido muy mala suerte, entonces hay compasión, es decir, deseo ayudar a la persona para que supere su pobreza. No se trata únicamente de una pobreza material; es sobre todo pobreza racional, de concepción de su propia vida. Es también una pobreza espiritual de muchas personas, que no tienen un horizonte de vida para considerar que todo lo que hagan tendrá un eco en la eternidad. Por eso es importante enfocar bien la narrativa de la pobreza y darnos cuenta de que muchos pobres lo son no porque quieran serlo, sino porque no han tenido otras opciones.

Al interior de cada empresa hay pobres en lo material, lo racional y lo espiritual. Quien tiene la capacidad de multiplicar el bien común, es decir, la riqueza de cualquier tipo tiene también la responsabilidad de invitar a las personas a pensar en el porqué de su vida, en con quién pueden salir de esa situación de pobreza, y también en cómo ayudar a aquellos que tienen más necesidad material, lo cual es una realidad, especialmente en un país como el nuestro.

¿Cuál es el papel de la Iglesia Católica y de sus feligreses para contribuir a un mundo con menos pobreza?

No es fácil emprender la tarea de escribir un libro sobre la pobreza porque, como lo decía ya el cardenal Raniero Cantalamessa, es difícil escribir sobre un tema que uno no domina. No



hoy tenemos sociedades ricas, pero que viven de sus rentas económicas, culturales, sociales, y no será fácil para el individuo trabajar si no tiene un propósito.

somos suficientemente pobres para hablar de ello. Gran parte del problema del desarrollo del mundo es que se busca sacar a los pobres de su estado sin preguntarles por sus necesidades. No se busca entender al pobre, solo se busca establecer una estrategia de desarrollo.

Dos de los tres Premios Nobel de Economía 2019, Abhijit Banerjee y su esposa, Esther Duflo, publicaron un libro donde dicen que el camino al desarrollo está más en atender a las necesidades de los pobres que en seguir las estrategias de los ricos.

Históricamente, la Iglesia Católica tiene por vocación el anuncio de la revelación de Jesucristo, que es espiritual, pero en ese anuncio, los primeros cristianos hablaron de Dios tanto a los patricios romanos como a los esclavos, y consiguieron que, en un mismo lugar, en una iglesia primitiva, hubiera nobles, gentiles, esclavos o libres. La iglesia es un punto de encuentro, y la manera en que contribuye a superar las tres pobreza es poner a las personas en condición de conocerse y tratarse.

Es esencialmente lo que dice el Papa Francisco: «Cuando des limosna, no solo tires la moneda, mira a los ojos de la persona, toca su mano, encuentra a alguien». La Iglesia no está para resolver problemas económicos, sociales o políticos. Esa es tarea de los gobernantes, de los empresarios y de quien tiene responsabilidad en la sociedad, pero la Iglesia puede juntar

a personas de mentalidades diferentes, de ambientes distintos, y eso permite una interacción que crea una dinámica de riqueza en los tres sentidos.

Como ciudadanos, ¿cómo se puede contribuir a cambiar el mundo post-pandemia en el que alrededor de 150 millones de personas podrían volver a la pobreza extrema en 2021?

En la Iglesia se sabe que un buen cristiano es un buen ciudadano, y lo es porque es un buen cristiano: es decir, está comprometido con los demás, con su trabajo, es honesto, está comprometido con Dios en el servicio a los demás. Pero un buen ciudadano no es necesariamente un buen cristiano, porque los valores que se han creado

en la sociedad en la que vivimos son familiares, de colaboración, que no resultan necesariamente cristianos.

Tenemos que preguntarnos cuando la sociedad comienza a fragmentarse, a dividirse, por qué sucede. Si son los valores que ha creado nuestra sociedad, los valores de nuestras familias, ¿por qué ahora resulta que estos mismos valores no consiguen unir a la sociedad? Muchas veces pasa que lo que une a las sociedades, a las comunidades, es simplemente una razón económica. Cuando falta el dinero, como ha sucedido en la pandemia, eso que mantenía unidos a todos, el dinero, falta y por tanto hay fragmentación. En este punto es bueno pensar qué viene primero: el desarrollo material o el social. Evidentemente lo que viene primero es la comunidad, porque cuando existe, trabaja, coopera y se conoce, da como fruto riqueza material. Si se pierde la riqueza social, la material se detendrá.

Hoy tenemos sociedades ricas, pero que viven de sus rentas económicas, culturales, sociales, y no será fácil para el individuo trabajar si no tiene un por qué. No le será fácil trabajar con los demás si no tiene una razón para hacerlo. Por tanto, hablar de pobreza es hablar de riquezas, y de aquellas que tienen un ritmo diferente -no se generan al mismo tiempo-. Lo primero que hay que pensar es cómo invertir en la familia, en los valores, en valores civiles



y en un gobierno justo y responsable, porque de esta manera habrá más riqueza económica.

¿Cuál fue la motivación para escribir este libro y qué experiencias le dejó?


Un amigo mío, que fue alcalde de Asunción en Paraguay, un empresario llamado Martín Burt, hablaba mucho de esa comprensión profunda de las pobrezas de las personas. Comenzó su proyecto en una zona muy pobre, donde no tenían agua potable, ni una estufa digna o un baño limpio. Me sorprendió mucho cuando dijo que su proyecto, que es una medición de la pobreza, tiene mucho éxito en Londres. Hay mucha violencia, abuso de la mujer, de los niños, degradación cultural.

Me parecía que era muy importante volver a pensar en la pobreza, que no es solo material. Nos hemos acostumbrado a medir a las personas por lo que producen o por lo que cuestan, lo que es un error antropológico muy grande. Hemos de medir a las personas por aquello que dejan en otras personas.

Lo que siempre ha cambiado mi vida ha sido el encuentro con personas, con amigos. Esa poca oportunidad que se tiene de aprender de personas que han pensado, que han dirigido grandes sociedades o empresas, si no se aprovecha, es la pérdida de una oportunidad de crecimiento muy grande.

Sobre todo, el libro me sirvió mucho a mí. Cada mañana pensaba, rezaba y me preguntaba si realmente había una manera atractiva de presentar lo que es un bien material, un bien racional, de entender el bien espiritual, no solamente como un bien religioso sino, sobre todo, como una realidad que me ayude a darme cuenta de que la vida es muy corta, que tenemos que dejar una herencia muy grande, porque hemos recibido un mundo ya hecho.

Esto me servía para pensar también cómo es que hay muchos caminos que aparentemente han sido eficaces, pero cuando hay uno que te promete una gran riqueza material a cambio de una gran pobreza racional, como sucedió con el marxismo más duro, como hicieron muchos otros regímenes dañinos para la libertad humana, se han verificado al final como promesas falsas. El ser humano necesita su libertad, porque ahí es donde florece. Es lo que me ha motivado a pensar en estos temas.



lo que viene primero es la comunidad, porque cuando existe, trabaja, coopera y se conoce, da como fruto riqueza material.

¿Cuál sería la idea trascendente que le gustaría que se llevaran quienes lean su libro?

Al principio pensaba que el objetivo más claro del libro sería volver a plantearnos qué es la pobreza, de alguna manera redefinir el concepto y aplicar una pequeña solución personal, una decisión. Un profesor amigo mío que leyó el libro me dijo que era muy ambiciosa esa intención, que bastaría con que cada persona se volviera a plantear: ¿qué hago yo hoy por los demás? Finalmente, si el libro ayuda a pensar que cada encuentro con otro, enriquece. Incluso el encuentro con una persona que tiene algún tipo de pobreza espiritual, racional o material.

Saber que cada encuentro con otro es único y puede ser el último, me permitiría valorar más a los demás. Sobre todo, pensar que, al final, si en la sociedad vivimos para servir y para entender que cada persona con la que me encuentro es alguien que puede darme algo y a quien puedo dar algo, entonces la sociedad subiría en sus aspiraciones constantemente. Cuando vivimos en una sociedad que aspira sobre todo a bienes materiales, es una sociedad materialista. Debe aspirar a bienes más altos: racionales (a la paz, a la seguridad, al servicio a los demás) y espirituales.

La entrega de este mundo que hemos recibido materialmente debería ser de uno con aspiraciones más altas. Es lo que han hecho la poesía, la filosofía, el arte. Debemos mantener esas aspiraciones, porque es lo que nos permitirá salir después de otros problemas sociales, políticos y económicos. Es nuestra tarea para las generaciones futuras.

Para mí es una gran alegría y una suerte poder colaborar con el IPADE y hablar con tantos empresarios, amigos, personas que he conocido a lo largo de estos años, porque el pensamiento social de la Iglesia no es una teoría, es algo que ha de tocar los corazones de las personas para llegar a sus familias y el IPADE tiene ese gran compromiso con la sociedad. No porque se busque que las personas profesen una religión, sino porque se prepara con las virtudes, con el servicio, a que cada uno encuentre el camino que Dios quiere para cada uno. </>

Andrea Moreno es directora de Comunicación Corporativa en IPADE Business School.

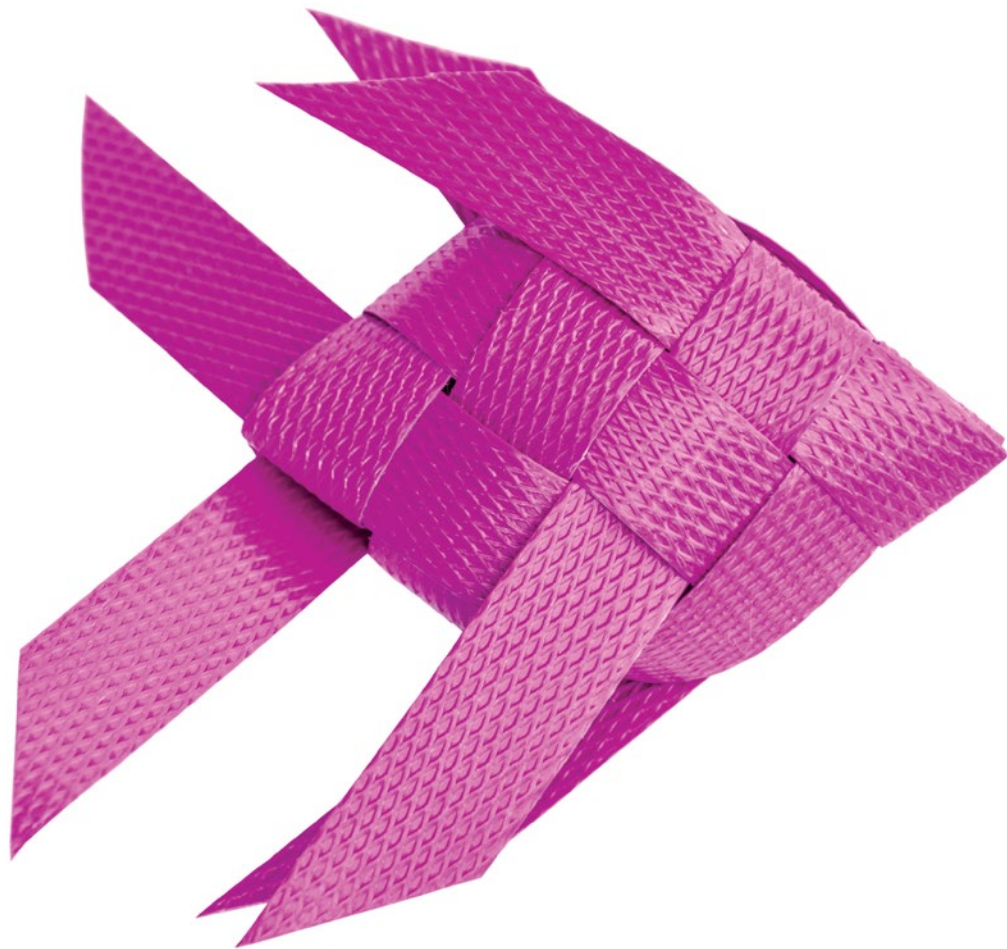
Alejandrina Lincoln es editora en jefe de los Medios del IPADE Business School.

JUDITH ROMANO DE ACHAR

El futuro de la
Responsabilidad Social: enseñar a
EMPRENDER

REDACCIÓN ISTMO

Los proyectos productivos y el voluntariado son mucho más efectivos en el combate a la desigualdad en el mundo, opina la fundadora de una organización que ha logrado generar más de 1,000 empleos y donar más de 2.6 millones de pesos en becas educativas.



Lo que comenzó como un proyecto educativo evolucionó hasta convertirse en un proyecto productivo autosustentable, capaz de generar empleo y capacitación para mujeres, así como educación para niños en regiones necesitadas de la CDMX. Su autora es una mujer incansable, que supo negociar con grandes empresas para aprovechar sus desperdicios en la producción de artículos a través de una red comunitaria, entrando de esta manera en la economía circular. Luego, su organización supo adaptarse para llegar directamente al consumidor, por vías físicas y digitales por lo que aun frente a la pandemia, el modelo de Mitz se mantiene firme en sus raíces comunitarias.

Como emprendedora, parte de un punto de vista claro sobre el futuro de la responsabilidad social: enseñar a las personas a emprender y producir es lo mejor que se puede hacer para fomentar la equidad en una realidad en donde la desigualdad es abismal.

Finalmente, es una optimista acerca de la actitud de las nuevas generaciones, más abiertas y dispuestas a abanderar causas sociales diversas. Es la juventud la que encontrará un modelo económico más justo, al tiempo que se fomentan la libertad y el emprendimiento, confía Judith Romano de Achar en entrevista con *istmo*.

¿Qué llevó a la creación de la Fundación Mitz?

Fue la convicción de que la forma de ayudar al ser humano es darle habilidades para la vida. Me dediqué años atrás a modelos asistenciales y caritativos y me di cuenta de que solo creaban un mayor número de muletas y le robaban al ser humano la capacidad de descubrir su potencial.



Judith Romano de Achar



Cambié el modelo hacia proyectos productivos. Encontramos un vehículo increíble para hacerlo, que son los desperdicios industriales y un modelo por el cual capacitamos a mujeres para generar productos, costearlos, trabajar en equipo, administrar el tiempo, crear cuentas de ahorro y conocer el universo del emprendimiento. De esta forma desarrollamos con todas las mujeres líneas muy completas de productos y las capacitamos para la vida.

Después de año y medio de capacitación en desarrollo humano y en técnicas, las mujeres salen conociendo y entendiendo cómo pueden tomar responsabilidad de sus vidas, proyectos, iniciativas y también cómo generar bienestar y estabilidad económica en la familia. Esos son los tres pilares del modelo: empoderar a la mujer a través del reciclaje, utilizar la educación como vehículo y donar la utilidad para becas educativas, a fin de que las nuevas generaciones tengan mejores oportunidades.

Se acercan muchos retos ¿cuáles deberían ser nuestras prioridades? Está la tentación de regresar a modelos asistenciales...

Si hoy la humanidad se encuentra en su actual estado, es porque ha faltado un elemento que considero crucial, que debería estar en todas nuestras decisiones y nuestro andar: la integridad moral. No deberíamos regresar a un modelo asistencialista, que únicamente va a proporcionar soluciones pasajeras al individuo a quien se quiere ayudar.

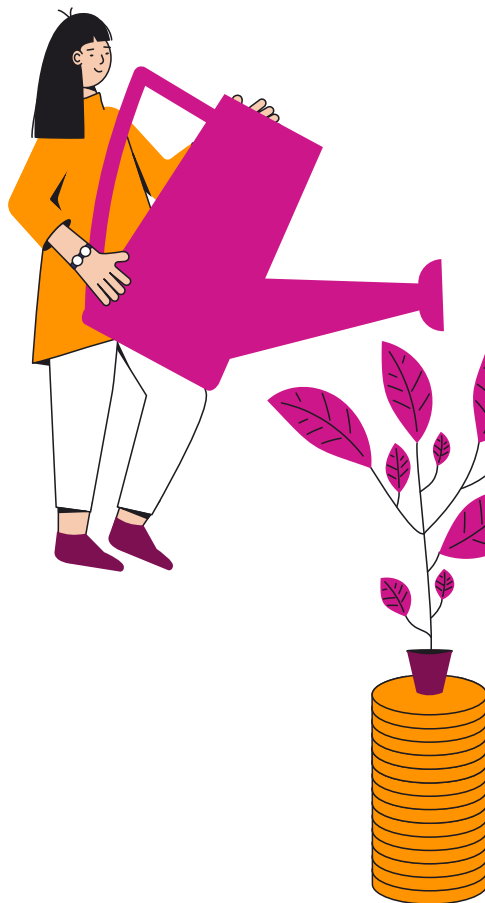
Si realmente entendemos que en el mundo existe una desigualdad que duele, el trabajo es lograr mejor equidad, mayor oportunidad. Todo ser humano quiere la oportunidad digna de ver por sí mismo y su familia. En lo que más tenemos que trabajar como organizaciones, instituciones y sociedad, es en entender precisamente la integridad moral.

¿Cómo podemos sentirnos bien unos teniendo todo, mientras que otros carecen de todo? Sin embargo, no podemos ni debemos volver a generar modelos donde alguien tenga que estirar la mano para resolver sus necesidades. Tenemos más bien que expandir sus mentes, sus inteligencias, sus habilidades; colaborar unos con otros; crear puentes entre organizaciones educativas y sociales, corporativos, empresas, el sector privado y el público. Si trabajamos de una forma mejor orquestada, lograremos lo que se conoce como «impacto colectivo», donde todos colaboran con visión de ayudar a quien más lo necesita, de una forma más duradera e inteligente.

Que logremos en conjunto derechos humanos para todos los habitantes del planeta, nos podría traer a todos un mejor mañana y a los individuos en particular, la satisfacción de ser hábiles, capaces y ver por ellos mismos.

En cuanto al impacto de temas de género, de cambio climático, del manejo de desechos, que son la columna vertebral de Mitz ¿crees que la pandemia ha abierto los ojos del mundo?

Tengo mucha fe en las nuevas generaciones. Hablo de los universitarios, de los *millennials* y *centennials*. Vienen revolucionados. Aquello que yo tenía que cuestionarme en mi juventud si era algo digno, justo, no sucede con las nuevas



si realmente entendemos que en el mundo existe una desigualdad que duele, el trabajo es lograr mejor equidad, mayor oportunidad. Todo ser humano merece la oportunidad de ver por sí mismo y su familia.

generaciones. Lo tienen muy claro: es un ecosistema en el que debemos coexistir todos y en la medida que le vaya bien al otro, me irá bien a mí. Esa es la nueva mentalidad.

De modo que sí, creo que la COVID-19 vino a enseñarnos muchas cosas, aunque no sé si todas las generaciones tenemos la capacidad de entenderlas y difundirlas. Las nuevas generaciones lo tienen ya en su ADN. Es un proceso por el cual ha pasado la humanidad durante milenios: nos vamos hacia el egocentrismo y luego al extremo contrario. Creo que lo que toca hoy en día es explorar: ya vimos lo que pasa en ambos extremos. Busquemos un centro donde me vaya bien a mí, pero también al otro. Hay suficiente abundancia en el planeta como para que todos tengamos vidas dignas, si sabemos administrar y cuidar, y si sabemos tomar decisiones más conscientes, más responsables.

Veo a las nuevas generaciones comprometidas con muchísimas más inteligencias, pero, si no hacemos que éstas puedan permear hacia otros, si no nos preocupamos porque la educación llegue a todos los estratos sociales, entonces seremos unos pocos idealistas luchando por un todo imposible de lograr.

¿Cómo vivió Mitz el tema de redes de apoyo durante la crisis sanitaria por COVID-19?

Lo que sí tenemos en nuestro ADN es creatividad. Todo lo que diseñamos lo hacemos a partir de desperdicios. A veces son de un tipo, a veces de otro; en otras ocasiones nos lanzan retos y tenemos que solucionarlos. Esta creatividad nos permitió, en tiempos de la COVID-19, adaptar nuestro modelo: las mujeres trabajaban desde casa o venían una vez cada 15 días en horarios alternos.

Empezamos a hacer tapabocas y caretas; pudimos explorar nuevos mercados y nos dimos cuenta de que en este preciso momento las grandes corporaciones, que eran nuestras mejores aliadas, también estaban pasando por momentos muy difíciles, por lo que tuvimos que voltear directamente al consumidor.

Lo que era muy fuerte antes, que era el *Business to Business (B2B)*, lo tuvimos que convertir en *Business to Client (B2C)*. Para ello tuvimos que abrir nuestras redes sociales y una línea de productos en Amazon.

Lo vimos como una oportunidad de reinventarnos hacia nuevos mercados, que no están completamente conquistados ni mucho menos, y queríamos ver hasta dónde podíamos llegar, cómo acrecentar nuestra creatividad y cómo ir solventando nuevos retos. Creo que esto vino para quedarse. Ahora es la COVID-19 y en unos años será otra cosa. Lo que debemos tener siempre es la capacidad de cambio, porque es una constante en el mundo. Si nos quedamos paralizados, nos resquebrajamos. Pero si fluimos con el cambio, encontraremos que siempre hay nuevas puertas por abrir.

¿Qué necesitamos entender para empoderar más a la mujer y a la emprendedora mexicana?

Lo que a mí me empoderó más y me permitió construir lo que he construido fue contar con una familia colaboradora. Hoy vuelvo la vista atrás y veo lo increíble que fue contar con un marido que siempre creyó en mí y me apoyó en todo momento.

Mis hijos crecieron con una mamá que no estaba disponible 24/7 para ellos, pero el tiempo que les dedicaba era de mucha calidad. Tuvieron que crecer siendo autosuficientes. Cuando llegaron a la adolescencia entendieron que también tenían que colaborar. Esto, como familia, nos hizo un núcleo muy poderoso. Trabajaron conmigo en proyectos de responsabilidad social, viajaron conmigo a muchas comunidades indígenas para entender la problemática. Son donantes desde muy jóvenes, porque entienden la necesidad de trabajar de forma colaborativa.

Eso me ayudó a estar en constante búsqueda de autoformación. Me he dado cuenta de que en la medida que me mantengo conectada con fuentes de educación, de formación, desde cursos de cocina nutritiva hasta liderazgo, me voy construyendo, transformando constantemente y desde ahí puedo alimentar a mi familia, a la fundación, a todas las mujeres con las que trabajo. Son círculos de impacto que se van haciendo para favorecer a más personas.

¿Cuál quieres que sea tu legado?

Todo lo que hagamos en la vida, sea una causa social, una empresa, un negocio, madre de familia, todo, requerirá resiliencia, porque todo

hay suficiente abundancia en el planeta como para que todos tengamos vidas dignas, si sabemos administrar y cuidar, y si sabemos tomar decisiones más conscientes, más responsables.

va cambiando y los retos van presentándose. Lo que yo diría a las siguientes generaciones es que encuentren algo de lo que verdaderamente se apasionen y por lo que valga la pena vivir toda una vida. Que sea algo que les proporcione la certeza de que gracias a ello van a dejar el mundo mejor de como lo encontraron. Que cuando se les presenten obstáculos tengan el deseo de superarlos, de seguir adelante, de aprender de las lecciones. Que se permitan tener equivocaciones, aprender y resurgir, porque lo que estén haciendo valga tanto la pena, que todo haya sido tiempo bien invertido.

¿Qué te indicó que estabas llegando a esa mina de oro apasionante?

Tenía muy claro que la desigualdad social me dolía y sabía que el camino para superarla era la educación. Fui guía Montessori; me dediqué a educar a muchos niños. Ahí entendí toda la problemática de las instituciones sociales, la de los modelos caritativos y asistenciales.

Había que tener algo sustentable en el tiempo y es una de las grandes aportaciones de Mitz, que haya logrado ser una organización social sustentable. Generamos recursos de la misma venta de los productos que fabricamos en las comunidades. Esto me fue diciendo que había mucha sabiduría, mucho valor en lo que estaba haciendo.

Ver los testimonios de transformación de las mujeres, cuando una mamá se acercaba a mí y me contaba que su hija estaba en tercero de preparatoria, que había logrado sacarla adelante; otra, que había podido abrir su comercio y estaba vendiendo desde su casa. Cuando sabes de estos testimonios de mujeres que toman responsabilidad, que están transformando no solo su

vida sino la de las siguientes generaciones, puedes ver que algo se está haciendo bien, que está valiendo la pena. Verlas es la razón más fuerte por la cual continuar.

En los años de trayectoria de Mitz y en la tuya propia como emprendedora social, ¿crees que ha evolucionado la forma en que vemos la responsabilidad social en México?

Por supuesto. Cuando era una niña, esa responsabilidad era algo que les tocaba a las religiosas y a los curas, y eran cosas que sucedían muy lejos, en las sierras y vendían galletitas. Nosotros desde hace 13 años tenemos ya puentes de colaboración entre el sector privado y el social. Esto es algo nunca visto.

Estamos hablando ahora de la economía circular, de las corporaciones B, del impacto colectivo. Son conceptos que antes no estaban acuñados y de alguna forma Mitz viene haciéndolo desde hace mucho tiempo. Hoy en día toca a los jóvenes recrear todos estos conceptos. En lo económico, lo social, lo político se está desmoronando aquello con lo que yo crecí, que eran las anclas de la sociedad.

La responsabilidad social ha evolucionado mucho y creo que lo que más me emociona es todo lo que falta por crear. Necesitamos replantear las futuras economías para evitar desigualdades. Los modelos capitalistas, comunistas, socialistas, quedaron en entredicho. A los jóvenes les queda todo por inventar. Hoy en día hay mucha más flexibilidad y posibilidades infinitas. Hay mucho material con el cual trabajar y desde ahí generar nuevos conceptos, ideas y opciones para recrear a la humanidad. </>

PILAR BAZÁN

Apostemos
por el.
voluntariado
corporativo
y **construyamos**
una mejor sociedad

REDACCIÓN ISTMO

Una organización global con una misión incluyente, solidaria y participativa, tiene al frente en México a una experta organizadora, que siempre soñó con cambiar la sociedad a través de sus acciones.

El desarrollo ha sido la vocación de Pilar Bazán a lo largo de toda su trayectoria profesional. Estuvo a cargo del Desarrollo de Recursos Humanos por 15 años en la que fuera Banca Cremi, durante un largo periodo de transformación de la banca mexicana, que vivió nacionalizaciones, privatizaciones y otras muchas turbulencias. Luego realizó la misma actividad para la fuerza de ventas de Seguros Monterrey New York Life. Finalmente, le llegó un gran reto, al que ha dedicado todo su esfuerzo por doce años: encabezar Special Olympics en México.

El salto desde el terreno financiero al del apoyo para personas con capacidades intelectuales diferentes fue una bocanada de aire fresco. Hoy está al frente de un organismo que coordina la actividad de 38,000 atletas, 7,901 entrenadores y 5,569 voluntarios en 27 estados. Los triunfos han sido muchos pero, para Pilar no se trata de ganar medallas, sino de que todos vivan la experiencia del trabajo en equipo, de alcanzar una meta en conjunto y conseguir el reconocimiento de las capacidades de todas las personas. En entrevista con *istmo*, Bazán habla de lo mucho que le ha dejado como aprendizaje esta etapa de su vida, y qué quiere dejarle como un regalo al mundo.

¿Qué aporta Special Olympics a nuestro panorama social?

Es un movimiento que se fundó en 1968, con el objetivo de incluir en la sociedad a las personas con discapacidad intelectual a través de diferentes programas. Ese primer año fue a través del deporte, que da visibilidad, valores, trabajo en equipo, cumplimiento de metas, establecimiento de límites, convivencia, etcétera.

Desde entonces a la fecha ha evolucionado mucho, y se sigue investigando, trayendo información respecto de las personas con discapacidad intelectual. Estamos ya en 200 países, atendiendo a cinco millones de personas. A diferencia de otras organizaciones, somos un movimiento 100% incluyente. Es decir, en la parte deportiva y en otros eventos como liderazgo inclusivo, como atletas jóvenes, como familias, participan personas sin discapacidad, o con otro tipo de discapacidad.

Lo que aporta Special Olympics es precisamente que el mundo vea la gran capacidad que tienen las personas con discapacidad; que

podemos abrirles las puertas, que pueden ser colaboradores en organizaciones, que se les dé la oportunidad de educarse, de conseguir un empleo, de ser autosuficientes; que el mundo los vea, que construyamos puentes para que sean verdaderamente incluidos en la sociedad; que realmente se les reconozca, al ver la habilidades que tienen para desempeñar cualquier actividad.



Pilar Bazán,
Directora Ejecutiva Nacional
en Special Olympics México

¿Ha cambiado la forma en que vemos la responsabilidad social en los últimos años?

Sí. Concretamente en nuestro país se ha ido modificando. Podría decir que siento mucho entusiasmo y orgullo en el hecho de que ahora muchos jóvenes compran artículos con los que pueden ayudar a alguna causa social. Por otro lado, veo mucha conciencia por parte de las organizaciones, de las grandes empresas, en donde el asunto no es dar dinero para que se solucionen problemas, sino que se involucran a través del voluntariado corporativo. Los empleados, de acuerdo con su capacidad o conocimiento, comparten y viven con nuestros atletas.

Hay quien puede hablar de biodiversidad, fauna, flora, del huerto casero o pueden hacer actividades manuales, y lo comparten con nuestros atletas. Eso con independencia de que tengan un puesto de gerente o director dentro de una organización. Se está dando esto de regresar a la sociedad parte de lo ganado. Debemos seguir trabajando en ello

¿Cuál es tu opinión respecto de los retos humanos que se acrecentaron a raíz de la COVID-19?

Necesitamos siempre estar preparados para re-inventarnos minuto a minuto. Imaginen lo que

los meses recientes han supuesto para un movimiento como el nuestro, en el cual las actividades son presenciales, donde los chicos entrenan en cancha y de pronto les decimos que tienen que ir a sus casas porque debemos estar protegidos. Esto ha requerido encontrar otras formas de seguir llegando a ellos. Tratamos rápidamente de crear un esquema donde lo más importante es estar cerca de los muchachos y sus familias para proporcionarles herramientas que les permitan continuar. Llevamos más de un año trabajando así y ha estado funcionando. Sin embargo, sabemos que debido a la tecnología, en ocasiones no alcanzas a llegar a algunas comunidades, porque no cuentan con las herramientas.

Debemos estar conscientes de que, pase lo que pase, no podemos perder de vista que todos somos seres humanos, con habilidades y cualidades. Quizá todos tengamos algún tipo de discapacidad. No sabemos, pero todos merecemos la oportunidad y algunos la necesitan más que otros. Esto parece muy sencillo y elemental, pero definitivamente hay muchas personas que al día de hoy tienen el privilegio de trabajar en casa, tener Internet, una computadora, contar con recursos. Otros en cambio, fuera del tema de discapacidad, están sin trabajo o han tenido que transformar su vida a raíz de la pandemia.

Debemos reconocer a quienes han perdido a familiares y han vivido un dolor fuerte. Seamos sensibles, regresemos a la calidad humana, a lo esencial, a lo que siempre debió existir y nunca debimos dejar de lado. Cuando veamos a alguien, sea en persona o por Zoom, sepamos que hay toda una historia que muchas veces ignoramos. Pensemos en ese gran ser humano, reconozcámoslo y juntos sigamos construyendo una mejor sociedad.

¿Cómo pueden las redes de apoyo ayudar a crear puentes?

Las redes son fundamentales. Pasa lo mismo con el ser humano; solo, no puede hacer nada. En nuestro caso, tenemos alianzas con organizaciones que proveen el voluntariado corporativo y aliados que manejan el tema de comunidades



veo mucha conciencia por parte de las organizaciones, de las grandes empresas, en donde el asunto no es dar dinero para que se solucionen problemas, sino que se involucren a través del voluntariado corporativo.

saludables. Tuvimos atletas cuyas familias –o ellos mismos– contrajeron COVID-19. Tuvieron el apoyo de telemedicina de manera gratuita. Hemos tenido el caso de muchos voluntarios que han trabajado enseñando manualidades o recetas de cocina, que pueden parecer temas sin importancia, pero con esa receta una persona puede alimentarse en su casa o cocinar y vender más adelante sus productos.

En ocasiones creemos que no podemos ayudar, que no tenemos el conocimiento o la sensibilidad. Yo sin embargo diría que incluso un niño de 12, 13 años que ha aprendido valores dentro del marco de su familia, puede apoyar a una persona que lo necesite. Para mí, todos estos aliados son los que te apoyan en el camino. Incluso un deportista destacado como un boxeador o un corredor o tal vez un artista, como figuras públicas, pueden hablar de estas causas y decir que son orgullosamente sus embajadores, porque saben que esto mejora nuestra sociedad y nuestro país.

¿Cuál es el ingrediente clave para que una colaboración sea exitosa y funcione?

No podría hablar de recetas, porque al final somos todos seres humanos y cada uno tiene su propia constitución. Se trata únicamente de ser transparente, decir la verdad, platicar de lo que se está necesitando, convencer a los demás desde su perspectiva. Tenemos por ejemplo el

las redes son fundamentales. Pasa lo mismo con el ser humano; solo, no puede hacer nada. En nuestro caso, tenemos alianzas con organizaciones que proveen el voluntariado corporativo y aliados que manejan el tema de comunidades saludables.

apoyo de un grupo muy importante que son los padres de familia. Ellos están convencidos de los beneficios que han tenido sus hijos durante la trayectoria de esta organización. Entonces son ellos los principales voceros. Se trata en realidad de no olvidar que todos nos necesitamos. Solos no podemos funcionar y algunos necesitan un poco más que otros. Por eso juntos podemos lograr muchas cosas.

¿Hoy las mujeres somos conscientes de este impacto?

Lo que posiblemente me ocurrió es que tuve desde niña muy buenas experiencias y ningún tema que me pudiera afectar. Mi pasado laboral no fue en una organización social: estaba en el sector financiero, aunque afortunadamente en el área de Recursos Humanos.

Estoy segura de que tanto los hombres como las mujeres podemos hacer muchas cosas, pero creo que las mujeres tenemos una sensibilidad muy especial. Somos muy empáticas con todas las causas sociales, además de que contamos con habilidades especiales para desarrollarnos, aprender, tener una posición importante en el trabajo y adicionalmente ser mamás, esposas.

Muchas chicas han tenido que ser ahora amas de casa, cocinando, levantando a la familia, todo al mismo tiempo. Creo que las mujeres a nivel laboral pueden destacar en cualquier empresa, pueden destacar como madres, como esposas y hacerlo igualmente en causas sociales. Todos estos roles son posiciones directivas importantes, porque todos implican responsabilidad, decisiones, trabajo en equipo y contar con un grupo de colaboradores porque, insisto, solas en ningún rol podrían lograrlo.

¿Cuál legado quieres dejar?

Lo que siempre tuve en mente fue contribuir verdaderamente a la sociedad con mis acciones.

Es levantarte siempre y pensar en qué puedes impactar ese día. Que pueda decirse que fui una mujer que luchó verdaderamente por el respeto al ser humano y su trascendencia. Esto puede darse desde cualquier trinchera. No son las causas sociales el único lugar desde donde se puede impactar. Puedes ser directora de Finanzas, del área legal, académica, ama de casa, madre de familia.

El punto es el mismo: qué estás dejando de bueno en este mundo en valores, en principios, en respeto; en cuidado del ser humano, de la biodiversidad, de las plantas, del medio ambiente. En una palabra, ¿cómo y qué estás construyendo?

Si al final se puede decir que alguien ayudó a limpiar la playa y provocó que otros lo hicieran, ya trabajó en dejar resultados. Esa es mi idea, que todo el mundo sepa que el ser humano, esté donde esté, tiene todo el valor y merece todo el respeto. Lo único que muchos necesitan es que se les encamine, se les ayude, se les apoye, se

les dirija, y esto puede dar un buen resultado. Espero que se pueda decir de mí que cumplí.

¿Qué es la principal virtud que tiene Special Olympics a la cual deberíamos aspirar como sociedad?

Recuerdo que me preguntaban cómo tratar a personas con discapacidad intelectual y yo decía que no había tomado ningún curso especial: es cómo tratas a las personas en general. Hay que llamarlas por su nombre: son Pablo, Juan. Si no alcanzas a entender, no te alejes: pregúntales, diles que no entendiste, como lo harías con cualquier persona. Te diría que siempre tienen una sonrisa sin importar la adversidad; siempre están felices, participan en donde se les dé la oportunidad y son muy disciplinados. Es lo que más he extrañado en esta época de quedarnos en casa, poder abrazar a cada uno, porque son excepcionales. </>





Cómo nos

humanizó la pandemia

REDACCIÓN ISTMO

México podría construir un ambiente propicio para los emprendimientos sociales y para que las empresas cumplan las metas globales de sustentabilidad. Para ello, la relación entre empresas, gobierno y organismos civiles debe volver a ser armónica.

La pandemia dejó una profunda transformación en el mundo corporativo en todo el planeta. Sin embargo, este liderazgo empresarial, más humano, libre y empoderado, aún debe difundirse hacia otros segmentos sociales, que no pueden estar tan enfocados en la sustentabilidad cuando están buscando sobrevivir. Igualmente, algunos gobiernos han aprendido mejor las lecciones de la presente crisis, generando mejores ambientes para el emprendimiento social.

Otros países, sin embargo, van a necesitar más tiempo para aprender y México podría ser uno de ellos. En entrevista con *istmo*, María del Carmen Gutiérrez, directora general de la Fundación Bringas-Haghenbeck y Mary Conway Dato-on, profesora de Negocios Internacionales y Emprendimiento Social en la Crummer Graduate School of Business, describen el nuevo ambiente que se abre como una oportunidad tras la crisis de la pandemia, para los países que quieran aprovecharlas en beneficio de sus sociedades.

LÍDERES DISRUPTIVOS Y EMPÁTICOS

La pandemia, las necesarias medidas de confinamiento y el cierre de las economías en todo el

mundo dejan un inevitable saldo: el regreso de más de 150 millones de personas a la pobreza extrema. También, se incrementan las desigualdades en todos los terrenos en el planeta. Ante estos nuevos retos, la empresa tiene que ir más allá de su papel como generadores de empleo, considera María del Carmen Gutiérrez. En su opinión, llegará un punto en que la emergencia sanitaria concluirá y comenzará una fuerte emergencia económica. «Es toral que jueguen un papel de mucha participación e involucramiento con las causas sociales». Al mismo tiempo, es preciso preparar nuevos liderazgos hacia el interior de la empresa, para que sepa enfrentarse a causas mayores.

«Hay una crisis sanitaria, económica y por todo esto, también psicológica», complementa Mary Conway Dato-on, quien concuerda en que hoy es preciso liderar «con el propósito de contribuir al bien de la sociedad. Hay que ir más allá de las simples nociones de la responsabilidad social y ver estos retos como una preocupación estratégica de nuestros negocios». En su opinión, los líderes de negocios tienen que pensar más allá del lucro, y cita a Andrew Hoffman (*Management as a Calling, 2021*), quien señala

que las universidades y escuelas de negocios tienen la responsabilidad de preparar mejores líderes empresariales, que se enfoquen al cambio. «El poder que conlleva ser líder de un negocio lo acompaña más allá de los muros de la empresa», apunta.

¿Qué dejó la pandemia en la cultura de las empresas? Fueron días difíciles, prácticamente ninguna compañía quedó exenta de una crisis interna, ante la pérdida de vidas de colaboradores o de sus seres queridos más cercanos. Fueron días de vulnerabilidad, que a su vez generó un entorno muy sensible, que todos los empresarios deben tomar en cuenta, apunta Gutiérrez. Hoy el liderazgo debe enfrentar de forma directa la necesidad de mantener a sus equipos de trabajo sanos desde todos los puntos de vista, incluyendo el emocional.

Para empezar, dice Conway, los empleados de hoy no quieren regresar al trabajo que tenían antes. «A lo que no quieren volver es a las condiciones de empleo previas a la pandemia. Ya se dieron cuenta de que hay un ecosistema que tiene que tomarse en cuenta, que tienen hijos en casa que no van a la escuela y que no pueden cubrirse horarios que antes se cubrían. Antes, los empresarios no estaban pensando en sus empleados como humanos, sino como «activos», como recursos que pueden usar para avanzar en sus propios objetivos. Se necesita ahora que los líderes piensen en soluciones más sistémicas y esto implica un cambio de mentalidad».

Como resultado, el cambio en el liderazgo de las empresas debe darse en múltiples aspectos y a todos los niveles. El ambiente ha sido sumamente disruptivo, lo que requiere un nuevo líder, muy proactivo y abierto al cambio, en donde no pueden descartarse nuevas crisis. Ante todo, debe orientarse a resultados, indica Ramírez. «El ecosistema ha cambiado. Tienes que aprender a confiar en tu gente, a dialogar, a desarrollar talento, a impulsar a los equipos a tomar decisiones en un entorno más proactivo y dinámico; porque esto va a sumar. Estos liderazgos llegaron para quedarse. Si no los asumen, va a ser muy difícil salir adelante».

Conway añade el requisito de la empatía. Desde su punto de vista, el modelo más generalizado de liderazgo en México es el autoritario: un líder a quien sólo le importaba ser obedecido y



Mary Conway Dato-on, profesora de Negocios Internacionales y Emprendimiento Social en Crummer Graduate School of Business



María del Carmen Gutiérrez, directora general de la Fundación Bringas-Haghenbeck



con un profundo desconocimiento del otro. «Este modelo ya no funciona. Los líderes necesitan pensar más allá de lo que los colaboradores hacen, quiénes son como personas. Es algo que no enseñamos mucho en las escuelas de negocios».

Para Ramírez, esto está profundamente relacionado con el liderazgo transversal, en donde la alta dirección e incluso los mandos medios ya pueden participar como especialistas en una sola disciplina. Es preciso que desarrollen habilidades diversas, relacionadas con el arte de dirigir. «Creo que muchos empresarios se quedaron gratamente sorprendidos con los resultados de su equipo de trabajo en un entorno en el que quizá tuvieron que irse a casa, pero donde los resultados fueron maravillosos. Hay que aprender a identificar líderes dentro de la organización».

Para que las decisiones puedan tomarse a todos los niveles, es preciso capacitar a los colaboradores en esta habilidad, con un enfoque no sólo en el cliente, sino también en el equipo de la empresa misma. Pero no todo es disrupción. Muchos esquemas de las empresas globales establecidas son de gran ayuda para compañías en proceso de cambio, puesto que las actividades de buen gobierno corporativo y adopción de tecnología ya estaban alentando el cambio en los años previos a la pandemia.

MÁS ALLÁ DE UNA BUENA CAUSA

Para María del Carmen Ramírez, existe en ese sentido una gran área de oportunidad, cuando se trata de las organizaciones sin fines de lucro, gran parte de las cuales deben asumir un profundo proceso de institucionalidad. «Este tipo de proyectos comienza con buenas causas, pero tienes que darle una estructura. Lo digo por experiencia: un buen gobierno corporativo -lo cual es obligatorio-, te apuntala, te guía, te apoya, te asesora. Puedes también generar el uso de mejores prácticas, replicarlas y mantener esa hambre de aprender de personas que ya tienen ya un talento muy sólido y formado».

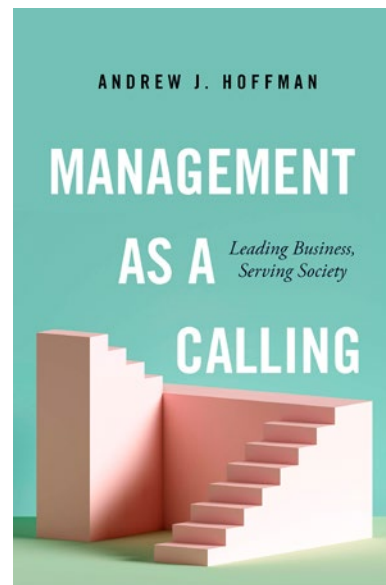
Algo que no puede dejarse de lado por ser total, es el tema de la tecnología, añade. Es preciso que las organizaciones sin fines de lucro incorporen modelos tecnológicos, conocimiento que en gran parte se puede aprender de las grandes empresas.

Coincide en ello Mary Conway, quien describe que las ONG comienzan con una causa, pero no piensan mucho en la teoría del cambio y carecen de métricas para evaluar sus resultados, por no contar con una estrategia ni una estructura. «Una ONG se enfoca solo en el servicio, como si por arte de magia se fuera a cambiar al mundo. Se necesita evaluar cómo se están haciendo las cosas».

A su vez, las empresas pueden aprender de las ONG la empatía con las causas sociales. «Tener la sensibilidad de saber qué está pasando en el entorno familiar de los empleados, para generar ambientes que propicien tranquilidad, lo que a la larga redundará en la propia empresa», describe Ramírez, quien añade que también pueden aprender a hacer más con menos. «Sería también muy interesante aprender a hacer alianzas, algo que está en el ADN de las ONG. Sumar hacia afuera e incluso hacia adentro».

¿Qué tan avanzado está México en responsabilidad social y sustentabilidad en comparación con el mundo? Es siempre una pregunta, ante el evidente retraso que tiene en materia de empleo

con el propósito de contribuir al bien de la sociedad. Hay que ir más allá de las simples nociones de la responsabilidad social y ver estos retos como una preocupación estratégica de nuestros negocios.



Management as a Calling.
Andrew Hoffman, 2021

formal y la disparidad que puede existir entre la cultura corporativa de las grandes empresas y cientos de miles de empresas pequeñas y micro.

EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN EL MUNDO

En el mundo hay diversos líderes en este campo, señala Ramírez, dependiendo de la causa social en la que se enfocan. «Hay quien atiende más ecología, o el combate al hambre, o prioriza la educación u otros temas sociales». Nombra países como Noruega o Dinamarca y describe que a partir del Pacto Mundial de Naciones Unidas () del año 2000 y la adopción de los objetivos de desarrollo sostenible en 2015, muchas empresas de todo el mundo se han ido sumando a este esfuerzo global. En ese sentido, muchas compañías en México aún no se han incorporado, en comparación con países como España, cuya red corporativa siguiendo la Agenda 2030 es muy amplia.

El «Nirvana» en emprendimiento social aún no existe, complementa Conway, pero una buena señal de ello es una buena relación entre el gobierno, el sector civil y los negocios. Cuando cada una de estas partes respeta su rol en el ecosistema, el sistema funciona mejor. Describe países donde ha realizado investigaciones. Por ejemplo, en Estados Unidos, hay buenos ejemplos de emprendimiento social y un amplio

ecosistema, que permite hacer un provechoso networking. Igualmente, en este país «tenemos un espíritu de emprendimiento y una alta tolerancia al riesgo en nuestros negocios», asegura. Por último, existen mecanismos legales para facilitar su funcionamiento, como las *low profit limited liability companies*. «Si una organización con fines de lucro quiere tener al mismo tiempo un propósito social o ambiental, ya contamos con sistemas para que pueda hacerlo», describe.

Por otra parte, en India, al que describe como «el país de los premios Nobel de Economía, Paz, Literatura», señala que hay muchas personas de las que se puede aprender. «Un estudio del Global Entrepreneurship Monitor hizo una pregunta a los emprendedores sobre por qué deseaban iniciar un negocio. La respuesta más popular en India es 'para marcar la diferencia en el mundo'. Ahí los emprendedores están ya pensando en cómo hacer cambios, desde el inicio de su negocio».

Conway señala que algunos estudios apuntan a México como el peor país para realizar emprendimientos sociales. Otros argumentan que hay ejemplos como Endeavor Mexico, New Ventures Mexico, Angel Ventures, en su momento Iniciativa México. «Ya hay muchas universidades dedicadas a esto. Tienen un sistema, pero todavía no tienen todo el engranaje».

Para Mary Carmen Ramírez hace falta «madurar mucho el tema del entendimiento de las causas de los problemas y no sus efectos. Eso da

este modelo ya no funciona. Los líderes necesitan pensar más allá de lo que los colaboradores hacen, quiénes son como personas. Es algo que no enseñamos mucho en las escuelas de negocios.



mucha credibilidad para los donantes, donde se siente que el dinero aportado está realmente enfocado a las causas raíz». Una buena definición ayuda a generar modelos que no sea tan asistencialistas, sino de intervención, «que transformen realidades a un nivel profundo».

Sin embargo, Mary Conway advierte que México avanza y retrocede en el tema del emprendimiento social. «Aunque el gobierno que tienen en este momento dice que es del pueblo, en realidad han cambiado mucho el apoyo que antes proporcionaba a los emprendimientos sociales. Podemos decir que es un entorno institucional hostil. No hay una manera de tener un estatus legal de emprendimiento social. Hay también una historia de dependencia del gobierno para fondos sociales. Hay quien piensa que el dinero llegará del gobierno o de la iglesia, y esos son modelos asistencialistas. Si esto cambia a un sistema de empoderamiento a que son agentes de cambio, a que con un poco de apoyo y de recurso pueden avanzar, no tienen que esperar para dar apoyo. En México, faltan las estructuras legales, recursos, infraestructura y aunque existen organizaciones, a veces cada una trabaja sin hacer alianzas, que les permitirían avanzar en el trabajo que realizan».

A esto Ramírez añade que «hay que entender que estamos en un momento de grandes oportunidades para sumar. Este país necesita mucho para que salgamos adelante, que transitemos la crisis de mejor manera. Insisto en que esto apenas comienza, creo que va a pasar tiempo en lo que podemos llegar a una estabilidad que permita dar continuidad a lo que hacemos, pero es un tiempo de oportunidades para los empresarios y las organizaciones de profesionalizar y aprender de lo que nos dejó la pandemia».

Conway concluye: «Los ciudadanos y los consumidores quieren un cambio. Los consumidores se preguntarán si las empresas han hecho algo en el tiempo de crisis. Si no, pueden llevarse su dinero a otra parte. Tienen un buen ejemplo después de los dos últimos temblores, cómo han cambiado los ciudadanos empoderándose a sí mismos, sin tener que esperar a que el gobierno actúe. El mismo gobierno tiene ahora más sistemas para responder, porque habrá otras crisis y será bueno saber qué aprendieron, que pueden usar en el futuro». </>



JUAN DEL CERRO

EL
emprendedor,
más relevante
que nunca

REDACCIÓN ISTMO



Hoy es un momento en que todas las empresas, nuevas y establecidas, deben cumplir un objetivo social, además de buscar ganancias.

El ecosistema del emprendedor no ha dejado de progresar y ramificarse en los últimos años, gracias a la acción continua de personas como Juan del Cerro, fundador de Disruptivo.tv y Socialab,

entre otras iniciativas. Autor y conferencista en el tema de la fundación de empresas y proyectos sociales, piensa que, en la era post-pandemia, el papel del emprendedor será aún más relevante en un México que busca cómo recuperar el ritmo de su economía. Esta vez, señala, deberá emprenderse con un enfoque social.

Se estima que 150 millones de personas en países en desarrollo volverán a la pobreza extrema, y que la crisis ha exacerbado las desigualdades en salud, educación y acceso a la tecnología, entre otras. ¿Cuál sería el papel del emprendedor para responder a estos retos?

El papel del emprendedor, de aquí en adelante, será más relevante que nunca. Hoy en día nos queda claro a todos cómo estamos conectados, cómo las acciones de una persona del otro lado del mundo, que parecieran sin relevancia, nos afectan. La pandemia no es el único caso. Sucede igual con el medio ambiente, la extinción de las especies, la sobreexplotación de la tierra. Esta pandemia nos ha servido para darnos cuenta de cómo las acciones de todos afectan a todos.

A lo largo de este año y medio he hablado con muchas personas de distintos países, edades, niveles socioeconómicos, y todos los que quieren emprender buscan hacerlo en algo que impacte positivamente, porque la situación está muy difícil. Sin minimizar los efectos negativos de la pandemia, pienso que algo positivo es que la gente se percató de que cuenta con el potencial para impactar a los demás para bien, y que los negocios pueden ser una herramienta para llevarlo a cabo.

Las personas querrán por supuesto emprender para ganar dinero, para vivir, pero aquí se encuentra la ventaja del emprendimiento social, que no lleva a tener que sacrificarte tú a costa del impacto social, sino que puedes lograr las dos cosas. Cada vez vemos más capital yendo a inversión de impacto, más universidades que buscan que sus egresados sean agentes de cambio a través de los negocios. Ya veníamos con un movimiento importante de emprendimiento social, y la pandemia ha sido un catalizador indiscutible.

¿Qué soluciones podrían proponer los empresarios y los emprendedores?

La característica más importante que debe tener quien hoy quiera emprender es la empatía, habilidad que debe ser

desarrollada y trabajada. Se habla mucho de que hay que conocer la problemática, enamorarte del problema, acercarte al usuario. Eso no es nuevo, pero sí lo es el punto de vista del acercamiento. Por ejemplo, el acercamiento con el usuario trataba sobre cómo venderle tu producto, empaquetado para que le gustara. Los estudios de mercado buscaban qué color era el mejor para aumentar una venta. Hoy, en cambio, se busca cómo ofrecer un producto o servicio que realmente satisfaga una necesidad.

En mi libro *¿Qué es el emprendimiento social?* hablo sobre este concepto y sobre la delgada línea que recorre. Es empezar a entender cuál es el lado correcto de esa línea. De un lado están los emprendedores, las empresas que buscan aprovechar las necesidades de las personas para maximizar sus utilidades; situación preponderante durante muchos años. Existen empresas a las que no les interesa resolver el problema del usuario, más bien mantenerlo en un ciclo del cual no pueda salir y tener que seguir consumiendo su producto. En el actual paradigma, el emprendimiento debe estar basado en la empatía, aprovechar los negocios para resolver las problemáticas de las personas, del medio ambiente, de la sociedad.

Si hace 20 años le hubieras preguntado a alguien por qué generaba un negocio, la respuesta habría sido: «para ganar dinero». Cuando estudié Administración de Empresas, me enseñaron que la métrica más importante de una empresa era maximizar sus utilidades. Justificabas todo en busca de este objetivo: gastar menos en el producto, aunque el empaque no fuera reciclable, o pagar un soborno para acelerar un proceso y salir antes al mercado.

Para cambiar la perspectiva, justamente lo que se necesita es poner la atención en las necesidades de las personas. La maravilla es que quien logra verdaderamente resolver una necesidad tiene un enorme mercado cautivo, porque la mayoría de los problemas sociales no se están resolviendo. El emprendimiento social siempre tiene que medirse desde dos puntos de vista: generar impacto, y ser rentable.

Esto no sería únicamente para los emprendedores ¿también para las empresas aplica esta estrategia?

Ya está sucediendo, y hay empresas que lo están haciendo muy bien. Hay casos icónicos como Patagonia, como Natura, como Unilever con su marca Ben & Jerry's, y Danone. Estamos hablando de transnacionales, que no son perfectas y quizá tienen mucho que hacer. Sin embargo, activamente han tomado el rol de generadores de cambio. No esperan a que alguien vea si están haciendo algo mal y verse forzados a hacer un donativo para limpiar su imagen.

Hoy el mercado tiende a interesarse más, porque tiene acceso a más información; pueden dejar de pedir a restaurantes que envíen sus productos en envases de unicel, por ejemplo. O bien,



Juan del Cerro,
fundador de Disruptivo.tv
y Socialab

la maravilla es que quien logra verdaderamente resolver una necesidad tiene un enorme mercado cautivo, porque la mayoría de los problemas sociales no se están resolviendo.

se informa sobre dónde se hicieron los productos y las condiciones de los trabajadores.

Los consumidores no son tontos. Cada vez es más claro cuando las empresas realizan prácticas superficiales de responsabilidad social para aparentar. El consumidor no cae ya con cualquier táctica, de modo que ganarán la batalla quienes realmente hagan esto de manera integral. Es más sostenible a largo plazo, es más atractivo para el mercado, para los inversionistas.

Cada vez más, en los grandes mercados se implementan los criterios de inversión de gobernabilidad, sustentabilidad y de impacto social y económico. BlackRock, que maneja más de un billón de dólares en inversiones, anunció hace tres o cuatro años que se va a salir de todas las inversiones que no generen un impacto positivo. Han salido de muchos mercados.

El ser humano tiene una visión de corto plazo y tiene que hacer un esfuerzo muy grande para pensar qué significa que en 2050 haya en el mar más plástico que peces; que en cierto tiempo la calidad del aire no sea suficiente. No lo dimensionamos, pero ya estamos ahí: ya se extinguieron más del 70% de las especies, se ha deforestado más del 80% del bosque. Las empresas que no tomen acción se irán quedando cada vez más atrás.



Hay una tira cómica de *The New Yorker* que me gusta en donde en un mundo apocalíptico, destruido, están unos niños con un hombre con traje que representa a un CEO. Están alrededor de un fuego y el hombre del traje dice: «Pues, sí, destruimos el mundo, pero por un breve espacio de tiempo, tuvimos excelentes rendimientos».

¿Consideras que tras la pandemia se entenderá y se materializarán de distinto modo la sustentabilidad y la responsabilidad social?

El optimista diría que esto va a traer un cambio radical de mentalidad y que ahora todos vamos a ser conscientes. Como decía, ya hay personas que pasaron por ese cambio, mucha gente que a raíz de la crisis ha revisado sus hábitos de consumo, ha cuestionado la naturaleza de sus negocios, pero hay mucha gente que no. Somos seres a quienes toma tiempo entender las cosas, el efecto a largo plazo de nuestras acciones. La realidad es que hay también mucha gente que tiene problemas personales que deben resolver cada día. ¿Cómo exigirles que se preocupen por consecuencias en el ambiente si no pueden cubrir la renta o las colegiaturas? Por eso no creo que vaya a darse un cambio de consciencia igual en todos. Habrá un cambio significativo en un porcentaje importante de gente que nos lleve a tener cambios, sí.

El año pasado, a los siete u ocho meses de que se implementara la cuarentena, hubo una nota interesante en Estados Unidos y Europa. Decía que las inversiones de impacto estaban teniendo hasta seis veces mejores rendimientos que las que no lo eran. Se está viendo un cambio de conciencia en ciertas partes de la sociedad. Es importante señalar que el cambio no sucede solo. Por eso me dedico a empujarlo, porque es una carretera cuesta arriba: tenemos que impulsar el cambio de conciencia, los nuevos modelos de negocios, un consumidor más exigente. Las cosas las tenemos que hacer e incentivar nosotros, porque ya creemos en ello.

Tu plática con Muhammad Yunus fue previa a la pandemia. ¿Hay algo que rescates de esa charla que ayude a entender el papel del emprendedor social en el mundo postpandemia?

Esa plática fue hace dos años, pero hay dos cosas que me llaman la atención. Lo primero es que él habla de la importancia de ver a las personas como personas, antes que como clientes o empresarios. Que, si tenemos la perspectiva humana de los demás, eso te obliga a hacer las cosas de forma diferente. Resulta muy fácil deshumanizar a tus colaboradores, pensar en el ser humano como herramienta para mi negocio o como consumidor. Por eso se habla de

segmentos de mercado, como «personas de 15 a 25 años». No: ponle nombre, apellido, qué le gusta, porque así lo humanizas.

Lo otro que me gustó mucho de esa conversación y que está muy en boga en este momento, es que pone ejemplos globales. Dice que el emprendimiento ya no se trata de nichos. Los negocios de impacto ya no son de unos pocos, negocios artesanales. Él puso en esa conversación el ejemplo de los Juegos Olímpicos, que se hicieron desde una perspectiva sostenible, de desarrollo social.

Los Juegos Olímpicos, el Mundial de Fútbol, estaban generando un impacto negativo grande. En Brasil la construcción de los estadios trajo muchas consecuencias y ahora están abandonados. En cambio, las recientes Olimpiadas en Tokio tuvieron una visión mucho más de impacto. Aquí se ve cómo ya no son proyectos pequeños o artesanales, ya hay grandes iniciativas globales poniendo el ejemplo.

Antes tú tenías tu negocio, ganabas dinero, y ya. Pero hoy si tienes un negocio, ganas dinero, pero estás contaminando un río, tienes una responsabilidad con la gente. Yunus nos demuestra que es viable construir grandes casos de negocio y es de lo que habla en su último libro, *Un mundo de tres ceros*. Cero pobreza, cero desempleo, cero emisiones netas de carbono.

¿Qué país va a la cabeza en temas de emprendimiento social y qué hace? ¿Cómo está México?

Decir quién está a la cabeza es difícil, porque no existe un índice, aunque pienso en algunos. Reino Unido, por ejemplo, tiene un liderazgo nato, porque es donde se generó el concepto de la inversión de impacto. Es de los primeros donde se creó la figura legal de las empresas de beneficio comunitario. Ahí entras a un restaurante y es una empresa social por el hecho de dónde vienen sus productos, a quién contratan. Es un país desarrollado y obviamente al estar más avanzado en tecnología, en bienestar, tienen más oportunidad en enfocarse en cosas como éstas.

Allá hay más capital, el gobierno está muy involucrado. Quizá ahí no existe tanta desigualdad como en otras partes.

Un caso contrastante es la India, un país referente porque, al contrario de Inglaterra, tiene unos números de pobreza, desigualdad, problemáticas

sociales, que dejan a México como una isla. Allá son millones de personas que viven en condiciones no solo en pobreza, sino en pobreza extrema. Por ello ha existido la necesidad de contar con innovaciones en educación, salud, vivienda. En México hay muchos casos de empresas sociales que han replicado modelos de negocio de la India. Está muy bien. Si ellos llevan 20 o 30 años de ventaja, por qué no aprender de ellos.

Hablando de México, hay que decir que es un país que tiene un ecosistema de emprendimiento social muy vibrante. Me atrevería a decir que está

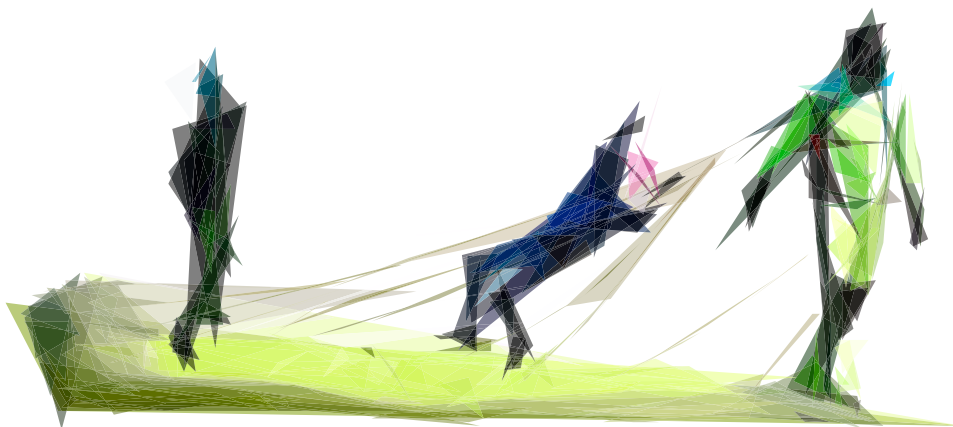
los consumidores no son tontos. Cada vez es más claro cuando las empresas realizan prácticas superficiales de responsabilidad social para aparentar. El consumidor no cae ya con cualquier táctica.

unos pasos adelante que el resto de los países de América Latina: en cantidad de empresas, en actores del ecosistema -incubadoras, aceleradoras, en cantidad de universidades que se involucran-. La administración anterior invertía mucho en emprendimiento, fue una sus banderas, misma que la presente administración no tiene. Hoy no se invierte a nivel federal, pero sigue habiendo muchos estados que están invirtiendo, trabajando y fomentando el emprendimiento social. Eso hace que en México haya un ecosistema importante, y empezamos a tener casos de innovación completamente originales y diferentes.

Ya puedes, por ejemplo, comprar productos de empresas sociales en el súper, como los huevos del Grupo Murlota, que son de pequeños productores que tienen criaderos de traspatio, y se ayuda a que las personas salgan de la pobreza; el azúcar de Xilinat, que es para diabéticos, hecha del bagazo del maguey. Son cosas que ya están en el mercado y son muy interesantes.

Si bien ha sucedido esto, en México no han pasado otras cosas que sí se ven en América Latina como en Colombia, Ecuador y Perú, que tienen ya una figura legal para empresas sociales. Argentina y Chile la están discutiendo en sus Cámaras.

Lo que tiene México es una comunidad local de la Alianza por la inversión de impacto, que está vinculada a la alianza que nace en Inglaterra, y es el único país en América Latina que cuenta con este Consejo. En México hay actores, hay inversión, hay capital, pero todavía falta institucionalidad y mayor certidumbre. </>





EVENT PRODUCTION • VIRTUAL & HYBRID EVENTS
CREATIVITY & DESIGN • MEDIA • DIGITAL MARKETING

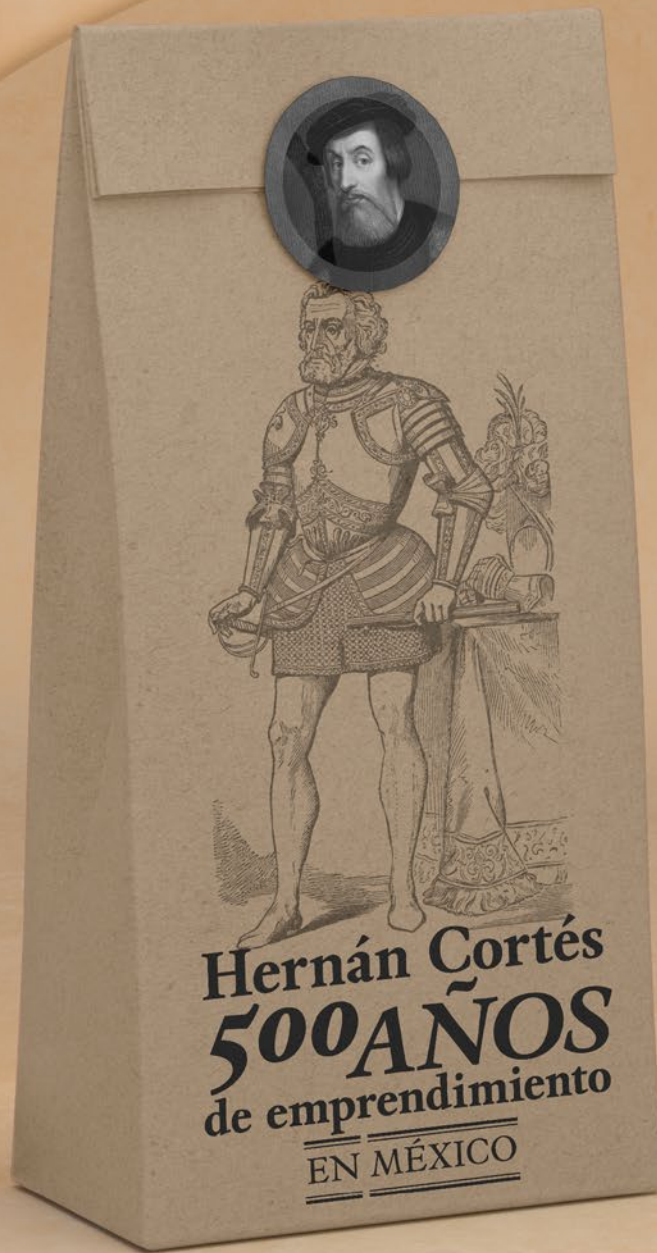
Nuevo look,
mismo espíritu
Creativo.

DMMarketingLovers 

dm_eventos_oficial 

55 5696 4392 

contacto@dmproducciones.mx 



Vista como una historia de empresa, la Conquista es un ejemplo de la siempre tirante relación entre emprendedor, gobierno... y el poder económico ya establecido.

RODRIGO LLANES

Emprender en México no es tarea fácil. Debilidades y amenazas acechan a cualquiera que decida tomar el riesgo y sortear la adversidad con su empresa. Somos protagonistas de las historias agrídulces más variadas.

Cuando las cosas nos salen bien festejamos, pero al día siguiente estamos alzando copas y platos sucios y pensando en el siguiente pedazo a escalar, pues la vida de nuestra empresa depende de los nuevos retos que debemos afrontar. Quizás, sin haberlo decidido conscientemente, nuestro destino ya no nos pertenece, sino a la empresa y al éxito que hemos creado.

Si nos salen mal las cosas, casi siempre nos va muy mal: quedamos extenuados, endeudados, apaleados y deprimidos, sin ganas de volverlo a intentar. Por si fuera poco, el fracaso invade todo nuestro entorno y lo descompone sin remedio. Nuestra pareja, nuestra familia, nuestros amigos y la comunidad a la que pertenecemos se manifiestan decepcionados de nosotros por no llevar a buen puerto nuestro emprendimiento.

Así que de repente morimos y no podemos volver a ser quienes éramos al inicio. Nuestro entorno nos obliga a procesar y asimilar el fracaso en medio de los reclamos que pueden ser muchos: «¿Te gastaste todo? ¿... y me vas a poder pagar lo que te presté? ¡Yo que creí que saldríamos de pobres! ¿Y ahora qué vamos a hacer?». Justo entonces recibimos una patada, que nos impulsa a volver a saltar al ruedo con un nuevo emprendimiento.

Así transcurre nuestra vida, emprendiendo en un país con una larga y compleja historia, donde esta actividad supone arriesgar mucho. ¿Por qué es así? Quizá porque en nuestra propia historia están las fuerzas sociales y económicas que condicionan al emprendimiento mexicano. Por ello vamos a analizar la historia de uno de los primeros emprendedores de México: Hernán Cortés.

DE LA CRISIS A LA CONQUISTA

Muchos podrán decir que Cortés no fue un emprendedor, sino un militar conquistador, pero él -junto con muchos otros españoles- llegaron a estas tierras a hacer la América, a buscarse la vida lejos de su tierra, que no les ofrecía oportunidades para desarrollarse, así que la Conquista fue una empresa.

Fray Bernardino de Sahagún
**Hernán Cortés y sus hombres
se aproximan a Tenochtitlan**
Códice Florentino, Libro XII, F. 18R.
Biblioteca Medicea Laurenziana,
Florencia, Italia



en nuestra propia historia están las fuerzas sociales y económicas que condicionan al emprendimiento mexicano.

Los viajes de descubrimiento y conquista de América se transformaron en una válvula de escape para una generación de jóvenes españoles que sufrían en la península la severa crisis política y social del régimen de los Reyes Católicos. Pues, aunque habían triunfado en 1492 contra los moros de Granada, la economía castellana atravesaba por una recesión, provocada entre otras cosas por la expulsión de los judíos y el abandono del campo productivo por parte de los moros, que decidieron migrar de Castilla.

Esta crisis la padeció una generación en particular: aquellos que nacieron entre finales de la década de 1470 y la de 1490, y duró varios años. Todos los conquistadores pertenecen a esta generación, y la futura América será el lugar y contexto en el cuál expresarán, a través de su acción conquistadora, sus aspiraciones ante grandes retos.

Ya en México, se sumaron a una guerra existente entre los poderosos grupos indígenas que se disputaban el poder hegemónico (el mexica y sus aliados *versus* los tlaxcaltecas y sus aliados) y el bando al que se aliaron (el tlaxcalteca) salió victorioso.

Desde su desembarco en la costa del golfo de México, los españoles comenzaron a descubrir una realidad social muy compleja, en donde los grupos humanos se organizan en pueblos chicos y grandes, sometidos por otro grupo predominante y fuerte que era capaz de concentrar la riqueza y también de elaborar joyas y otros objetos suntuosos, como los que miraron anonadados con sus ojos. Todos los informantes indígenas les señalaron que la gran ciudad de México Tenochtitlan era el centro donde todo el poder y la riqueza se concentraban. Así que decidieron emprender el viaje para conocerla.

Cuando llegaron a la gran metrópoli, la riqueza mexica les asombró de tal manera que trasladaron esa vivencia al mundo de la fantasía. Así lo cuenta Bernal Díaz del Castillo: «Decíamos que parecía a las cosas de encantamiento que cuenta el libro de Amadís [...] Y aún algunos de nuestros soldados decían que si aquello que veían era entre sueños, y no es de maravillar que yo escriba aquí de esta manera, porque hay mucho que ponderar en ello que no se como lo cuente: ver cosas nunca oídas, ni aún soñadas, como veíamos».¹



Bernal Díaz del Castillo, *Historia Verdadera de la Conquista de la Nueva España*.

Todos los informantes indígenas les señalaron que la gran ciudad de México Tenochtitlan era el centro donde todo el poder y la riqueza se concentraban. Así que decidieron emprender el viaje para conocerla.

El estupor español describió su asombro ante esa desconocida civilización, la cual enfrentarán meses más tarde con los aliados tlaxcaltecas, poniendo un cerco progresivo a la ciudad de México Tenochtitlan y obligando a la nobleza mexica a rendirse finalmente.

Los españoles victoriosos tuvieron entonces la enorme responsabilidad de restaurar el orden económico que la guerra había roto en las tierras mesoamericanas. A Cortés esto le preocupó mucho. Incluso procuró prevenir la destrucción total de las instituciones mexicas y de la población tenochca en el asedio a la ciudad. Con la victoria fueron tres las prioridades del capitán: «hasta ahora he estado entendiendo en la buena orden, gobernación y pacificación de estas partes»² Para esta última tarea delegó en sus capitanes las guerras en contra de otros grupos indígenas, como los purépechas, los mixtecos, zapotecos y los mayas, mismas que fueron acompañadas por grandes contingentes de tlaxcaltecas.

Pero para el buen orden y gobierno, el capitán escuchó de la nobleza indígena derrotada la forma en que funcionaba el imperio. Ellos le explicaron: «Todos íbamos juntos, hacíamos la conquista de aquel pueblo, y cuando estaba sometido, luego era el regreso: cada grupo de gente se iba a su propia población. Y después iban viniendo los habitantes de aquellos pueblos, los conquistados, venían a entregar su tributo, su propia hacienda que tenían que dar acá: jades, oro, plumas de quetzal, y otra clase de piedras preciosas (...) Todo venía a dar acá, todo de donde quiera que viniera, en conjunto llegaba a México Tenochtitlan: todo el tributo y todo el oro».³

Acabada la pacificación de la región, comenzó a repartir los pueblos sometidos en encomienda entre sus capitanes y soldados y también entre los caciques indígenas que se le fueron aliando. Sobre la ciudad indígena destruida habrá de construir una nueva de predominancia española como mensaje del poder y supremacía española a la dirigencia derrotada.

¿DÓNDE QUEDÓ LA RIQUEZA?

Todos esos soldados españoles buscaron hacer un patrimonio con la encomienda repartida y emprender en estas tierras, desplegando sus

habilidades y tomando las oportunidades que se les ofrecían.

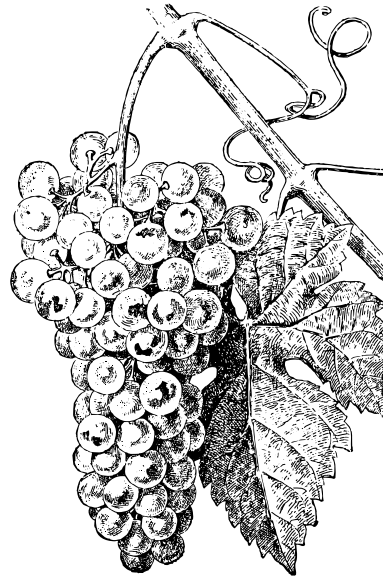
Hernán Cortés destaca de entre todos ellos por haber soñado con lograr una Nueva España, un reino donde los oficios y las fuentes de riqueza que la cultura hispana tenía en ese momento se pudieran reproducir aquí, en beneficio de él y los suyos. Igualmente, por haber encontrado una participación en el nuevo mercado que se estaba integrando en los dominios europeos de Carlos V, rey de las Españas, y al que contribuían todos los conquistadores de la América.

Así que fundó trapiches para producir azúcar, aserraderos para armar barcos y explorar con ellos el Pacífico hasta llegar a las islas Molucas, donde estaban las especias y también para comerciar con los conquistadores del Perú con las mercancías que se comenzaron a producir en México muy pronto. Entre esos productos destaca el vino, el emprendimiento más paradójico de Cortés. Pues a pesar de lograr con éxito crear lo que hoy llamamos *los vinos del Nuevo Mundo*, las vicisitudes del Cortés emprendedor y productor de vinos marcaron el destino de esa industria y de la cultura del vino en México.

Sus empresas le reportaron importantes ganancias y logró introducir con éxito todas las industrias mencionadas. Sin embargo, la suerte de su emprendimiento quedó opacada por sus desdichas políticas. Mantuvo un conflicto constante con la autoridad del rey, quien se dedicó a explotarlo a través de pedirle préstamos forzosos que nunca le fueron pagados. Se incorporó a la corte castellana y abandonó las tierras mexicanas donde se fueron debilitando las actividades económicas que había iniciado con buena fortuna.

De esta historia en particular podemos sacar importantes lecciones todos los emprendedores, pues en el personaje de Hernán Cortés tenemos un espejo de la creatividad como motor de la empresa, pero también de la ambición de poder que acompaña siempre al éxito económico y a la vida política.

¿Qué sucedió en Europa con el torrente de metales preciosos y mercancías americanas? Para ese entonces había una buena población de banqueros en Castilla y ellos vieron la forma de aprovechar el flujo de metales que comenzó a llegar. Lo adquirirían en primicias para luego



Anónimo
Fray Bernardino de Sahagún
Óleo sobre tela
S. XVII
Museo Nacional de Historia
conaculta-inah-mex



El V. P. Fr. Bernardino de Sahagún, sacerdote de San Francisco, uno de los primeros que leyeron, y luego en el Colegio, donde vivió más de 40 años, ocupado en enseñar a los niños y en la doctrina, y en la impresión de libros de que hace Catalán. In Biblioteca Mexicana T. P. 648. México de 1855.

A pesar de lograr con éxito crear lo que hoy llamamos «los vinos del Nuevo Mundo», las vicisitudes del Cortés emprendedor y productor de vinos marcaron el destino de esa industria y de la cultura del vino en México.

prestarlo y obtener intereses, y luego esas ganancias las invertían en los «mercados de futuros», que se contrataban en las ferias comarcales donde los productores españoles vendían sus factorías por anticipado a un precio mucho menor. Luego, revendían esas mercaderías con un segundo beneficio, que les garantizaba acaparar la plusvalía de las exportaciones.

Así que muy pronto los intereses que predominaron en las Indias Occidentales, hoy América, fueron los de los banqueros y comerciantes castellanos, flamencos e italianos del momento. Ellos, además, se encargaban de vender gran parte de los bienes primarios que necesitaban los conquistadores al embarcarse al Nuevo Mundo, desde la ropa, los alimentos y las armas.

Recorriendo la historia de la Conquista de México, que cumple 500 años, no solo nos topamos con un proceso histórico importantísimo entre México y España, sino que encontramos el inicio del emprendimiento en nuestro país. Desde esta óptica quizás logremos afrontar nuestro pasado y nuestro porvenir como hombres de empresa en este maravilloso país que es México. </>

¹Díaz del Castillo, Bernal, *Historia Verdadera de la Conquista de la Nueva España*, p. 190.

²Hernán Cortés, *Cartas de Relación*, p. 112.

³Bernardino de Sahagún, *Historia general de las cosas de la Nueva España*, p. 809.



El autor es historiador, emprendedor, restaurantero y chef, así como columnista en medios de comunicación.

La **COVID-19**
también **infectó**
a la **modernidad.**
Es una buena noticia

SANDRA ANCHONDO PAVÓN



La crisis sanitaria puso en evidencia la obsolescencia del proyecto moderno por su concepción de las relaciones entre los seres humanos y la naturaleza. Hoy entendemos mejor que el daño a unos es también el daño a todos.

La brillante escritora aragonesa Irene Vallejo ha dicho que nuestro más antiguo sueño es el futuro, pues desde las primeras civilizaciones, los seres humanos hemos querido imaginar mejores formas de vida, mejores mundos que habitar. En su última novela, también Emiliano Monge decide mirar con esperanza nuestro futuro como especie y construir una utopía a partir de una distopía muy particular, y lo hace de una manera extraordinaria. No solo sabe que somos el pasado de nuestro porvenir, sino que intuye que solamente recuperando la sabiduría de nuestros antepasados lograremos salir adelante. El novelista denuncia la crisis ambiental y anuncia una auténtica pesadilla en medio de calores infernales y cielos agrietados. En esta historia, la locura imperante ha sido causada a través de la libertad humana y paradójicamente la solución somos nosotros mismos, en nuestra libertad. Como fuera la creencia de muchos de los antiguos pobladores de América, el futuro antecede al pasado. Como es ahora la creencia de muchos de nosotros, la esperanza vendrá del tejido que brote de los márgenes, de las rebabas de la sociedad.

Tejer la oscuridad vio la luz durante el 2020, un año de huidas que nos enseñaron en dónde estábamos parados. Época que, como todas, nos pudo haber enseñado a comprender la oscuridad de otra manera. Entre las supuestas lecciones que nos ha dejado la crisis por COVID-19 algunos han encontrado una importante conexión entre la emergencia climática, eje central de nuestra recomendación literaria, y el actual desafío sanitario. La aparente amenaza de un virus (o dos, o tres, o más) puede ser vista también como una llamada de atención ante el debilitamiento de nuestros ecosistemas y de nuestras capacidades inmunológicas. Estas dos advertencias recaen también sobre nuestros proyectos civilizatorios vigentes y se relacionan íntimamente entre sí pudiendo reflejarse tanto en las desigualdades estructurales -que están iluminando los reflectores de la crisis sanitaria-, como en la esquizofrenia de un mundo en el que los millonarios del planeta viajan al espacio demostrando su grandeza y superioridad, mientras millones de personas gimen entre la enfermedad y la desesperación a causa de las pérdidas de sus libertades o de las vidas de sus seres queridos por la falta de soluciones a su alcance.

Otra cosa que tienen en común la crisis climática y la crisis sanitaria global, además del aumento de las desigualdades estructurales, es la reducción de nuestras libertades personales que conjugan el miedo con la necesidad de control y de dominación de algunos sobre otros, especialmente sobre otras.

Dicen los que saben que las 20 personas más ricas del planeta han aumentado su patrimonio en casi dos billones de dólares durante la crisis mundial del 2020. Jeff Bezos encabeza la lista y en un derroche de sus capacidades personales para vivir la libertad a tope salió tantito a contemplar la curvatura de la Tierra, en lo que fuera para algunos una falta de respeto para sus trabajadores peor situados o incluso para potenciales clientes que pudieran estar preocupados por priorizar los productos *eco-friendly* o el comercio local. Mientras Bezos competía en esta renovada carrera espacial, algunos otros terrícolas organizaban campañas para combatir el cambio climático, ajustaban acuerdos para disminuir las emisiones de carbono o se manifestaban a favor de decidir sobre su propio cuerpo y la libertad de movimiento en las fronteras de nuestro propio planeta común.

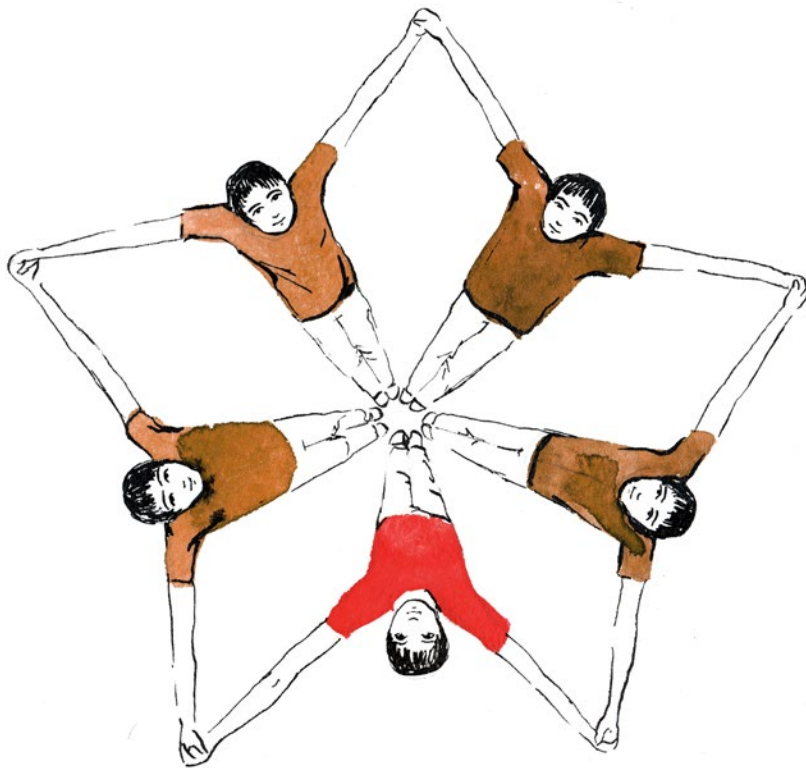
Nuestro mundo es tan esquizofrénico e hipócrita que sostiene negocios altamente contaminantes disfrazados de movimientos ecológicos, vende alimentos que no nutren y premia la competencia y la dominación por encima del cuidado y la solidaridad humana. Puede que Slavoj Žižek se haya equivocado pensando que la presente crisis nos haría más solidarios.

Es curioso que admiremos las heroicas hazañas individuales, sean las empresariales o las espaciales, de los genios de los negocios, sin reparar en las conexiones que existen entre sus intereses, la creciente falta de solidaridad, los nuevos riesgos de la COVID-19 y las crisis ambientales actuales.

Varios pensadores con más de dos dedos de frente han señalado la conexión entre todas las realidades existentes, volviéndonos más fácil que podamos hacer, nosotros mismos, las conjeturas necesarias para entender el entramado causal que apunta hacia los riesgos del mañana como pronostica, ya desde ahora, la novela de Monge. Lo mismo el papa Francisco, el intelectual zapoteco Jaime Martínez Luna o la filósofa Joan Tronto, entre otras, han reparado en la importancia de leer la interconexión de todo lo existente, diluyendo las fronteras que separaron a las personas del resto de la naturaleza desde el proyecto civilizatorio surgido con la modernidad. Solo siendo conscientes de las profundas interconexiones existentes entre todos los seres humanos y los demás seres de la naturaleza, incluidos el reino vegetal y mineral, seremos capaces de imaginar futuros posibles y sostenibles. Las interconexiones entre los seres son complejas, abiertas, dinámicas: vivas. Son imposibles de separar o controlar completamente.

MODERNIDAD FILOSÓFICA, CRISIS SANITARIA Y CLIMÁTICA

La Nueva Atlántida es una novela utópica escrita por Francis Bacon en 1626. Ferviente defensor del método científico inductivo, pretendía hallar la manera de dominar la naturaleza. En la sociedad que imagina, el conocimiento científico es el motor de la revolución social. Sería injusto dejar de lado que Bacon también imaginó una sociedad más justa. El problema es que creyó que surgiría a partir de un mundo dividido, en



solo siendo conscientes de las profundas interconexiones existentes entre todos los seres humanos y los demás seres de la naturaleza, seremos capaces de imaginar futuros posibles y sostenibles.

el que los seres humanos se hallaban separados del resto de los seres del mundo, como si fuesen solo objetos de su conocimiento u objetos para su utilidad o placer. Bacon propuso buscar un método que permitiera la emancipación de los humanos de los condicionamientos de la naturaleza. René Descartes siguió con esta búsqueda, aunque menos entusiasmado y con muchas más dudas, también imaginó que con el método adecuado, los científicos hallarían la manera de controlar el mundo natural.

Posteriormente Kant, enfatizó también la separación entre las realidades naturales (puramente biológicas) y las personas libres, y terminó de darle forma al proyecto moderno. En su análisis sobre este proyecto, la filósofa Barbara Arneil comenta que la cultura moderna logró establecer la convicción generalizada de que el individuo racional e independiente se oponía a otros modos de vida considerados menos

valiosos, como los de los animales y los de aquellos miembros de la especie humana que son menos usuales o menos capaces individualmente (Arneil, 2009). Con ello vino también la convicción de que a los seres naturales (sin considerar al ser humano como uno de ellos) se los podía controlar y utilizar sin mayor precaución. Se popularizó también la idea de que la autonomía, considerada como independencia, autocontrol y autolegislación, era el ideal humano que nos llevaría progresivamente a la vida plena. Por esto Eva Kittay ha sostenido que la dignidad de los modernos, especialmente Kant, provocó que las personas fueran reconocidas en su valor en tanto seres con capacidades morales y no únicamente por su mera existencia como miembros de la especie (Kittay, 2001:563).

A partir de ahí, cobró importancia un proyecto moderno cada vez más meritocrático y capacitista, en el que cada uno de sus miembros

ha de ganarse su lugar, so riesgo de jerarquizar a las personas según sus capacidades de agencia, sus talentos, el vigor y el dominio de su cuerpo, su extraordinaria inteligencia. Con ello, se justificó la necesidad de progreso continuado: de la mejora funcional, estética y moral de cada uno de los individuos de la sociedad. Fue también un proyecto de dominación que escondía bien el repudio a las personas con diferencias funcionales y la creciente competitividad (funcional y económica) que todavía continúa hoy y vemos reflejada en los salones de clase o en la reciente contienda espacial entre Musk, Bezos y Branson.

Nadie debe afirmar que la modernidad filosófica es por sí misma la causa del maltrato animal, de la explotación de los recursos naturales o de la creciente eugenesia en los países civilizados de occidente, pero sí es verdad que, como ha señalado Romano Guardini, el proyecto moderno debe llegar a su fin, pues ha cometido grandes errores en sus principios fundadores. Se ha equivocado en su consideración de las relaciones entre los seres humanos y la naturaleza, en su constante afán por dominar al mundo natural y en promover un racionalismo exacerbado que todo lo que seculariza. Estos tres errores han participado directamente tanto en la crisis sanitaria como en la devastadora crisis ecológica actual y han continuado a pesar del paso a la posmodernidad filosófica (pues los principios siguen activos a pesar del tinte pesimista y el cambio de nombre).

A medida que el nuevo coronavirus avanza de país en país, de continente en continente -ha dicho Eva Kittay- va recordándonos que como humanos compartimos vulnerabilidades e interconexiones. Ahora entendemos mejor que antes que el daño a unos es también el daño a todos.

Las personas somos seres naturales interconectados entre nosotros y con todas las realidades naturales existentes. No podemos evitarlo, por más avances tecnológicos, por más precisión científica, por más aislamientos y campañas de vacunación que intentemos.

Nuestro cuerpo biológico interactúa y evoluciona en complejos ecosistemas de los que somos parte, independientemente de si vivimos en el campo o en contextos urbanos, dependemos tanto del aire, el agua, los alimentos vivos,

el proyecto moderno debe llegar a su fin. Se ha equivocado en la consideración de las relaciones entre los seres humanos y la naturaleza, en su constante afán por dominar al mundo natural y en promover un racionalismo exacerbado.



nuestra microbiota intestinal, tanto como de los seres visibles (o microscópicos) con los que interactuamos. La condición de nuestro cuerpo, a pesar de lo maravilloso que es el cuerpo humano, es de vulnerabilidad. Esta es una condición universal -que compartimos todos los seres vivos, incluidos los seres humanos- pero que en el caso humano requiere atención especial, pues los humanos somos los seres vivos que pasamos más amplios periodos de dependencia a lo largo de nuestras existencias y más cuidado necesitamos.

La crisis por COVID-19 ha puesto en entredicho el proyecto moderno de independencia y autosuficiencia de individuos que se unen a través del contrato social por conveniencia, por eso Kittay parte de un modelo de evolución biológica de cuidados mutuos. A través del reconocimiento de la vulnerabilidad que implica la dependencia humana, la filósofa ressignifica el carácter relacional del ser humano. Las personas nos preocupamos por los demás, concretos y particulares. Ante nuestra fragilidad y dependencia encontramos una respuesta natural basada en la empatía: cuidar y ser cuidados, amar humanamente.

La ética del cuidado que propone Kittay se opone a los paradigmas modernos de autosuficiencia, independencia y búsqueda de inmunidad. Somos y seguiremos siendo, porque es nuestra característica más humana y universal, vulnerables. Todos necesitamos cuidados. Todos enfermaremos o tendremos alguna discapacidad, y, finalmente, todos moriremos.

VALORAR LA VULNERABILIDAD

Autoras como la misma Eva Kittay o Joan Tronto, reaccionan contra la obsesiva búsqueda de inmunidad de los seres humanos que pasan por alto su dependencia profunda con la realidad natural. Ellas voltean nuestra mirada hacia la vulnerabilidad y la interdependencia humanas, trasladando la obsesión por desarrollar nuestras capacidades individuales al máximo y por encontrar cura a todos nuestros males, hacia la necesidad de cuidado mutuo, en tanto todas las personas, sin excepción, somos dependientes. Las autoras plantean con seriedad una ética del cuidado como postura moral e invalidan la centralidad de las posturas políticas ancladas en



Lágrimas en la lluvia.
El futuro en tus manos.
Rosa Montero

la reciprocidad directa de los sistemas de cooperación basados en lógicas individuales, pues la compleja red de sostenimiento de la vida (incluida la humana) implica trascender la justicia y enfocarnos en el cuidado hasta el punto que el propio Estado –así lo piensa Kittay– sea como una madre que cuida de sus hijos.

La vulnerabilidad desmiente el mito de que podemos ser independientes, pero enfatiza que las propias redes de interdependencia no solo nos protegen de las consecuencias de nuestra fragilidad, sino que generan también capacidades, pero capacidades colectivas.

Con esto, la propuesta del cuidado universal señala la radical necesidad de establecer redes de colaboración para todos los seres humanos, con sus distintos grados de dependencia. El cuidado, sería, para estas autoras, la actividad más propia de la especie humana en tanto que comprende todo lo que hacemos para mantener, continuar y reparar nuestro mundo, de manera que podamos vivir en él lo mejor posible. Ese mundo incluye nuestros cuerpos, nuestros seres, nuestro entorno y toda una compleja red de sostenimiento de la vida (Tronto, 1993:103).

La actual pérdida de la biodiversidad ha debilitado esta red y debilita día con día a los

ecosistemas en general. Con ello, vuelve más frágil a cada uno de sus integrantes en particular.

El futuro se vislumbra tan difícil como el que también imaginan Margaret Atwood o la genial Rosa Montero con *Lágrimas en la lluvia*. Aunque no paremos de imaginar futuros más sostenibles o felices desde tiempos inmemoriales, al parecer los sueños de unos cuantos, que tienen el poder de hacerlos realidad, han terminado siempre en distopías. Sin ser necesariamente perversos, sus utopías se pervierten ante la necesidad de cambios drásticos, rápidos, violentos o artificialmente impuestos desde fuera de las sociedades, a partir de un diseño imaginado desde arriba que inevitablemente produce nuevas marginalidades y nuevos desafíos.

Los pequeños cambios, consistentes y compartidos pueden llegar a ser mucho más eficaces que cualquier diseño utópico que tarde o temprano terminará engrosando la lista de los proyectos inconclusos o el de las distopías. Igual que sucede en el relato de Rosa Montero, la humanidad realmente se resiste a ser dominada y trasluce su grandeza en las pequeñas cosas.

Eso es lo que nos distingue como especie: somos humanos. Esto quiere decir que somos pequeños, vulnerables, interdependientes y frágiles universalmente, pero que lejos de ser una desventaja compartida, esto es justamente lo que abre paso a nuestra capacidad de grandeza. Nos abre a cuidarnos de modos creativos y diversos, protegernos unos a otros, ser solidarios, resilientes y desinteresados. También nos hace enérgicamente tiernos y como colectivo organizado somos capaces de sostener cambios y mejoras continuas.

Las sociedades actuales, más allá de las narraciones literarias aquí aludidas, parecen olvidarse frecuentemente de las capacidades compartidas y de los grandes proyectos que empiezan lentamente con pequeñas propuestas de seres comunes y corrientes. Solemos desear grandes hazañas, cambios impresionantes, vacunas a prueba de balas, derroches de capacidades individuales, cohetes espaciales que conquisten Marte, pórcimas de súper fuerza e ideas de alcance mundial. Estas utopías son fáciles de imaginar pero nunca han de ser realizadas. Por el contrario, los pequeños cambios, incluso cuando

son prácticamente imperceptibles, pueden ser capaces de inspirar o derivar en grandes revoluciones que, además de ser realizables, cumplen con el propósito unitivo y relacional de lo verdaderamente humano.

Con el corazón anclado en su hermosa hija con discapacidad, pensando en la crisis por COVID-19 y en su deseo por un mundo mejor, Eva Kittay no nos propone acciones heroicas ni grandes utopías, sino resignificar las pequeñas cosas tal y como son, cuidarnos entre nosotros: empatizar y abrazar nuestra intrínseca vulnerabilidad, de todos y de cada uno. </>

Bibliografía

- Monge, Emiliano (2020). Tejer la oscuridad. Random House.
- Arneil, Barbara (2009). «Self Image and Modern Political Theory», en: *Political Theory*, 37 (2), pp. 218-242.
- Kittay, Eva (1999). *Love's labor: Essays on Equality, Women and Dependency*. New York: Routledge.
- Kittay, Eva (2001). «When Caring is Just and Justice is Caring: Justice and Mental Retardation», en: *Public Culture*, 13 (3), pp. 557-579.
- Nussbaum, Martha (2007). *Las fronteras de la justicia: consideraciones sobre la exclusión*. Barcelona: Paidós.
- Nussbaum, Martha (2012). *Crear Capacidades*. Barcelona: Paidós.
- Tronto, Joan (1993). *Moral Boundaries. A Political Argument for an Ethic of Care*. London: Routledge.
- Tronto, Joan (2009). *Un monde vulnérable, pour une politique du care*. Paris: La Découverte.



La autora tiene estudios en filosofía y en derechos humanos. Es doctora en filosofía por la Universidad Panamericana, profesora de ética y filosofía social en la misma universidad.



GIROSCOPIO

No es imprescindible, pero su ausencia detona algunos inconvenientes.

Rhianna Pratchett

LA MUJER QUE CUENTA HISTORIAS PARA VIDEOJUEGOS

FERNANDA CARRASCO

Existe una percepción muy extendida de que la mayoría de los jugadores de videojuegos son hombres. Sin embargo, un estudio realizado el año pasado por la empresa de entretenimiento Mediacom arrojó que 48.7% de los *gamers* de Latinoamérica son mujeres.

Estas cifras demuestran que este mercado, que tan solo en 2020 generó 159,000 millones de dólares en ganancias, tiene un público igualmente dividido entre ambos sexos. Esta realidad no se expresa en la cantidad de mujeres que trabajan en la industria: de acuerdo con cifras mostradas por Statista, solo 20% de las personas que trabajan diseñando videojuegos son mujeres.

Afortunadamente esa brecha ha comenzado a cerrarse gracias al trabajo de mujeres como Rhianna Pratchett, periodista y escritora responsable de la creación de algunos de los videojuegos más famosos y premiados del planeta.

Originaria de Somerset, en Reino Unido, Rhianna estudió Periodismo en la London College of Printing, y al egresar pronto comenzó a colaborar con diferentes revistas sobre la industria digital, realizando reseñas de videojuegos y artículos de profundidad sobre *software* y cómputo. Sin embargo, en 2002 vio la oportunidad de incursionar en la escritura de guiones de videojuegos, un subgénero de la narrativa encargado de establecer la trama, diálogo, tono y dirección de un juego de video.

Así, el primer juego en que participó fue *Beyond Divinity*, un título en donde el jugador debe aprender a controlar a dos personajes con habilidades muy distintas mientras se abren paso a través de un mundo peligroso. En 2007, Rhianna trabajó en la hechura de *Heavenly Sword*, juego de artes marciales por el cual fue nominada a un premio BAFTA. Aunque no se llevó el galardón, ese mismo año sería reconocida por la Writers' Guild del Reino Unido con el premio a Mejor Guion de Videojuego por su colaboración en *Overlord*, juego de rol diseñado para consolas y PC.

Estos primeros reconocimientos sirvieron como un testimonio de que la industria de los videojuegos había dado un giro hacia el relato de historias más profundas, inmersivas y satisfactorias para el jugador, lejos de la percepción de que se trataba de productos básicos y

sin complejidades. Este cambio en la forma de hacer videojuegos se debió en buena medida al trabajo de Rhianna quien tras dar vida a estos títulos fue contratada por DC Comics para escribir una nueva entrega de *Tomb Raider*, saga que relata las aventuras de una osada exploradora. Tan bueno fue el trabajo de esta escritora, que los desarrolladores decidieron revivir toda la serie, dotando a los nuevos videojuegos con un nuevo estilo narrativo más envolvente y entretenido.

Actualmente, Rhianna Pratchett continúa colaborando con varios estudios de diseño de videojuegos, escribiendo así para diferentes series de televisión de su país. Es una invitada frecuente a varios programas de radio y suele formar parte de importantes mesas de discusión sobre los juegos de video y su apertura a temáticas que abracen todos los géneros y gustos. </>





DELICIAS CON HUMO

Añade un sabor ahumado a cualquier bebida o platillo que prepares en casa con el ahumador Craffhouse de Fortessa. Es un domo de cristal con una pequeña cámara que te permite ahumar cocteles, salsas, quesos y todo lo que tu chef interno te dicte. El domo se conecta con un ahumador de mano, que viene incluido, el cuál quema hierbas, especias y *chips* de madera para aromatizar de manera deliciosa. Es tan sencillo como colocar tus alimentos dentro de la campana, llenarla de humo producido con las hierbas o maderas que creas le van mejor a tu platillo y dejar reposar un momento. Para limpiar basta con lavarlo con jabón suave. Elevarás tu cocina a niveles profesionales con este instrumento.

fortessa.com

ALIADO EN LA CONSERVACIÓN

Si tienes una botella de vino tinto muy especial que no quieres beber toda de una vez, usa Coravin Model Three, el sistema para preservar vino por semanas, meses y hasta años. Es muy sencillo de usar; simplemente inserta firmemente este *gadget* en el corcho, ahora solo tienes que servir el vino en tu copa favorita y reservar el resto para cuando quieras tomarlo. Además, ya no te tendrás que preocupar por el goteo gracias a su mango ergonómico y comfortable. Lo que hace este sistema es que encapsula el 99.99% del gas de la botella y de esta manera se preserva el vino. El aliado imprescindible para quienes tienen botellas muy preciadas dentro de su cava.

coravin.com



TAZA ESTUDIADA

Sube de nivel la preparación de tu café con Goat Story Gina, el instrumento inteligente para infundar tu café de tres diferentes maneras, según tu antojo del día. Si prefieres el sabor robusto y profundo úsala como prensa francesa; si quieres un sabor ligero, usa el método de goteo y para una taza equilibrada, usa el método de verter el café. Este infusor profesional viene equipado con una válvula que te asegura la presión correcta para obtener la taza perfecta. Si piensas que no sabes mucho sobre café o quieres sacar el mejor provecho de tu *gadget*, apóyate en su *app*. Allí encontrarás *tips*, además de llevar un historial de todas las preparaciones que hagas en esta cafetera y así aprender de tus errores hasta lograr la taza de café de tus sueños.

goat-story.com

INFUSIÓN EN EL CAMINO

Prepara tu taza de té donde quieras que vayas con InfusinGo, un infusor que cambiará tu manera de tomar té. Es tan práctica que puedes prepararlo en el escritorio de tu oficina o en tu sillón favorito. Además de su practicidad, lo que hace único a este infusor es que te permite controlar qué tan concentrado o liviano quieres tu té. El *kit* incluye una taza de porcelana de 420 ml, un filtro para café y otro para té de acero inoxidable, además de un infusor de acero inoxidable. Cada uno de los filtros e infusores viene con un protector de silicón para almacenarlos o transportarlos sin que se dañen. Si eres un aficionado al té de hoja suelta, este instrumento te ayudará a disfrutar de esta bebida sin complicaciones y en todo lugar.

@infusingo



C O L D B R E W E N C A S A

La época de calor también es un buen momento para disfrutar de un café, pero quizá con una variante. La cafetera de Kitchen Aid Cold Brew está diseñada para estar dentro del refrigerador y mantener tu café a temperatura fría y agradable para beber. Tiene capacidad de 800 mililitros y está equipada con un grifo de acero inoxidable, así que con un solo movimiento llenarás tu taza sin necesidad de sacarlo del refrigerador. En el exterior tiene marcas que te ayudarán a servir la cantidad exacta. Para obtener café fresco, lo único que tienes que hacer es agregar tus granos de café y agua, y tu cafetera se encarga de todo lo demás. En tan solo un par de horas te ofrecerá un café infusionado en frío de un sabor ultrasuave y equilibrado. Ahora podrás tener un café frío profesional todos los días en tu refrigerador.

amazon.com.mx

FRÍO, PORTÁTIL Y AL INSTANTE

Allocacoc es el enfriador instantáneo que mantiene tu bebida entre cero y cinco grados celsius. Funciona por medio de un pequeño ventilador interno y además tiene una taza de aluminio que mantiene fría tu bebida mientras la ingieres. Para enfriar tu bebida, basta que la viertas directamente en la taza, que también sirve para conservar el helado en su estado ideal o para preservar comida. Esta taza evita que bebas algo tibio porque se te olvidó ponerlo a enfriar a tiempo. No necesitas usar hielo ni tiene mecanismos complicados. El *gadget* ideal para el verano.

allocacoc.com



Secretos de la Sierra Madre

C U A T R O P L A N E S C E R C A D E M O N T E R R E Y

OLIVIA NICO

Una de las características inigualables de la ciudad de Monterrey son las montañas que la rodean. Ya sea que vivas en esta ciudad o que estés de visita, hay que conocer los alrededores de Monterrey y adentrarse en sus montañas. No necesitas recorrer grandes distancias: a pocos kilómetros de la ciudad hay varias maravillas escondidas en la Sierra Madre esperándote.

BUSTAMANTE EN CUATRO TIEMPOS

A una hora y media de la ciudad de Monterrey se encuentra Bustamante, un Pueblo Mágico que también es conocido como «El jardín de

Nuevo León». Cuando estés allí descubrirás que su vegetación contrasta con el resto del estado y se siente como un oasis. Visita la parroquia de San Miguel Arcángel, una construcción del siglo XVIII, catalogada como monumento histórico por el INAH. En su interior encontrarás a un Cristo negro, hecho con maíz, conocido como el Señor de Tlaxcala. La historia de esta figura sacra es muy interesante, pues resulta que en la época de la Colonia, los españoles llevaron a un grupo de familias tlaxcaltecas a Nuevo León y ellas lo llevaron consigo para venerarlo. En Bustamante también encontrarás que se produce mezcal a pequeña escala pero de buena calidad. Aunque si lo que te gustan son las artesanías,





Parque Nacional de Cumbres en Monterrey, Nuevo León, México, (*izquierda*). Mirador de Chipinque (*derecha*).



Grutas de La Palma

también hay algo para ti, pues en esta zona hacen sombreros y cestos de palmito trenzado, así como artesanías con latón.

Ya que conociste un poco de la cultura del lugar, descubre su oferta de turismo de aventura. En la Sierra de Gomas, a seis kilómetros de Bustamante, encontrarás las grutas de La Palma, abiertas al público para descubrir las formas caprichosas que la naturaleza ha esculpido a través de los años. O bien, si lo prefieres, en Cerro Grande de (octubre a marzo) puedes solicitar un tour de geointerpretación, guiado por geólogos y paleontólogos. Durante este recorrido, visitarás el interior de Potrero Chico, para observar fósiles y minerales. Después de este viaje nunca volverás a ver igual a una montaña, pues con divertidas experiencias ampliarás tus conocimientos sobre estas elevaciones.

Si sientes que el calor de la región es muy intenso y necesitas refrescarte, dirígete al Centro Recreativo El Molino, un lugar con 11 albercas listas para entretener a grandes y chicos. Este parque está repleto de asadores para disfrutar de la tan famosa carne asada regia.



Cascada de Chipitín (*izquierda*).
Hacienda Cola de Caballo (*centro*).

Para hospedarte, la recomendación es rentar un alojamiento entero para que puedas disponer de él con la mayor comodidad para tu familia. Hay buenas opciones como Casa Huitzil o El Chalet de Bustamante.

PASEO INESPERADO EN EL AIRE

Si quieres vivir una experiencia totalmente distinta cerca de Monterrey, contrata el Tour VIP de la empresa Emoción Extrema. Consiste en un recorrido en helicóptero por los cañones de La Huasteca. Desde las alturas contemplarás las impresionantes cordilleras de Nuevo León, el aterrizaje será lo más fabuloso, pues descenderás en el bosque de un rancho privado ubicado en San José de las Boquillas. Ya en la tierra,

realizarás una caminata hasta llegar al Lago Azul y posteriormente al Manantial Azufroso donde, si lo deseas, podrás disfrutar de las delicias del agua y sus propiedades curativas. Para tener el mejor cierre de esta aventura te espera una cena al aire libre. Te servirán vino y cortes de carne, todo esto con una vista que jamás olvidarás de los cañones y de la sierra.

Si lo prefieres, puedes tomar el Grand Tour, también de la empresa Emoción Extrema. Tiene una duración de 30 minutos. Sobrevolarás Monterrey, pasando por el estadio de fútbol, el Parque Fundidora, Paseo Santa Lucía, el Obispado, el puente Atirantado, el barrio de San Pedro; así como el Cerro de la Silla, la M de Chipinque y el cañón de la Huasteca. Disfrutarás Monterrey y sus alrededores de una manera que no te imaginabas.

ESCAPADA ACUÁTICA PARA TU VIAJERO EXTREMO INTERIOR

Si ya despertaron en ti las ganas de hacer actividades de aventura, este plan te va a encantar. En el municipio de Santiago se localizan las cascadas de Chipitín, con una caída mayor a los 90 metros y que desembocan en aguas turquesa que te tentarán para echarte un clavado. Este lugar es ideal para disfrutarlo en familia, para los más pequeños es una aventura divertida deslizarse por los toboganes que la propia naturaleza ha formado.

Si eres un viajero de aventura más experimentado, la recomendación es dirigirte a Hidrofobia, un recorrido por un circuito de pozas naturales en donde puedes saltar, nadar y caminar río abajo con cierto grado de dificultad. Para ingresar se requiere un vehículo 4x4 porque está en medio de



Hermosa ave azul encontrada en la naturaleza del bosque de Chipinque, Nuevo León.

la sierra, o también puedes llegar a caballo. Es un recorrido más tardado, pero el propio camino y sus paisajes son una gran experiencia. Para estas actividades es indispensable ir acompañado de un guía certificado y se recomienda realizar la travesía entre marzo y septiembre.

Te recomendamos hospedarte en la Hacienda Cola de Caballo, ubicada entre montañas y reservas naturales. Su arquitectura es de estilo mexicano, con albercas al aire libre, canchas deportivas, sala de juegos, área infantil y múltiples jardines. Un *plus* es que la cascada Cola de Caballo está a cinco minutos caminando del hotel.

ADENTRARSE EN LA NATURALEZA

Para seguir disfrutando de la riqueza naturales de la Sierra Madre visita el Parque Ecológico Chipinque, un área natural protegida cuyo

objetivo principal es la conservación de la flora y fauna local. Allí puedes observar águilas de cola roja, pájaros carpinteros bellotereros, tecolotes serranos y aunque es muy poco probable que los veas, en este parque viven coaties, gatos monteses, coyotes, pumas y hasta osos negros.

Además del disfrute y observación que conllevan los espacios abiertos, en este parque también puedes realizar el ascenso a cumbres, como Las antenas y el Copete de las águilas, de dificultad media y alta. Es importante hacer tu reservación con anticipación e ir acompañado de un guía certificado para esta travesía. En el Parque Chipinque también encontrarás rutas exclusivas para ciclismo, con impactantes escenarios naturales.

Para pasar la noche te recomendamos el Hotel Chipinque, un alojamiento de estilo rústico

que hace honor a la sierra en donde se encuentra ubicado. Desde este hotel tendrás vistas panorámicas de la ciudad de Monterrey, pero en medio de un paisaje natural. La decoración está hecha con elementos de madera y piedra, en armonía con el ambiente. Además, la chimenea de cada habitación brinda un ambiente cálido y campirano muy agradable, y cada cabaña cuenta con terraza. En el hotel también encontrarás una alberca, cancha de tenis cubierta y un spa, en donde puedes tomar un tratamiento relajante. Estando allí hospedado no te tienes que preocupar por nada, porque allí mismo hay un restaurante donde preparan las delicias de la cocina local. Disfruta de una caminata por los alrededores hasta llegar al mirador La Peñita, un punto alto para que tomes fotos y un profundo respiro. </>



La acción directiva

D E L O S M A N D O S M E D I O S

A lo largo de más de 50 años, en el ICAMI, Centro de Formación y Perfeccionamiento Directivo, hemos encontrado los mecanismos que favorecen el desarrollo armónico de las competencias directivas de los mandos medios. Son esas habilidades directivas las que permiten que se desarrollen las características de un buen mando medio.

En ocasiones le damos más importancia a la definición de una buena estrategia; buscamos el desarrollo del talento de la Alta Dirección, sin poner atención en aquellos que van a llevar, junto con sus equipos, la responsabilidad de la ejecución. Se trata de un binomio indispensable, que debe tener un crecimiento armónico.

La acción directiva, según la describe Carlos Llano¹, no es un privilegio de la Alta Dirección. Ésta se da desde los primeros niveles de la empresa, en donde no se determina por la acción directa de la persona, sino por el seguimiento de los miembros de los diferentes equipos de la empresa. Por ello no debemos concentrar la capacitación de los mandos medios únicamente en

los aspectos técnicos, sino también en reforzar esas habilidades directivas.

En nuestras organizaciones debemos buscar gerentes y mandos medios que puedan desarrollar estas características, así como favorecer un ambiente de trabajo que permita el crecimiento de los talentos de la empresa.

Es cada vez más frecuente encontrar bibliografía que sugiere que, en un mundo globalizado y digitalizado, los mandos medios no tienen una aportación real a las organizaciones. Basta, según plantea esta corriente de pensamiento empresarial, una buena definición estratégica y un buen equipo de profesionales para que las cosas se den y se logren los resultados planteados por la Dirección.

Estudiando esta teoría, en noviembre de 2012, después de varios años de trabajo y estudios dentro de la empresa Google, se dieron a conocer los resultados de una investigación que tuvo como punto de partida una desafiante pregunta: ¿Tienen alguna relevancia los gerentes?²

Las conclusiones fueron contundentes: los gerentes, y con ellos los diversos mandos medios, no

sólo tienen importancia para la organización, sino que aportan importantes mecanismos de vinculación entre la estrategia y la ejecución, entre las relaciones de los distintos actores de la empresa y entre las distintas áreas involucradas en las tareas. Además, proporcionan elementos indispensables para el correcto seguimiento, medición, corrección, ajuste y adecuación de los proyectos.

En este estudio se identificaron elementos relevantes para la correcta ejecución de la estrategia de la gerencia por parte de los mandos medios. Estas características se han convertido en una guía de lo que un gerente debe realizar adecuadamente. </>

¹ *Análisis de la Acción Directiva*, Carlos Llano, LIMUSA, México 1979

² La pregunta original en inglés era: «Do managers matter?». *Google's Project Oxygen: Do managers matter?* HBSP (Garvin y otros, 2013) Pág. 1

³ *Google's Project Oxygen: Do managers matter?* HBSP (Garvin y otros, 2013) Pág. 15

Tabla 1. Un buen gerente es...³

Características	Descripción
1 Es un buen <i>coach</i>	Proporciona una guía y retroalimentación para ejecutar tu trabajo mientras te hace sentir fuertemente apoyado.
2 Empodera al equipo y no hace <i>micromanagement</i>	Otorga confianza en el trabajo del equipo en un periodo de tiempo razonable para cumplirlo, sin dar un seguimiento agobiante.
3 Expresa preocupación por el éxito de los miembros del equipo y por su bienestar personal	Hace sentir a los miembros del equipo como personas valiosas para el grupo, asegurándose que todos logren sus objetivos.
4 Es productivo y orientado a los resultados	Remueve los obstáculos que impiden el cumplimiento de los objetivos del equipo y sus miembros. Es efectivo y logra resultados rápido y dentro del tiempo previsto.
5 Es un buen comunicador; escucha y comparte información.	Promueve un diálogo abierto que favorece compartir los problemas y situaciones que pueden retrasar o impedir el cumplimiento del resultado del equipo.
6 Ayuda en el desarrollo de la carrera profesional	Se asegura del desarrollo de los miembros de su equipo al ganar habilidades, competencias y experiencia que pueden ser útiles, incluso para promociones de puesto o de responsabilidad.
7 Tiene una clara visión/estrategia para el equipo	Comparte con el equipo hacia dónde se dirigen, para caminar juntos y coordinadamente.
8 Tiene habilidades técnicas que le permiten asesorar al equipo	Colabora en aspectos técnicos para resolver problemas complejos apoyando el conocimiento de su equipo.



Valle de Parras, Coahuila

E N S U M E J O R M O M E N T O

La cuna del vino en América es Parras de la Fuente, en donde hay cultura, turismo, tradición, sabor y un alto nivel enológico.

MARIANNA MAGOS

Parras, la histórica ciudad con 422 años de tradición es considerada como «El Oasis de Coahuila» por sus manantiales y abundantes arboledas. Fue la primera ciudad del norte de México en ser nombrada Pueblo Mágico, en 2004. Es considerada como cuna de la vitivinicultura en América por tener la Bodega Vinícola más antigua del continente: Casa Madero.

Los vinos de esta bodega han sido reconocidos en uno de los mejores concursos de vino del mundo, el Challenge International du Vin de Burdeos, Francia. En este certamen participaron etiquetas de diversos países como Marruecos, Sudáfrica, Brasil, Colombia, Francia, Grecia y muchos más. Los galardones otorgados a los vinos parrenses fueron bien merecidos y han puesto en alto la vitivinicultura mexicana a nivel mundial.

Casa Madero, siempre entre los ganadores

No hay nada como recorrer las más de 300 hectáreas de viñedos y visitar la bodega más antigua de América, en donde uno se adentra al inicio de la vitivinicultura en México. En el Challenge International du Vin, se galardonó

con medalla de oro el vino blanco Gran Reserva Chardonnay 2019 y el Casa Madero Chardonnay de la misma añada. Así mismo, otra medalla de oro fue para el Gran Reserva Cabernet Sauvignon 2016 y el Gran reserva Malbec.

La historia de esta vitivinícola, que es la más antigua de América, se remonta a 1595. Cuando Lorenzo García, uno de los primeros españoles que llegó al entonces llamado Valle de las Parras, solicitó la dotación de tierras. El 19 de agosto de 1597 se fundó la empresa vinícola que hoy tiene 420 años de actividad.

Vino Don Leo y el mejor cabernet sauvignon del mundo

En esta vinícola localizada en el Valle del Tunal se ofrece la opción de disfrutar de una deliciosa comida, una estancia en la terraza que brinda una mirada panorámica de todo el viñedo y una cata guiada de las mejores etiquetas de la bodega. En el Challenge International du Vin, llevado a cabo en Burdeos Francia se galardonó con medalla de oro al Don Leo Gran Reserva 2013. También en el Concours International Des Cabernets (CIDC)

en Francia, donde compitió con más de 25 países, Vinos Don Leo ganó el Trofeo como El Mejor Cabernet del Mundo 2020 y dos medallas de oro.

Rivero González

Otra de las bodegas importantes del Valle de Parras, es esta empresa familiar productora de vino desde los 90, cuando plantaron su primera vid. Con el paso del tiempo, el negocio maduró hasta convertirse en lo que es hoy: un referente en la industria vinícola de México. En su oferta de etiquetas tienen una amplia variedad de Merlot, Cabernet Sauvignon, Cabernet Franc y Shiraz, las cuales se convierten en vinos muy reconocidos e imperdibles de probar. En la visita a la bodega se puede montar a caballo, catar en medio de los campos de nogal y recorrer las vides.

¿Qué más visitar en Parras?

Si bien hoy en día sabemos que durante la pandemia hay pocas opciones seguras que visitar, Parras se ha convertido en una de las opciones más adecuadas para viajar. Sus hoteles, restaurantes

y bodegas vinícolas han implementado medidas estrictas de higiene y seguridad para sus visitantes, haciendo que sus recorridos y experiencias sean libres de contagio.

Igualmente, su ruta del vino ha causado gran interés en turistas nacionales e internacionales, misma que ofrece distintos servicios turísticos como recorridos y experiencias en los viñedos antes mencionados, o en otras bodegas como Barro Viejo, Hacienda El Marqués, Don Remigio, Las Pudencianas o Antigua Bodega de Perote. Así como sus vinícolas artesanales Vesubio, Segovia Fuantos y Vinos Madens.

El recorrido enoturístico implica adentrarse hacia el Valle del Tunal, que se encuentra a 30 minutos del Pueblo mágico de Parras, así como también recorrer los viñedos que están en el valle del mismo nombre, el cual abraza al pueblo mágico que se localiza a diez minutos. El clima seco es muy característico de este desértico lugar, rodeado por una parte de la Sierra Madre Oriental.

Para dormir, es placentero encontrar hoteles *boutique*, temáticos, holísticos, campestres, hostales y minimalistas, entre los que se encuentran:

- Casa Madero. La hacienda se puede rentar completa para poder hospedarse en ella. Como huésped se pueden disfrutar catas verticales, comidas y cenas maridaje, así como disfrutar de sus jardines y piscina en medio de los viñedos.
- La Casona del Banco. Los originales pisos, herrajes, puertas y ventanas son conservados desde la época en que este lugar funcionaba como el banco del pueblo. Sus exclusivas amenidades van desde un chef privado hasta catas temáticas.
- Hotel Foggara. Su arquitectura noresteña, sus gruesas paredes de adobe y altos techos con carrizo y vigas crean una confortable atmósfera de casona parrense en medio del pueblo mágico.
- Rincón del Montero. Rodeado de naturaleza para relajarse lejos de las zonas urbanas. En su extenso territorio hay lindos jardines, un campo de golf y cancha de tenis, además de cabañas con decoración rústica.
- Casa Maru Hotel. Conocida por su proximidad a fantásticos restaurantes y atracciones, este hotel invita a tomar un descanso bajo los nogales junto con una copa de vino de la región, o bien, relajarse con un reparador temazcal y un terapéutico masaje.

Wellness

Este pueblo no es solo mágico por su nombramiento, si no por lo que aloja y posee, ya que cuenta con acueductos naturales, donde uno podrá refrescarse con agua emergente de las montañas, así como relajarse y desintoxicarse en sus peculiares temazcales. Los visitantes podrán, con sana distancia, asombrarse a los rituales y, por qué no, purificarse con un tratamiento holístico y terminar con un masaje relajante para regresar como nuevo a casa. </>





El Palacio de Jaipur

CHRISTA STAHL

Localizado en la capital del Estado de Rajasthan, este palacio fue construido por el maharajá Sawai Jai Singh II. Su arquitectura es una mezcla de lo tradicional de Rajasthan y la arquitectura mogola, que nos transporta a épocas pasadas de este glorioso lugar. Todo en el complejo es muy colorido, aunque destacan especialmente el rosado y el marfil.

Un gran número de otros edificios, patios y jardines ocupan una enorme extensión, pero el palacio siempre ha sido mucho más que una residencia real. Fue, desde el inicio, centro de patrocinio de las artes y de la enseñanza; con sus numerosos templos, es también un lugar de

ritual y culto. El complejo incluye los palacios de Chandra Mahal y Mubarak Mahal. El primero se encuentra en el corazón del complejo y ofrece una hermosa vista de la ciudad y los jardines. El cuarto piso es el «Salón de la Belleza» o «Shobha Nivas», que cuenta con paredes de efecto espejo y exquisita decoración con azulejos azules y mica.

El actual maharajá ocupa los «Sukh Nivas» y los «Shobha Nivas», parte del palacio que, en general, no puede visitarse porque es actualmente su residencia, pero que en 2019 puso en renta —por primera vez en 300 años— durante una temporada, asociado con Airbnb. El quinto piso

del Chandra Mahal es el «Salón de las Imágenes», o «Chhavi Nivas». El piso azul y las paredes complementan la belleza del complejo.

El *Mubarak Mahal*, utilizado anteriormente como recepción para los dignatarios visitantes, es ahora popular como el «Palacio de la bienvenida», con una puerta de mármol bellamente tallada. En la planta baja, la galería familiariza a los visitantes con la rica tradición de los textiles indios, encargados y recopilados por la corte de Jaipur, a través de variados especímenes de telas y trajes de los últimos tres siglos.

El «Diwan-i-Galleria» es un museo famoso que se encuentra en el complejo del Palacio,

dedicado a los maharajás de Jaipur. Cuenta con una gran variedad de alfombras, chales Kashmiri Pashmina, estampados de bloques Sangneri, saris de seda de Benarés, bordados populares y armas utilizadas en el siglo XV. La colección real de armas y armaduras incluye espadas, escudos, hachas, arcos y flechas, dagas, armaduras de cadena, agujones, mazas, armas de fuego y contenedores de pólvora. Igualmente, cuenta con armas de personalidades notables –como dos emperadores mogoles–, con inscripciones en ellas.

«Pintura y fotografía en la corte de Jaipur» es una colección reciente de arte visual –exhibida en el edificio Maharaja Sawai Bhawani Singh–, mundialmente famosa del museo, con manuscritos ilustrados mitológicos hindúes, temas clásicos y retratos.

El «Sabha Niwas» era el salón del trono del estado de Jaipur y fue diseñado para asambleas ceremoniales. Aquí la corte solía recibir emisarios de otros estados indios y, en épocas posteriores, virreyes y residentes británicos. Exhibe muebles



originales, obras de arte, luces y un conjunto especial de vestimentas ceremoniales y medallas.

El «Sarvato Bhadra» es un pabellón abierto con sólidas columnas de piedra: verdadero centro de poder de la corte, donde los maharajás consultaban en consejo con sus cortesanos, ministros y nobles sobre los problemas de su reino. Actualmente, se exhiben ahí dos magníficas urnas de plata, mencionadas en el *Libro Guinness de Récorde Mundiales*. El espacio se mantiene para uso tradicional como centro de rituales y festivales.

Renovar las galerías, procurar nuevas exhibiciones, aprovechar las instalaciones para generar una escuela que sirva a todos, ayudar a las comunidades de la ciudad a ser sustentables, todo junto es lo que los guardianes del Palacio –la familia real– impulsan para no solo conservar, sino acrecentar el verdadero legado de Jaipur. </>



Pobreza genera pobreza

KARLA AGUILAR Y HÉCTOR ZAGAL

@hzagal

En la comedia, *La comandante Bárbara* (Major Barbara) de George Bernard Shaw, uno de los personajes principales recibe una iluminación espiritual y práctica, y toma conciencia de que «el mayor de los males y el peor de los crímenes es la pobreza» (sic). ¿Cómo podemos entender esta «irresistible verdad natural» (sic)? ¿La pobreza es un mal que sobreviene por mala suerte o es un mal provocado por un sistema de explotación? En algún sentido, sugiere la comedia, la pobreza estaría relacionada con malhechores. ¿A qué se refieren los personajes de Bernard Shaw? ¿Sugiere que la pobreza engendra criminales? Si así fuera, ¿por qué hay criminales de cuello blanco? ¿Les adjudicaremos una pobreza moral o espiritual que los lleva a hacer el mal y dañar a otros? Creo que llevar la cuestión a este terreno nos aleja del problema.

La pobreza puede ser experimentada como una injusticia, pero también como una urgencia que sumerge en un estado de total desesperación. Ambas experiencias pueden echar luz alguna sobre la relación entre pobreza, crimen y violencia. Si la pobreza es una condición provocada por un grupo de malhechores o por un sistema injusto, entonces no es descabellado reconocer la rabia y el anhelo de resarcimiento de quienes se perciben como víctimas de una injusticia. La desesperación en la que puede hundirnos la pobreza, como la urgencia provocada por el hambre –propia o de seres queridos–, la enfermedad, el pago de una deuda, puede orillar-nos a cometer crímenes de diferentes tipos. En ambas experiencias de la pobreza reconocemos la indignación e ira que bien pueden impulsar una rebelión violenta.

El economista y filósofo indio Amartya Sen toma la cita de Bernard Shaw para analizar el problema de la pobreza desde las dos vertientes del mal y el crimen. De acuerdo con Sen, no hay evidencia contundente de que la pobreza sea la causa unívoca del crimen y del incremento de violencia en la sociedad. Sen pone como ejemplo a la ciudad de Calcuta, India, la cual es no sólo una de las más pobres de las ciudades indias,

sino también la que tiene la tasa de crímenes más baja. ¿Es Calcuta una excepción extraordinaria a la «regla» de la que la pobreza propicia violencia o el caso de Calcuta es una fuerte objeción a tal regla?

Sen considera que entre pobreza y crimen hay varios elementos en juego, por lo que la relación entre ambos depende de otros factores: situación política, ambiente social y cultural. Volviendo al caso de Calcuta, Sen llama la atención sobre otro factor que puede explicar por qué la tasa de crímenes es baja en dicha ciudad. Si bien la pobreza es generalizada en Calcuta, ésta tiene una larga historia de convivencia mixta. Es decir, los habitantes de Calcuta están acostumbrados a la diversidad cultural. El crimen y la violencia experimentados en otras ciudades y países también tiene que ver con una larga historia de intolerancia étnica y discriminación entre clases o grupos, y no sólo con la pobreza. Sin embargo, no hay que descartarla como uno de los factores, ya sea como causa o como efecto.

Sobre la cuestión de la pobreza como mal, como «el mayor de los males» según Bernard Shaw, Sen se pregunta si hay culpables detrás de la pobreza. Si es así, entonces habría que preguntarnos quiénes son. Sin embargo, encontrar a los causantes de condiciones de pobreza, explotación, inanición, no necesariamente resuelve la injusticia. Supongamos que los trabajadores de una fábrica de ropa están siendo explotados y obligados a trabajar en ella. Si se encarcela al patrón y se cierra la fábrica, estaremos acabando con el problema de explotación, pero ello no significa que hemos acabado con la situación de pobreza de los trabajadores, ahora desempleados. Aún en el caso de que estos trabajadores hubieran aceptado «libremente» laborar en esta fábrica (contrato leonino), aunque bajo pésimas condiciones de trabajo y un mal salario, cerrar la fábrica no resuelve la pobreza. Sin la creación de oportunidades laborales accesibles, eliminar a quienes explotan a sus trabajadores no es una solución. El problema radica en

la falta de alternativas a un trabajo mal pagado y de malas condiciones laborales. ¿Qué otra opción queda cuando no se quiere optar por un trabajo como éste? ¿El desempleo y la inanición?

DEFINICIONES DE POBREZA

Hemos hablado de la pobreza como un mal e injusticia ejecutados contra otros y sobre su relación con el crimen. Sin embargo, ¿qué es la pobreza? Ésta ha sido objeto de estudio de economistas, antropólogos, demógrafos. Pero también tiene su lugar dentro de la reflexión filosófica. En un magnífico libro, *La pobreza: un estudio filosófico* (2003), Paulette Dieterlen revisa las reflexiones de distintos filósofos sobre el concepto de pobreza. Jugando un poco al abogado del diablo, podríamos señalar este esfuerzo como una vanidad académica. ¿De qué sirve dar con la definición clara y precisa de la pobreza? A quien no tiene nada para comer hoy, quien carece de acceso a servicios de salud y educación, quien se pasa día y noche trabajando a cambio de un salario que bien podría ser nada, ¿qué bien le hará que quienes tenemos la barriga llena y un techo sobre nuestras cabezas encontremos un aparato crítico con el cual distinguir entre un pobre en Gran Bretaña y un pobre en Etiopía? Hasta aquí nuestra actuación como abogados del diablo.

Pero lo que Dieterlen subraya con claridad meridiana es que la definición de la pobreza y el análisis de sus orígenes, sus distintas caras y los diversos métodos para erradicarla son herramientas para las sociedades y gobiernos. Sin una definición precisa de pobreza no es posible el diseño y ejecución de políticas públicas eficientes de combate a la pobreza.

En una sociedad individualista y frecuentemente egoísta, alguien podría preguntarse hasta qué punto somos responsables de la pobreza de otros. Si no vivo en condiciones de pobreza, ¿por qué debería interesarme en ella? Todos tenemos una idea de cómo queremos vivir nuestra vida. Ese proyecto depende de nuestros talentos,

nuestras capacidades físicas e intelectuales, nuestros anhelos y nuestra constancia. Estos elementos dependen de nosotros. Diríamos que es aquello que está en nuestras manos, en nuestro poder. Sin embargo, existen otros factores independientes de nuestra voluntad que determinan qué tanto de ese proyecto de vida puede realizarse o no. Por ejemplo, la disposición genética a tener cierto grado de salud, haber nacido en una familia más o menos adinerada -afortunada-, vivir en una cierta zona geográfica, vivir en un entorno violento o de paz. Conscientes de estos elementos, podemos administrar aquello que tenemos a favor y en contra para realizar nuestro proyecto de vida.

Esta reflexión nos lleva a dilucidar cuáles son las condiciones básicas o mínimas que nos permitirían siquiera tener la opción de imaginarnos a futuro, más allá de donde nos encontramos actualmente. ¿Cuáles podrían ser esas condiciones mínimas que pueden permitirnos -o impedir- ejercer nuestra libertad y perseguir lo que consideramos una buena vida? Probablemente pensaremos en tener satisfechas nuestras necesidades básicas. ¿Cuáles son éstas? Aquellas sin las cuales nuestro cuerpo y nuestra mente no pueden desarrollarse de tal manera que estemos en condiciones de actuar y de deliberar.

Suponiendo que nos consideramos parte de una comunidad de seres racionales, entonces estaríamos de acuerdo en considerar que esas condiciones mínimas para la concepción de una buena vida y su consecución deben estar al alcance de todo ser humano, de todo ser racional. John Rawls, filósofo estadounidense, considera que ejercicios mentales como éste pueden llevarnos a concebir cuáles son los bienes primarios o básicos que cualquiera estaría de acuerdo que deben ser accesibles para todo miembro de una sociedad decente y justa. Estos bienes primarios son concebidos por Rawls como aquello que, independientemente de los deseos y anhelos individuales, todo individuo desea tener más que menos.

Dado que en la sociedad existen grupos menos favorecidos que otros, es necesario, racional y deseable, de acuerdo con Rawls, pensar en cómo hacer que las diferencias entre grupos y clases estén justificadas. Rawls considera que sólo podemos justificar las desigualdades sociales si todos los miembros de la sociedad, particularmente los menos favorecidos de ésta, tienen al menos acceso a bienes primarios como libertad, el ingreso y el bienestar, y el respeto a uno mismo. Así, hay condiciones mínimas, bienes primarios, sin los cuales una persona no puede vivir.

¿Por qué debe importarnos la pobreza? Porque formamos parte de una sociedad cuyas diferencias económicas, sociales y culturales, pueden impedir el libre pensar y actuar de una persona en la consecución de su proyecto de vida como ser racional y digno. Pasar de largo sobre el hecho de que existen grupos menos favorecidos que otros nos vuelve cómplices de una sociedad irracional e injusta.

Ahora, volviendo a la definición de pobreza, Dieterlen sugiere que puede entenderse desde dos perspectivas: una económica y otra ética. La económica se centra en la carencia de recursos de un individuo, familia o grupo, para vivir de una forma mínimamente aceptable. Para poder vivir de una forma mínimamente aceptable es necesario contar con una nutrición adecuada que nos permita desarrollarnos física e intelectualmente para participar ya sea en el campo laboral como en el intelectual o educativo. Si no se cuenta con los recursos necesarios para cubrir las necesidades nutricionales de una persona, hablamos de pobreza.

La desnutrición es uno de los factores más apremiantes

y lamentables de la pobreza, pues es el inicio de un círculo vicioso: si hay desnutrición, es poco probable la participación óptima en el ámbito laboral, lo cual limita los ingresos económicos. Sin ingresos, es difícil hacerse de una alimentación balanceada, lo cual lleva a la desnutrición.

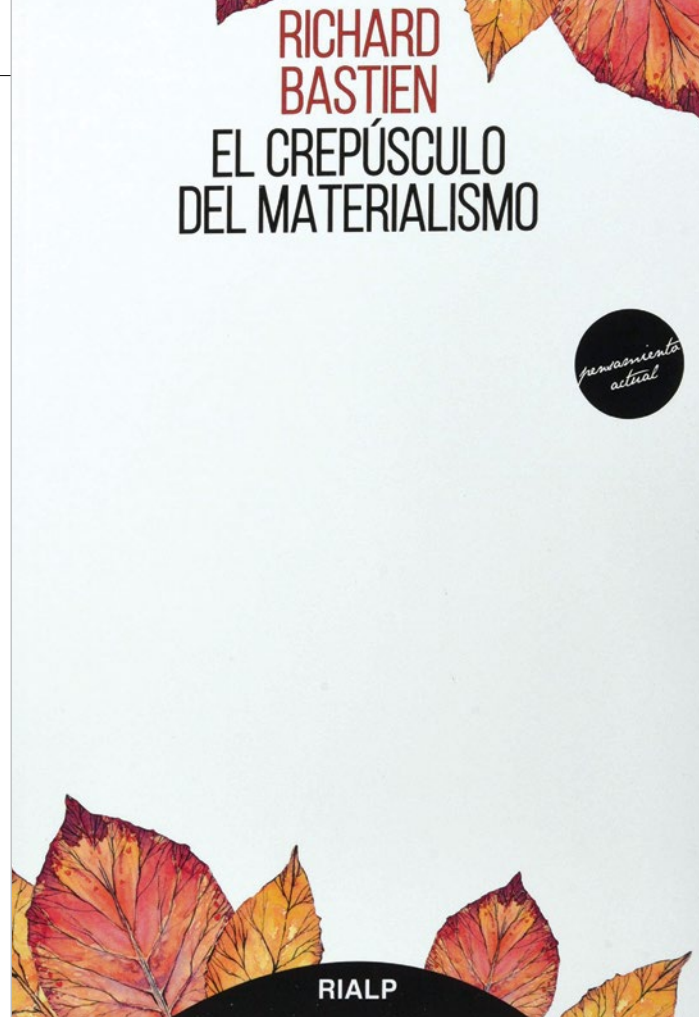
En otras palabras, la pobreza genera pobreza. Es necesario, por ende, romper el círculo vicioso.</>



Héctor Zagal es doctor en Filosofía y catedrático en la Universidad Panamericana (México).

Karla Aguilar es egresada de la carrera de Filosofía de la Universidad Panamericana. Locutora y productora del programa radiofónico «El Banquete del Dr. Zagal». Guionista en el programa televisivo «Gabinete de curiosidades con el Dr. Zagal». Amante de la cultura





El crepúsculo del materialismo
Richard Bastien
Rialp, España, 2021, 176 págs

La extensa relación

E N T R E R E L I G I Ó N Y C I E N C I A

ERNESTO AGUILAR ÁLVAREZ-BAY

Richard Bastien está convencido de que, caminando con libertad, abriendo bien los ojos y asomándose sin prejuicios al horizonte, Roma no solo se divisa, sino que se cumple aquello de que todos los caminos conducen a ella. Sin embargo, Bastien percibe bien que, como en todo buen peregrinaje, en esta ruta no faltan atajos, desvíos, barrancos...

El autor (Canadá, 1944) es periodista y economista, y uno de los fundadores de la revista *Égards*. Es un convencido de que ciencia y religión no solo no son enemigas, sino que –si las dejamos ser– forman una gran pareja. ¿Cuál es, pues, el camino que elige seguir acompañado por estos dos conceptos que, en el pensamiento ordinario, tantas veces parecen contrapuestos? La respuesta es clara: mostrar cómo el cristianismo ha contribuido y alentado el desarrollo del pensamiento científico.

Bastien repasa una lista asombrosa de destacados científicos que no tuvieron ningún reparo en

declararse creyentes, y apunta dos significativas encuestas realizadas, cada una, a mil personas de ciencia donde el porcentaje es ligeramente mayor para los ateos que para quienes concilian su fe – en un poder superior o en un Dios personal– con su actividad científica. Pareciera, entonces, que la supuesta incompatibilidad es en realidad un mito, un lugar común popularizado por reiterativas declaraciones ideológicas.

Es fascinante el repaso histórico que apuntala al cristianismo como motor de la ciencia, contrario a la idea de que esta surge en el XVII: el mundo grecorromano y el medieval cristiano –con los extraordinarios aportes árabes de los siglos XII y XIII–, con el nacimiento del pensamiento universal-universitario y su estudio serio de las ciencias naturales, son campo fértil para la transmisión y contribución global del pensamiento científico, del pensamiento intelectual. La pluma de Bastien es clara y precisa,

aunque en momentos, él mismo se deja llevar por su entusiasmo de creyente cristiano.

Termino con una cita de Joseph Ratzinger, que el autor menciona, y que es síntesis maravillosa de este libro:

«No hay más que dos opciones: O se reconoce la prioridad de la razón [...] creadora [...]: la prioridad de la razón es también la prioridad de la libertad; o se sostiene la prioridad de lo irracional, según la cual todo lo que funciona en nuestra tierra o en nuestra vida no sería sino ocasional, marginal, un producto irracional; la razón sería producto de la irracionalidad. No se puede [...] probar uno o el otro proyecto, pero la gran opción del cristianismo es la opción por la racionalidad y por la prioridad de la razón. Esa me parece una excelente opción, que nos muestra que detrás de todo se encuentra una gran inteligencia, en la cual podemos confiar». </>

¡A LA FORMACIÓN NADA LA DETIENE!

Mantener las competencias y habilidades de los colaboradores en sintonía con el mundo laboral y en constante evolución, es el mayor desafío de talento de nuestros días. En ICAMI tenemos lo que necesitan los Gerentes y Jefes de tu empresa para generar mejores resultados.

PCG

Convierte a tus Gerentes en los mejores aliados de tu estrategia.

PROGRAMA
PERFECCIONAMIENTO
**DE COMPETENCIAS
GERENCIALES**



PRÓXIMAS APERTURAS 2021

REGIÓN NORTE

Monterrey 22 septiembre

REGIÓN NOROESTE

Mexicali 22 septiembre

REGIÓN CENTRO

Mérida 25 agosto

REGIÓN OCCIDENTE

Regional 23 agosto
Aguascalientes
Guadalajara 26 agosto
Morelia 21 septiembre

LD

Logra que tus jefes colaboren en la obtención de mejores resultados.

PROGRAMA
**LÍDERES
EN DESARROLLO**



PRÓXIMAS APERTURAS 2021

REGIÓN NORTE

Monterrey 26 agosto

REGIÓN OCCIDENTE

1a Generación
Uruapan 19 agosto
Aguascalientes 29 septiembre

REGIÓN CENTRO

CDMX 26 agosto

MERCEDES-EQ

Más que un eléctrico, es un Mercedes.

Nueva EQC 2021. Después de 135 años de cambiar el curso de la historia, presentamos al primer miembro de la familia Mercedes-EQ. Alcance impresionante, carga rápida y los beneficios que brinda la conducción sustentable.

Únete a la era de movilidad eléctrica Mercedes-EQ.



Mercedes *me*

Las imágenes que aquí aparecen son usadas como referencia. Consulta especificaciones de los vehículos en www.mercedes-benz.com.mx o en tu Distribuidor Autorizado. Mercedes-Benz®, Mercedes-EQ® y Mercedes me® son marcas de Daimler.