

istmo®

liderazgo con valores

DICIEMBRE - ENERO
Nº 19 | 2024

El Premio X apunta
al envejecimiento
Cassandra Willyard

Las universidades no
son fábricas de empleados
Fernanda Llergo y Cecilia Coronado



silver economy

Oportunidades de
negocio en un
mundo maduro

65

• LA POBLACIÓN DE MÁS DE 65 AÑOS
SOBREPASARÁ EN 2047 A LA DE LOS NIÑOS
MENORES DE CINCO.

• EN EUA EL MERCADO DE LA TERCERA
EDAD MUEVE 7.1 BILLONES DE DÓLARES.



IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA



MONTBLANC

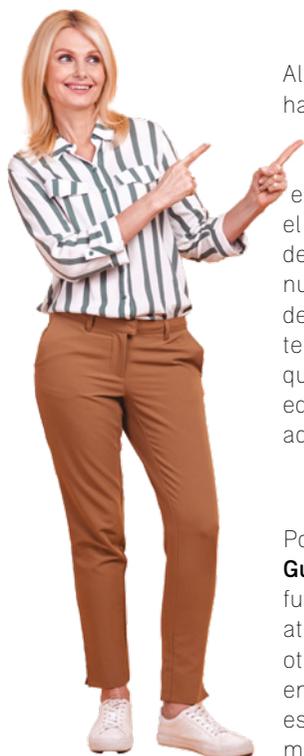


*Happy
Holidays*



istmo *review* 19

Estimado lector: En esta edición nos enfocamos en un nuevo mundo, uno al que vamos a llegar casi sin esfuerzo. Este mundo va a ser dominado por los adultos mayores, demográficamente, por lo menos. Es una tendencia confirmada en Europa y Estados Unidos, y a la que se espera se unirá buena parte del planeta, como ya sucede en Japón y Corea, pero también en América Latina. En países preparados para ello, lo que sucede es el surgimiento de la *Silver Economy*, la Economía Plateada, en donde un grupo numeroso de mayores de 65 ejerce su poder de compra en las ciudades y se pasea por el mundo e invierte en bienes raíces, entre otras muchas actividades. En países que no estén preparados, el diagnóstico puede ser menos brillante, con temas como la soledad, la enfermedad y la pobreza como riesgo para quienes están en este grupo de edad.



Al respecto, **César Augusto Calderón** hace un recuento de todas las tendencias demográficas en juego a nivel mundial, y su influencia en los patrones de consumo. Con el surgimiento de la *Silver Economy*, deberán florecer negocios y *startups* nuevas, que atiendan los intereses de los adultos mayores, en donde el tema de la salud será más importante que entre los segmentos de menor edad, pero quizá exista más poder adquisitivo.

Por su parte, **María del Carmen Gutiérrez**, presidenta de una fundación importante que atiende a adultos mayores entre otros públicos, describe en entrevista cómo ha cambiado esta población meta. Es mucho más común hoy que las personas elijan entrar a una casa de retiro hasta pasados los 80 años que en edades más tempranas. En algunos casos, pueden alojarse aquí adultos que están activos económica y socialmente, por lo que apunta que las ciudades también deben prepararse con soluciones de movilidad más acordes con la edad de sus usuarios, por ejemplo.

Liliana Magaña se enfoca en derribar preconcepciones respecto de la edad madura, que deben tomar en cuenta gobiernos y empresas. Los mayores de 65 actualmente no quieren estar inactivos en lo laboral, ni en lo social, no están condenados a la infelicidad y no están desconectados de la innovación y los adelantos tecnológicos. La misión de la sociedad es captar y aprovechar todo ese *seniority*, llevando a estas personas a los Consejos de Administración y consultivos, para aprovechar algo que sólo se gana viviendo: la experiencia.

Para redondear este tema, es tan evidente que los adultos mayores están lejos de quedarse atrás tecnológicamente, que algunos sitios digitales buscan ofrecerles productos y servicios a través de internet y las redes sociales. **Joaquín Suárez** y su colectivo Digital Hippies están entre estos emprendedores, que buscan hablarle a este segmento y comparte sus experiencias en entrevista.

Giroscopio siempre vale la pena, pero hay que destacar el reportaje sobre los nuevos estilos de viaje, y el texto de **Héctor Zagal**, sobre cómo el arte no sólo representa, sino a veces contribuye a alterar nuestra realidad.

En entrevista, **Bárbara Diego** una empresaria que desde temprano descubrió su vocación por atender a los adultos mayores, señala que hay que luchar contra el edadismo económico y social. Empieza por apuntar a un hecho importante: no existe un grupo de mayores de 65. Existen una serie de segmentos entre esta edad y los 95 a 100 años, con comportamientos y necesidades muy diferentes.



¡Disfruta tu lectura!

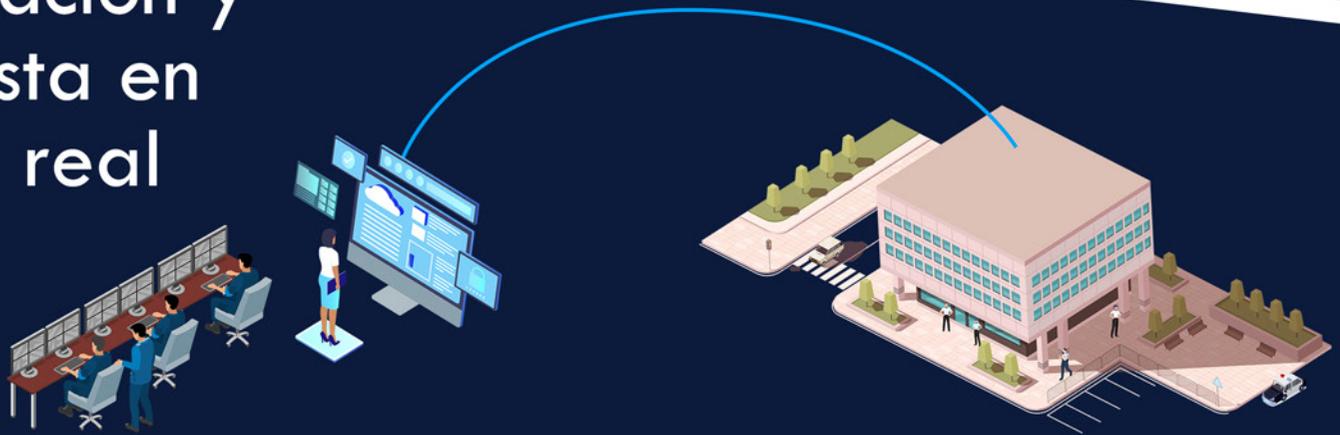
Carlos Ruiz González

Presidente del Consejo Editorial istmo



Disrupción en seguridad

Anticipación y
respuesta en
tiempo real



Biométricos



Registro de
incidentes



Sistemas de
acceso



Protección
remota



Lectura
digital



Guardias
en sitio

No 19

diciembre - enero 2024

istmo
review

MIT TECHNOLOGY REVIEW EN ESPAÑOL

ANÁLISIS



8

El Premio X apunta al envejecimiento con un nuevo galardón de 101 millones de dólares
Cassandra Willyard

La esperanza de vida se ha duplicado, pero muchas personas pasan sus últimos años lidiando con enfermedades relacionadas con la edad.



12

¿Sobrevivirán el cine y la televisión al Metaverso?
Silvia Cacho-Elizondo
y José Domingo Lázaro

Se espera que el Metaverso tenga una amplia gama de aplicaciones, como el entretenimiento, la educación, el comercio y la interacción social.

ARTE DE DIRIGIR



24

La economía se vuelve plateada
César Augusto Calderón Barrios

La transición demográfica al envejecimiento comenzó. En respuesta a ello, la sociedad y el sector público deben adaptarse a una población con nuevas necesidades.



30

El talento *senior* y su potencial para las empresas
Liliana Magaña López

Es momento de revisar la relación entre el talento *senior* y las empresas, para que la relación sea mucho más provechosa para ambos.

PARÁFRASIS



50

Las universidades no son fábricas de empleados

Fernanda Llergo y Cecilia Coronado
El Instituto de Humanidades reafirma la vocación de educación integral de la Universidad Panamericana e IPADE Business School.



58

¿Cómo reconocer la madurez profesional?

Francisco Ugarte
y José Antonio Lozano
Los cambios en el ambiente laboral se han acelerado. Hay rasgos reconocibles de la madurez profesional que las personas deben alcanzar.

istmo@ipade.mx • www.istmo.mx

istmo®
liderazgo con valores

CONSEJO EDITORIAL

PRESIDENTE
Carlos Ruiz González

CONSEJEROS
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
alincolin@ipade.mx

EDITOR
Andrés Gutiérrez Bobadilla
angutierrez@ipade.mx

DISEÑO Y ARTE FINAL
Mónica Manzano Islas
mmanzano@ipade.mx

GERENCIA COMERCIAL
Daniela Flores Basurto
danielaflor@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



Mientras más competencia, mejor
Entrevista con Valney Suzuki
 «La prevención es un componente importante, y queremos ver cómo podemos trabajarla más, junto con la innovación, para aportar más a la sociedad».



Ambassador Brands: Mujeres y sus marcas
 La nueva edición de Ambassador Brands, el proyecto que enaltece las marcas mexicanas, está dedicada a las marcas concebidas e impulsadas por mujeres.



«Hagamos un mejor lugar para envejecer»
Entrevista con Bárbara Diego
 Los adultos mayores son un grupo diverso, que requiere cambios en las políticas públicas y privadas.



Tenemos que enfocarnos en la innovación
Entrevista con María del Carmen Gutiérrez
 El modelo de atención a las personas mayores está cambiando radicalmente, para atender a una población mucho más activa.



Crece el interés por los adultos mayores
Entrevista con Joaquín Suárez
 El mundo digital busca cómo hablarle más y ofrecerle mejores productos y servicios a este grupo demográfico, que ya es un usuario ávido de Internet y redes sociales.



Portada
 Rodrigo Castillo
 @typometro

GIROSCOPIO

No es imprescindible pero su ausencia detona algunos inconvenientes.

65



5 maneras originales de viajar en 2024
 Fernanda Carrasco



El lugar de las momias milenarias
 Tere Alvear García



Las representaciones también crean la realidad
 Héctor Zagal y Oscar Sakaguchi

ISTMO review, número 18 octubre - noviembre 2023, es un 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 o 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.

Colaboradores



CASSANDRA WILLYARD
@cwillyard
P. 8

Articulista de MIT Technology Review
Redactora científica independiente especializada en medicina, energía y medioambiente. Maestra en Escritura científica por The Johns Hopkins University (Estados Unidos).



SILVIA CACHO-ELIZONDO
@SCacho_Elizondo
P. 12

Articulista
Directora y profesora del área de Comercialización y directora académica de Programas In-Company en IPADE Business School. Doctora en Ciencias de la Administración con especialidad en Marketing por HEC Paris. MBA por IPADE.



JOSÉ DOMINGO LÁZARO
P. 12

Articulista
Profesor y consultor en la Escuela de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Panamericana, consejero independiente. Licenciado en derecho por la Universitat Oberta de Catalunya. MBA por IPADE Business School.



VALNEY SUZUKY
@suzukiv
P. 18

Entrevistado
Vicepresidente y director general en Novo Nordisk México. Ingeniero Mecánico por el Centro Universitário do Instituto Mauá de Tecnologia (Brasil) y maestro en Administración de Empresas por la Escola de Administração de Empresas de São Paulo.



CÉSAR CALDERÓN
P. 24

Articulista
Profesor del área de Entorno Económico en IPADE Business School. Licenciado en Economía y Administración por el ITAM y maestro en Ciencias en Economía del Comportamiento por la Universidad de Warwick (Inglaterra).



LILIANA MAGAÑA
P. 30

Articulista
Profesora de la facultad de Derecho y de Humanidades de la Universidad Panamericana. Consultora en *venture capital* y emprendimiento. Candidata del doctorado en Gobierno y Cultura de las Organizaciones (UNAV).



BÁRBARA DIEGO
@BarbaraDiego
P. 36

Entrevistada
Fundadora y directora de Gericare, GerontoLógica y Silverclub. Maestra en Psicoterapia Psicoanalítica y licenciada en Ciencias de la Familia. Egresada del programa D-1 de IPADE Business School.



MARÍA DEL CARMEN GUTIÉRREZ
P. 42

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.



JOAQUÍN SUÁREZ
P. 46

Entrevistado

SEO Strategy & Product en LaComuna, socio fundador de Canitas y Chief Marketing Officer en GoldPassports. Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense de Madrid.



FERNANDA LLERGO BAY
@FerLlergo
P. 50

Articulista

Rectora general de la Universidad Panamericana y de IPADE Business School. Doctora en Filosofía por la Universidad de Navarra. Maestra en Dirección Estratégica y Gestión de Innovación y en Gobierno y Cultura de las Organizaciones.



CECILIA CORONADO ANGULO
@_cecico
P. 50

Articulista

Profesora e investigadora del Instituto de Humanidades de la Universidad Panamericana. Doctora en Filosofía por la Universidad de Navarra y miembro del Sistema Nacional de Investigadores del CONACYT en México (Nivel 1).



FRANCISCO UGARTE CORCUERA
P. 58

Articulista

Doctor en Filosofía por la Universidad de la Santa Cruz en Roma. Maestro y licenciado en Filosofía por la Universidad Nacional Autónoma de México. Capellán de IPADE Business School en Ciudad de México.



JOSÉ ANTONIO LOZANO DÍEZ
@JoseALozanoDiez
P. 58

Articulista

Presidente de la Junta de Gobierno de la Universidad Panamericana e IPADE Business School. Doctor en Derecho Público por la Universidad de Navarra y licenciado en Derecho Administrativo por la Universidad Panamericana.



HÉCTOR ZAGAL
@hzagal
P. 78

Articulista

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

El Premio X



apunta al
envejecimiento
con un nuevo galardón
de 101 millones de dólares

**MIT
Technology
Review**

Publicado por Opinno

Cualquier equipo que consiga restaurar al menos una década de función muscular, cerebral e inmunitaria en adultos de edad avanzada se llevará el primer premio.

CASSANDRA WILLYARD

04 DICIEMBRE, 2023

El dinero no puede comprar la felicidad, pero Peter Diamandis, fundador del Premio X, espera comprar una mejor salud. La Fundación Premio X, que financia concursos mundiales para impulsar el desarrollo de tecnologías revolucionarias, anunció el 29 de noviembre un nuevo premio de 101 millones de dólares (93 millones de euros) -el mayor hasta la fecha- para abordar el deterioro mental y físico que conlleva el envejecimiento. Antes de 2030, los ganadores tendrán que demostrar que su intervención en los adultos más mayores puede retrasar las manecillas del reloj al menos una década en tres áreas clave: cognición, inmunidad y función muscular.

«Envejecer de forma saludable no es un lujo, sino una necesidad», afirmó Jaimie Justice, experta en envejecimiento y vicepresidenta ejecutiva del Área de Salud del Premio X, durante la presentación. «Necesitamos una llamada a las armas».

La intención no es invertir el envejecimiento en sí, asegura Diamandis, sino recuperar algunas de las funciones que perdemos al envejecer. La esperanza de vida se ha duplicado en el último siglo, pero muchas personas pasan sus últimos años lidiando con una serie de enfermedades crónicas y otras dolencias relacionadas con la edad. «Al fin y al cabo, ¿qué es lo que quiere la gente? Sentirse bien, tener vitalidad».

El premio es una buena noticia para los investigadores que desarrollan terapias contra el envejecimiento. Aunque varios multimillonarios de renombre han invertido en empresas dedicadas a la longevidad, «la mayor parte del dinero de los inversores se destina al tratamiento de enfermedades específicas, incluidas las enfermedades crónicas del envejecimiento», explica James Peyer, CEO de Cambrian Bio, en un correo electrónico. «Cuando el objetivo es una sola enfermedad, hay un camino claro hacia la aprobación reglamentaria».

Sin embargo, muchos investigadores creen que las enfermedades relacionadas con la edad, como los infartos, el cáncer y el Alzheimer, están causadas por el propio proceso de envejecer. En teoría, una terapia dirigida a ese proceso podría prevenir o retrasar la aparición de esas enfermedades. La dotación del Premio X ayudaría a financiar un ensayo para demostrarlo, sugiere Peyer: «Ese ensayo de resultados es lo que, en última instancia, la FDA (Departamento

de Alimentación y Medicamentos de EE UU) y otros organismos reguladores exigirán para una aprobación».

Para ganar el concurso, los equipos tienen que desarrollar una «terapéutica proactiva y accesible» que mejore la función muscular, cognitiva e inmunitaria en una cantidad equivalente a reducir la edad entre 10 y 20 años a personas sanas de 65 a 80 años. Podría tratarse de un fármaco ya aprobado, como la rapamicina, el inmunosupresor que ha demostrado ser muy prometedor en ratones; un compuesto dirigido a células «zombis» que dejan de replicarse, pero no mueren; una estrategia más radical, como la reprogramación de células para impulsar su rejuvenecimiento; o algo nuevo. «Intentamos promover un cambio disruptivo», afirma Diamandis, que espera que el gran premio convenza a cientos o incluso miles de equipos para que participen en la competición.

Matt Kaerberlein, investigador que estudia el envejecimiento en el Centro Médico de la Universidad de Washington (Seattle, EE UU), asegura que la fundación ha puesto el listón alto, pero no demasiado. «Sabemos que se puede mejorar la salud, y para eso es este premio», afirma Kaerberlein. El investigador sospecha que incluso cambios rigurosos en la dieta, la nutrición y el sueño podrían bastar para mejorar la función muscular en 10 años.

Aun así, medir el éxito podría resultar complicado. «Me gustaría ver más detalles sobre cómo van a evaluar esta mejora en los parámetros biológicos de la edad», afirma Kaerberlein. Medir las mejoras en la función muscular podría consistir en evaluaciones sencillas, como la fuerza de agarre. Y medir la respuesta a las vacunas es una forma habitual de evaluar la función inmunitaria. «La cognición es más variable. Para mí, es un poco turbio».



Las directrices publicadas por la fundación ofrecen algunas ideas sobre los tipos de criterios de valoración que podría medir el ensayo. En cuanto a la función muscular, las pruebas incluirían una prueba de caminata o resistencia, mediciones del volumen muscular y un test de rendimiento físico. Los criterios de valoración relacionados con la cognición incluirían pruebas de memoria y evaluaciones cognitivas. Y las comprobaciones sobre la función inmunitaria incluirían recuentos de glóbulos blancos, células inmunitarias y una respuesta de anticuerpos a una vacuna. «No se trata de un documento fijo, aquí es donde empieza la conversación», admitió Justice en la presentación. «Durante los próximos seis meses, queremos conocer la opinión de la comunidad. ¿Estamos midiendo los elementos adecuados? ¿Lo hacemos de la manera correcta?».

Elaborar la lista definitiva de criterios de valoración no será fácil. «Es difícil dar con los resultados clínicos», afirma Nir Barzilai, director del Instituto de Investigación sobre el Envejecimiento de la Facultad de Medicina Albert Einstein de Nueva York (EE UU) y miembro del comité científico asesor del Premio X para el concurso de envejecimiento. «Quizá los biomarcadores formen parte de ello, pero aún no sabemos cuáles son».

Aun así, Kaerberlein afirma que el equipo que tomará estas decisiones es inteligente y convincente. «Me satisface ver que participan personas a las que respeto, y me da mucha confianza en que lo harán bien».

LA VISTA EN EL PREMIO

La idea que subyace al modelo del Premio X es sencilla: una gran dotación en metálico alimentará la competencia que lleve a la «innovación radical». A veces, funciona. El primer Premio X, otorgado en 1996, dio origen al primer vuelo espacial privado. No obstante, otras veces el modelo ha fracasado. En 2013, la fundación canceló su concurso sobre el genoma porque fue «superada por la innovación.» El Premio X Lunar finalizó en 2018 sin un ganador, aunque al año siguiente la fundación concedió un millón de dólares (920.000 euros) a una empresa que se estrelló en la Luna.

«Durante los próximos seis meses, queremos conocer la opinión de la comunidad. ¿Estamos midiendo los elementos adecuados? ¿Lo hacemos de la manera correcta?».

Diamandis, Sergey Young -inversor en longevidad-, Aubrey de Grey -excéntrico futurista e investigador- y Michael Antonov -entusiasta de la longevidad y cofundador de Oculus, empresa de realidad virtual y propiedad de Facebook-, llevan años preparando un Premio X sobre el envejecimiento. Young y Antonov aportaron capital semilla para estudiar la viabilidad del premio.

El 29 de noviembre, Diamandis anunció el premio de 101 millones de dólares en la Cumbre Global Healthspan de Riad (Arabia Saudí), un acto organizado por Hevolution, una organización sin ánimo de lucro creada por la familia real saudí en 2021 y que prevee destinar mil millones de dólares (920 millones de euros) anuales a la investigación sobre el envejecimiento. Hevolution también aporta la mayor parte de la dotación del Premio X, 40 millones de dólares (37 millones de euros). El otro gran financiador es SOLVE



Desarrollar y probar nuevas intervenciones, medir el envejecimiento y trasladar la investigación a los humanos. «Este campo necesita una gran afluencia de recursos», concluyó Gordon Lithgow.

FSHD, una organización creada por Chip Wilson, fundador de Lululemon, para ayudar a encontrar una cura para la distrofia muscular facioescapulo-humeral (FSHD, por sus siglas en inglés). Este es un trastorno muscular que afecta a Wilson y a otras 30.000 personas en todo el mundo. SOLVE FSHD aportó 26 millones de dólares (24 millones de euros) al premio y otros 10 millones de dólares (9,2 millones de euros) para cualquier equipo que desarrolle una terapia que mejore la función muscular de los pacientes afectados durante los siguientes 10 años.

El dinero se repartirá en tres fases. A los dos años, hasta 40 equipos recibirán 250.000 dólares (230.000 euros) «para ungrarlos como uno de los mejores equipos», declaró Diamandis. Aún no está claro cómo se elegirá a esos equipos, pero «es más subjetivo que objetivo», añadió. A los tres o cuatro años, los 10 mejores equipos recibirán un millón de dólares (920.000 euros) cada uno. Eso deja 81 millones de dólares (75 millones de euros) para los ganadores, que serán anunciados en 2030.

Además, cualquier equipo que demuestre una mejora de 20 años recibirá el premio completo. Una mejora de 15 años ganará 71 millones de dólares (65 millones de euros). El premio para una mejora de 10 años es de 61 millones de dólares (56 millones de euros).

Gordon Lithgow, investigador que estudia la Biología del Envejecimiento en el Instituto Buck (California, EE UU), califica el anuncio de «fantástico». Espera que el premio pueda resolver algunos de los peores cuellos de botella en este campo: desarrollar y probar nuevas intervenciones, medir el envejecimiento y trasladar la investigación a los humanos. «Este campo necesita una gran afluencia de recursos», concluyó. Lithgow incluso podría presentar su candidatura. </>



El artículo original «El Premio X apunta al envejecimiento con un nuevo galardón de 101 millones de dólares» 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



La autora es periodista de ciencias.

¿Sobrevivirán el CINE y la TELEVISIÓN al METAVERSO?



La gran batalla por las experiencias inmersivas e interactivas apenas comienza, abriendo nuevas oportunidades de evolución para los llamados «medios tradicionales».

**SILVIA CACHO ELIZONDO y
JOSÉ-DOMINGO LÁZARO ÁLVAREZ**

El Metaverso se refiere a un mundo virtual creado por la convergencia de los mundos físico y digital. Es un espacio en el cual las personas pueden interactuar entre sí y con objetos, entornos y experiencias virtuales de un modo natural e intuitivo. El Metaverso se describe a menudo como una especie de realidad virtual compartida, inmersiva e interactiva, donde los usuarios pueden crear sus propios contenidos y experiencias y donde los límites entre el mundo físico y el digital se difuminan.

La idea del Metaverso existe desde hace tiempo, pero ha ganado más atención en los últimos años debido a los avances en tecnologías como la realidad virtual y aumentada, el *blockchain* y la inteligencia artificial. Se espera que estas tecnologías desempeñen un papel clave en el desarrollo y funcionamiento del Metaverso, ya que permitirán la creación de entornos virtuales más sofisticados e inmersivos, así como la capacidad de registrar y verificar de forma segura y transparente las transacciones e interacciones dentro de éste.

En el Metaverso, los usuarios pueden crear sus propios avatares e identidades virtuales, lo que les ofrece la oportunidad de interactuar con otros y con objetos y entornos virtuales de una forma que no es posible en el mundo físico. También pueden crear y compartir sus propios contenidos, como objetos, entornos y experiencias virtuales, colaborando con otros en tiempo real para desarrollar escenarios nuevos e innovadores.

Se espera que el Metaverso tenga una amplia gama de aplicaciones, como el entretenimiento, la educación, el comercio y la interacción social. No en vano, el Metaverso no parece una moda pasajera, sino una nueva realidad que cambiará nuestra forma de vivir y trabajar. Según Gartner, en 2026 una cuarta parte de la población pasará al menos una hora al día en el Metaverso, ya sea para comprar, formarse, trabajar, socializar o entretenerse. Se espera que el tamaño del mercado de los metaversos alcance los 678,800 millones de dólares en 2030, frente a los 38,800 millones de 2021, según Statista.

Una de las principales ventajas del Metaverso es que nos brindará la oportunidad de conectarnos con personas de todo el mundo, independientemente de su ubicación física. Esto

**una de las
principales
ventajas del
Metaverso es que
nos brindará la
oportunidad de
conectarnos con
personas de todo
el mundo.**



en esta nueva realidad seremos testigos de la aparición del Metacine y de la Metatelevisión, conceptos que se refieren a la combinación de elementos físicos y virtuales.

posibilitará nuevas formas de colaboración y comunicación, permitiendo a la gente aprender y apreciar diferentes culturas y perspectivas. El Metaverso también ofrecerá nuevas dimensiones para la creatividad y la innovación, ya que las personas podrán crear y compartir sus propios contenidos y experiencias de una forma que no es posible en el mundo físico.

METACINE Y METATELEVISIÓN: CÓMO ENCAJAN EN LA INDUSTRIA AUDIOVISUAL

La industria audiovisual se enfrenta a una transformación radical debido a la aparición del Metaverso, un mundo virtual que promete revolucionar la forma en que interactuamos, trabajamos y consumimos entretenimiento. El Metaverso ofrece a las empresas audiovisuales la posibilidad de crear, comunicar y captar valor virtual, superando los límites tradicionales de espacio y tiempo. Este nuevo mundo desafía a las organizaciones a diversificar sus contenidos, invertir en nuevas tecnologías, adquirir nuevas habilidades y competencias, buscar nuevos canales de monetización y flexibilizar sus narrativas.

En esta nueva realidad seremos testigos de la aparición del Metacine y de la Metatelevisión, conceptos que deseamos introducir en este artículo y que se refieren a la combinación de elementos físicos y virtuales capaces de detonar una experiencia de entretenimiento completamente inmersiva e interactiva.

A nuestro juicio, el Metacine y la Metatelevisión no son meras evoluciones naturales de la industria audiovisual, sino una revolución que rompe con lo conocido hasta ahora. Estas plataformas ofrecen la oportunidad de construir nuevos modelos de negocio verdaderamente disruptivos, ya que transforman las cuatro dimensiones protagonistas del mercado del entretenimiento: 1) narración, 2) producción, 3) distribución y 4) consumo de contenido. A continuación, profundizaremos en estas dimensiones:

Narración: Uno de los efectos más significativos será el cambio en la forma en que el público experimenta la narración. En el Metaverso, el público podrá adentrarse en la historia y formar parte de ella. Podrá interactuar con los personajes, explorar entornos virtuales

y participar en la historia de formas que antes no eran posibles. Esto creará una experiencia más envolvente y atractiva para el público, y permitirá a los cineastas y productores de televisión contar historias de una forma sin paralelo en el pasado.

Producción: El estilo de producir películas y programas de televisión tampoco será indiferente a esta tecnología. Con la capacidad de crear entornos y personajes virtuales, los cineastas y productores de televisión podrán producir contenidos más complejos y sofisticados, creando mundos enteros, personajes y entornos totalmente virtuales, lo que permitirá una mayor creatividad y flexibilidad en el proceso de narración. Además, el Metaverso establecerá una colaboración en tiempo real entre cineastas y productores de televisión, independientemente de su ubicación. De este modo, el proceso de producción será más eficiente y eficaz, y se podrán poner sobre la mesa perspectivas e ideas más diversas.

Distribución: La estrategia de entrega de contenido también cambiará considerablemente, al brindar la oportunidad de distribuir contenidos directamente al público dentro del Metaverso, haciendo que cineastas y productores de televisión lleguen a un público mundial sin necesidad de acudir a los canales de distribución tradicionales. Esto hará que las industrias cinematográficas y televisivas sean más democráticas y accesibles, ya que cualquiera que tenga una historia que contar podrá compartirla con el mundo. Asimismo, el Metaverso permitirá una experiencia de visionado más interactiva y atractiva, en la que el público podrá interactuar con el contenido en tiempo real e influir en la dirección de la historia.

Consumo de Contenido: El Metaverso ofrecerá la posibilidad de transformar la manera de consumir contenidos. El público podrá vivir las historias de una forma más envolvente y atractiva que con los medios tradicionales. Podrán interactuar con la historia y los personajes, así como con otros espectadores en tiempo real. Se creará así una experiencia de visionado más social e interactiva, en la que el público podrá



compartir sus pensamientos y opiniones con los demás y crear un sentimiento de comunidad en torno al contenido.

NO ES UNA UTOPIÍA, YA ESTÁ SUCEDIENDO

El asentamiento del Metacine y la Metatelevisión es solo cuestión de tiempo. Una muestra específica de los movimientos que se están efectuando en esa dirección se puede ilustrar con los siguientes ejemplos:

Cadena británica ITV, integró el Metaverso en su estrategia de largo plazo con el propósito de retener a las audiencias más jóvenes. Con este cometido, adquirió Metavision en 2021, incursionando en el Metaverso con un juego: *I'm a Celebrity* en Fortnite.

France Télévisions anunció en febrero de 2022 la apertura de un espacio social inmersivo que se concretaba en un mundo virtual dedicado a *Stade 2*, su programa de televisión enfocado a las noticias deportivas. Los espectadores pueden visitar el estudio virtual y participar en tres juegos: una búsqueda del tesoro, un descenso en *bobsleigh* y otro inspirado en el biatlón.

Netflix creó en junio de 2021 un mundo interactivo alrededor de la serie *Stranger Things* dentro de la plataforma *Roblox*, fusionando los mundos de la suscripción en línea y del juego.

Durmientes. En 2023 se está llevando a cabo el rodaje de la película *Durmientes*, primera producción de Latinoamérica en solo recibir financiamiento de NFT. El lanzamiento lo realizará Metaown, la primera plataforma de NFT enfocada en el mercado latinoamericano. Este proyecto cinematográfico está a cargo de Gibrán Bazán, director del filme. Metaown es una plataforma desarrollada por emprendedores mexicanos: Jorge Cohen, Annie Neiman y Denise Ledersnaider, la cual permite a empresas de cualquier tipo crear proyectos de NFT ligados a productos y servicios, tanto físicos como digitales, creando un puente entre el mundo real y el Metaverso, utilizando tecnología *blockchain*.

Las apuestas de *ITV*, *France Télévisions*, *Netflix* o *Durmientes* anticipan el rumbo que pueden seguir otras organizaciones en los próximos años, las cuales empezaran a internarse en el Metaverso, con el objetivo de capturar valor a través de fomentar nuevas vías de ingresos entre los segmentos más jóvenes.



El Metaverso representa un cambio radical en el estilo de vida y en la forma en que las personas interactúan entre sí y con la tecnología.

Y EN MÉXICO... ¿QUÉ PASARÁ?

Las dos grandes televisoras mexicanas, muy presentes también en la industria cinematográfica, están comenzando a explorar el Metaverso, aunque aún no han dado pasos tan significativos como otras empresas audiovisuales globales.

Grupo Televisa: Como uno de los principales conglomerados de medios en México, está observando de cerca las tendencias del Metaverso. Aunque no hay anuncios específicos, es probable que estén evaluando cómo pueden integrar contenido y experiencias en este nuevo espacio virtual.

TV Azteca: Aunque no se ha mencionado directamente su participación en el Metaverso, Pedro Carmona, director de Tecnología (CTO) de TV Azteca, ya ha realizado algunas declaraciones sobre el futuro tecnológico de la organización, lo que sugiere que están considerando las implicaciones tecnológicas y las oportunidades emergentes.

Aunque no son televisoras en sí, algunas marcas mexicanas están dando pasos en el Metaverso. Por ejemplo, Tecate y la agencia Boxer TTL son pioneras en la creación de experiencias virtuales a través del Metaverso, dando el ejemplo a otras grandes corporaciones nacionales.

EL ESPECTÁCULO DEBE CONTINUAR

Los conceptos de Metacine y Metatelevisión presentan una oportunidad única para las empresas de la industria del cine y de la televisión de reinventar sus modelos de negocio y crear nuevos paradigmas que se adapten a las necesidades y deseos de su audiencia. Esto requerirá una investigación y exploración exhaustiva de sus capacidades y competencias, así como de las expectativas y necesidades de sus usuarios. La integración de la virtualidad en sus planes de medio y largo plazo permitirá a las empresas ofrecer experiencias de consumo inmersivas y participativas que satisfagan las ambiciones de entretenimiento y socialización de sus espectadores.

El Metaverso representa un cambio radical en el estilo de vida y en la forma en que las personas interactúan entre sí y con la tecnología. En un futuro no muy lejano, la vida cotidiana se tornará cada vez más intangible y se socializará a través de avatares virtuales. El entretenimiento

una de las principales preocupaciones es el posible aislamiento social.



virtual se convertirá en una forma de vida, y las empresas de la industria del cine y de la televisión deberán adaptarse a esta nueva realidad si quieren seguir siendo relevantes.

Sin embargo, la apuesta por el Metacine y la Metatelevisión también enfrenta sus particulares desafíos. Una de las principales preocupaciones es el posible aislamiento social, ya que las personas pueden pasar más tiempo interactuando con entornos virtuales y avatares que con el mundo físico y las redes sociales de la vida real. También preocupa la privacidad y la seguridad, ya que el Metaverso requerirá la recopilación y el almacenamiento de grandes cantidades de datos personales. Además, preocupa la posibilidad de que los entornos virtuales se utilicen con fines indeseables, como el cibercoso o la difusión de información falsa.

No obstante, y a pesar de estos problemas, el Metacine y la Metatelevisión son ideas apasionantes y prometedoras que darán lugar a nuevas oportunidades para la creatividad, la colaboración y la comunicación, permitiendo nuevas formas de entretenimiento, sublimando la esencia misma de la industria. A medida que el Metaverso siga desarrollándose y evolucionando, será importante abordar los retos y preocupaciones que surjan y garantizar que se desarrolle y utilice de manera responsable y ética.

En todo caso, consideramos que no hay vuelta atrás, el espectáculo debe continuar. Las empresas audiovisuales tienen que sumarse a la revolución del Metaverso y explorar las oportunidades que esta tecnología les ofrece. Las industrias del cine y de la televisión están en una encrucijada y su supervivencia dependerá de su capacidad para innovar y adaptarse a las nuevas tendencias tecnológicas y de consumo. </>

Bibliografía

- Bailenson, J. (2019). *Realidad virtual. Cómo aprovechar su potencial para las empresas y las personas*. Lid Editorial
- Baldwin, R. (2016). *The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization*. Harvard University Press.
- Ball, M. (2022). *El Metaverso y como lo revolucionará todo*. Ediciones Deusto
- Bolt, J.; Grusin, R. (2000). *Remediation. Understanding New Media*. MIT Press
- Bolter, J. D., Engberg, M. y MacIntyre, B. (2021). *Reality Media: Augmented and Virtual Reality*. MIT Press, 2021
- Bonilla, D. y Galán Fajardo, H. (2020). El cine sin encuadre: propuesta de Escala de Implicación Narrativa en realidad virtual. *Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social "Disertaciones"*, 13(2), 1-www.revistas.urosario.edu.co/index.php/disertaciones
- Burrows, G. (2022). *Your Life in the Metaverse: Everything you need to know about the virtual Internet of tomorrow*. Gideon Burrows, 2022
- Business Insider. "La película 'Durmientes' será la primera en recibir solo financiamiento de NFT para su producción." www.businessinsider.mx. (14 de agosto de 2022)
- Cacho-Elizondo, S. y Lázaro Álvarez, J. D. (2018). Transformación digital de los negocios de network marketing, multinivel y ventas directas. El impacto de nuevas herramientas y plataformas digitales. *Anáhuac Journal*, 18(2), 11-40. www.revistas.anahuac.mx/the_anahuac_journal
- Cacho-Elizondo, S., Lázaro Álvarez, J. D. y García, V. E. (2017). *Assessing the opportunities for virtual, augmented, and diminished reality in the healthcare sector*. The Digitization of Healthcare, Palgrave Macmillan, 323-344
- Cacho-Elizondo, S., Lázaro Álvarez, J. D. y García, V. E. (2018). Exploring the Adoption of Augmented and Virtual Reality in the Design of Customer Experiences: Proposal of a Conceptual Framework. *Journal of Marketing Trends*, 5(2), 91-102. www.marketing-trends-congress.com
- Cross, T. (12 de agosto de 2021) *Why ITV is betting on the Metaverse*. Videoweek. www.videoweek.com/2021/08/12/why-itv-is-betting-on-the-metaverse
- Day, J. (10 de octubre de 2022). *Welcome to the Metaverse: The (next step) in human evolution just 'five years away*. Express. www.express.co.uk/news/science/1679267/metaverse-human-evolution-virtual-reality-blockchain-spt
- Diallo, K. (10 de febrero de 2022). *France Télévisions se lance dans le metaverse. L'Éclairer Fnac*. www.eclairer.fnac.com/article/70749-france-televvisions-se-lance-dans-le-metaverse
- Finney, A. (2022). *The International Film Business: A Market Guide Beyond Hollywood*. Routledge, 2022
- Gupta, A. (28 de enero de 2022). *What is a metaverse?* Gartner. www.gartner.com/en/articles/what-is-a-metaverse
- Heredia Ruiz, V. (2017). Revolución Netflix: desafíos para la industria audiovisual. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación* 135, 275-295. www.investigaciones-pure.udem.edu.co/es/publications/revoluci%C3%B3n-netflix-desaf%C3%ADos-para-la-industria-audiovisual
- Jaquet, B., Yen, A. & Bing, J. (2021, June 22). Stranger Things Branded World Launches in the Roblox Metaverse. Business Wire. www.businesswire.com/news/home/20210622005962/en/Stranger-Things-Branded-World-Launches-in-the-Roblox-Metaverse
- Joy, K. (2021). A Study on the Global Possibilities of Gugak Broadcasting as K-Music Content through the Metaverse Audition Platform. *International Journal of Internet, Broadcasting and Communication*, 14(1), 37-43. www.ijibc.org/pop/ijibc/index.php
- Kraus, S., Kanbach, D. K., Krysta, P.M., Steinhoff, M. M. y Tomini, N. (2022). Facebook and the creation of the metaverse: radical business model innovation or incremental transformation? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(9), 52-77. www.emeraldgroupublishing.com/journal/ijeb
- Perri, L. (10 de agosto de 2022). *What's New in the 2022 Gartner Hype Cycle for Emerging Technologies*. Gartner. www.gartner.com/en/articles/what-s-new-in-the-2022-gartner-hype-cycle-for-emerging-technologies
- Saker, M., Frith, J. y Evans, L. (2022). *From Microverse to Metaverse: Modelling the Future through Today's Virtual Worlds*. Emerald Group Publishing, 2022
- Spangler, T. (2022, February 22). Streaming TV Timeline: When Did Each Service Launch? Variety. www.variety.com/lists/streaming-tv-timeline-service-launch-dates/
- Van Rijmenam, M. (2022). *Step into the Metaverse: How the Immersive Internet Will Unlock a Trillion-Dollar Social Economy*. Wiley, 2022
- Webster, J. G., & Ksiazek, T. B. (2019). *How Media Inform Democracy: A Comparative Approach*. Routledge.
- Wiles, J. (2022, October 21). *What is a Metaverse?* Gartner. www.gartner.com/en/articles/what-is-a-metaverse
- Woolgar, S. (2005). *Sociedad virtual: tecnología, "ciberbole" y realidad*. Editorial UOC

Silvia Cacho-Elizondo es directora y profesora del área de Comercialización en IPADE Business School.

José-Domingo Lázaro es consultor en estrategia, comercialización e innovación.



IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ANTICIPA LA DECISIÓN. NO ESPERES A QUE EL ENTORNO CAMBIE

Únete a la comunidad de líderes que replantea el rumbo de sus empresas sin esperar a que el entorno lo haga por ellos.

Sé parte de este proceso que cambiará tu vida.

Luis Carbajo
Programa de
Alta Dirección
(AD-2) 2022



ipade.mx

VALNEY SUZUKI

«Mientras más **competencia,** mejor»

REDACCIÓN

El director general de Novo Nordisk en México describe la importancia de este sector para la economía y el bienestar del país.



Novo Nordisk es una de esas farmacéuticas que toman retos importantes. Entre sus principales líneas de investigación están padecimientos que han probado ser difíciles de solucionar históricamente, como la obesidad y la diabetes, así como deficiencias hormonales. De hecho, su historia está relacionada con la insulina desde su formación en 1923, en Dinamarca.

Nacido y formado en Brasil, Valney Suzuki se ha consolidado como un ejecutivo internacional en la industria farmacéutica. Con 20 de experiencia en el sector, ascendió en las filas de Novo Nordisk en Sao Paulo, para luego ser nombrado director general de la firma en Colombia. Llegó a encabezar el negocio en México en tiempos interesantes, podría decirse. En octubre de 2021, el mundo ya ansiaba sacudirse a la pandemia, pero esta persistía, mutando en versiones al parecer más contagiosas, pero menos agresivas.

Bajo su dirección, la empresa se ha consolidado como uno de los mejores lugares para trabajar en México. Se muestra orgulloso del liderazgo que tienen tanto Brasil como México en la industria farmacéutica, y comparte con *istmo* su punto de vista como líder, en temas como la atracción y retención de talento, así como las nuevas tendencias que seguirá la industria en el futuro.

¿Cómo percibes a la industria farmacéutica tras el Covid-19?

Creo que nuestra industria ha aprendido mucho con el tema del Covid-19. Tenemos que seguir aportando a la sociedad, y acelerando la innovación, para hacerla accesible y disponible para más y más gente. El Covid-19 tuvo un impacto muy grande, y muchos han aprendido a estar más preparados y a hacer que la investigación y la tecnología lleguen a las personas que más las necesitan.

Hablando de las áreas en que trabajamos en Novo Nordisk, necesitamos trabajar en la prevención de problemas como la obesidad y la diabetes. El Covid-19 golpeó mucho a la población vulnerable que sufre estas enfermedades. Como empresa podemos decir que la prevención es un componente importante, y queremos ver cómo podemos trabajarla más aún, junto con la innovación, para aportar más a la sociedad.

Tenemos que seguir aportando a la sociedad, y acelerando la innovación, para hacerla accesible y disponible para más y más gente.

¿Cómo percibe la empresa a la industria farmacéutica en México y América Latina?

Diría con mucho orgullo que México es protagonista, junto con Brasil. Ambos tienen una economía fuerte, en donde la industria farmacéutica aporta mucho, con inversiones e investigación clínica. Hemos duplicado la inversión en este rubro, lo que permite tener de forma anticipada más tecnología y atrae más inversión, genera más empleos y más accesibilidad en los productos. Un ejemplo fue el lanzamiento en 2022 del arGLP-1 oral. El primer lanzamiento en América Latina fue justo en México y después en Brasil. Esto muestra la representatividad de México no solo en la población sino en el tamaño de la economía.

He trabajado en Brasil, Colombia y México, y por supuesto conozco el entorno de otros países. Aquí hay más actores en el sistema, lo que es muy bueno para el país. Cuanta más competencia y tecnología se tengan en un país, será mejor la atención al paciente y a las personas que lo necesitan.



Valney Suzuki, director general
Novo Nordisk México

¿Cuál crees que sea el impacto de la salud digital en la calidad de la atención médica?

Eso ya es parte del futuro. Cada vez más, vemos tecnología o inteligencia artificial en nuestras vidas. Mientras más información se tenga, sobre todo precisa y de buena calidad, mejor será el aporte a la sociedad. Hay cosas que los médicos dicen: si esto viene para sumar y aportar, con información de calidad, bienvenido. Si se trata de una aplicación, un dispositivo digital que ayude al paciente a tener mejor atención en su terapia, mejor conocimiento sobre su enfermedad y cómo seguir adelante, bienvenida. Será un aliado para los médicos y para un mejor tratamiento, para una mejor calidad de vida.

Sin embargo, si es información aislada, como por ejemplo que uno mismo haga búsquedas en Google, eso puede ser un riesgo, porque no hay siempre información de calidad. Va todo muy de



En México, más de 70% de la población sufre de obesidad o sobrepeso y hay que combatirlas, porque de la obesidad se derivan la diabetes, la hipertensión, el cáncer y muchas otras enfermedades.

la mano de la calidad de la información que esté siendo utilizada por los pacientes y los médicos.

¿Qué tendencias percibes en la industria farmacéutica y cuáles son las más emocionantes o interesantes para tu empresa?

El tema de tecnología es uno de ellos. Vemos por ejemplo que, en las cirugías, cada vez hay más manos de robots interviniendo y ayudando a los médicos a ser más precisos. En otras áreas como oncología, la medicina ha evolucionado mucho y la calidad de vida de los pacientes ha mejorado. Cuando hablamos más de diabetes o de obesidad, el manejo de ésta última es impactante. Decimos que la obesidad es una pandemia. En México, más de 70% de la población sufre de obesidad o sobrepeso y hay que combatirlas, porque de la obesidad se derivan la diabetes, la hipertensión, el cáncer y muchas otras enfermedades. Es una enfermedad que oculta el impacto de otras.

Nosotros hemos desarrollado una tecnología por la que las personas puedan bajar hasta 20% de su peso corporal. Es algo que se está comentando en los medios científicos y médicos, porque está cambiando lo que antes era imposible hacer en medicina, y consiste simplemente en una cirugía bariátrica. Esto irá evolucionando cada vez más, y nuestro objetivo —quizá nuestro sueño— es que un día desarrollemos una medicina, una tecnología, que pueda impactar igualmente que una cirugía bariátrica.

¿Qué es lo que más te inspira de tu sector y de tu labor diaria?

Que al final lo que estás haciendo es traer un aporte grande a la sociedad, y concretamente, en este ámbito, a los pacientes que necesitan una mejor calidad de vida. Cito un ejemplo sencillo, pero de mucho impacto en Brasil. Tenemos un producto para hemofilia que es usado en ocasiones para frenar sangrados. Esta persona estaba en el hospital, pero no tenía acceso al producto. Hicimos un equipo de trabajo para acelerar la entrega al hospital. El paciente salió de la cirugía con vida. Fue muy impactante ver cómo todo lo que hicimos en unas horas salvó la vida de una persona a la que no conocíamos. El médico llamó al distribuidor para decirle que

el paciente había salido bien de la cirugía. Fue un sentimiento de alivio. Por eso estar en una industria que aporta a la calidad de vida y que incluso puede salvarla es muy gratificante.

¿Qué tipo de liderazgo crees que se necesitaría para atraer a las nuevas generaciones a los empleos y concretamente a la industria farmacéutica?

Primero tenemos que ponernos en los zapatos de la gente nueva. Entender un poco su entorno, el *mindset*, qué quieren ellos. Desde que me gradué hasta ahora, por ejemplo, mucho ha cambiado. Un ejemplo es la forma de trabajo: estamos intentando tener entornos de trabajo mucho más diversos, para que alguien que tiene 30 años de experiencia se sienta cómodo, y lo mismo suceda con un nuevo talento. Que ambos puedan producir en su nivel más alto. Tener liderazgos que inspiren a las personas y que no sean tan rigurosos ni jerárquicos. Que tengamos un entorno de trabajo que permita que cada uno ponga su huella, su granito de arena, en todo lo que haga.

El propósito para atraer a una persona joven tiene que permitir que esta persona, aunque con menos experiencia, vea que puede aportar valor y se sienta muy orgullosa de todo lo que está haciendo.

¿Cuál sería tu principal reto como líder?

Trabajar con un grupo diverso de personas, porque el lenguaje tiene que adaptarse a todos y eso es difícil. No es sencillo agradarle al 100% de la población, y debes tener una cultura que permita tener diversidad. Que los colaboradores, no solo los líderes, vivan esto, y se respeten uno al otro. No sirve de nada desde la dirección hablar una cosa, si la gente que está con el contacto diario no lo vive y lo siente. Es importante que se entienda que el otro es diferente, que respeten, escuchen y trabajen de forma feliz y orquestada.

¿Qué diferencias notas en las necesidades del talento entre México, Colombia, Brasil?

Creo que son los mismos, no cambia tanto en América Latina. Quizá en otras partes del

el propósito para atraer talento joven tiene que permitir que esta persona, aunque con menos experiencia, vea que puede aportar valor y se sienta muy orgullosa de todo lo que está haciendo.

mundo, pero acá veo que la nueva generación tiene un poco más de ansiedad, de velocidad en su carrera. Tienen mucha más voluntad de ganar rápido en el mundo. Lo que yo veo de mi generación y quizá la de mi papá, por ejemplo, es que todo era más lento. Las cosas sucedían, había que respetar los procesos. Hoy no. Hoy la gente está con ganas de conquistar el mundo, porque conocen mucho más, tienen acceso a más información y el mundo mismo es mucho más rápido que antes.

Cuando contrato a un talento en Brasil, en Colombia o acá, lo que puedo ver de similitud es precisamente las ganas de conquistar el mundo, de aportar mucho, de forma muy intensa y rápida. Es una aproximación general, no quisiera meter a todos en la misma bolsa. Es el sentir de alguien que tiene más de 30 años de trabajo.

En tu tiempo aquí, ¿has tenido oportunidad de trabajar con los egresados del MBA de IPADE?

¿Qué opinión tienes de su labor?

Justo acabamos de tener una charla con una persona que estudió acá en el IPADE. Es un caso de éxito como graduado con honores. Si yo fuera jovencito vendría a inscribirme porque es un programa holístico de preparación de jóvenes talentos para ser futuros líderes de una organización. Es un programa que ellos rotan de seis a ocho meses en el país de origen, por ejemplo, México. Después, se van a la casa matriz, más seis u ocho meses en Dinamarca y luego seis u ocho meses en alguna otra parte del mundo. Están en desarrollo para saber qué pasa en la empresa, cómo es su cultura. Tienen oportunidad de aprender, en un *hands-on job*, cosas diferentes en áreas diferentes y después vuelven a su país de origen para aportar más en un área de su elección, de común acuerdo.

Tuvimos una persona que habló con nosotros. Está feliz con todo lo que aprendió, lo que hizo, y encantado de regresar a México y poder aportar mucho más a su país de origen. Es muy bueno tener personas de alto potencial como las de IPADE.

¿Cuáles son las metas de la empresa en México?

Queremos seguir impulsando la salud en México y trayendo la tecnología. Como ya he

comentado, acabamos de lanzar una terapia novedosa, y México fue el primer país en Latinoamérica, para que llegue de forma rápida y genere accesibilidad a más y más gente que la necesita. Es un poco de nuestro ADN y nuestra misión con México. </>



Ambassador Brands: Mujeres y sus marcas

REDACCIÓN



La nueva edición de Ambassador Brands, el proyecto que enaltece las marcas mexicanas, está dedicada a las marcas concebidas e impulsadas por mujeres.

¿ Por qué este libro? Antes que nada por amor a México y por el deseo de inspirar una conversación más positiva sobre la marca país alrededor del mundo, impulsando oportunidades de crecimiento.

El proyecto Ambassador Brands, como ha sido contado en una edición anterior de **istmo**, nació en el 2019, de la voluntad de tres académicas: Diana Dávila Ruiz y Loni Lyons, de la Universidad Anáhuac, y Silvia Cacho-Elizondo, de IPADE.

Si bien se reconoce el impacto de una marca país fuerte en el posicionamiento de las marcas locales, no siempre se reconoce la importancia del fenómeno inverso, en otras palabras, la contribución de las marcas comerciales para fortalecer la imagen y las asociaciones positivas hacia la marca país. Desde la perspectiva de las autoras, las marcas juegan un rol estratégico en la narrativa de una marca país, de ahí que se conviertan de forma natural en «marcas embajadoras» del país en cuestión.

Bajo este planteamiento nació Ambassador Brands, que produce en cada edición un informe y un libro sobre 10 marcas mexicanas líderes. La metodología consiste en una cuidadosa selección a través de un panel de 22 expertos altamente reconocidos en los medios de negocios, emprendedurismo, publicidad y academia. De esta forma, esta iniciativa nació con el objetivo de convertirse en una plataforma de promoción de las marcas embajadoras mexicanas y de la marca México.

En esta nueva edición se otorga un reconocimiento especial a marcas que han sido creadas y lideradas por mujeres. Desde el punto visto de las autoras, ésta es una manera de dar mayor visibilidad a las contribuciones femeninas en el ámbito de marcas de origen mexicano.

Para cada una de estas marcas embajadoras se ha elaborado un capítulo en el que se comparte su historia, logros, modelos de negocio, y estrategias. Al analizar su trayectoria se identifican las mejores prácticas y aprendizajes clave. Por una parte, se trata de reconocer las aportaciones de cada una de estas marcas y por otra parte, de inspirar y motivar a otras empresas y emprendedoras a construir verdaderas marcas embajadoras para sus países respectivos.

Como lo resalta Yvette Mucharraz, panelista del proyecto y directora del Centro de

Investigación de la Mujer en la Alta Dirección en su prólogo a la obra: «La presente obra tiene este aporte, resaltar las cualidades y fortalezas de aquellas mujeres que en nuestros días han trascendido las fronteras por su talento. Algunas, desafortunadamente ya no están entre nosotros, pero su legado continúa y sigue hablando del valor de México y de sus mujeres. Cada uno de los capítulos refleja la historia de una marca que ha surgido del impulso femenino en un país donde no es cosa menor».

Vale la pena intentar equilibrar a través de este tipo de historias, la gran cantidad de noticias negativas que cubren los medios de comunicación. Lo que se dice de la violencia y el narcotráfico es completamente real, y desgraciadamente también lo es la situación de abuso y violencia contra las mujeres en particular. Pero ante ello también existe otra realidad, una de un México más vivible, solidario, emprendedor y optimista: personas que trabajan, ayudan, colaboran y emprenden.

De entre ellas, hay gran número de mexicanas que destinan todo su esfuerzo físico y su creatividad a desarrollar símbolos positivos de la mexicanidad: las marcas que se incluyen en esta edición. En esta lista hay mujeres que debieron vencer no sólo la resistencia natural a la innovación por parte de empresas y público en general, sino un grado más de cuestionamiento, pues la situación de la mujer vivía tiempos mucho más adversos.

Sin duda, ha habido progreso. Como bien señala el prólogo citado, la mujer apenas obtuvo el derecho de votar en 1953. México había tenido que vivir una Revolución y dos guerras mundiales para llegar a este punto. Muchas mujeres que hoy están vivas nacieron antes de que la mujer tuviera derecho de votar.

El avance ha sido muy veloz desde entonces, pero continúan grandes retos, señala Yvette Mucharraz, como la brecha salarial, la distribución inequitativa del trabajo no remunerado, como las tareas domésticas y el cuidado, así como la casi nula participación de las mujeres en la dirección general y los Consejos de Administración.

En medio de este entorno aún desigual, la diversidad de industrias entre las marcas también es de notar: tecnología, arte, diseño, automotriz, joyería, comercialización y el mundo financiero.

«La presente obra tiene este aporte, resaltar las cualidades y fortalezas de aquellas mujeres que en nuestros días han trascendido las fronteras por su talento.»

Yvette Mucharraz

Una vez vencidas las barreras, la mujer gana su presencia en todos los espacios. Poco a poco, se irá demostrando que la situación actual respecto de la inequidad en las carreras STEM es sólo producto de prácticas culturales que están terminando. Hoy en México sólo 38% de los lugares en carreras de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas son ocupados por mujeres, otra brecha que llenar.

De esta manera, la nueva edición de Ambassador Brands cumple no sólo el objetivo de enaltecer la imagen de México, sino de plantear un ideal mexicano para la mujer: una persona activa, comprometida, creativa, plenamente integrada a la economía, tomadora de decisiones y directora de los rumbos de las empresas y cualquier organización.</>

**¿Deseas adquirir esta obra?
Envíanos un correo**





La economía se vuelve

PLATEADA

La transición demográfica al envejecimiento comenzó. En respuesta a ello, la sociedad y el sector público deben adaptarse a una población que tendrá nuevas necesidades.

CÉSAR AUGUSTO CALDERÓN BARRIOS

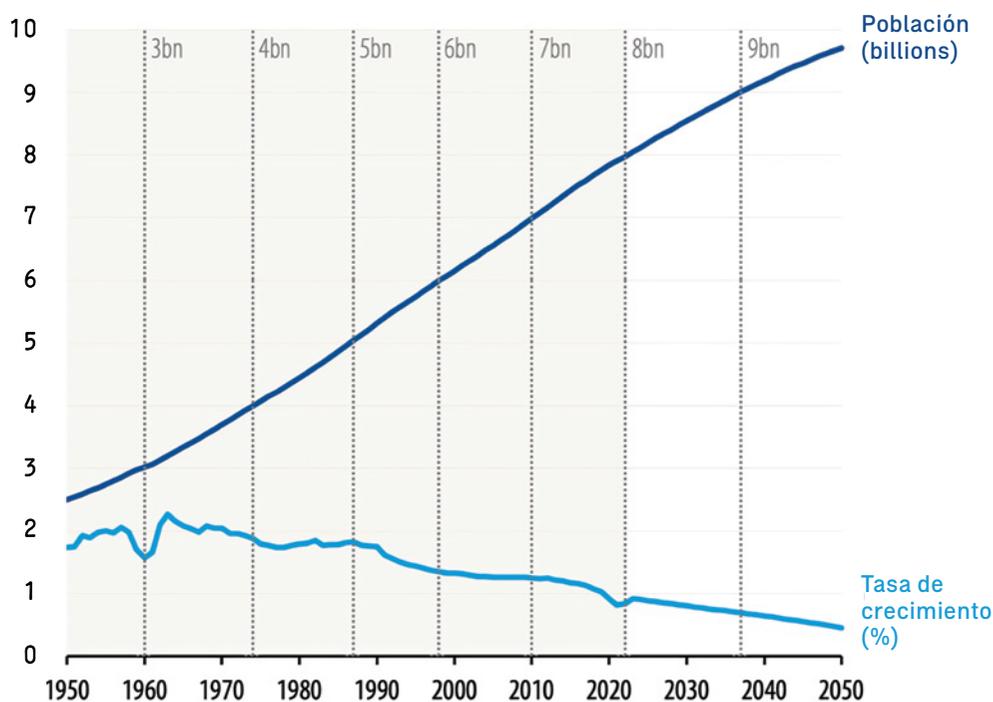
Uno de los fenómenos globales que se experimentará con fuerza en la próxima década es el envejecimiento. Las personas de 50 años y más representarán cerca del 30%¹ de la población mundial. Los últimos Baby Boomers (en la actualidad tienen entre 59 y 77 años aproximadamente) entrarán edad de retiro y gran parte de la Generación X (entre 43 y 58 años) estará a punto de hacerlo también.

Esta transición demográfica presentará grandes desafíos y oportunidades en términos sociales, económicos y de salud porque requerirán ajustes significativos para las sociedades a lo largo del mundo, entre otras cosas en el gasto público en sistemas de salud y urbanismo, reformas en materia laboral, seguridad social y migratoria, el estilo de vida y comportamiento de las personas, inversión privada y tecnología e innovación.

El envejecimiento poblacional fue causado principalmente por la disminución en la tasa de natalidad (impulsado por los controles de natalidad de los 70 y 80) y una mayor esperanza de vida. En su último documento *World Population Prospects 2022*, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) reportó que al cierre de 2022 la población mundial alcanzó casi 8 mil millones de personas y que crecerá lentamente hasta el final de siglo para llegar a una población de 10,400 millones.

La desaceleración en el crecimiento poblacional se debe a que a partir de la generación de Baby Boomers, las tasas de fertilidad a nivel mundial cayeron de aproximadamente seis infantes por mujer en 1950 a 2.3 en 2021 y esta cifra seguirá disminuyendo hasta 2050 para estabilizarse entre 1.8 y 2. Es decir, se advierte que la población creció a un ritmo menor al 1% anual y

Figura 1. Crecimiento histórico de la población mundial



Fuentes: United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division, World Population Prospects, 2022 Revision.

se proyecta que dicha tasa se desacelerará hasta volverse negativa después de 2050. En otras palabras, habrá mundialmente un mayor número de fallecimientos que de nacimientos.

Paralelamente, el año 2022 reflejó un aumento en la esperanza de vida a 73.4 años y se espera que esta cifra siga aumentando. A manera de ejemplo, en el 2050 se proyecta que la población aumente a 9,700 millones (impulsada principalmente por los países africanos y la India) y que el promedio de vida suba a 77.2 años (en promedio 13 años más que en 1990).

A su vez, la baja tasa de natalidad y el que las personas vivan más tiempo está aplanando —y en algunos casos invirtiendo— las pirámides poblacionales de casi todas las regiones del mundo (excepto África). Esto modificará estructuralmente a las sociedades en las dos siguientes décadas,

Latinoamérica es una región con un porcentaje relativamente menor de personas mayores a 50 años: su promedio oscila el 23%, aunque en esta década iniciará su transición.

porque habrá un mayor número de Baby Boomers jubilados o Generación X por jubilarse, que deberán ser sostenidas por un menor número de personas, fundamentalmente hoy Millenials o Generación Y en edad de trabajar (en la actualidad tienen entre 27 y 42 años). Dicho de otra manera, habrá potencialmente una menor transferencia intergeneracional de recursos.

Lo anterior se puede observar de una manera rápida y sintética desde dos hechos. Según estimaciones de la *American Association of Retired Persons (AARP) y su Global Longevity Economy Outlook*², en 2020 las personas de 50 años y más representaron el 24% de la población mundial y para 2040 serán 31%.

Este cambio ya sucedió en Europa y en algunos países asiáticos (p.ej., China y Japón) y comenzó en Norteamérica (Canadá y Estados Unidos). Desde 2020, en dichas regiones las personas de 50 años y más (Baby Boomers, Generación X y una minoría de la Generación Silenciosa) representan al menos 33% del total de su población. En algunos casos particulares como Alemania y Japón, ya superan el 44%, y en la próxima década representarán la mitad de su población.

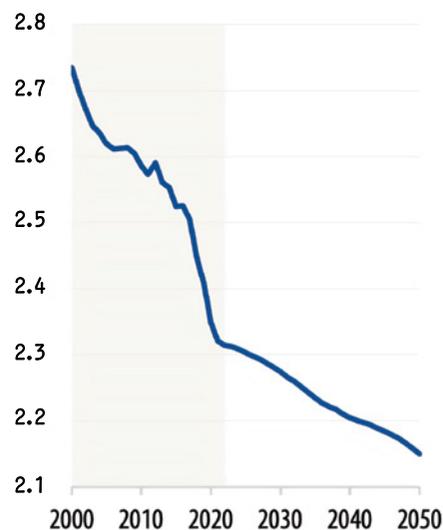
En contraste, Latinoamérica todavía es una región con un porcentaje relativamente menor de personas mayores a 50 años: su promedio oscila el 23%, aunque en esta década iniciará su transición. Particularmente para México, en 2020 esta misma población representó el 21%; para 2030 y 2040, esta cifra ascenderá al 26% y 31% respectivamente. Esto significa que, en menos de 20 años, México tendrá casi la tercera parte de su población con al menos 50 años cumplidos.

El segundo hecho es que el coeficiente de dependencia de adultos mayores respecto de la población en edad laboral está aumentando. El coeficiente o ratio de dependencia de adultos mayores indica el número de personas mayores a 64 años³ que dependerán de la población de entre 15 y 64 años.

Dicho coeficiente aumentó a nivel mundial y, de acuerdo con las proyecciones de la ONU, se espera que siga creciendo orgánicamente. A modo de ejemplo a nivel mundial, el coeficiente de dependencia de 2021 a 2040 pasará aproximadamente de 15% a 23%: en lugar de tener 15 personas jubiladas que dependerán de cada 100 en edad laboral, se tendrán 23 por cada 100.

Figura 1. Crecimiento histórico de la población mundial

Tasa de fertilidad total mundial
(nacimientos por mujer)



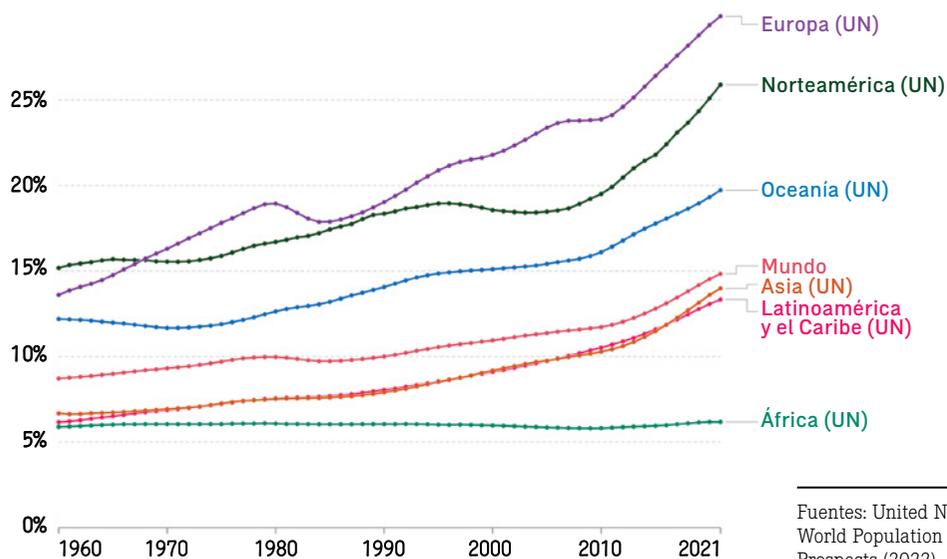
Expectativa de vida al nacer, global
(años de expectativa de vida)



Figura 3. Dependencia de adultos mayores sobre la población productiva

Tasa de dependencia de los adultos mayores, de 1960 a 2021

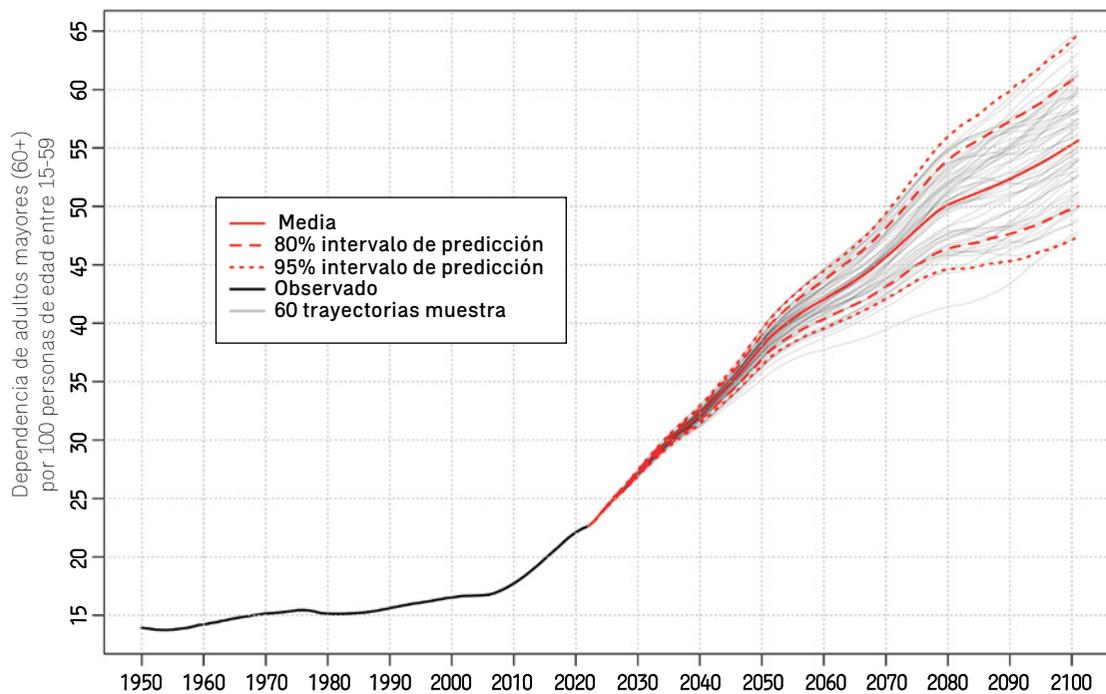
La tasa resulta del número de personas mayores de 64 años, en relación con el número de personas económicamente activas (15-64 años). Los datos se muestran como el número de dependientes por cada 100 personas económicamente activas.



Fuentes: United Nations, World Population Prospects (2022).

Mundo: Radio de dependencia de las personas mayores

$$\left(\frac{\text{Edad } 60+}{\text{Edad } 15-59} \right)$$



2022 United Nations, DESA, Population Division. Licensed under Creative Commons license CC BY 3.0 IGO. United Nations, DESA, Population Division. World Population Prospects 2022. <http://population.un.org/wpp/>

Si bien la cifra no parece impresionante, cuando se cambia este indicador con cinco años menos de edad (desde los 60 años) para el mismo período de tiempo, el panorama se modifica drásticamente: el indicador global incrementa a aproximadamente 23% y 32% para 2021 y 2040, respectivamente. Lo mismo sucede al desagregarlo por región: Europa con 43% y 60%; Norteamérica con 30% y 50%; por su parte, Asia y Latinoamérica llegan a niveles similares de 15% y 35%.

El incremento en las tasas de dependencia y la mayor esperanza de vida de las personas evidencian que el envejecimiento, aunado a niveles de endeudamiento global históricamente no vistos, presentarán situaciones económicas, políticas y sociales complejas. Desde una perspectiva general –la situación de cada país debe analizarse con mayor detalle– y tomando en cuenta que muchos países ya realizaron cambios a sus sistemas de seguridad social de manera estructural⁴ o paramétrica⁵, los factores de dependencia y esperanza de vida siguen imponiendo una gran presión a las finanzas públicas de los gobiernos.

Esto implica que, para atender a más personas mayores por más tiempo buscarán obtener recursos para garantizar la viabilidad financiera (solvencia), la calidad en los servicios ofrecidos y la cobertura de sus sistemas de seguridad social. Esto a su vez se traducirá en un financiamiento de su sistema con más impuestos o más deuda, ¿será posible?

En este mismo sentido, la complejidad se exagera para los países latinoamericanos, por la alta participación de personas en la informalidad y a quienes los gobiernos tendrán que atender a partir de una menor base contributiva.

Simultáneamente, los cambios en los sistemas de seguridad social y el envejecimiento presentarán disyuntivas sobre el mercado laboral. Por ejemplo, si la política pública se sigue orientando a tener laboralmente activas a las personas por más tiempo, esto puede cerrar oportunidades en el mercado a las personas más jóvenes,

haciendo crecer aún más su desempleo y disminuyendo la sostenibilidad de largo plazo de la seguridad social.

Por otro, si en el corto plazo no se hacen más ajustes (incluyendo migratorios) ¿qué pasará con el mercado laboral, las empresas y las personas, cuando la sociedad esté jubilada o la mayoría este por jubilarse? Más aún, ¿cómo actuará la sociedad para incluir y acoger a este segmento de personas? ¿Las personas mayores están dispuestas a redescubrir su potencial productivo en una nueva etapa de vida?

Las sociedades deben prepararse con antelación: ahorrando, invirtiendo en el capital humano (sobre todo en habilidades interpersonales), en infraestructura para servicios de salud, planeando el urbanismo y sus inmuebles, desarrollando nuevas tecnologías y emprendimientos y diseñando políticas públicas que faciliten lo anterior. Todo esto en aras de forjar un ambiente que acoja y aproveche los talentos y experiencias de las distintas generaciones en medio de una nueva economía, la economía plateada.

LA ECONOMÍA PLATEADA

La Economía Plateada o *Silver Economy* está centrada en crear valor para las personas de 50 años y más, y ya está reconfigurando distintos sectores a partir de los retos y oportunidades que ofrece el inminente envejecimiento poblacional.

El consumo de la población de 50 años y más tiene un gran impacto sobre el Producto Interno Bruto (PIB). Es importante considerar que en los próximos años esta población será posiblemente la de mayor riqueza, debido a la acumulación de activos durante su vida productiva (ingresos laborales, negocios/empresas, ahorros, inversiones y tenencia de otros activos tales como inmuebles) más el ingreso posterior al retiro: pensiones, planes privados y seguros.

Según datos de la AARP⁶, en 2020 el consumo de esta población representó el 50% del consumo global, o 35 billones de dólares (bdd), para 2030 será de una magnitud de 54% (52 bdd) y en 2040 alcanzará el 57% (72 bdd). Esto es que, de cada dólar gastado en 2020, 2030 y 2040 en la economía mundial, 50 centavos provenían de una persona de este cohorte y dicha cifra subirá a 54 y 57 centavos por dólar gastado, respectivamente.

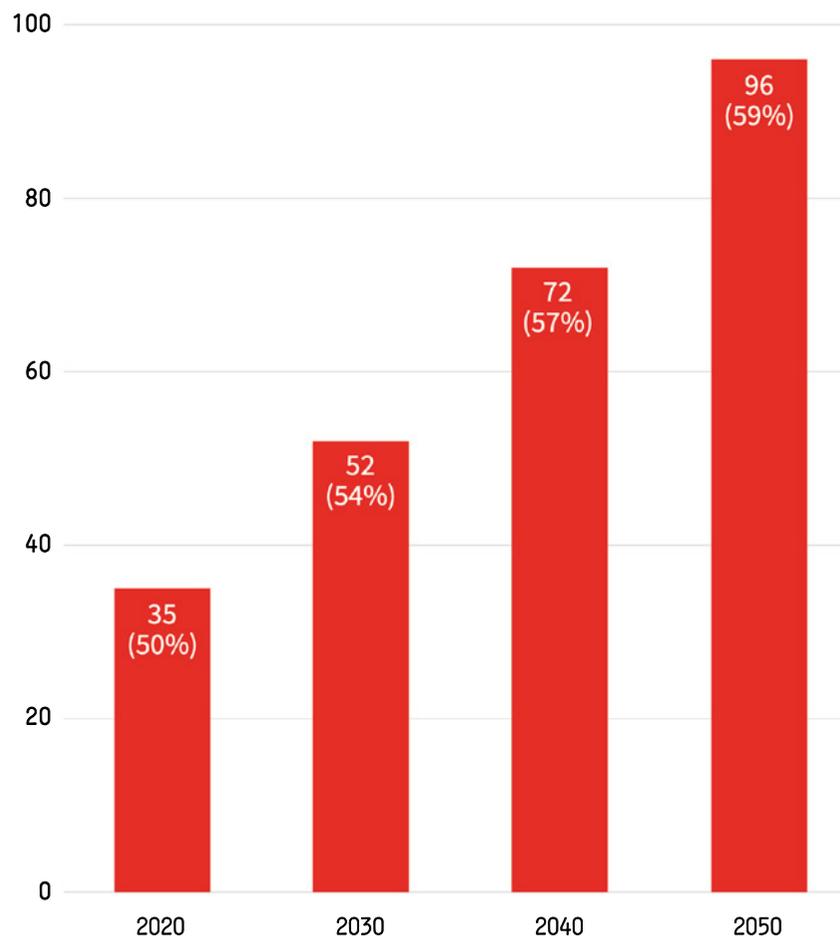
Para Estados Unidos⁷ los datos de la AARP indican que, en 2020, el consumo de la población de 50 años y más, 117.8 millones de personas, representó el 56% (7.62 bdd) del consumo interno e incrementará su participación a 62% en el año 2050. En México⁸, este grupo de edad sumó 27.3 millones personas y su consumo

representó el 42% (650,000 millones de dólares) del total del país y estima que para 2050 dicho rubro ascienda a 56%.

El sector de Tecnologías para el Envejecimiento –con valor estimado de \$2,000⁹– surge a partir de la reconfiguración de los sectores de Salud Digital y Tecnologías de

Figura 4. Consumo global de la población de 50 años y más (como parte del consumo global)

Gasto en consumo de los mayores de 50 años (\$ billones de dólares -trillón- y % del total de gasto).



Todos los valores en dólares representan dólares PPP y están ajustados a la inflación posterior a 2020.

Nota: El consumo de los mayores de 50 años es aproximado, utilizando datos de consumo por hogar.

Fuentes: U.N. Population Division, OECD, The Economist Intelligence Unit, national and regional statistical agencies, Economist Impact.

Accesibilidad. Diversas empresas y emprendimientos tecnológicos se orientaron a producir tecnología y hacer modelos de negocio para los adultos mayores, así como para las personas que se preocupan por ellas, para permitirles un mejor envejecimiento en seis rubros: autonomía (higiene, nutrición y medicamento); cognición (trabajo, salud financiera, nuevas habilidades); comunicación y conectividad social, movilidad personal; transporte; y cuidados de salud.

Un emprendimiento del sector ya fue valuado como unicornio¹⁰. En Estados Unidos surgió Honor, una plataforma de dos lados (C2B2C) que conecta personas mayores que requieren cuidados en casa *on-demand*, con excelentes cuidadores, pero centralizando la operación. Esto lo realiza cimentándose en análisis de datos, modelos predictivos e inteligencia artificial (IA), que a su vez le permitirán entrar al mercado de servicios financieros y seguros de personas.

Otro sector que también entró en la dinámica de la economía plateada es el inmobiliario. Los desarrollos nuevos, así como remodelaciones de inmuebles se están ajustando acorde a los cambios físicos, movilidad y privacidad de los adultos mayores.

Una tendencia observada es la creciente demanda de casas inteligentes, es decir, residencias adaptadas con sistemas de tecnología (internet, dispositivos electrónicos, IA y biomarcadores) que logran interconectar su estilo de vida y salud física con la operación y logística de la casa y aparatos electrodomésticos. Por otra parte, existe una demanda vigorosa de la población plateada de las regiones europea y estadounidense por inmuebles de descanso en playas.

Aún hay muchas preguntas sin respuestas. Sin embargo, vale la pena plantearse para anticipar su contestación en la ventana de tiempo que aún tenemos. Las siguientes pueden servir de comienzo: ¿Cómo modificará el envejecimiento mi interacción social y familiar? ¿Cómo puedo acoger y ayudar a las personas en su transición al envejecimiento? ¿Qué se ajustará en mi sector laboral, empresarial y cadenas de valor por la economía plateada? De ser jubilado(a) o estar a punto de serlo, ¿qué emprendimiento me gustaría hacer? ¿Qué habilidades y conocimientos me ayudarán a crecer personal y profesionalmente en el envejecimiento? </>

¹Estimación de la American Association of Retired Persons (AARP); <https://revistadigital.mx/altonivel/silver-economy-aprovechar-opportunidades-del-envejecimiento-poblacional/#part2>

²https://www.aarp.org/content/dam/aarp/research/surveys_statistics/econ/2022/global-longevity-economy-report. doi.10.26419-2Fint.00052.001.pdf

³El ratio de dependencia se puede calcular a partir de distintos rangos, para edad adulta desde los 60, 65 o 70 años mientras que para los menores y jóvenes desde los 15, 20 y 25 años.

⁴Migrar de un sistema de beneficio definido a contribución definida

⁵Modificar parámetros del sistema tales como: la edad de retiro, semanas de cotización, el monto de la contribución o cualquier requisito para obtener la jubilación.

⁶Global Longevity Economy Outlook; https://www.aarp.org/content/dam/aarp/research/surveys_statistics/econ/2022/global-longevity-economy-report. doi.10.26419-2Fint.00052.001.pdf

⁷https://www.aarp.org/content/dam/aarp/research/surveys_statistics/econ/2022/global-longevity-economy-united-states. doi.10.26419-2Fint.00052.076.pdf

⁸https://www.aarp.org/content/dam/aarp/research/surveys_statistics/econ/2022/global-longevity-economy-mexico. doi.10.26419-2Fint.00052.047.pdf

⁹<https://thegerontechnologist.com/#:~:text=According%20to%20estimates%2C%20the,expected%20to%20reach%20%24%20trillion.&text=Our%20world%20is%20going%20through%20an%20unprecedented%20demographic%20shift>.

¹⁰Estatus que adquiere una empresa privada al ser valuada por encima de US\$ 1,000 millones de dólares.

otro sector que también entró en la dinámica de la economía plateada es el inmobiliario. Los desarrollos nuevos, así como remodelaciones de inmuebles se están ajustando acorde a los cambios físicos, movilidad y privacidad de los adultos mayores.

Bibliografía

<https://piesenelmapa.com/numero-de-personas-por-generacion/#:~:text=Generaci%C3%B3n%20T%3A%200%20y%209,y%2054%20a%C3%B1os%20de%20edad>

Aging with purpose: Why meaningful engagement with society matters; Mckinsey Health Institute; <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/aging-with-purpose-why-meaningful-engagement-with-society-matters>

Age is just a number: How older adults view healthy aging; Mckinsey Health Institute; <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/age-is-just-a-number-how-older-adults-view-healthy-aging>

Planning for an aging population; Mckinsey Health Institute; <https://www.mckinsey.com/industries/social-sector/our-insights/planning-for-an-aging-population>

Aging is the real population bomb; International Monetary Fund; <https://www.imf.org/en/Publications/fandd/issues/Series/Analytical-Series/aging-is-the-real-population-bomb-bloom-zucker>

Etapas del proceso de envejecimiento demográfico de los países de América Latina y el Caribe y desafíos respecto del cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y el Consenso de Montevideo sobre Población y Desarrollo; Comisión Económica para América Latina y el Caribe; <https://www.cepal.org/es/enfoques/etapas-proceso-envejecimiento-demografico-paises-america-latina-caribe-desafios-respecto>

World Population Prospects 2022: Summary of results; United Nations

Referencia

Informe Trimestral al H. Congreso de la Unión sobre la situación del SAR; Segundo Trimestre de 2015; Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro; https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/61275/2015_26_trimestre_2.pdf



El autor es profesor del área de Entorno Económico de IPADE Business School

EL talento *senior* y su potencial para las empresas

LILIANA MAGAÑA LÓPEZ



Es momento de revisar la relación entre el talento *senior* y las empresas, para que sea mucho más provechosa para ambos.



Mucho se habla de la era de los *Millennials*, de cómo la Generación Z es un nicho de mercado al que las marcas se han enfocado y del poder adquisitivo de los jóvenes. Pero ¿dónde están las empresas que aprovechan la experiencia y el talento *senior*?

El mundo se dirige al invierno demográfico e incluso muchos países ya lo están viviendo. Los países miembros de la Unión Europea se preparan para ello con un plan de cara a 2026, año en el cual llegarán a su pico demográfico. Entre las medidas previstas se prevén ajustes en temas de pensiones, cambios laborales para permitir más flexibilidad y propuestas migratorias. El aumento en la expectativa de vida nos plantea nuevos y fascinantes retos.

LA EMPRESA Y EL TALENTO SENIOR

El otro lado de la moneda está en todo lo que representa el mercado de la *Silver Economy*. Se trata de un sector con alto poder adquisitivo y pocas responsabilidades financieras, fiel a sus marcas favoritas, que supera a los jóvenes en consumo y busca productos y servicios a medida.

No solo está su potencial del mercado como clientes. Las empresas tienen una doble responsabilidad hacia este grupo de edad: 1) responder a sus demandas y necesidades en los aspectos de salud, inmobiliario, financiero, transporte, turístico, etc. 2) Aprovechar el talento *senior* en toda la empresa, aunque me gustaría resaltar el rol tan importante que tienen la experiencia y la sabiduría en el Consejo de Administración,

En este breve viaje por la *Silver Economy* se hará un breve recorrido por los retos de la longevidad y el aumento en la expectativa de vida a nivel global, las características y potencial de los perfiles *senior* y por último algunas formas de transformar el talento *senior* dentro de la empresa.

En el cautivador trayecto de la vida, todos aspiramos a la sabiduría y la plenitud que los años nos ofrecen. Sin embargo, en el dinámico mundo empresarial, la transición a la etapa *senior*, entre los 50 y 69 años, a menudo se presenta con contradicciones. Se trata de una etapa llena de satisfacciones pero también desafíos y decisiones: las propuestas de retiro comienzan a

El mundo se dirige al invierno demográfico e incluso muchos países ya lo están viviendo. Los países miembros de la Unión Europea se preparan para ello con un plan de cara a 2026, año en el cual llegarán a su pico demográfico.

merodear y los planes de sucesión empresarial ya no son cosa del futuro lejano.

Suele ser una etapa más holgada y relajada, pero los retos tienen que ver con la toma de decisiones de una manera diferente, más madura, con más responsabilidades y en su mayoría con mayor conciencia de los riesgos.

A medida que nos sumergimos en la etapa *senior*, llegamos con un tesoro invaluable: conocimiento y experiencia. Esta combinación nos otorga una perspectiva única, repleta de posibilidades de aportar un valor excepcional a cualquier empresa. Una trayectoria en puestos de dirección o grandes responsabilidades generan personas con gran experiencia y mucho que aconsejar en la organización. Es por ello que estos perfiles fortalecen el Consejo de Administración. El bagaje acumulado no solo enriquece nuestras decisiones, sino que también añade una dimensión única al disfrute del trabajo.

LA PLENITUD DEL TRABAJO

La idea del retiro no implica la salida total de la bolsa laboral. Mucho del talento *senior* valora la utilidad de su empleo y le gustaría seguir trabajando, aunque con más flexibilidad y menos horas. Algunos de los trabajos que muestran



El trabajo va más allá de la retribución económica, y aunque es uno de los factores más relevantes, no todo tiene que ver con ello, tiene un fondo antropológico, por lo que no se puede dejar de lado la satisfacción que tiene el sentirse útil y contribuir a la sociedad.

esto van desde lo académico —como la Universidad de Comillas, que ha desarrollado el Silver Economy Tracker—, hasta los trabajos de la Fundación Transforma en España, que mediante una encuesta revela que 75% del talento *senior* querría seguir trabajando después de la edad de jubilación, con algunos cambios en sus condiciones como mayor reconocimiento y responsabilidad. De acuerdo con la misma encuesta, uno de los principales motores en el talento *senior* es el impacto que generan, por lo que los puestos de responsabilidad y toma de decisiones, aunados al conocimiento y experiencia acumulados, son una gran opción para aprovechar este talento e impulsar a la empresa.

El trabajo va más allá de la retribución económica, y aunque es uno de los factores más relevantes, no todo tiene que ver con ello. El retiro pone en evidencia la importancia del trabajo más allá de la parte material. El trabajo tiene un fondo antropológico, por lo que no se puede dejar de lado la satisfacción que tiene el sentirse útil y contribuir a la sociedad.

Esto es más sencillo de explicar retomando a Tomás de Aquino, quién fue de los primeros en destacar la importancia del trabajo, analizado en relación con la naturaleza del hombre. La Suma Teológica aborda el tema desde la naturaleza y cómo ésta no le dio ningún tipo de cubierta al hombre como pelaje para cubrirse, pero le dio manos, pies y razón. Los hombres tienen la capacidad de poner en acción razón y manos para proveerse, en eso consiste el «laborare», actividad transitiva propia de seres humanos (Aquino, 1994).

El Aquinate se refiere al trabajo con la palabra «laborare» y lo define como: obra conjunta de la razón y de las manos (De Aquino et al., 2001). Esta definición, que pareciera simple, dio un gran cambio en la concepción de trabajo de la época. Hoy en día ayuda a entender la dignidad del trabajo, al considerarlo como obra de la persona, es decir producto del cuerpo y alma (espíritu), no sólo de la parte física, y consecuentemente es una actividad que perfecciona a la persona (Jaccard, 1977).

Por otro lado, el trabajo también tiene un papel fundamental en la salud de la persona, desde lo físico hasta lo emocional. La psiquiatra y escritora española, Marian Rojas Estapé,

ha estudiado el tema del trabajo desde jóvenes hasta adultos. En su libro *Cómo hacer que te pasen cosas buenas*, aborda el desempleo desde una perspectiva psicológica, argumentado que la pérdida del trabajo puede afectar gravemente la autoestima y la identidad de la persona.

Otros autores, como Janlert (1997) han estudiado la relación de la inactividad laboral con problemas físicos como ataques al corazón y el deterioro en la salud. Sin duda, es un tema que da para mucho estudio y que ejemplifica la profundidad del trabajo, por ello la complejidad al hablar del talento *senior* y su inclusión en la empresa, ya que no se trata solo de contar con él en nuestras empresas. Se trata de valorar, reconocer todo lo que puede aportar y potenciarlo. Me gustaría aportar dos aspectos en la creación de nuevas estrategias de aprovechamiento del talento *senior*.

DESMITIFICAR LOS ESTIGMAS Y DERRIBAR LOS PREJUICIOS

En el dinámico escenario empresarial, la etapa *senior* se erige como un capítulo lleno de posibilidades deslumbrantes y desafíos intrigantes. Sin embargo, entre las principales encrucijadas al atravesar este periodo destaca una barrera aparentemente infranqueable: los prejuicios arraigados en torno a la edad. La idea convencional de la jubilación como un punto final, más que una nueva oportunidad, se ha incrustado en la psique laboral, limitando las perspectivas y frenando el potencial de aquellos que desean seguir contribuyendo y superándose más allá de la edad determinada para ello. Misma edad que está fundamentada en la idea de un mundo con una expectativa de vida mucho menor a la actual y con menor calidad de vida en el trayecto.

Los desarrollos científicos y tecnológicos, nos han permitido mejorar estos dos aspectos. Hoy se vive más y mejor que en los siglos pasados, por lo que la idea de que a los 50 o 60 deba empezarse a preparar el final de la trayectoria profesional, debiera ser decisión de cada uno. Para muchos esta edad puede ser apenas el arranque para nuevos desafíos: empresarios que aprovechan su experiencia y se enfocan en crecer, ir a nuevos mercados o empezar nuevos proyectos.



Otros aprovechan esta etapa para cuestionarse, aventurarse y tomar nuevos caminos, incluso retomar aquello retrasado tanto tiempo, como pueden ser especializaciones, estudios, deportes, etc. Nadie debería reducir las posibilidades y expectativas de las demás personas con base en la edad. Dejemos que la etapa *senior* sea preparación para el retiro y trampolín o impulsor para quien así lo quiera.

Este viaje de desafío y superación no solo concierne a los individuos, sino que plantea una imperiosa necesidad de redefinir la narrativa y dismantelar las percepciones preestablecidas. Otra de las amenazas que restringe al talento senior es el concepto de felicidad. Por un lado, la felicidad pareciera ligada al tiempo de ocio. Como si sólo las vacaciones o los fines de semana fueran tiempos de felicidad. Sin embargo, esto no es igual para todos: la felicidad, según Aristóteles, es la realización plena de la propia naturaleza (Bosch, 2019). En lo que concierne a la felicidad, cada uno tiene en sus manos lo que le llena, acorde con su propia naturaleza. Diría el mismo filósofo griego, en otro de sus textos, que la felicidad consiste en hacer el bien (Aristóteles, 2021).

Magda Boch, experta en la felicidad aristotélica, explica que se trata de «ser lo mejor que se puede, realizarse uno mismo de la mejor manera, eso es la felicidad. El sujeto feliz es aquel que vive su vida del mejor modo posible, y esto significa ser lo mejor en tanto que ser humano», (Bosch, 2019).

Otro experto en el tema de la felicidad es Robert Waldinger, quien ha estudiado las raíces de la felicidad y encontrado como resultado de años de investigación en el centro de estudios que dirige en Harvard, que lo importante para mantenernos felices y saludables a lo largo de la vida es la calidad de nuestras relaciones interpersonales (Waldinger & Schulz, 2023).

Por su parte, la filósofa alemana Hannah Arendt, tras examinar la noción de felicidad en diversas sociedades, concluyó que ésta reside en la búsqueda de un bien común, compartido por la colectividad a la cual se pertenece (Arendt, 2004). Este hallazgo no sólo arroja luz sobre las dinámicas sociales, sino que también resalta la importancia de forjar un sentido de bienestar colectivo para lograr la verdadera



Hoy se vive más y mejor que en los siglos pasados, por lo que la idea de que a los 50 o 60 deba empezarse a preparar el final de la trayectoria profesional, debiera ser decisión de cada uno. Para muchos esta edad puede ser apenas el arranque para nuevos desafíos.

felicidad individual y comunitaria. Este planteamiento ofrece una perspectiva valiosa para reflexionar sobre la construcción de ambientes empresariales, en los que la búsqueda del bien común sea un impulsor clave del éxito y la satisfacción laboral.

El tercero de los estigmas y uno de los grandes retos para el talento senior está en la tecnología, que depende desde qué óptica se le vea, ya que esto también puede ser un gran impulsor en la trayectoria profesional. La tecnología finalmente ha venido a ayudarnos y es necesario sumarnos a la ola tecnológica.

Se necesita derribar los prejuicios en torno a la adopción tecnológica en las generaciones senior, no se necesita tener expertos en tecnología y programación, con la capacitación suficiente todos pueden adaptarse a la tecnología, sólo es cuestión de inclusión y voluntad de ambas partes. Las empresas deben hacer esfuerzos para capacitar a todos, sin importar rangos o edades. Las personas deben poner la voluntad necesaria para adoptar la tecnología.

Muchas veces no es fácil aceptar ayuda, en especial después de cierta trayectoria pero se requiere poner en práctica la humildad y volver

la adopción tecnológica en las generaciones *senior*, no se necesita tener expertos en tecnología y programación, con la capacitación suficiente todos pueden adaptarse a la tecnología, sólo es cuestión de inclusión y voluntad de la persona y la empresa.

a ser alumnos en ciertos momentos. Es decir, perder el miedo del qué dirán y ponernos en el lugar de aprendices, para adaptarnos. Precisamente, el miedo es el cuarto de los estigmas y el más complicado, porque ese depende, más que nada, de romper con viejos aprendizajes que no permiten reinventarse.

Finalmente cabe resaltar que enfrentarse a los prejuicios en la etapa senior no solo es una cuestión personal, sino una necesidad para construir entornos laborales más inclusivos y efectivos. Al desafiar estas percepciones limitantes, se abre la puerta a una nueva era de oportunidades y contribuciones valiosas por parte de los profesionales senior en el ámbito empresarial.

REINVENTAR EL TRAYECTO PROFESIONAL EN LA ETAPA SENIOR

La importancia de un liderazgo sabio y experimentado para el éxito empresarial, ha sido estudiada por diversos autores como Peter Drucker, Jim Collins, John C. Maxwell, quienes han recopilado características del liderazgo y el éxito empresarial, donde la experiencia tiene un rol predominante. No se trata de cualquier experiencia: la que conduce al éxito en la empresa está acompañada de sabiduría, conocimiento y prudencia como Carlos Llano (1979) tanto enfatizó.

Drucker (1983) explica que la primera obligación del Consejo es tener una alta gerencia capacitada, resaltando el rol de la experiencia en la capacidad. El Consejo de Administración es fundamental, ya que funge de contrapeso, en algunos casos frente al poder del director ejecutivo. Además de ser una pieza fundamental en las etapas de crisis, en terminología de Drucker (1983), el Consejo sirve como un generador de emergencia cuando se corta el suministro eléctrico. Así, el Consejo es un órgano fundamental en la vida de la empresa, cuyas funciones principales radican en la toma de decisiones

y, como su nombre lo dice, en «aconsejar» a la organización.

En el fascinante escenario empresarial, la transición a la etapa senior emerge como una travesía emocionante, impulsada por la necesidad de reinventarse y la riqueza de la experiencia acumulada.

Inspirados por la sabiduría de pensadores como Carlos Llano y sus amplios estudios sobre el directivo y el papel prudencial en la toma de decisiones, entendemos que un buen directivo es aquel que además es virtuoso. Dentro de las virtudes que resalta el mismo autor está la prudencia, que es aprendida a través de la práctica. Es cierto que no se necesita edad para ser sabio, pero también es cierto que la edad suele ser un cúmulo de experiencias y sabiduría. Es por ello que resulta tan importante tener consejeros que puedan brindarnos ópticas de sabiduría diferentes a las propias. La experiencia no solo es un activo, sino el cimiento sobre el cual se erige una sólida dirección empresarial.

La gran pregunta que queda es ¿cómo reinventar la trayectoria profesional? Lo primero es un viaje reflexivo y enérgico. Despierta la consciencia, impulsando a cuestionar sin estigmas. Un paso muy importante para la reinención es encontrar el propósito, este representa el porqué de nuestras acciones y esfuerzos, para qué hacemos lo que hacemos. No se necesitan muchos pequeños propósitos como los que hacemos a inicio de año. Se trata de esa razón que ilumina el actuar y por las mañanas motiva el día a día. Reinventarse me parece una buena oportunidad para descubrir o recordar ese propósito. En palabras de Nuria Chinchilla «la flecha que señala el norte» (Chinchilla Albiol et al., 2022).

EL ROL DE TODOS

Ante las tendencias actuales deberíamos estar explorando la posibilidad de aprovechar el talento y la experiencia *senior* en la empresa. El



capital de talento que se acumula en este grupo nos pone de frente nuevas oportunidades, la libertad de decisión frente al retiro y la jubilación o bien la opción de reinventarse, intentar nuevos caminos o seguir por el mismo. Finalmente el respeto de cualquiera de las decisiones es clave, ninguna está bien o mal. Al final la decisión es propia, pero el nuevo rol que habría que tomar desde la sociedad y la empresa es el de respetar e impulsar estas decisiones.

La responsabilidad de esta transformación recae no solo en los profesionales, sino también en las empresas. Estrategias para retener y reclutar talento *senior*, programas de actualización y

planes personalizados que maximicen fortalezas individuales son las herramientas clave. La experiencia, en este contexto, se convierte en el recurso invaluable que nutre la innovación y el liderazgo.

En conclusión, la reinención del talento *senior* no es solo una necesidad personal, sino una imperiosa llamada para la dirección empresarial. Este proceso, gestado en la sinergia entre individuos y organizaciones comprometidas, no solo desafía los paradigmas de la *seniority*, sino que también demuestra que la experiencia, lejos de ser un vestigio del pasado, es el catalizador para una dirección empresarial renovada y exitosa. </>



en el liderazgo y el éxito empresarial, donde la experiencia tiene un rol predominante. No se trata de cualquier experiencia: la que conduce al éxito en la empresa está acompañada de sabiduría, conocimiento y prudencia como Carlos Llano (1979) tanto enfatizó.



La autora es consultora y colabora con fondos de inversión en Venture Capital de Silicon Valley para el impulso del ecosistema emprendedor.

Referencias

- Aquinas, S. T. (1975). *Summa contra Gentiles*, 4: Book Four: Salvation. University of Notre Dame Press.
- Aquino, S. T. (1994). *Suma teológica*. (Traducción dirigida por los regentes de Estudios de las Provincias Dominicanas de España). BAC.
- Arendt, H. (2004). *Sobre la revolución*. Alianza Editorial Sa.
- Aristóteles. (2021). *Ética a Nicómaco*. Editorial Verbum.
- Bosch, M. (2019). *Happiness in aristotle: purpose, contemplation and desire*. *Scio*. Revista de Filosofía, 16.
- Chinchilla, M. N. C., & Moragas, M. (2008). *Masters of our destiny*. Ariel.
- Chinchilla Albiol, M. N., García Lombardia, P., & Jiménez López, E. (2022). *De la mano de las mejores: Claves para un liderazgo sinérgico*. Recuperado 20 de noviembre de 2023, de https://www.unebook.es/es/libro/de-la-mano-de-las-mejores_296930
- De Aquino, T., Thomas, S., & De Alvernia, P. (2001). *Comentario a la Política de Aristóteles* (Traducción y prólogo de Ana Mallea, notas de Mallea y Celia A. Lértora). EUNSA.
- Donagan, A. (1982). *Thomas Aquinas on Human Action*. En Cambridge University Press eBooks (pp. 642-654). <https://doi.org/10.1017/chol9780521226059.036>
- Drucker, P. (1983). *El cambiante mundo del directivo*. Grijalbo. Drucker, P. (2018). *The effective executive*. Routledge.
- Estepa, M. R. (2021). *How to make good things happen: Know your brain, enhance your life*. The Countryman Press.
- Fontrudona, J. (2002). *Pragmatism and management inquiry: Insights from the Thought of Charles S. Peirce*. Bloomsbury Publishing USA.
- Jaccard, P. (1977). *Historia social del trabajo: de la antigüedad a nuestros días*. Plaza & Janés. Janlert, U. (1997). Unemployment as a disease and diseases of the unemployed. *Scandinavian Journal of Work*, Vol 23(Suppl 3), 79-83.
- Kwant, R. C. (1967). *Filosofía del trabajo*. Sierra, M. L. (2009). Origen y desarrollo del iusnaturalismo en Tomás de Aquino. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 4(2), 109-125. <https://doi.org/10.18359/ries.141>
- Llano, C., & Cifuentes, C. L. (1979). *Análisis de la acción directiva*. Editorial Limusa.
- Waldinger, R., & Schulz, M. (2023). *The good life: Lessons from the World's Longest Scientific Study of Happiness*. Simon and Schuster.

BÁRBARA DIEGO

«Hagamos
**un mejor
lugar**
para
envejecer»

REDACCIÓN





Los adultos mayores son un grupo diverso que requiere cambios en las políticas públicas y privadas.

A veces la motivación para emprender llega de fuentes muy cercanas. Una relación familiar impulsó a Bárbara Diego a volverse una experta en el envejecimiento de las personas, recurriendo a varias instituciones por el mundo. El resultado es su forma de ver a los adultos mayores como un grupo dinámico, poderoso económicamente, en franco crecimiento y francamente feliz.

Fundadora de una serie de empresas enfocadas en este grupo de edad, busca que la sociedad termine de una vez con los prejuicios y el edadismo que se construyen alrededor de las personas mayores, empezando por aceptar que pronto serán (seremos) mayoría en todo el mundo.

Desde el inicio de tu carrera te interesaste por la tercera edad.

¿Cómo surgió este interés?

Desde muy joven encontré mi pasión. Viví muy cerca de mi abuela, quien tuvo un trastorno neurocognitivo, y me tocó ver la situación familiar que se vive alrededor de una persona con este padecimiento. Esto despertó mi interés en el ámbito de las personas mayores. A lo largo de los años me dediqué no únicamente al tema de cuidados, que era lo que mi abuela necesitaba, sino que fui ampliando mi horizonte. Cuando hablamos de envejecimiento y personas mayores se trata de un campo muy amplio. Hace 20 años en México no había dónde estudiar esto. La Psicogerontología, que fue la primera disciplina en la que me formé, no existía en el país. Fue todo un recorrido tanto por países como por instituciones para poder estudiar sobre el tema.

¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta la población mayor?

Uno de los grandes temas cuando hablamos de envejecimiento es la diversidad. Cuando pensamos en un proyecto para personas mayores, tendemos a pensar en fragilidad, en enfermedad,

en cuidados, en trastornos de memoria. Esto está muy alejado de la realidad. Hay una regla que dice que, a mayor edad, mayor diversidad en la población. De modo que pensar en cuáles son los principales problemas puede ser difícil.

Personas mayores en México son aquellas que tienen de 60 hacia arriba, y no es lo mismo este grupo que el de 70, el de 80, o 90. Tenemos incluso centenarios y supercentenarios. Se trata de un rango de edad muy amplio. Hay que imaginar que de los 60 a los 90 hay 30 años de diferencia. Es equivalente a preguntarnos que cuáles son los problemas de la población entre uno y 30 años.

La ONU ha declarado que estamos en la década del envejecimiento saludable –del 2021 al 2030– y ha puesto el foco en cuatro grandes áreas alrededor de la edad. La primera es trabajar en cómo pensamos y sentimos respecto de la edad y el envejecimiento. Básicamente es combatir el «edadismo». Es una palabra que no se ha escuchado mucho y que se incorporó a la RAE el año pasado; tiene que ver con todas las ideas, prejuicios y discriminación contra las personas por razones de edad. Hay muchos malos entendidos y prejuicios. El primero es que envejecimiento es igual a enfermedad y fragilidad.

La ONU también nos habla de la importancia de los entornos para poder envejecer de una forma saludable. Cuando mencionamos «entornos», quizá pensamos en infraestructura, en las banquetas, en los entornos físicos, pero también son los entornos sociales, económicos, el acceso a los servicios sociales y de salud. La tercera temática es el acceso a servicios de salud, un acceso integral y centrado en las personas.

La cuarta temática, que es una de mis pasiones, es el tema de cuidados. Pronto en todos los países se estará hablando de un sistema de cuidados, de larga duración, que son los que requieren personas mayores que, por alguna razón, ya son dependientes. Son un porcentaje pequeño dentro del grupo de personas mayores y es un reto grande a nivel mundial. Estamos comenzando a hablar del cuidado como un derecho humano, en el que la política pública tiene mucho que ver.

¿Qué porcentaje de la población mayor es dependiente?

Tiene mucho que ver con la idea que tengamos de dependencia. La dependencia va aumentando



Bárbara busca que la sociedad termine de una vez con los prejuicios y el edadismo que se construyen alrededor de las personas mayores, empezando por aceptar que pronto serán (seremos) mayoría en todo el mundo.

su posibilidad obviamente conforme se avance en edad. Por ejemplo, si hablamos de personas de 85, se dice que quizá la mitad tiene ya un tipo de deterioro cognitivo. Tratando de englobar a toda la población, y no me quiero equivocar porque depende de la definición, quizá entre un 15 y 20%.

Hay quien está activo económicamente hasta pasados los 70.

Sí. En México se habla de la población económicamente activa y para medirla se contempla a quienes están entre los 15 y los 64 años. En México, la mayoría de las personas mayores tienen necesidad de seguir generando ingresos. El tema de la jubilación idílica en algunos países desarrollados funciona muy bien. Aquí no, la mayoría no trabaja por gusto, lo hace por necesidad.

En el ámbito laboral existen otras discriminaciones por edad. Es decir, el trabajo no debería ser residual, sino reconocer una trayectoria.

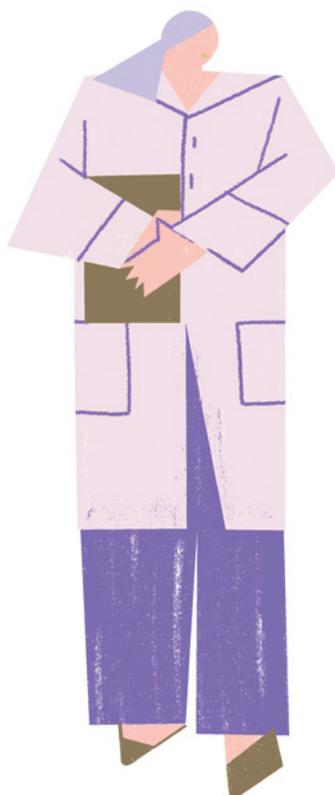
Sí. El tema del edadismo, la discriminación por la edad da para hablar. Que en ofertas laborales te topen a los 40, 45 años, ya es considerado edadismo, lo mismo las jubilaciones forzadas antes de los 60. Últimamente he trabajado con algunas empresas a propósito de estos temas y estamos viendo la necesidad de establecer una perspectiva de longevidad en la organización.

Simplemente en el siglo XX la esperanza de vida aumentó en 30 años en promedio a nivel mundial. Son cambios muy fuertes que no hemos podido incorporar en la sociedad. Las empresas no han terminado de entender y tiene una doble perspectiva: la del empleado, en lo que se refiere a la vida laboral, el ahorro, el retiro; y las empresas como proveedores de productos y servicios. En ocasiones están únicamente enfocados en el segmento de personas jóvenes y no se han dado cuenta de que el segmento de mayor crecimiento es el de las personas mayores.

¿Cómo fue que nació Gericare y cuál es su vocación?

Estamos en este momento trabajando en cinco proyectos muy distintos, aunque todos enfocados en el envejecimiento. Gericare fue el primer

la ONU ha declarado que estamos en la década del envejecimiento saludable —del 2021 al 2030— y ha puesto el foco en cuatro grandes áreas alrededor de la edad.



proyecto de emprendimiento que comencé. Nació hace 13 años, justamente el año en que fallece mi abuela, quien me inspiró a dedicarme a esto. Vi que hacían falta servicios de cuidado de mayor calidad.

Comencé con una idea muy sencilla: dignificar la figura del cuidador y proporcionarle formación. Es un proyecto que ha evolucionado mucho y ha integrado distintos servicios. Nosotros la definimos como una empresa que brinda servicios de acompañamiento y cuidados para personas mayores y sus familias.

Tenemos otro proyecto llamado Silver Club, que es un modelo de prevención para personas mayores que no requieren cuidados. Es un modelo de bienestar, donde se ofrecen actividades de distintos tipos: físicas, cognitivas, sociales, culturales, enfocadas en personas mayores de 60.

Tenemos una consultora, Gerontológica, donde estamos haciendo proyectos para instituciones públicas y privadas que quieren abordar la temática del envejecimiento. Temas intergeneracionales, asesorías a desarrollos verticales, a los que quieren dar una vocación para personas mayores, aplicaciones tecnológicas. En este momento trabajamos en instituciones como el DIF en el tema de sus estancias y con empresas privadas que quieren incluir la perspectiva de longevidad en la oferta de valor a sus empleados.

Estamos trabajando comunicación interna, con equipos de recursos humanos temas de jubilación al interior de las empresas. Un proyecto más reciente es una Asociación Civil que se llama El Futuro del Cuidado, con la que queremos lograr una incidencia en política pública, en la creación de los sistemas de cuidados en México a nivel estatal y municipal.

¿Se está acentuando la soledad en la vejez?

Definitivamente sí. Es uno de los grandes temas a abordar, sobre todo en países más desarrollados. México, como otros países latinos, somos todavía muy de familia, todavía vivimos varias generaciones juntas, Están remanentes de estas familias grandes, pero hay países donde incluso ya existe el Ministerio de la Soledad, porque el problema ya es fuerte. Hay muchos estudios que hablan de

la «soledad no deseada», y tiene un impacto en la esperanza de vida, en la salud mental.

En México, está cambiando la composición familiar, simplemente en cómo ha bajado la tasa de fertilidad en los últimos años. En los 60, una mujer tenía en promedio siete hijos, ahora son menos de dos.

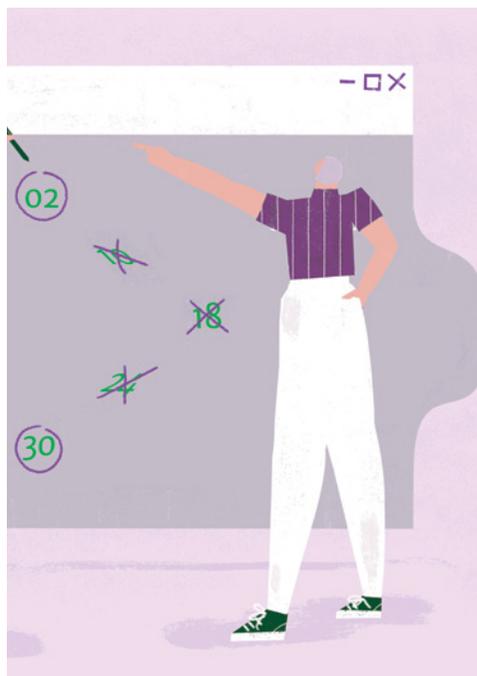
¿Cuál sería el ideal de vida para un adulto mayor?

Es algo de lo que me gusta mucho hablar. Más que una receta ideal, hay un nuevo concepto de envejecimiento saludable. La OMS propuso lo que se entendería como un buen envejecer. Parte de la definición implica hacer, por el mayor tiempo posible, lo que es valioso para cada quién. Hay muchos intereses distintos. Es encontrar eso que te importa, y poder seguir haciéndolo. El ideal es algo que cada quien construye y es lo que la sociedad debe entender: cómo habilitar lo que es valioso para cada uno.

¿Qué es lo que habría que hacer en política laboral para combatir el edadismo?

Es un tema profundo y complejo. El primer punto es tener información y poder permear al centro de las organizaciones la realidad de cómo está cambiando la estructura de la población. Porque lo tenemos encima y parece que las empresas no lo están pudiendo ver o incorporar con la rapidez que deberían.

Por otro lado, deben darse cambios a nivel legislativo para que las personas mayores puedan seguir teniendo oportunidades. Fue a finales del siglo XIX que se crea el concepto de jubilación y pensión, cuando la esperanza de vida era quizá de cuarenta y tantos años y se establecieron los 65 como la edad para el retiro. Han pasado muchos años, ha subido la esperanza de vida en 30 años, y seguimos con ese mismo número. Sé que esto puede ser muy criticado y tiene muchos ángulos, pero la edad de la jubilación debería ir indexada a la esperanza de vida, para que realmente nos alcance el ahorro, por ejemplo. La mitad de los niños que van a nacer en países desarrollados, con acceso a educación y salud, van a vivir 100 años. ¿Cómo te jubilas a los 60? ¿Con qué recursos? El reto es muy grande, por eso hay que partir de que haya conciencia a todos niveles: gobierno, empresa.



en México se habla de la población económicamente activa y para medirla se contempla a quienes están entre los 15 y los 64 años. La mayoría de las personas mayores tienen necesidad de seguir generando ingresos.

¿Qué más debe aprender el gobierno?

¿Qué políticas públicas sería urgente atender?

Para mí un tema central, y que se está comenzando a ver, es el cuidado. En México se está creando un sistema nacional de cuidados. Aquí en Nuevo León también se está comenzando a trabajar.

No nos referimos a personas mayores únicamente. Es una categoría que involucra a todas las personas que en su ciclo de vida los necesitan en algún momento. Niños, personas con alguna discapacidad y personas mayores en situación de dependencia. Esto es central para poder garantizar el derecho al cuidado. También tiene retos impresionantes a nivel de presupuesto. Implicaría que cada persona mayor que necesite a una cuidadora, la tenga cuando su familia no pueda o no quiera proveerla, y que el Estado lo garantice. Hay países de América Latina que ya dieron pasos en este sentido. Uruguay y Costa Rica, que son modelos a seguir. Los sistemas de cuidados serán uno de los cambios más importantes que veremos en los próximos años.

¿Qué cambios habría que hacer en el sistema de salud?

Primero y reforzando, se propone un cuarto pilar del bienestar. Así como están la educación, la seguridad social y la salud, los servicios de cuidados estarían junto, pero no dentro, de los servicios de salud.

En el sistema de salud hay mil retos, pero desde la perspectiva de las personas mayores, uno de ellos es que sean servicios integrados. En ocasiones las personas mayores tienen varias patologías al mismo tiempo y comienza un salto entre instituciones, eso cansa y merma mucho la salud. Uno de los grandes retos es integrar todos los servicios para que sirvan al usuario.

¿Qué deberían aprender las familias?

Es en las familias donde debería comenzar este cambio cultural. Se da mucho en México y los países latinos una visión muy asistencialista, paternalista, hacia las personas mayores, debido a la idea de que persona mayor es igual a fragilidad y a enfermedad. Estoy hablando de personas que no necesitan cuidados, que están bien y simplemente tienen 70 u 80 años. En esa visión está el «yo tengo que tomar las decisiones», «yo lo cuido».

siempre ha habido personas mayores, pero ahora la novedad es que la mayoría podríamos llegar a serlo. Se trata de perderle el miedo e integrarlo como parte del ciclo de la vida. El tema central es quitarnos los estereotipos, los prejuicios.

Sucede con una mujer mayor que enviuda, y de pronto toda la familia se vuelca y quiere tomar todas las decisiones por ella. Otro ejemplo es cuando una persona mayor quiere volver a tener una pareja a los 70, a los 80. Una de las cosas que habría que cambiar al interior de la familia es entender que con la edad una persona no pierde el derecho a decidir, a pensar o desear cosas a tener proyectos. Todo esto tiene que ver con edadismo. Es erradicar todas estas ideas erróneas.

Algo también muy mencionado es el respeto. Estamos como sociedad tan obsesionados con la juventud, la belleza, la producción que, al ir cambiando las personas con la edad, los degradamos, los visualizamos con menos valor. Lo menciono sin tratar de romantizar, porque la edad *per se*, tampoco te llena de bondad, ni hace a las personas mayores lindas y maravillosas. La edad simplemente te da años. Las características como la sabiduría, te las ganas o no. Me refiero simplemente a darle valor a la persona por lo que es, no por lo que produce o por cómo se ve.

Debemos aprender que se trata de un fenómeno social nuevo. Siempre ha habido personas mayores, pero ahora la novedad es que la mayoría podríamos llegar a serlo. Se trata de perderle el miedo e integrarlo como parte del ciclo de la vida. El tema central es quitarnos los estereotipos, los prejuicios.

Existe una investigación muy famosa de Stanford, que dice que somos más felices al inicio de la vida y después de los 60; que la parte más complicada de la vida es a los 30, los 40, cuando tienes muchas decisiones que tomar y cargas que llevar. Pero insistimos en los prejuicios, que llegar a cierta edad es triste, deprimente. Ahora se habla mucho de la nueva longevidad, de la segunda mitad de la vida.

Cuando hablamos de economía plateada, la economía de la longevidad, una de las dimensiones es que hay todo un movimiento de personas mayores emprendiendo. Esto nos puede parecer raro porque más bien lo asociamos con personas jóvenes, con tecnología, y resulta que son más exitosos los



emprendedores mayores que los jóvenes. En el tema de economía y longevidad, hay mucho por descubrir y nos ayudará a romper estereotipos.

¿Cuándo hablamos de Silver Economy lo hacemos desde el punto de vista del consumo?

Sí. Yo uso el término de «economía de la longevidad», y son todas las oportunidades económicas que se desprenden de vivir más años, y son muchas. Enseguida pensamos en salud, pero esa es solo una parte; tiene que ver con turismo, con cuidados, con tecnología. Es transversal; entran todos los sectores. Un autor dice que, si la comparáramos con otros países, sería la tercera del mundo, después de China y Estados Unidos, que es como si emergiera un nuevo continente. Es un concepto muy potente y solo vemos fragmentos. Tiene que ver con lo que las personas mayores están produciendo.

¿En materia de inversión?

Hay mucho interés por hacer negocios en este segmento. Todo el tiempo están llegando

oportunidades. Mi invitación a las personas que quieren entrar a este segmento es que se formen en el tema. Es darle forma a un mercado emergente. Por ejemplo, si entras a cuidados sin tener un conocimiento profundo puedes, sin querer, perpetuar malas prácticas, estereotipos, prejuicios. Hemos visto que ha sucedido en otros países que nos llevan delantera, donde grandes fondos de inversión se quedan con residencias geriátricas y en la pandemia fue una tragedia en España.

¿Cuáles son tus metas en el largo plazo?

Mi misión es hacer de este mundo un mejor lugar para envejecer. Es lo que está detrás de cada proyecto. Me gustaría dejar un ejemplo a otros proyectos que toman inspiración de lo que vamos haciendo.

La mayor inspiración que quisiera dejar es cómo integrar el mundo de los negocios con una perspectiva social, desde los derechos humanos. Es uno de los retos y algo con lo que quisiera trascender. </>



Alumni,
Donde quiera que estés, la Panamericana siempre será tu casa.
¡Vuelve a tus raíces, a los recuerdos que compartimos!

ALUMNI SIEMPRE



✉ mx_alumni@up.edu.mx
🌐 <https://alumni.up.edu.mx>

📷 @alumniupmx
📷 @alumniup_gdl
📷 @alumni_upbonaterra

Tenemos que **enfocarnos** en la 
INNOVACIÓN





El modelo de atención a las personas mayores está cambiando radicalmente, para atender a una población mucho más activa.

REDACCIÓN

La fundación que dirige María del Carmen Gutiérrez Orozco destina buena parte de sus recursos y actividades a la atención a las personas mayores. Hoy en la Fundación Bringas Hagenbeck saben que todo lo que conocían sobre el tema está cambiando. Para empezar, el grupo de adultos mayores es cada vez más numeroso, activo e independiente que lo que se concebía hace 50 años.

Como otros expertos en el tema, la directora general de esta fundación coincide en que tarde o temprano tendrán que modificarse políticas públicas y el comportamiento de empresas, para dar acomodo a los mayores de 60, que seguirán siendo por muchos años más protagonistas de la sociedad.

¿Cómo surgió el interés por dar servicio a los adultos mayores? ¿De quién fue la inspiración para hacerlo?

Me remontaría a las bases fundacionales de la institución. La vocación de atención a personas mayores nace en 1959, motivada por la señorita María de los Ángeles Hagenbeck y de la Lama, una de nuestras fundadoras y quien, con una gran vocación de servicio decidió constituir una institución que llevara su nombre y que al momento de su muerte se dedicara a la atención a personas mayores.

En los estatutos de la Fundación persiste la vocación y, como una de las actividades, la atención a personas mayores.

¿Qué es lo que diferencia a esta Fundación de otros proyectos enfocados en adultos mayores?

Creo que hay muchas particularidades y una de ellas es que la experiencia ayuda mucho. Tenemos 35 años atendiendo a personas mayores. Inicialmente se incluía ayudas económicas. Después de algunos años se logró materializar la primera operación de una de las cuatro actuales residencias. Otro diferenciador es el modelo con el cual trabajamos, que está centrado en la persona. Buscamos ofrecer mucha calidez, que nuestros servicios lleguen con un programa muy bien estructurado, junto a una metodología que permite que la atención sea puntual y abarque todas las necesidades de los adultos mayores.

Podemos mencionar como otro diferenciador que nuestras residencias actuales, que son cuatro en distintas alcaldías, proporcionan servicio a distintos niveles de posibilidades económicas. Esto ayuda a que la Fundación pueda abarcar todos los segmentos de la población.

Según su experiencia, ¿qué es lo que actualmente quieren y necesitan los adultos mayores?

Debido al aumento de la longevidad, los modelos de atención a adultos mayores han tenido que ir evolucionando y están enfocados en la innovación en distintas áreas. En telemedicina, en políticas públicas que ayuden a que se respeten sus derechos como movilidad, inclusión laboral, educación a distancia, cuidados a domicilio. Podríamos decir que existe una gama de

imagina lo que requiere una población que sigue activa, que busca ser incluida en el ámbito laboral, que quiere seguir profesionalizándose, aprendiendo nuevas habilidades.

necesidades que de manera informal se conocen y quienes estamos en este tipo de proyectos debemos estar muy atentos para responder cada vez con más puntualidad a las necesidades que están surgiendo.

¿Qué cambios vendrán para los adultos mayores? ¿Cómo ves el panorama a futuro?

Uno sería la modalidad de pensión de los adultos mayores, tomando buenas prácticas de otros países; otro, el cuidado a domicilio; también, fortalecer las habilidades de quienes atienden a esta población o los cambios en la vivienda. Es tan grande la necesidad que habrá que irse adaptando, porque tendremos un grupo de adultos mayores muy activo.

No es lo mismo que hace tiempo, donde personas a partir de los 65 años deseaban institucionalizarse y vivir en una residencia. Hoy en día están ingresando a los 85 años. Imagina lo que requiere una población que sigue activa, que busca ser incluida en el ámbito laboral, que quiere seguir profesionalizándose, aprendiendo nuevas habilidades.



hemos tenido población que sigue activa y trabajando, esto vincula el tipo de servicios que ofrecemos con la población que sigue activa.

¿Cómo piensas que debería prepararse la sociedad para estos escenarios?

Creo que debería comenzar a enseñarse desde la infancia el respeto al adulto mayor, que distintas generaciones trabajen juntas, e inculcar en generaciones jóvenes cómo cuidarse cuando a su vez alcancen la edad de adultos mayores, porque es un fenómeno que nos alcanza a todos. Esto incluye varios temas, como el del ahorro, los seguros, las pensiones. Planear tu vejez es un trabajo duro que hay que comenzar a hacer desde temprana edad.

Debemos también involucrarnos todos en la construcción de políticas públicas que propicien que los adultos mayores tengan cada vez más derechos, que además se respeten.

¿Cómo puede unirse el concepto de las casas de retiro con los adultos mayores que aún están activos económicamente?

A final de cuentas es ya una característica de las personas mayores que estén muy activas. No están peleadas las dos cosas, al contrario, dependiendo de las necesidades particulares, todas las personas mayores viven condiciones diferentes. Hay quien tiene familia, quien tiene recursos económicos, quien tiene completa salud. Debemos adaptarnos según lo que se vaya requiriendo. Lo mismo sucede con los servicios de vivienda, por ejemplo, es decir, puedes tomar la decisión de institucionalizarte y vivir en una residencia y seguir siendo activo. Hemos tenido población que sigue activa y trabajando, esto vincula el tipo de servicios que ofrecemos con la población que sigue activa.

Esta institución es producto de diversas fusiones de fundaciones. ¿Por qué se dieron estas fusiones? ¿Resulta mejor ser una fundación de mayor tamaño?

Ser una institución de mayor tamaño, sea una ONG o una persona moral con fines de lucro, siempre va a traerte beneficios porque tienes el aprovechamiento de los recursos y puedes enfocarte en economías de escala, compartir un Gobierno Corporativo que sea muy sólido, puedes adaptar procesos vinculatorios que se hacen más eficientes para la operación y la toma de decisiones. Una institución grande da mayor

soporte a toda la operación. Es sin embargo un reto, porque tiene su complejidad.

Respecto de las fusiones, se llevaron a cabo en el afán de crecer nuestra actividad y beneficiar a más personas. Poder incorporar proyectos análogos a los nuestros, a la voluntad fundacional, a nuestro objeto social, con instituciones que iniciaron con una maravillosa trayectoria en la atención a personas mayores. Es importante destacar que estamos regulados por la Ley de Instituciones de Asistencia Privada, que prevé que todas aquellas instituciones que lleguen a tener un proceso de fusión tengan fines análogos. Esas fusiones que se han venido dando buscan, precisamente dar perpetuidad a las voluntades fundacionales de las instituciones que se han ido incorporando con nosotros, a fin de beneficiar a más personas, ser más robustos y tener mayor impacto.



¿Cómo puede describirse la Silver Economy?

Toda esta Economía Plateada como se llama ahora a este sector de población, es un grupo económicamente fuerte que generará una economía circular dentro de sus países. Existen maneras de innovar y cito algunos ejemplos: La marca de muebles IKEA ha sacado una línea de muebles ex profeso para personas mayores. Otra marca de artículos para afeitar sacó rasuradoras o rastrillos especiales para que las personas que cuidan a hombres mayores puedan utilizarlos. Creo que hay mucho que permear en todos los proyectos que se detonen buscando satisfacer las necesidades de este grupo, y en ese sentido, invitaría a la creatividad para enfocarnos en lo que requieren los adultos mayores. </>

JOAQUÍN SUÁREZ

Crece el **interés** por los
adultos mayores



El mundo digital busca cómo hablarle más y ofrecerle mejores productos y servicios a este grupo demográfico, que ya es un usuario ávido de Internet y redes sociales.



REDACCIÓN

La gente a los 65 no quiere sentarse en un sillón a que el tiempo pase, dice el experto en SEO y SEM Joaquín Suárez. Español radicado en Quintana Roo, Suárez pertenece a La Comuna, un grupo de profesionales que se hacen llamar Digital Hippies, y cuyo lema es «Peace and Work». El grupo es autor de numerosos sitios digitales enfocados comercialmente en diferentes audiencias. Uno de ellos arrancó en México, y está dedicado a los adultos mayores, esperando que este grupo demográfico llegue a su máximo potencial: Canitas.

¿Cuándo surgió Canitas y cuál es su propósito?

Es un portal informativo dirigido al adulto mayor. La idea surgió en 2019, año en que comenzamos a investigar el sector en Latinoamérica, enfocados especialmente en México. A pesar de que soy español, la mayor parte del equipo está formado por mexicanos. Estamos ubicados en Quintana Roo. Comenzamos a trabajar ese año para lanzar la propuesta en 2020, coincidiendo con la pandemia, situación que, aunque lamentable, nos favoreció, porque hizo que mucha gente buscara más este tipo de servicios en línea.

¿Cómo definen en Canitas a un adulto mayor?

No nos diferenciamos mucho de otras definiciones. Es una persona mayor de 65 años, y en Canitas entendemos que hoy en día un adulto mayor, sobre todo de los 65 a los 75, es más activo que hace 30 años. Hay un cambio en el interés por seguir realizando actividades, sea trabajo, educación, formación y, por supuesto, ocio, hablando de viajes, actividades deportivas, etcétera. No es que el adulto mayor sea hoy más «joven», pero tiene una vida activa más larga que antes.

¿Podrías hablar de los servicios que ofrece Canitas?

Es un portal informativo, principalmente. Su visión ha sido convertirse en el portal de referencia en México para el adulto mayor y su familia. En este momento abarcamos servicios, productos, e información relevante, como qué pasa con la jubilación cuando te retiras, qué ayudas hay en financiamientos. Les damos consejos de salud, de alimentación, de ocio. Hay una parte informativa

somos conscientes que no todo mundo, y menos los adultos mayores, cuenta con la capacidad económica para invertir mensualmente en una membresía.

muy importante que ya existe en otros sitios, pero que identificamos como muy dispersa, en la prensa o en libros. No parecía existir donde encontrar fácilmente este tipo de información, a pesar de que tiene una gran demanda.

La población de adultos de más de 65 años sobrepasará en 2047 a la de niños menores de cinco años. ¿Cómo planifica Canitas adaptar sus productos y servicios para satisfacer necesidades específicas de este grupo demográfico?

Vemos esta tendencia, y fue precisamente una de las razones por las que decidimos entrar a este proyecto. Lo principal es entender quiénes son nuestros usuarios y cómo llegar a ellos mejor, porque en realidad no nos enfocamos únicamente en los adultos mayores sino también en sus familiares. Por eso nuestro reto, en ese sentido, es adaptar el contenido de nuestra página web y darle formato para que llegue de una manera a los adultos mayores y de otra, a sus familiares, dado que no consumen de la misma manera las dos audiencias. Estas distintas formas de llegar a ellos será nuestro modo de adaptarnos.

¿Cuál es su modelo de negocio?

Desde el punto de vista de modelo de negocio es muy parecido al de una revista, y tiene diferentes formatos de publicidad. Imaginemos por

ejemplo la sección informativa, es lo más parecido a una revista, a una publicación en línea. Son formatos de publicidad en *display* o *banner*, como se le quiera llamar. El formato en el directorio de servicios o productos es más bien a través de colaboraciones, de promociones a esos servicios. Una casa de retiro por ejemplo se puede registrar en nuestro portal y obtener clientes potenciales, al mismo tiempo que nosotros conseguimos que nuestros usuarios encuentren fácilmente lo que están buscando.

Para beneficiar más al adulto mayor ¿Han explorado nuevas alianzas estratégicas o colaboraciones?

Sí, de hecho, Canitas es el proyecto que más atención recibe en ese sentido. Cada semana nos llegan correos de negocios, asociaciones de voluntarios o instituciones a quienes les gustaría, bien colaborar con nosotros, hacerlo con alguna institución que han visto en Canitas, o promocionarse con nosotros. Desde el inicio ha sido un proyecto en donde las colaboraciones han existido, como el directorio que tenemos de cuidadores a domicilio. Empezamos a colaborar con las casas de retiro, con servicios de cursos, de trabajos para adultos mayores, asociaciones de voluntarios.

Hace tres semanas hablamos con una asociación de Puebla, de reciente creación. Llamada «Aquí estamos». Es un grupo de jóvenes que quieren conectar a adultos mayores con jóvenes precisamente. Recién comienzan, pero tienen muy buenas ideas y nos contactaron para ver si podíamos colaborar en su proyecto. Las alianzas se dan a todos los niveles, incluso con empresas que están dedicadas a la *Silver Economy*.

En un futuro sería interesante crear alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales, lo que hasta ahora no ha sido posible. Sería bueno, porque mucho del espectro de ayudas y servicios al adulto mayor se maneja desde ahí.

¿Cuáles son los retos que enfrenta Canitas actualmente?

El financiamiento. Somos un grupo que se ha autofinanciado y muchos jugadores en este sector, hablese del gobierno, de los que reciben subvenciones, de voluntariado, no cuentan con presupuesto o con la idea de promocionarse, ni de invertir en un servicio como el que ofrecemos.

Es difícil que algunas instancias inviertan en publicidad en Canitas para darse a conocer, porque muchas de las ayudas a los adultos mayores se dan casi por caridad y no se entiende que estas iniciativas hay que pagarlas.

Es una mentalidad difícil de cambiar y es una barrera para Canitas, porque a nosotros sí nos gustaría llegar al punto clave en que podamos llegar al grueso de la población mexicana. Somos conscientes que no todo mundo, y menos los adultos mayores, cuenta con la capacidad económica para invertir mensualmente en una membresía, o un servicio de cuidados o de entretenimiento.

Por eso nuestro objetivo, y estamos conscientes de que es uno difícil, es llegar a que todo el mundo se lo pueda permitir, sea que para algunos pueda ser gratis, para otros sea de pago, o con algún otro modelo en que los ingresos nos permitan ir mejorando el servicio para llegar a muchos más. Estamos trabajando en ello, aunque es realmente complicado.

¿En qué países tiene presencia Canitas?

Como empresa tenemos presencia en otros países de Latinoamérica. Canitas no es el único proyecto que tenemos, pero para éste decidimos que por lo pronto estaríamos únicamente en México.

¿Cómo ve Canitas la evolución de la población mexicana? ¿Qué iniciativas planean para seguir siendo exitosos en este entorno cambiante?

El sector evoluciona en un sentido en que nos favorece. Es decir, cada vez más personas, incluidos adultos mayores, acuden a herramientas en línea para buscar información o soluciones a sus necesidades. Esto solo va en aumento y es aplicable a todos los sectores.

En lo que debemos mejorar es en los formatos en los que llegamos, por ejemplo, es cierto que, al hablar de cosas nuevas, solo se menciona a los jóvenes, como cuando hablas de que Tik Tok es la red social por excelencia y la que más crece. Lo que tenemos que conseguir –y no sé si el canal será esta red, pero hay que adaptarse a los nuevos canales– es atender lo que los adultos mayores y sus familiares necesitan_ cómo quieren consumir la información, dónde están.

hoy en día un adulto mayor, sobre todo de los 65 a los 75, es más activo que hace 30 años.



Si queremos seguir siendo relevantes, tenemos que generar nuevos canales donde los adultos mayores se sientan cómodos consumiendo noticias, información, servicios. Con esto no quiero decir que Canitas vaya a construirse un nuevo Facebook, pero sí creo que debemos mejorar.

Debido a que la expectativa de vida es más larga, el concepto de «vejez» está mutando también...

Lo puedo constatar desde el punto de vista de negocio, donde gracias a los análisis que hacemos, vemos que crece todo tipo de intereses sobre ocio, aprendizajes, actividades de cualquier cosa para adultos mayores. Todo implica una actitud distinta.

Puede una persona cumplir 65 años, pero aún le restan bastantes, en los que posiblemente disponga de más tiempo y los va a querer ocupar. No querrá sentarse en un sillón esperando que el tiempo pase.

Yo mismo he visto la diferencia de mis abuelos con mis padres. Mi madre por ejemplo está aprendiendo a pintar y yendo a clases de Historia del Arte, cosas que siempre quiso aprender

y nunca tuvo tiempo debido a su trabajo. Esto se puede tomar como una anécdota personal, pero los datos que tenemos y que analizamos están totalmente alineados con este tipo de historias. Es innegable que hay un cambio en el tipo de adulto mayor.

Claro que no todos los adultos mayores son así, hay quienes tienen problemas físicos u otro tipo de enfermedades. Pero aun así los cambios en salud, higiene, educación, alimentación y las mejoras que se han dado a lo largo de los años, también influyen. Son mejoras que nos afectan a todos.

Me gustaría mencionar que Canitas es un proyecto al que le hemos tenido mucha ilusión. Siempre supimos que sería difícil, porque no teníamos muchos ejemplos en México. En otros países sí existen páginas parecidas, pero siempre fue un reto para nosotros. Aunque hemos pasado por momentos complicados, este es un proyecto que nos ilusiona, porque creemos que este sector seguirá creciendo; y ojalá sea Canitas, pero si no somos nosotros, habrá proyectos y servicios como el nuestro que serán más relevantes de lo que en este momento puede parecer. </>



49 AÑOS DE TRADICIÓN Y PRESTIGIO

88 RUE DE SEINE
LES MOUSTACHES



RESTAURANT

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

Las universidades **NO SON** fábricas de empleados

FERNANDA LLERGO
Y CECILIA CORONADO



El nuevo Instituto de Humanidades reafirma la vocación de educación integral de la Universidad Panamericana e IPADE Business School.



Las palabras que Martha Nussbaum dirigió hace ocho años en la Universidad de Antioquía, con ocasión de la recepción de su doctorado *Honoris causa*, siguen siendo inquietantemente vigentes. Durante su discurso, Nussbaum criticó fuertemente el rumbo que está tomando la educación.

Primero hizo alusión al informe sobre el estado de la enseñanza superior que dio a conocer Margaret Spellings -Secretaria de Educación del gobierno Bush- en otoño de 2006. En dicho informe, Spellings denunciaba la desigualdad en el acceso a la educación superior. No obstante, su contenido se centraba enteramente en la enseñanza para beneficio económico nacional.

El documento apuntaba a las deficiencias educativas en materia de corte técnico, mas no a la investigación científica y reflexiva en esos campos. Las artes, las humanidades, la reflexión sobre la relevancia de la discusión financiera o económica, así como el fomento del pensamiento crítico en las distintas áreas del saber brillaban por su ausencia. Al omitirlos, el informe daba a entender que esos contenidos pueden quedar en el olvido, siempre y cuando otras disciplinas más útiles y ajustadas al entorno actual permanezcan.

Nussbaum también recordó el reporte que Pat McCrory -gobernador recientemente electo del estado de Carolina del Norte- dio a conocer en cadena nacional. Dijo que su plan era ajustar el currículo de educación a lo que las empresas y

el comercio requieren para darle empleo a los estudiantes. Luego mencionó que los cursos tradicionales de Humanidades, por esa razón, ya no recibirían fondos.¹

¿Y EL PENSAMIENTO CRÍTICO?

Aunque dichos ejemplos aluden a situaciones de los Estados Unidos de América, son el resultado de una actitud global que impacta por igual a países europeos asiáticos y, por supuesto, latinoamericanos. Signo de ello es la reciente petición de la UNESCO, que recomienda el estudio de carreras más cortas que se ajusten a la realidad local, así como los repetidos intentos de quitar del currículo o de los fondos de investigación áreas científicas que integran en sus planes de estudio materias que auguran menor rentabilidad.

Pero ¿será realmente que el papel de la educación, y más aún, de la educación universitaria, se limita a formar estudiantes para que se adapten a las condiciones materiales que existen y que los conocimientos en Humanidades, el pensamiento crítico, la capacidad de análisis y la reflexión activa sobre el entorno social y político son secundarios a la labor universitaria?

¿Debería la sociedad demandar del estudiante universitario algo más que la aplicación extraordinaria de conocimientos técnicos? De no ser así, ¿qué haría a una universidad distinta de lo que se puede aprender, de manera autodidacta, con los recursos en línea o en la *praxis* profesional? ¿Qué haría a un profesor ser algo más que un simple facilitador de contenidos?

Estas interrogantes requieren una rápida revisión de los orígenes de la institución universitaria y de su identidad.

¿QUÉ ES LA UNIVERSIDAD?

La manera más simple de describirla es como una institución social. El hecho de que sea una institución, significa que es una comunidad organizada de personas con sus propios fines, reglas y gobierno. Su carácter «social» implica que presta un servicio a la comunidad como colectivo y a los miembros de la sociedad individualmente. Dicha función puede resumirse en tres fines específicos: 1) cultivar el amor y búsqueda de la verdad en libertad, 2) desarrollar



el carácter «social» de la universidad implica que presta un servicio a la comunidad como colectivo y a los miembros de la sociedad individualmente.

en sus estudiantes un pensamiento crítico y 3) construir una visión articulada del saber.²

Afirmar que éstos son fines que la universidad tiene como institución social implica que son fines que corresponde a los individuos que forman parte de la comunidad universitaria perseguir y alcanzar, para que sean una realidad. Quizá, el primero de ellos pueda parecer el más controversial en el mundo contemporáneo, pues ¿qué sentido tiene la búsqueda de la verdad en un mundo que la desestima?

A nadie se nos escapa que, en la actualidad, es común la creencia de que la verdad no existe o que no puede alcanzarse. Desde hace más de un siglo –como afirma Alejandro Llano–, la idea misma de verdad se ha visto sometida a una implacable sospecha. Ya no se considera como la clave de la perfección de la persona humana, sino como una peligrosa ilusión que fomenta las actitudes dogmáticas y el fundamentalismo. La verdad solo es aceptable si se relativiza, es decir, si se disuelve.³ Pareciera que, en el mejor de los casos, lo único que se puede alcanzar son parámetros medibles que ayudan a la sociedad a vivir mejor.

Sin embargo, el hecho de que la sociedad en general desestime o considere ingenuo buscar la verdad, más que transformar la misión de la universidad, hace de sus labores y fines algo urgente. Es decir, la situación histórica en donde la verdad parece estar subestimada hace de su labor algo más prioritario y fundamental. El cultivar la ciencia e investigar implica la afirmación de que existe la verdad, pues de lo contrario no tendría sentido buscarla. Ya decía Benedicto XVI, con razón, que nadie puede (o debería) negar que *hay* verdad, es decir, que somos capaces de distinguir lo verdadero de lo falso, el bien del mal, lo mejor de lo peor.⁴

La existencia de una verdad supone el reconocimiento de la capacidad humana para conocer la existencia de la verdad y para encontrar algunas verdades. Sin embargo, el compromiso con la verdad supone reconocer que nunca se posee por completo. Nadie tiene la fórmula exclusiva para descubrir la verdad, nadie es dueño de la verdad, sino que hay distintos caminos y vías de acceso a ella. Por eso la ciencia es siempre una actividad comunitaria. La aproximación a la verdad es a través de la recolección de

experiencias y del diálogo racional entre seres humanos capaces de reconocer la superioridad de un parecer sobre otro. La defensa de este pluralismo para el acceso a la verdad no implica renunciar a ella. Al contrario, permite reconocer que las múltiples formas de pensar (algunas mejores, otras peores), no fragmenta la verdad, sino que diversifican los caminos que conducen a ella.

Defender la pluralidad de acceso a la verdad no significa afirmar que todas las opiniones son verdaderas, sino más bien que ningún parecer agota la realidad. Esto es –como expresa Jaime Nubiola– que una aproximación multifactorial a un problema o a una cuestión es mucho más rica que una limitada perspectiva individual⁵. La identidad universitaria no se agota en el compromiso, búsqueda y disposición hacia la verdad; sin esto, ninguna institución puede identificarse como universidad.

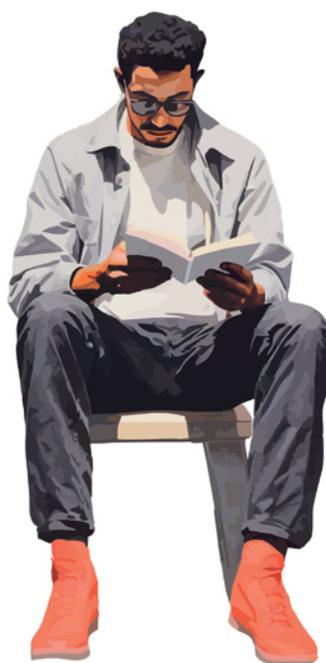
Poner el acento en la búsqueda de la verdad permite que los estudiantes alcancen una realización y que tengan una motivación significativa, que lleva al servicio desinteresado ante la sociedad y el conocimiento. El compromiso institucional de una universidad con la verdad no solo configura la identidad de sus miembros: profesores y alumnos, sino también de ella misma.

En un mundo caracterizado por el tribalismo intelectual y cultural, donde el disenso es traición y la multitud y el ruido han reemplazado a las razones, recuperar el anhelo universitario equivale a reconocernos como parte de una institución revolucionaria. Pues nunca antes la creencia, búsqueda y defensa de la verdad fue más urgente y controversial.

IDENTIDAD DE LA UNIVERSIDAD

Uno de los riesgos de la moderna universidad es que pierda de vista su identidad institucional para convertirse en una empresa que simplemente provee servicios educativos y genera conocimientos. De ahí la importancia de que las universidades tengan claridad sobre lo que son, lo que hacen y lo que buscan: sobre los valores que guían su constitución y su actividad. La identidad de la universidad es aquello que hace

tener un ideario o identidad refiere a autocomprenderse. Todos tenemos una identidad que se conforma a partir de nuestras creencias y de la forma en que vivimos de acuerdo con ellas. Pasa lo mismo en el caso de la universidad.



referencia a las razones últimas por las cuales se funda la institución.

Tener un ideario o identidad refiere a auto-comprenderse. Todos tenemos una identidad que se conforma a partir de nuestras creencias y de la forma en que vivimos de acuerdo con ellas. Pasa lo mismo en el caso de la universidad. Su identidad no es un documento inerte, sino que se construye sobre los valores, virtudes, actitudes y creencias que comparten sus miembros.

La identidad universitaria comparece en las acciones de sus profesores y alumnos, es una realidad dinámica. En la medida que la institución envejece, dichas notas se arraigan y regulan el actuar de los nuevos miembros de la universidad, convirtiéndose en costumbres y tradiciones que guían el día a día de la comunidad, poniendo a las personas en comunión con quienes les antecedieron y con sus pares.

En el caso de la Universidad Panamericana y el IPADE, nuestra identidad podría resumirse en que las labores docentes, de servicio y de investigación de sus miembros tienen como finalidad la certeza de que lo central es la persona. Colocar en el centro a la persona implica necesariamente el reconocimiento de su dignidad. Los hombres no somos un mero trozo de materia en el cosmos, sino personas poseedoras de un valor infinito, de una dignidad inalienable cuyo reconocimiento no puede estar sujeto a cálculos de conveniencia.

Fundar nuestra labor universitaria en la dignidad implica, entre otras cosas, advertir que el estudio y el conocimiento no son para el honor, el prestigio, la empleabilidad o la acumulación de conocimientos sin más. El estudio solo cobra sentido, en tanto nos hace mejores personas y profesores y nos permite hacer participar al estudiante de este perfeccionamiento.

Al poner a la persona en el centro de las actividades buscamos aprender más para enseñar mejor: encontramos en nuestro propio estudio una manera de servir al otro y para el bien del otro. Cuando enseñamos, nos preocupamos de que el alumno aprenda algo más que meras cosas que antes ignoraba. Aprendemos con él. Buscamos hacerlo un mejor individuo y ciudadano. Para ello no bastan los contenidos, sino que hay que cultivar en él los hábitos y disposiciones

correctos. Esto no se logra únicamente sobre la base del propio conocimiento o *expertise*, sino con nuestra vida y ejemplo.

Así las cosas, la identidad de la UP y el IPADE es la expresión de los valores que guían el obrar cotidiano de quienes formamos parte de esta comunidad. Ésta se consolida y renueva a través de la apropiación libre e individual que cada uno hacemos del fin de la institución. Dicha identidad se orienta a crear contextos educativos que motiven la reflexión y alimenten lo que los medievales llamaban la *curiositas* ante lo desconocido.

EL INSTITUTO DE HUMANIDADES

La creación del Instituto de Humanidades en la Universidad Panamericana y el IPADE no solo realiza, sino que realza las tareas íntimamente unidas al ideario universitario. No es el propietario del ideario, ni la única fuente del que emana, pero juega un papel de especial importancia en la realización, visibilización y ayuda en su puesta en marcha.

Entre sus responsabilidades, el Instituto tiene la tarea de alentar la investigación y enseñanza en coordenadas cristianas. El Instituto contribuye directamente en la selección y formación antropológica del claustro académico y de docentes en las áreas de Antropología, Filosofía y Teología.

La transversalidad desde su *ethos* potencia la interdisciplinariedad en la investigación y en la docencia. De aquí la génesis del Instituto, no sea como un centro innovador, sino uno que revive en la academia la tarea de investigación, docencia y rigor académico. Sabiendo que la fe no se está poniendo al examen de la academia, porque nuestra fe depende de algo más: de la confianza en la verdad revelada. Para ello, hay que pensar y argumentar mejor.

Con el paso del tiempo, los valores que nos han definido como universidad son tan sólidos que se nos conoce como una institución educativa con tintes marcadamente cristianos. Esto es un reto y un recordatorio de que somos «[...] el *ahora* de Dios»⁶. Ante tal realidad y con ánimo siempre nuevo, deseamos ser capaces de conservar, adecuar y fortalecer nuestro modelo

fundar nuestra labor universitaria en la dignidad implica, entre otras cosas, advertir que el estudio y el conocimiento no son para el honor, el prestigio, la empleabilidad o la acumulación de conocimientos sin más.



educativo para descubrir, en lo que parece un nuevo conglomerado de retos, el rostro de las personas.

Es indispensable detenerse y observar -con cuidado y objetividad- los nuevos y cambiantes retos a los que nos enfrentamos como institución educativa de inspiración cristiana, en una sociedad anclada en la lógica del absurdo; una sociedad relativista, donde lo que pareciera el bien supremo es tolerar y hablar de la verdad como una quimera.

En el corazón de este esfuerzo latén la contundencia fundacional, la convicción del buen hacer y la serena apreciación de las diferencias ideológicas como oportunidades y caminos para encontrarnos. Esta serena apreciación de diferencias ideológicas incumbe directamente al Instituto de Humanidades, con su quehacer de dirección en espacios de diálogo con rigor académico, como son los grupos de identidad y valores y de asuntos sociales, aportando estudios relevantes y actuales que nos ayuden a entablar un diálogo con el mundo contemporáneo. No de una manera altiva, sino buscando los puentes que nos unen para desde ahí trazar el rumbo de la enseñanza, el aprendizaje y la investigación.

En el ámbito relacional, su labor supone audacia en lo que creemos, en que nuestros valores valen, pero no porque se coticen a la manera de una empresa de productos, sino porque tienen en su centro a la persona. Es por ello que debemos ser audaces y reaprender en nuestras universidades el dominio de otro lenguaje, de una lengua que pula, dé brillo y esplendor a la persona.

No podemos seguir hablando como si fuésemos una empresa cualquiera, parece una afirmación obvia, pero basta una mirada rápida a la situación de las universidades en el mundo actual para descubrir que el estudiante ha pasado a ser un cliente, el profesor un útil y frío empleado, la formación un *commodity* y la enseñanza una desvertebrada transmisión de conocimientos.

Si bien somos una empresa educativa, y en tantos momentos es práctico hablar como hablan las empresas comunes, no podemos seguir permitiendo que ese lenguaje meramente empresarial vaya permeando lo que somos, y

configurando, sin querer, una forma materialista de ver nuestro quehacer universitario: no somos una «marca»; nuestros alumnos no son «productos entregables»; el personal no es un «recurso humano».

Nos jugamos mucho cuando nos rendimos a un idioma que no es el nuestro. Debemos reaprender el idioma nativo de la universidad, como una comunidad de personas ordenadas alrededor de la enseñanza y el cultivo de la verdad, para que nuestros valores e identidad puedan comparecer plenamente.

En palabras de San Josemaría, «la Universidad -lo sabéis, porque lo estáis viviendo o lo deseáis vivir- debe contribuir desde una posición de primera importancia, al progreso humano. Como los problemas planteados en la vida de los pueblos son múltiples y complejos -espirituales, culturales, sociales, económicos, etc.-, la formación que debe impartir la Universidad ha de abarcar todos estos aspectos»⁷.

El Instituto de Humanidades es un elemento clave para la interdisciplinariedad deseada: no

debemos reaprender el idioma nativo de la universidad, como una comunidad de personas ordenadas alrededor de la enseñanza y el cultivo de la verdad, para que nuestros valores e identidad puedan comparecer plenamente.

hay tarea en donde no esté presente la persona, y el rigor científico y la perspectiva cristiana han de ir de la mano, de forma que colabore en la formación de intelectuales «de punta» capaces de influir en el ámbito del saber en el que se desenvuelvan.

Para esto no basta con el deseo de querer trabajar por el bien común; el camino, para que este deseo sea eficaz es formar hombres y mujeres capaces de conseguir una buena preparación, y capaces de dar a los demás el fruto de esa plenitud que han alcanzado. Decía Carlos Llano que en la universidad podemos y debemos enseñar diversos oficios, pero no podemos olvidar lo más importante: enseñar el oficio de ser persona. Ahondar y proveer en esto, es central en nuestro Instituto.

Last but not least, hay que recordar que «la religión es la mayor rebelión del hombre que no quiere vivir como una bestia, que no se conforma -que no se aquieta- si no trata y conoce al Creador. Un hombre que carezca de formación religiosa no está completamente formado.



Por esta razón, la fe debe estar presente en la Universidad y ha de enseñarse a un nivel superior, científico, de buena y profunda teología. Una Universidad donde la religión está ausente es una Universidad incompleta, porque ignora una dimensión fundamental de la persona humana, que no excluye -sino que exige- las demás dimensiones»⁸.

Así las cosas, el Instituto de Humanidades es la reiteración de la actitud cristiana fundamental: la conciliación entre fe y razón, que ha de inspirar la investigación y enseñanza de la Universidad Panamericana. En este sentido, su creación no es una novedad, sino un esfuerzo por recuperar la confianza en la verdad revelada que la permita dialogar sin miedo en términos racionales y humanos sobre diversos dilemas que se enfrentan en la cultura contemporánea. Dichas cuestiones requieren de la reflexión crítica y humanista que se finca desde el Instituto pero que se manifiesta en las tareas de cada uno de los profesores, Escuelas, Facultades y alumnos que la integran.

El Instituto de Humanidades implica darle visibilidad a las raíces que nos forman y nos constituyen. Implica institucionalizar lo que somos desde un área transversal en la Universidad Panamericana y en el IPADE, que tiene un piso común y es creado con el esfuerzo de todos. Por tanto, no creamos la cereza del pastel: nombremos su consistencia. </>

el Instituto de Humanidades es la reiteración de la actitud cristiana fundamental: la conciliación entre fe y razón, que ha de inspirar la investigación y enseñanza de la Universidad Panamericana.

Referencias

Benedicto XVI (2008, octubre 16). *Discurso del papa Benedicto XVI a los participantes en un congreso sobre el tema "Confianza en la razón" con motivo del X aniversario de la Encíclica Fides et Ratio*. Sala Clementina.

Escrivá, J. (1968). *Conversaciones con Mons. Escrivá de Balaguer*. Ediciones RIALP. Madrid.

Llano, A. (2003). *Repensar la Universidad: la Universidad ante lo nuevo*. Ediciones internacionales universitarias. Madrid.

MacIntyre, A. (2009). *God, Philosophy, Universities, A Selective History of the Catholic Philosophical Tradition*. Rowman & Littlefield. Lanham, Maryland.

Nubiola, J. (2018) *Libertad, verdad, cordialidad: El diálogo como clave de la vida universitaria*. Instituto Core Curriculum. Universidad de Navarra.

Nussbaum, M. (2015, diciembre 25). *Discurso de Martha Nussbaum en Antioquia, con ocasión de su Honoris causa*. Athene Blog. Recuperado de: <https://redfilosofia.es/atheneblog/2015/12/25/discurso-de-martha-nussbaum-en-antioquia-con-ocasion-de-su-honoris-causa/>

Papa Francisco. (2019, enero). *Homilía durante la Misa de la Jornada Mundial de la Juventud 2019 en Panamá*. Vatican News. Recuperado de <https://www.vaticannews.va/es/papa/news/2019-01/papa-francisco-panama-jmj-2019-homilia-misa.html>



Notas

¹ Nussbaum, M. (2015, diciembre 25). *Discurso de Martha Nussbaum en Antioquia, con ocasión de su Honoris causa*. Athene Blog. Recuperado de: <https://redfilosofia.es/atheneblog/2015/12/25/discurso-de-martha-nussbaum-en-antioquia-con-ocasion-de-su-honoris-causa/>

² «Las universidades estaban destinadas a ser los designados cuidadores sociales del conocimiento y del entendimiento. No solamente instituciones dentro de las cuales las diferentes disciplinas académicas eran buscadas y enseñadas, sino también instituciones que por su misma estructura manifestaban cómo las diferentes disciplinas se hallaban relacionadas, en qué consistía la unidad del conocimiento y del entendimiento», MacIntyre, A. (2009). *God, Philosophy, Universities, A Selective History of the Catholic Philosophical Tradition*. Rowman & Littlefield. Lanham, Maryland, p.93.

³ Llano, A. (2003). *Repensar la Universidad: la Universidad ante lo nuevo*. Ediciones internacionales universitarias. Madrid, p. 10.

⁴ Benedicto XVI (2008, octubre 16). *Discurso del papa Benedicto XVI a los participantes en un congreso sobre el tema "Confianza en la razón" con motivo del X aniversario de la Encíclica Fides et Ratio*, Sala Clementina, p. 2 y ss.

⁵ Nubiola, J. (2018) *Libertad, verdad, cordialidad: El diálogo como clave de la vida universitaria*. Instituto Core Curriculum. Universidad de Navarra, pg. 3.

⁶ Papa Francisco. (2019, enero). *Homilía durante la Misa de la Jornada Mundial de la Juventud 2019 en Panamá*. Vatican News. Recuperado de <https://www.vaticannews.va/es/papa/news/2019-01/papa-francisco-panama-jmj-2019-homilia-misa.html>

⁷ Escrivá, J. (1968) *Conversaciones con Mons. Escrivá de Balaguer*. Ediciones RIALP. Madrid, p. 73.

⁸ *Idem* p. 73.

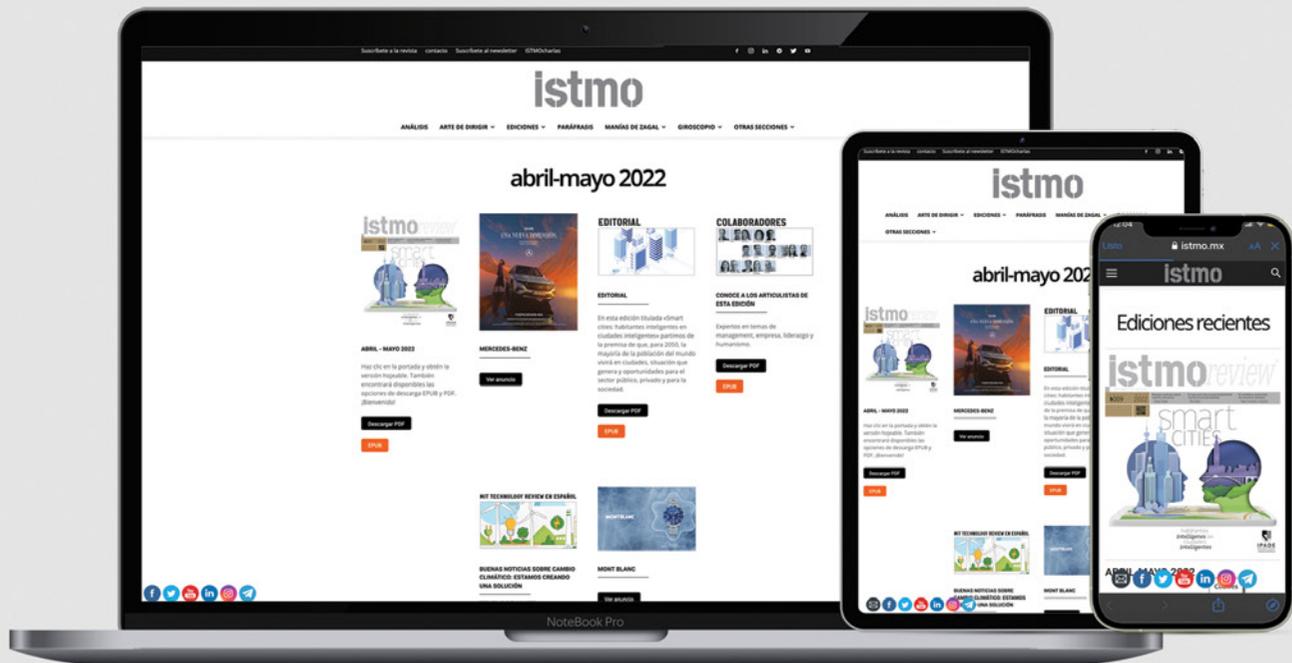


Fernanda Llargo es rectora general de la Universidad Panamericana e IPADE Business School.

Cecilia Coronado es profesora e investigadora del Instituto de Humanidades en la Universidad Panamericana.

istmo*review*

La **versión digital** contiene las **ediciones más recientes** con opción de lectura descargable y hojeable de la versión completa y por artículo en **formato EPUB y PDF**.



Conócela
y suscríbete
istmo@ipade.mx



¿CÓMO RECONOCER LA MADUREZ PROFESIONAL?



Los cambios en el ambiente laboral no han hecho más que acelerarse. En medio del cambio de época, hay rasgos reconocibles de la madurez profesional que las personas deben alcanzar, de un modo u otro, en el siglo XXI.

**FRANCISCO UGARTE CORCUERA y
JOSÉ ANTONIO LOZANO DÍEZ**

Los mercados laborales han cambiado significativamente en los últimos años. Distintos acontecimientos han dejado un impacto profundo, llevándonos a una realidad muy diferente a la configurada durante años.

EL PANORAMA DEL TRABAJO

El avance de la figura femenina, la quinta Revolución Industrial y la pandemia de Covid-19 han determinado lo que esta época es, no tanto una de transformaciones drásticas, sino una verdadera revolución de época histórica.

A fines de la década de 1960 se reinterpretó de forma generalizada el papel de la mujer en el mundo profesional, evolucionando para ocupar un importante porcentaje en diversas actividades. Actualmente no existe, prácticamente, espacio en donde no participen ellas: incluso en ámbitos donde hace pocos años era impensable encontrarlas. Iguales en amplio sentido, su remuneración sigue siendo inferior a la de los hombres, sin embargo.

En pocos años hemos transitado por dos revoluciones industriales. Si desde el siglo XVIII hasta la década de 1990 llevábamos tres, en poco más de una década hemos pasado por dos: el mundo digital y la inteligencia artificial. Lo anterior conduce a que los trabajos del futuro sean diferentes a los tradicionales. Se prevé que en un futuro cercano, gracias a la tecnología, desaparecerán 75 millones de empleos a nivel global, pero también se crearán 133 millones.

El valor del trabajo está cambiando: los empleos basados en lo repetitivo, que no requiere de razonamiento, tenderán a desaparecer, al ser sustituidos por la tecnología, mientras las actividades que requieran trato personal crecerán como, por ejemplo, la atención a adultos mayores.

Asimismo, la pandemia de Covid-19 detonó un cambio esencial en la forma de trabajar. En gran cantidad de oficinas, la presencia física pasó a segundo plano, mientras se desarrollaba aceleradamente el denominado *home office*. La tendencia global apunta a que ciertos trabajos que suponen dedicación en escritorio se realicen en casa, mientras que la oficina se emplee básicamente para ciertas reuniones y generación de comunidad. Miles de metros cuadrados de oficina se han reconvertido a residenciales,



en gran cantidad de oficinas, la presencia física pasó a segundo plano, mientras se desarrollaba aceleradamente el denominado *home office*.

puesto que la forma de organización del trabajo se modificó drásticamente.

Los anteriores cambios nos enfrentan a retos que influyen en la forma de valorar el sentido del trabajo y la realización personal derivada de ello. Igualmente, impactan al tejido social y a las relaciones familiares y de amistad.

INESTABILIDAD LABORAL

En el mundo profesional, se manifiesta una transformación profunda respecto del tiempo que las personas perduran en un mismo puesto de trabajo. Cada vez la estancia es menor y, en consecuencia, el ambiente genera inestabilidad laboral, que impacta en el sentido mismo del trabajo.

Desde el punto de vista del empleador, tal inestabilidad significa dificultad de operación y crecimiento, ya que las habilidades adquiridas y la experiencia de quienes se retiran deben sustituirse por otros empleados, con el costo que conlleva la curva de aprendizaje. Por otro lado, para el empleado, la inestabilidad laboral significa una menor certidumbre y compromiso con un proyecto de vida.

Desde la responsabilidad de los empleadores, las principales causas de la inestabilidad laboral, son:

- a. El enfoque exclusivo de las empresas en la rentabilidad, dejando de lado la responsabilidad social, particularmente con sus empleados.
- b.¹
- c. El cada vez menor promedio de vida de las empresas: de 67 años en 1920 a 15 a finales del siglo XX.²

Para los empleados, la inestabilidad laboral responde a un cambio de visión sobre la duración en un puesto de trabajo, sobre todo en las generaciones Millennial y Centennial. Hace unas décadas, según la creencia popular, dejar un puesto en menos de un año afectaba las oportunidades laborales. En la actualidad, esta convicción está desapareciendo.

En inglés se conoce como *job hopping*: «un medio de rápido beneficio financiero, avance profesional o simplemente pasión por cambiar», como explica Niki Philip. Agrega que existen dos tipos de saltos de trabajo; el primero se relaciona con el deseo de nuevas experiencias y el segundo, con una cultura de rotación, es decir, cambiar de trabajo solo porque otros hacen lo mismo.³

Según varios sondeos, los Millennials no suelen ser fieles a las empresas. Mientras que muchos de sus jefes y compañeros de trabajo provienen de generaciones en las que no debía abandonarse un trabajo, pues era un logro adquirirlo, los Millennials piensan de manera diferente, más que buscar seguridad y estabilidad económica, les interesa aprender para crear sus propios proyectos, llevar a cabo labores que los retén intelectualmente y poseer cierta flexibilidad en su tiempo.

Una encuesta de una firma de recursos humanos señala que la consideración positiva de cambiar de trabajo en poco tiempo, aumenta conforme disminuyen las edades. En concreto:

- a. Mayores de 55 años: 51%.
- b. De 35 a 54 años: 59%.
- c. De 18 a 34 años: 75%.⁴

MUJER Y MUNDO LABORAL

En relativamente poco tiempo, el mundo pasó por una revolución social: el nuevo rol de las mujeres. La década de 1960 trajo una nueva concepción de la igualdad de la mujer en la sociedad. En la década de 1970, comenzó a existir una mayor proporción de ellas en las universidades, y en la de 1980 empezó a crecer su incorporación a los mercados laborales.

En la época actual, el ascenso de la mujer en estos ámbitos es incontrovertible, rompiendo muchos de los denominados «techos de cristal»⁵, aunque con circunstancias estructurales que impiden todavía el pleno desarrollo de sus capacidades.

Específicamente, existen aspectos que impiden su desarrollo pleno en el mundo laboral: la dificultad de equilibrar el desarrollo profesional con la maternidad y la falta de valoración que sobre ellas se tiene en diversos ámbitos profesionales. La dificultad de equilibrio del desarrollo profesional con la maternidad se debe a la visión empresarial, orientada exclusivamente a la eficiencia que lleva a asociar la maternidad con la baja productividad.⁶

Debido a esto, es un reto de gran importancia social que las mujeres logren el equilibrio entre maternidad y trabajo. La falta de valoración de las mujeres, en distintos ámbitos profesionales proviene de que no se captan sus características específicas positivas como son, por ejemplo,

en la época actual, el ascenso de la mujer en estos ámbitos es incontrovertible, rompiendo muchos de los denominados «techos de cristal».



mayor empatía, visión concreta de la realidad y cuidado de los detalles.⁷

A pesar de lo anterior, su avance en el mundo laboral es de tal envergadura, que implica la modificación del modelo de vida en la organización familiar y en las relaciones sociales, motivando un verdadero cambio de época en el mundo. Si bien es cierto que, a la fecha, las mujeres perciben ingresos menores que los hombres y tienen poca presencia en puestos directivos, la visión de su trabajo ha cambiado radicalmente.

De acuerdo con datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), la participación laboral femenina registró en 2022 un nivel cercano a 45.0%. En promedio, ganan 87 pesos por cada 100 que gana un hombre. A pesar de la desigualdad, ha habido una mejoría de 13.4% a partir del año 2005.⁸

PÉRDIDA DEL SENTIDO DE RESPONSABILIDAD

Una característica del ambiente laboral actual es la pérdida generalizada del sentido de responsabilidad de los trabajadores, expresada en una falta de compromiso con su lugar de trabajo. La encuesta *Tendencias en Beneficios 2019*, realizada por Willis Towers Watson, concluyó que 87% de los empleados no se sentían comprometidos con su trabajo.⁹ Un análisis posterior, el *Workforce of 2020*, realizado por *Oxford Economics*, confirma que solo 13% de los empleados declaró estar comprometido con su empresa.¹⁰

¿Las principales causas de esta pérdida? La volatilidad de los mercados laborales y la convivencia intergeneracional. La volatilidad, característica de un ambiente de cambios acelerados, no permite establecer relaciones comprometidas a los empleados, conscientes de que, en cualquier momento, la fuente de trabajo puede extinguirse.

En muchos lugares, la convivencia intergeneracional -donde conviven personas pertenecientes a las generaciones Baby Boomer y X, con las Millennial y Centennial-, produce dificultades de comunicación y cultura. Estas circunstancias dañan el sentido de compromiso y responsabilidad y se reflejan en sentimientos de un trabajo poco valorado, desacuerdo con la filosofía de la empresa, falta de confianza en los jefes y sensación de estancamiento profesional.¹¹

ADICCIÓN AL TRABAJO: «WORKAHOLICS»

En sociedades materialistas, una característica de la crisis de sentido es la evasión. Los denominados *workaholics*, buscan refugio en el trabajo. En la cultura general parece que ser *workaholic* es una virtud, por tratarse de personas responsables que trabajan mucho; sin embargo, no es así. El *workaholic* es un adicto¹² que reduce su vida exclusivamente al trabajo profesional, descuidando otros ámbitos de desarrollo de la personalidad, como la atención a su vida familiar, espiritual y de amistades.

Un estudio realizado por *Harvard Business Review* en 2010 concluyó que el número de horas trabajadas no se relaciona con la adicción al trabajo. Es decir, una persona puede laborar más de 40 horas semanales sin necesidad de ser adicta al trabajo, y viceversa. La principal diferencia radica en que la primera se sabe desconectar de su trabajo y se siente feliz y satisfecha, mientras que el *workaholic* no puede descansar, porque piensa obsesivamente y todo el tiempo en el trabajo. Además de las consecuencias sociales que conlleva esta adicción, también existen riesgos relacionados con el estrés, que suelen conducir a un deterioro de la salud física y al denominado *burnout*.¹³

Investigadores de la Universidad de Bergen¹⁴ desarrollaron un sistema para medir el grado de adicción al trabajo. Para saber distinguir si simplemente se trabaja mucho o se sufre de un trastorno de adicción al trabajo, se puede contestar con «nunca», «rara vez», «a veces», «a menudo» o «siempre» a las siguientes afirmaciones:

- Piensas en cómo tener más tiempo para trabajar.
- Trabajas para reducir sentimientos de culpa, impotencia, depresión y ansiedad.
- Te han aconsejado que trabajes menos, pero lo has ignorado.
- Pasas más tiempo trabajando de lo que habías previsto.
- Sientes estrés cuando no puedes trabajar.
- Estás nervioso e incómodo cuando no trabajas.
- El exceso de trabajo ha impactado negativamente en tu salud.
- Tienes prisa por hacer las cosas.
- Crees que eres el único que puede realizar las cosas correctamente.



el workaholic es un adicto¹² que reduce su vida exclusivamente al trabajo profesional, descuidando otros ámbitos de desarrollo de la personalidad, como la atención a su vida familiar, espiritual y de amistades.

- El ocio y pasar tiempo con familiares y amigos está en un segundo plano. Si se contesta con un «a menudo» o «siempre», a cuatro o más de estas 10 frases, podría ser indicio de que se sufre adicción al trabajo.

EGO Y PRAGMATISMO: EFECTOS DEL AMBIENTE LABORAL EN LA PERSONALIDAD

La cultura profesional contemporánea, sobre todo en ambientes competitivos, posee dos efectos sobre la personalidad: el crecimiento del *ego*¹⁵ y el pragmatismo. Con el éxito profesional, el *ego* crece, llegando en algunos casos al denominado síndrome de *Hybris*.¹⁶ El *ego* es una característica extendida en esos ambientes profesionales, consecuencia también del individualismo.

En la década de 1980, la visión de las empresas sufrió un cambio paradigmático. Comenzó a implantarse la idea, impulsada por Milton Friedman, perteneciente a la Escuela de Chicago, de que los negocios -y por lo tanto la visión empresarial detrás de ellos- poseen, como única finalidad, la obtención de la rentabilidad, apartando cualquier consideración de carácter social o humano. En un influyente artículo titulado, *La responsabilidad social de los negocios es aumentar sus ganancias*, Friedman señalaba que: «[...] Las discusiones sobre la «responsabilidad social de los negocios» se destacan por su vaguedad analítica y su falta de rigor. ¿Qué quiere decir que los «negocios tienen responsabilidades»? Solo las personas pueden tener responsabilidades. Una empresa es una persona artificial. Y en este sentido, ¿puede tener responsabilidades artificiales? [...]». Lo anterior condujo, más enérgicamente, a una cultura empresarial pragmática. Sin embargo, en la actualidad, esta cultura está en proceso de cambio hacia la denominada «responsabilidad ESG» por sus siglas en inglés (*environment, social and governance*) esto es, ambiental, social y de gobernanza.¹⁷

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA MADUREZ PROFESIONAL

El trabajo forma parte integral de la existencia humana. Esto significa que el desarrollo pleno de la persona y la consecución de su fin último se apoyan en el trabajo de manera ineludible. Además, son muchos los beneficios derivados de

el orden es otro elemento fundamental en la madurez profesional, del que derivan beneficios, como contar con una organización con sentido y propósito.



esta actividad. Por ejemplo, es el medio ordinario para resolver las necesidades básicas de la existencia -como la alimentación y la vivienda- y llevar así una existencia digna.

Es, asimismo, un recurso para servir a los demás, con el fruto del propio trabajo o con el trabajo mismo. Desde el punto de vista espiritual católico, es medio de santificación, si se practica con las condiciones debidas, porque significa seguir los pasos de Cristo, que trabajó en una actividad ordinaria la mayor parte de su vida en la tierra.

Por otra parte, el trabajo puede ser un medio privilegiado en el proceso de maduración de las personas, precisamente al contribuir de manera significativa a su desarrollo integral. No es difícil observar los cambios que el trabajo produce, por ejemplo, en quien concluye la etapa de estudiante y comienza su actividad laboral: abre los ojos a la realidad, ayuda a valorar lo que cuestan las cosas, a adquirir responsabilidad y disciplina, a desarrollar la capacidad de esfuerzo, proporciona estabilidad, enseña a relacionarse con los demás y es ámbito propicio para adquirir y desarrollar virtudes.

Si bien el trabajo es un medio especialmente valioso para adquirir la madurez, también el modo de trabajar refleja qué tan madura es una persona. La madurez profesional encierra una serie de condiciones que la posibilitan, mientras que un trabajo realizado de cualquier manera, será señal de que quien lo lleva a cabo no ha madurado aún.

RASGOS DE MADUREZ PROFESIONAL

Las características de una persona profesionalmente madura son numerosas, de manera que seleccionamos las que nos parecen más relevantes y pueden aplicarse a cualquier actividad laboral.

1. Una primera nota de madurez en el trabajo es la **responsabilidad**, que lleva a tomarse en serio la tarea correspondiente y a entregar buenas cuentas, lo cual significa trabajar con eficacia. Incluye, por tanto, cumplir acuerdos y compromisos, terminar lo comenzado, teniendo presentes aquellas palabras del Antiguo Testamento: «Más vale el final de una obra que su principio». El sentido de responsabilidad lleva

también a aportar a la actividad lo mejor de uno mismo, con iniciativa, que incluye creatividad y capacidad de innovación, contrarias a la disposición pasiva o burocrática en el trabajo.

Junto con la iniciativa, el espíritu emprendedor y la visión de futuro (que incluyen la capacidad de riesgo) forman igualmente parte de la responsabilidad en el trabajo. En cambio, el estilo exclusivamente controlador suele

acarrear resultados pobres, si no es que acaba hundiéndose los proyectos tarde o temprano. La capacidad de riesgo no solo se refiere a las decisiones o acciones personales, sino también a la confianza que se deposita en los demás integrantes del equipo y, especialmente, en quienes se delegan las responsabilidades.

2. El **orden** es otro elemento fundamental en la madurez profesional, del que derivan abundantes beneficios, como contar con una buena organización con sentido de propósito, porque se sabe con claridad lo que se pretende y se ha sabido planear adecuadamente. Evita pérdidas de tiempo, porque se tiene claro lo que debe realizarse en cada momento, se distribuyen oportunamente las funciones de los distintos actores que intervienen, se tienen a la vista las tareas a realizar y se priorizan jerárquicamente, evitando que lo urgente prevalezca sobre lo importante. También se mantiene la serenidad, a pesar de que la actividad sea muy intensa, y se incluye el descanso como parte del trabajo para rendir más, etcétera.

Además, el orden es indispensable para situar el trabajo profesional adecuadamente en el conjunto de actividades personales. De esta manera se evita tanto la polarización en la actividad laboral, que impediría atender otras obligaciones -familia, amistades, etcétera-, como la dedicación excesiva a diversos menesteres -hobbies, relaciones sociales, etcétera- y descuidar, en consecuencia, el trabajo que correspondería realizar.

3. La persona madura trabaja con **diligencia e intensidad**, enfocándose en la tarea que le compete llevar a cabo en cada momento, evitando la dispersión y aprovechando el tiempo lo mejor posible, sin dar cabida a la pereza que, como advierte Carlos Llano, «no es siquiera ninguna acción, sino la cesación de acción alguna [...]». En la pereza no es ni siquiera necesario querer, ni siquiera querer que no: basta, insistimos, con no querer. A veces, la pereza se disfraza de activismo, cuando se actúa por actuar, sin un rumbo claro en el trabajo. O puede consistir en la procrastinación, dejando las cosas para mañana. Quien es diligente no pospone los asuntos, aunque

encierren dificultad, sino que los afronta con determinación y según la importancia que revistan.

4. La **constancia** es otra característica relevante en la forma de laborar, sabiendo mantener el esfuerzo en los proyectos emprendidos, sin desánimo ante las dificultades. Una señal, en cambio, de inmadurez sería el abandono de la tarea al aparecer los obstáculos y la tendencia a justificar ese modo de proceder, pensando que la decisión inicial fue un error o que las cosas estuvieron mal planeadas. Entre las dificultades que pueden presentarse están presentes los fracasos en el camino, que ordinariamente no deberían impedir seguir adelante, reaccionando con resiliencia para recuperarse y aprender de ellos.

Cuando el proceso para llegar a la meta propuesta es largo, puede aflorar el peligro de la rutina, ante la cual la persona madura reacciona, renovando el esfuerzo y la ilusión por el proyecto. Vienen al caso aquellos versos de León Felipe, referidos al riesgo de incurrir en la rutina cuando quien realiza la actividad, lo ha hecho muchas veces: «No sabiendo los oficios, los haremos con respeto. / Para enterrar a los muertos / como debemos, / cualquiera sirve, / cualquiera, menos un sepulturero». Tanto la constancia como la resiliencia forman parte de la virtud cardinal de la fortaleza, de importancia primordial para la madurez integral y no solo profesional.

5. Indudablemente, la **calidad** en la forma de trabajar es un rasgo fundamental de madurez, que exige realizar el trabajo con competencia profesional y con una actitud de mejora continua. Esto supone mantenerse actualizado, según la actividad que se realice -sin permitir que el paso del tiempo genere incompetencia-, lo mismo que aprovechar y dominar la tecnología que favorezca la actividad en cuestión. El cuidado de los detalles suele ser un indicador de la calidad con que se trabaja, lo mismo que la capacidad de finalizar, sin dejar los procesos inconclusos. El trabajo bien hecho suele generar satisfacción, y la persona madura lo disfruta mientras lo realiza y no solo cuando consigue los resultados propuestos.



la persona madura, sabe manejar el éxito, manteniendo un comportamiento equilibrado que se apoya en el reconocimiento de que lo logrado no solo se debe al propio mérito.

6. En la actividad profesional, el **criterio ético** es indispensable para que el trabajo alcance su cometido de perfeccionar al que lo realiza y a sus destinatarios en la sociedad. Por tanto, una evidente señal de inmadurez sería, por ejemplo, incurrir en la corrupción en cualquiera de sus formas. Para garantizar la orientación ética del trabajo, no basta con la buena voluntad o con la intención de actuar rectamente, sino que es preciso adquirir una formación que proporcione ese criterio éticamente seguro. De ordinario será oportuno acudir al consejo de quienes pueden ofrecer esa orientación, según la naturaleza de los asuntos.

7. Quien labora con las condiciones anteriores, generalmente obtiene buenos resultados en su trabajo, los cuales suelen traducirse en éxito profesional. Cuando esto ocurre, puede presentarse el peligro de que el **ego** se altere, por los resultados económicos, por los reconocimientos que se reciben, por el poder y la influencia sobre los demás, desubicando a la persona, lo que ordinariamente se conoce como «perder el piso». La persona madura, en cambio, sabe **manejar el éxito**, manteniendo un comportamiento equilibrado, que en buena medida se apoya en el reconocimiento de que lo logrado no solo se debe al propio mérito, sino a quienes han colaborado con ella y, si tiene fe en Dios, a los talentos recibidos.

8. Otra señal de madurez profesional radica en la capacidad de **trabajar en equipo**, que se basa en el convencimiento de que las aportaciones de los demás enriquecen considerablemente la actividad laboral. El trabajo en equipo exige dejar a un lado el ego, olvidarse de sí mismo, concentrarse en la tarea a realizar y valorar a los demás integrantes.

Cuando, por ejemplo, surgen puntos de vista contrarios a los propios, la madurez consistirá en no tomarlos de forma personal, no reaccionar con susceptibilidad, sino abrirse a la posibilidad de rectificar la propia opinión, atendiendo con interés al enfoque contrario, o incluso adherirse a lo que la mayoría piensa, aunque uno no esté de acuerdo. Aquí también se ve con claridad la importancia de manejarse con humildad, para evitar los protagonismos y actuar funcionalmente en el equipo.

el *burnout* figura, a partir de 2022, en la Clasificación Internacional de Enfermedades de la Organización Mundial de la Salud.

En el trabajo en equipo, por tanto, actuar con madurez significa pretender los objetivos del grupo antes que los personales, además de procurar aportar a cada uno de los integrantes, aquello que les suponga mejora y crecimiento personal, porque en la medida en que se enriquezcan, su participación será más valiosa para el conjunto y para conseguir las metas propuestas.

Este enfoque lleva a considerar lo que se posee -capacidades, fortalezas- y no tienen los demás, para disponerlo al servicio de cada uno y, simultáneamente, estar abierto a recibir lo que los demás aporten. De esta manera, el equipo se enriquece gracias a las contribuciones de todos.



9. La persona madura proyecta su trabajo **al servicio de otros**, y no solamente en beneficio propio. En primer lugar, tiene presente cómo favorecer a los colaboradores más inmediatos, para que mejoren integralmente y, en segundo lugar, actúa con responsabilidad social, de manera que la actividad repercuta positivamente en la sociedad y, siempre que sea posible, suponga una ayuda a los más necesitados. Este enfoque se opone al individualismo y al consumismo que entrañan una orientación egocéntrica, propia de las personas inmaduras.

10. Finalmente, para los cristianos, si Dios ha creado al hombre para que trabajara, el trabajo no solo es algo bueno sino necesario -mientras puede realizarse- para cumplir la finalidad de la propia existencia. Desde el punto de vista espiritual, entonces, puede convertirse en **medio de santificación**, si se realiza con las disposiciones anteriormente mencionadas y se ofrece a Dios. Dicho de otra manera, el trabajo así realizado produce en la persona un efecto de mejora espiritual, que la identifica progresivamente con Cristo, al seguir su ejemplo, pues Él dedicó la mayor parte de su paso por la tierra a un trabajo ordinario. </>

¹ Cfr. FRIEDMAN, Milton, La responsabilidad social de los negocios es aumentar sus ganancias, *New York Times Magazine*, septiembre 13 de 1970, pp. 32-33, 122, 124, 126.

² Cfr. FOSTER, Richard N. and KAPLAN, Sarah, *Creative Destruction*, Currency Books, New York, 2001.

³ PHILIP Niki, Job-Hopping: Does it benefit or detriment careers? A study of the careers of HRS alumni. <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=145778>, consultado el 28 de abril de 2023.

⁴ ROBERT HALF, Talent Solutions, Does Job Hopping Help or Hurt Your Career? Survey Reveals Workers Favor Frequent Job Changes, but Managers Aren't on Board, April 5, 2018.

⁵ Se utiliza esta expresión para describir barreras que aparentemente no existen, pero que limitan el desarrollo profesional de las mujeres.

⁶ Cfr. CHINCHILLA, Nuria, JIMÉNEZ, Esther y GRAU, Marc, Maternidad y trayectoria profesional. Análisis de las barreras e impulsores para la maternidad de las mujeres españolas, IESE, Barcelona, 2017.

⁷ «[...] La simple verdad es que las mujeres tienen una perspectiva única y diferente de las cosas y necesitamos esta perspectiva para ayudar a nuestras organizaciones a desarrollar nuevas ideas, cuestionar los dogmas, identificar las oportunidades, reducir los riesgos y construir realidades competitivas y exitosas [...]». ZANELLA, Silvia, *El futuro del trabajo es femenino*, Planeta, México, 2021, libro electrónico, posición 26 de 154.

⁸ Cfr. INEGI, Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), población de 15 años y más edad, <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/> consultado el 28 de abril de 2023.

⁹ Cfr. WILLIS TOWER WATSON, *Benefits Trend Survey*, 2019.

¹⁰ OXFORD ECONOMICS, *Workforce 2020*, The Looming Talent Crisis, <https://www.oxfordeconomics.com/resource/workforce-2020-the-looming-talent-crisis/> consultado el 28 de abril de 2023.

¹¹ Cfr. Un artículo de la compañía SAP, publicado en 2014 y titulado *The Looming Talent Crisis: Research Shows Companies Unprepared for Future of Work*.

¹² «[...] Ya Esquirol (1838) describió la enfermedad de irse a los extremos, monomanías instintivas o *folie partielle*: un complejo de síntomas que consideró más frecuentes que las enfermedades mentales, que incluía euforia, incremento de energía, preocupación con una idea en particular y conductas irresistibles y sin motivos aparentes [...]». VELÁSQUEZ de P., Elvia, OLAYA PELÁEZ, Álvaro, CASTAÑO PÉREZ, Guillermo, y CASTRO REY, Sergio, *Adicciones, aspectos clínicos y psicosociales, tratamiento y prevención*, CIB Fondo Editorial, Medellín, 2013, libro electrónico, posición 18848 de 21897.

¹³ El *burnout* figura, a partir de 2022, en la Clasificación Internacional de Enfermedades (CIE-11), de la Organización Mundial de la Salud (OMS), y se le denomina «síndrome del desgaste emocional», considerándosele un trastorno relacionado con el estrés crónico en el trabajo.

¹⁴ Desde 2014 se emplea comúnmente este estudio: <https://www.eurekalert.org/news-releases/596463>

¹⁵ Cfr. HOLIDAY, Ryan, *El ego es el enemigo*, Paidós, Bogotá, 2017.

¹⁶ El síndrome de Hubris, también conocido como «síndrome de Hybris» (en griego ὕβρις, *hýbris*), que significa desmesura de la arrogancia o del orgullo, fue descrito por primera vez por el expolítico David Owen y también por el psiquiatra Jonathan Davidson, para utilizarlo como un cuadro diagnóstico que clasifica el poder desmedido de algunos personajes políticos. El síndrome de Hubris surge en aquellas personas que desarrollan un cambio de personalidad cuando se encuentran en un puesto laboral de poder, como puede ser un alto cargo político; aunque también puede surgir en cualquier otro campo, como el de los negocios (p. ej., los CEO de las grandes empresas).

¹⁷ Cfr. TESARSKI, Chris, FRANTZEN, Trond, *ESG from Acronym to Action*, Power Start Group, 2023.

¹⁸ *Eclesiastés*, 7, 8.

¹⁹ Llano, Carlos, *Humildad y liderazgo*, Ruz, México 2004, p. 363.



Francisco Ugarte es capellán de IPADE Business School en Ciudad de México.

José Antonio Lozano es presidente de la Junta de Gobierno de la Universidad Panamericana e IPADE Business School.



GIROSCOPIO

No es imprescindible, pero su ausencia detona algunos inconvenientes.

El bordado es canción

FERNANDA CARRASCO

Gimena Romero se considera a sí misma como una artista que dibuja con hilos y al hablar sobre su trabajo textil comenta: «El bordado es como una canción que se debe cantar para que no se olvide». Con esta vocación de preservar la técnica de bordado y de expresarse a sí misma, Gimena ha trazado su carrera.

Estudió artes plásticas y visuales en la Escuela Nacional de pintura, escultura y grabado La Esmeralda, en la Ciudad de México; allí se especializó en estampa. Después hizo la especialidad en ilustración y en bordado de alta costura para posteriormente hacer la maestría en Artes Visuales con una tesis de investigación del bordado como técnica artística. Ha estudiado muchos tipos de bordado, alta costura en París, bordado con hilos de oro en Sevilla, bordados tenangos en Hidalgo.

En la plataforma digital Doméstica (domestika.org) se puede tomar cursos virtuales con Gimena Romero. En el catálogo encontrarás talleres tales como técnicas de bordado experimental sobre papel, pintar con hilo, introducción al bordado en blackwork, técnica de bordado con paso atrás y bordado contemporáneo con puntos tradicionales mexicanos. Las clases te llevan paso a paso, y desde tu casa puedes experimentar con estas técnicas y consultar dudas en línea.

PUBLICACIONES Y PREMIOS

Gimena ha publicado varios libros en torno al tema textil. Entre sus libros encontrarás los

siguientes títulos: *Bordado Pictórico* y *México Bordado* con la editorial Gustavo Gili, *Camino a Tenango* y *Hebra de Agua* con Thule Ediciones.

Ha expuesto en Port Versaille y Atelier des Arts Rrose Selavy en París, Francia, Gurú Gallery, Archivo Casasola, OVO, miniespacio para la creación, en el espacio alternativo de La Esmeralda con la exposición H.O., en el auditorio Ricardo Flores Magón, C.U., en el Festival Internacional de Cine Judío, en ROCOCÓ y en el Instituto Cultural Helénico, entre otros.

Ganó el premio Vargas Lugo en el año 2010 para ser representante cultural de México en Francia a partir de 2011. Resultó seleccionada y mencionada en la edición de la FILIJ 2010, con dos imágenes publicadas en el catálogo de la misma. En 2012 quedó seleccionada en el Tercer Catálogo de Ilustradores Iberoamericanos con la serie Petirroja. Ganó primer lugar por

ilustración en COW International Design Festival 2013 en Dnipropetrovsk, Ucrania. Es parte de la Asociación Mexicana de Ilustradores y del Ilustradero desde 2013. Actualmente produce, gestiona e imparte una serie de talleres en su estudio dedicados a la difusión e implementación de los textiles en el arte, diseño e ilustración; paralelamente mantiene su producción artística y tiene una tienda de insumos para el bordado.

La artista textil por medio de hilos ha hecho un trabajo gráfico que destaca y tiene un grado estético que atrapa la vista por largo tiempo. Ella retomó una técnica que tiene mucha historia y le supo imprimir un estilo contemporáneo y llevarlo al grado artístico.

En sus redes sociales @gimenaromero constantemente publica cursos para todos los niveles de bordadoras y su trabajo. Síguela y animate a bordar. </>





UN PIN QUE TE COMUNICA

La tecnología está avanzando mucho en el ámbito libre de pantallas, como Humane AI Pin, el *gadget* que se ha vuelto viral. Se trata de un pin que puedes usar prendido de tu ropa y con el cual, gracias a su inteligencia artificial, puedes interactuar. Se controla mediante la voz y también a través de gestos. Es novedoso porque te brinda nuevas maneras de comunicarte, centrándote solo en lo más importante y librándote de notificaciones indeseadas. Lo mejor, es que está equipado con un dispositivo que proyectará un menú directamente en la palma de tu mano y desde allí podrás controlar y seleccionar las opciones requeridas, tan solo moviendo o cerrando tus dedos. Esta tecnología es fácil de usar, intuitiva y poco invasiva, lo vas a amar.

hu.ma.ne

SIN BARRERAS PARA JUGAR

Ahora hay menos barreras para jugar con el control adaptable de Sony PlayStation 5. A este control se le pueden hacer múltiples personalizaciones, pues está pensado para que personas con alguna discapacidad puedan hacer ajustes que les permitan jugar. Los usuarios pueden crear su propia experiencia de juego gracias a este control. Tiene una amplia variedad de tapas, botones y *joysticks* analógicos en diferentes formas y tamaños, además también se puede personalizar el *software*. Su diseño es flexible, lo que permite a los jugadores acercar o alejar los *joysticks* analógicos. Además, es un control plano, de tal manera que los jugadores no necesitan sostenerlo, lo pueden colocar sobre una mesa o una charola de silla de ruedas. Ahora sí, ¡todos a jugar!

playstation.com



JUEGOS DE MESA (MUY) INTELIGENTES

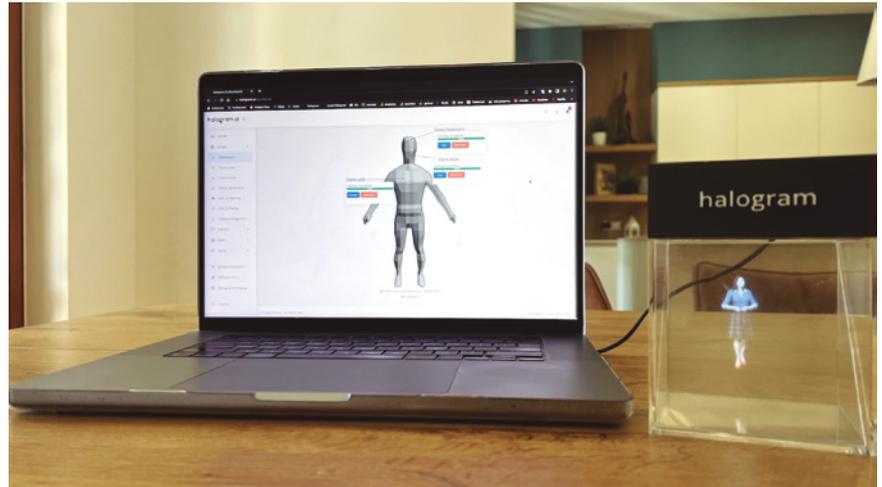
La empresa Mattel se ha sabido adaptar a la era de la inteligencia artificial y actualizó uno de sus juegos clásicos: Pictionary vs IA. Ahora se trata de que dibujes y la inteligencia artificial adivine, si acierta, tú ganas puntos. Otra forma de ganar puntos es que adivines lo que la IA dirá que dibujaron otros competidores. Esta es una manera excelente de interactuar con la familia y amigos, al tiempo que te ayudará a relacionarte de manera divertida con las nuevas tecnologías. Es seguro para jugar con menores de edad, pues tiene un modo de juego, para que el lenguaje que se usa sea adecuado para toda la familia. Además, a diferencia del juego tradicional, tú puedes jugar solo con la app.

@mattel



M I N I T Ú

Ya puedes diseñar tu propio holograma con Hologram, una plataforma para que personalices a tu próximo compañero de escritorio. Puedes hacer el diseño a tu imagen y semejanza o con características propias, también elegirás la ropa que quieres que use, así como su tipo de cabello, voz y personalidad. Este holograma puede ser tu compañía en días de trabajo y también puede ser tu asistente. Poco a poco lo podrás entrenar para que conozca tus preferencias y necesidades. La creación de este holograma es muy sencilla, simplemente crearás un modelo 3D, lo personalizarás y podrá vivir en tu computadora o en un pequeño display en forma de cubo para que puedas hablar con él. Esta será una nueva y divertida manera de interactuar con tu computadora a través de la inteligencia artificial.



hologram.ai



M I X Ó L O G O A D O M I C I L I O

Si quieres elevar tus próximas reuniones te recomendamos adquirir Barsys 360, el *gadget* mixólogo que puedes tener en casa. Su diseño redondeado y con luces se ve elegante y sofisticado, dará mucho tema de conversación en tu próxima reunión. Puede preparar cócteles hasta de seis ingredientes frescos. Basta con agregar los ingredientes, elegir una bebida de su lista de opciones y Barsys 360 preparará tu trago. Por medio de IA aprenderá tus gustos y hará pequeños ajustes hasta que prepare el coctel de tus sueños. Al adquirirlo, tendrás acceso a una app, en la que hay cientos de recetas de mixólogos famosos. Con este *gadget* en casa, tus amigos siempre querrán visitarte.

thebarsys.com

N A N A N O C T U R N A

Cuando no estás con tu bebé en brazos es indispensable saber que está bien. Para ello el monitor Nanobebé Aura tu ayuda. Este monitor te dice si tu bebé se encuentra en un estado ideal. Tiene detector de respiración y de movimiento. Transmite una imagen muy clara, definida y a color directamente a tu *smartphone*. También incluye una máquina de sonidos agradables para relajar a tu bebé. Por medio de la app también puedes monitorear los cambios de pañales, las botellas de leche que toma y demás cosas de la vida cotidiana que te parezcan importantes. Lo mejor de este monitor es que tiene alertas que te notifican si tu bebé despertó, si se durmió o si simplemente está relajado en su cuna. Toda la ayuda posible se agradece con un bebé pequeño en casa.

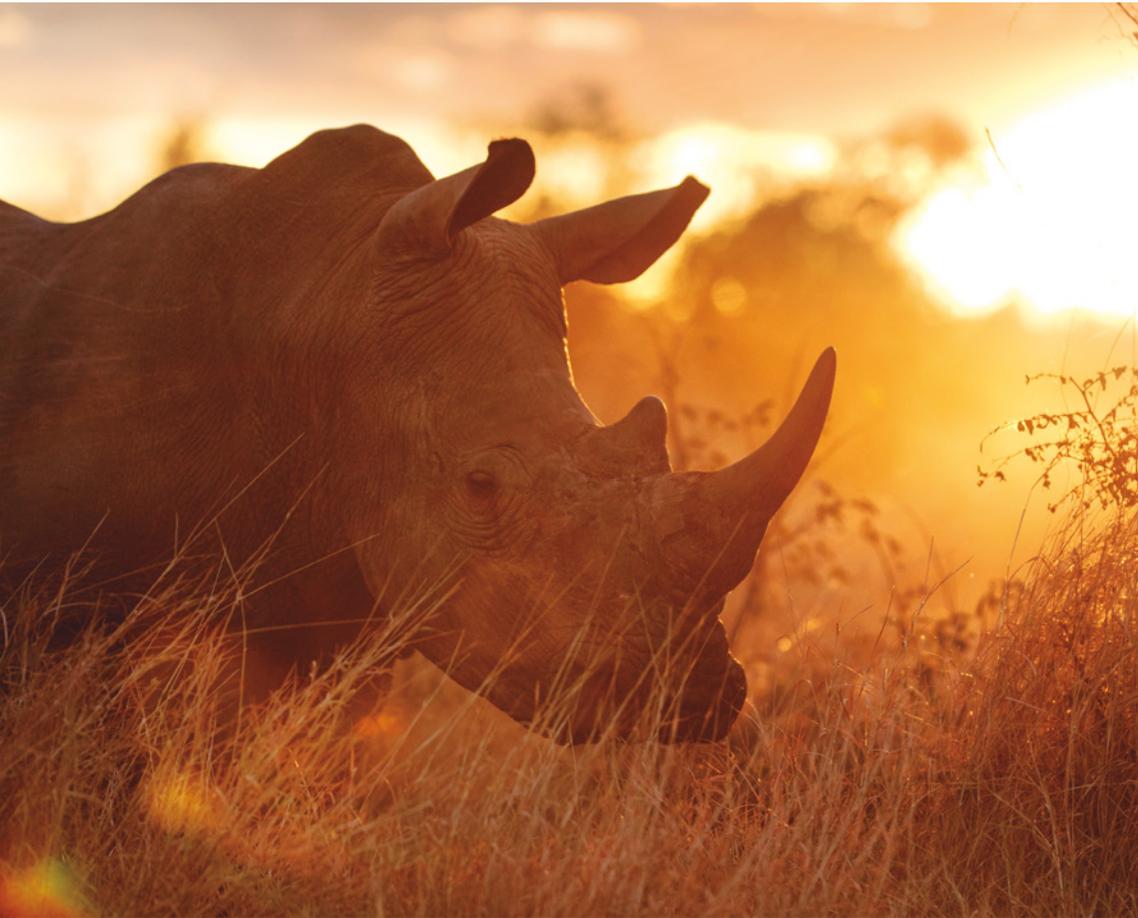
nanobebe.com



5 M A N E R A S O R I G I N A L E S D E

viajar en 2024





Retrato de rinoceronte blanco, en Ziwa, Uganda (*izquierda*).
Fotografiando a un gorila en las montañas de Uganda (*derecha*).
Cataratas Murchison (*abajo*).



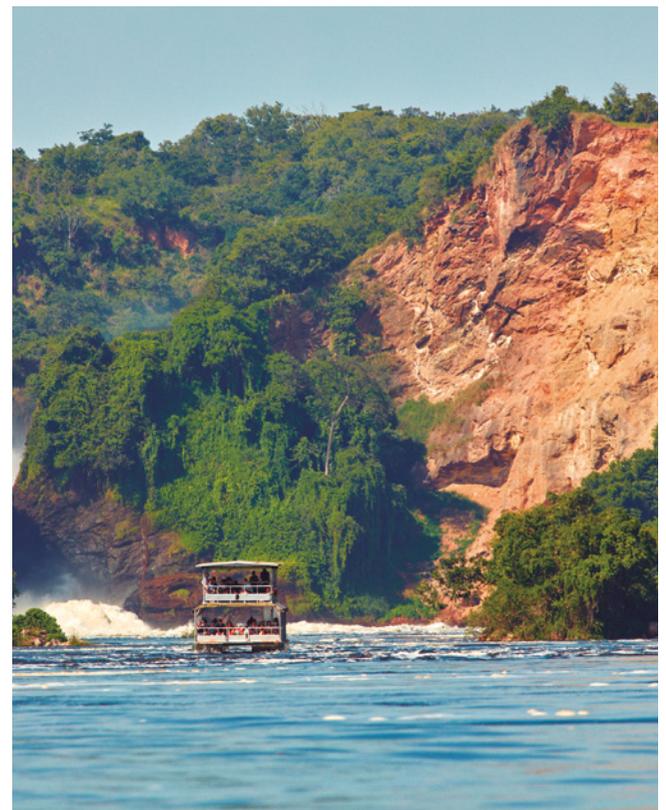
FERNANDA CARRASCO

Viajar ya no solamente se trata de conocer un lugar y sus monumentos icónicos. Los viajeros hoy buscan experiencias significativas en los lugares que visitan. Ya quedaron atrás los viajes que simplemente eran para tomarse fotos y presumirlas en las redes. Los viajeros más expertos buscan conectar con el destino, además de aportar algo positivo al lugar al que llegan y también enriquecer su mente y espíritu.

VIAJES PERSONALIZADOS: VACACIONES TAILOR MADE

Los tours y los destinos turísticos están fuera de las listas de este tipo de viajes. Hay empresas de lujo como la agencia de viajes a la medida Nuba, que ofrece viajes únicos y personalizados. Al iniciar la conversación con los viajeros para prepararles su viaje, más que preguntarles a dónde quieren ir, les preguntan ¿qué es lo que quieres vivir? Uno de los destinos que están en su amplio menú de viajes es Uganda y algunas de las experiencias que ofrecen van desde un almuerzo exclusivo con las cataratas Murchison de fondo, una visita a Ziwa (el último santuario del rinoceronte blanco) o la inigualable experiencia de visitar la isla privada en el nacimiento del Nilo. Nuba garantiza llegar a los lugares más inaccesibles y desconocidos del mundo o, como ellos le llaman: esas últimas gemas escondidas.

En México también hay agencias que ofrecen viajes personalizados dentro del territorio nacional, como myexperience.com. Esta empresa está ubicada en Cancún y se especializa en diseñar viajes fabulosos por el caribe





mexicano. Todo comienza con una encuesta para ir perfilando tus gustos y posteriormente te hacen una videollamada en donde te ofrecen diferentes opciones y las adaptan a tus necesidades. Lo que ellos ofrecen es diseñarte un viaje para que conozcas el destino como local, es decir; que puedas asistir a los lugares menos conocidos, pero más auténticos del lugar que visitas.

Con ayuda de inteligencia artificial la manera de personalizar los viajes ha llegado a un nivel de detalle y precisión excepcionales. Es por esto, que los viajes personalizados son una tendencia de viaje para 2024.

TURISMO GENEALÓGICO: EN BUSCA DE TUS RAÍCES

La búsqueda de las raíces es una de las tendencias de viaje para 2024 y se manifiesta a través del turismo genealógico. Se trata de una tendencia que conlleva una gran investigación previa sobre las raíces familiares de los viajeros y en ciertas ocasiones implica la realización de pruebas de ADN, para después comprar boletos de avión o tomar carretera para dirigirte hacia el punto específico del mundo a donde las raíces familiares te lleven. Una vez allí, la visita a hemerotecas, registros civiles e incluso panteones no es cosa rara.

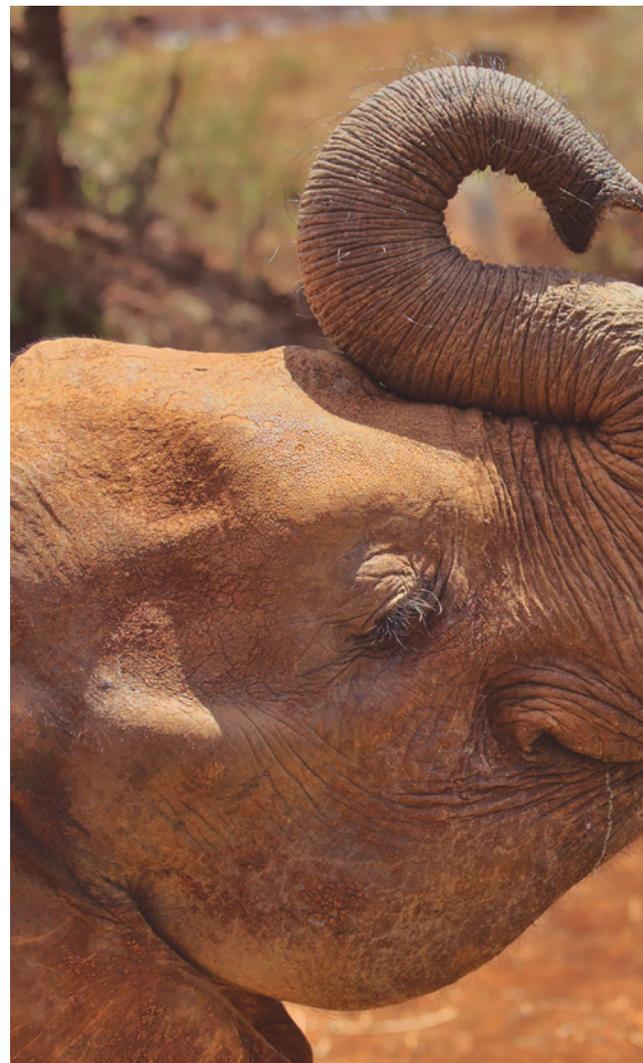
En busca de sus raíces (*arriba*).
Un elefante huérfano, bebe con entusiasmo su botella de leche alimentada por las manos del cuidador en el orfanato Sheldrick Wildlife Trust, en Nairobi, Kenia. (*derecha*).

Algunos viajeros se someten a pruebas genéticas genealógicas para descubrir sus orígenes étnicos y a partir de esos resultados es como si marcaran en el mapa sus próximos destinos.

Este tipo de viajes tiene como objetivo conocer los propios orígenes. No busca lujos ni comodidades. No es raro que esta aventura se haga en solitario, aunque también puede ser interesante hacerla en familia.

VIAJES CON PROPÓSITO: PENSANDO EN LOS DEMÁS

Estos viajes se hacen con un propósito muy definido que va mucho más allá del turismo. Un claro ejemplo de este tipo de viajes son los voluntariados en comunidades vulnerables o para hacer labores de conservación ambiental.





Voluntario recogiendo basura en la playa (izquierda). Glamping en un hermoso lugar (derecha).



Una empresa que se dedica a organizar este tipo de viajes es Volunteering Solutions, que opera en 25 países con más de 150 opciones de voluntariado y pasantías, que van desde el cuidado infantil, enseñanza, atención médica, desarrollo comunitario, conservación marina, conservación de animales en peligro de extinción y mucho más.

Este tipo de experiencias se puede realizar en solitario, en pareja o con grupos corporativos. En general, al inscribirse en este tipo de programas, las organizaciones ayudan a los voluntarios a conseguir vuelos asequibles y les hacen llegar cartas que les pueden ser de utilidad para conseguir la visa del país que quieren visitar. También los proveen de alimentos y hospedaje sencillos en los lugares en donde realizarán su voluntariado.

Esta es una tendencia de viaje para 2024 que logra un cambio positivo en el lugar que se visita y a la vez deja una sensación de bienestar en el viajero.

PARADISE CAMPS: NATURALEZA SIN SACRIFICAR LAS COMODIDADES DEL LUJO

Otra de las tendencias para 2024 va un paso más allá del glamping que se centran mayormente en el hospedaje cómodo al aire libre. Los Paradise Camps llegaron para ofrecer experiencias de campamentos de lujo en entornos remotos de naturaleza salvaje y con paisajes únicos que te robarán el aliento. La empresa Under Canvas es



Glacier National Park (*arriba*).
Yellowston (*centro*).
Lake Powell (*abajo*)

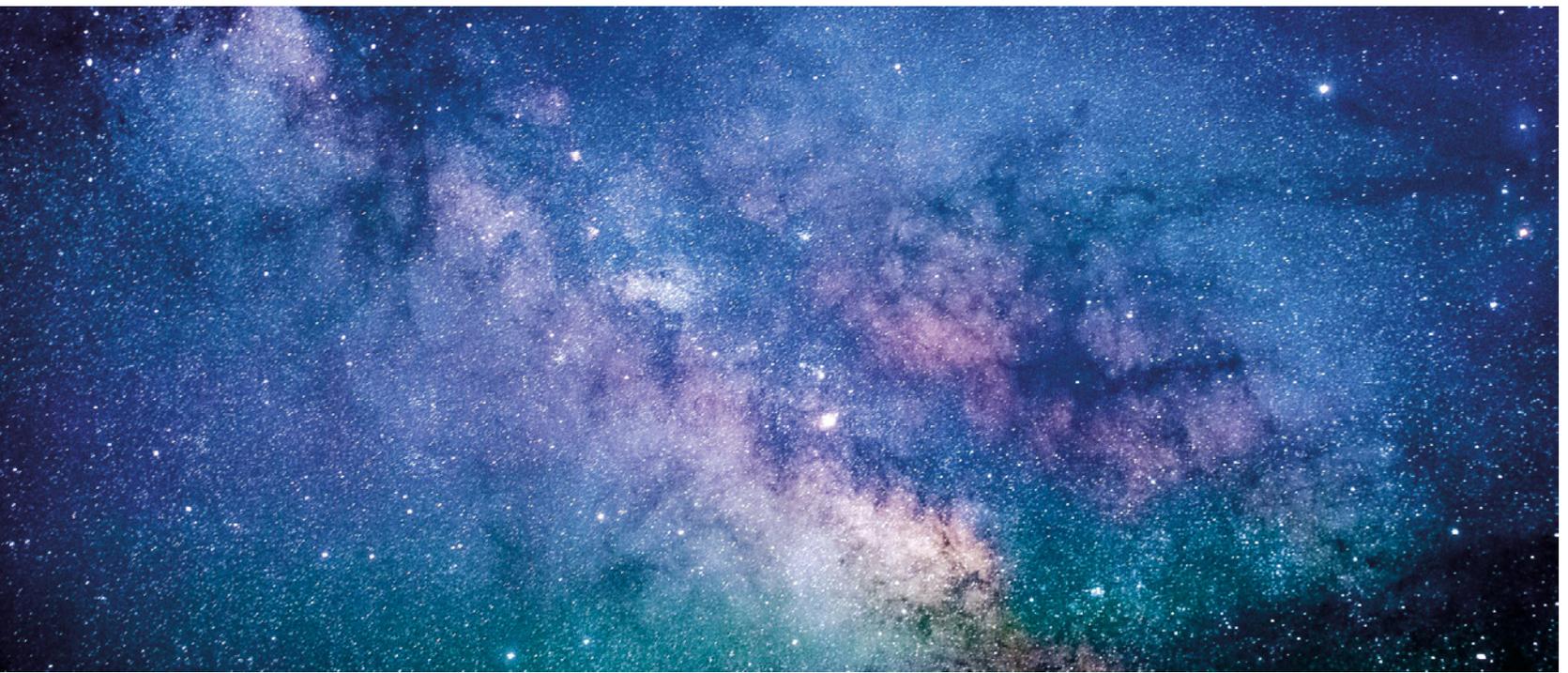


experta en realizar este tipo de experiencias en los paisajes más extraordinarios de Estados Unidos. Podrás dormir en tiendas tipo safari, con baño privado y camas amplias. Las hay para parejas, familias completas y unas tiendas más pequeñas en las que pueden dormir dos niños. Los servicios que puedes solicitar si lo deseas son servicio de recamarera, conserje, guía de aventuras, fogata con bombones, actividades extra como guitarristas en la fogata, productos de baño orgánicos y cenas al aire libre.

Los destinos en donde Under Canvas ofrece sus servicios son espectaculares, por su belleza escénica destaca el campamento en Glacier National Park, el de Yellowstone y el de Lake Powell. Anímate a tener una experiencia sin igual en plena naturaleza.

TURISMO ESPACIAL: SOLO PARA POCOS

Todavía es una realidad que podrán disfrutar muy pocas personas. Este tipo de turismo no es tan accesible, no solo por los costos elevados,



Virgin Galactic (centro).
Space X (abajo)

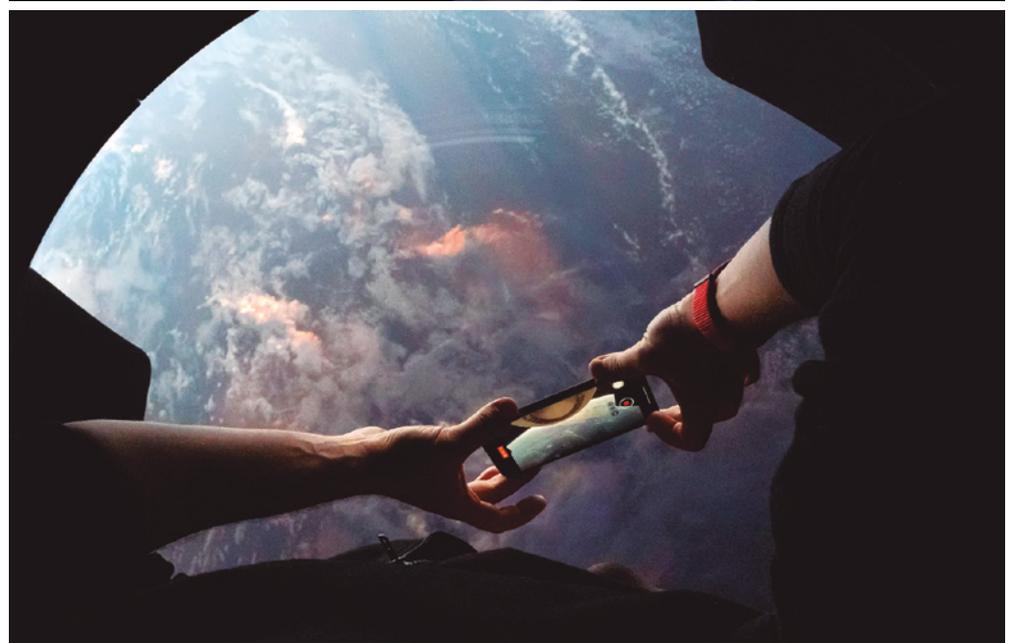


sino porque se viaja en grupos muy reducidos y en fechas muy especiales designadas por fenómenos meteorológicos específicos, por ejemplo, la alineación de planetas. La empresa Virgin Galactic planea impulsar los vuelos turísticos hacia el espacio exterior, y a la fecha ha realizado un total de tres viajes.

Las naves VDD Unity son las que utiliza Virgin Galactic y son impulsadas a los límites de la tierra, a una altura de 91.44 kilómetros sobre la superficie terrestre.

Otras empresas que están incursionando en el turismo espacial son Blue Origin, Boeing y Space X. Los turistas que decidan hacer este tipo de viajes deben tener un riguroso entrenamiento previo y los viajes tienen un costo entre 20 y 25 millones de dólares.

Ahora te darás cuenta de que en este 2024 los viajeros buscan experiencias significativas y conscientes, que dejen un impacto positivo en ellos y en el entorno, o de plano que estén entre lo más exclusivo. Y tú, ¿ya planeaste los viajes que harás este año? </>



Tres escapadas románticas



i Y M U Y A C T I V A S !

AZUCENA PACHECO

Cuando te tomas unos días libres, muchas veces lo que estás buscando es relajarte, pero en otras ocasiones, tu espíritu aventurero quiere realizar actividades sin descuidar el lujo, el confort y el romanticismo. Aquí están tres hoteles que te ofrecen esto y más, para que regreses a tu rutina con la pila al 100%.

HACIENDA UCAZANAZTACUA: ROMANCE, RELAJACIÓN Y AVENTURA

Hacienda Ucazanzatcua está ubicada en la ribera del Lago de Pátzcuaro. Y aunque la mayoría de las personas se concentran en visitar la isla de Janitzio, allí también puedes solicitar un tour por las islas de Tecuena, Yunuen o Pacanda. Ya sea que quieras visitar las cuatro o elegir tu favorita.

Nosotros nos decidimos por Yunuen, donde encontramos cabañas rústicas donde probar los boquerones o la mojarra a la diablo y subirnos a la tirolesa, para sobrevolar el lago de Pátzcuaro y llegar a la isla Pacanda.

También te llevan a una caminata por la montaña y a conocer lo más interesante: el Pueblo Mágico de Tzintzuntzan, donde te sorprenderás con la artesanía del ceramista Manuel Morales.

Ya de regreso en el hotel, disfruta la alberca con vista al lago, la cocina purépecha con toques europeos y las cenas románticas o picnics que puedes solicitar tanto en el muelle, como en el espectacular *roof garden*, con alberca privada y la mejor vista del lago.

Ya en tu habitación, disfruta de la tina de hidromasaje, chimenea y masajes purépechas curativos o relajantes.

HACIENDA TOVARES: PARA LOS AMANTES DE LOS CABALLOS

En Cadereyta, Querétaro, a 15 minutos de las principales bodegas vitivinícolas, esta hacienda de 1640 tiene como alma los caballos y 52 hectáreas de naturaleza para recorrer a pie y a lomo.

Aquí podrás montar, tener encuentros lúdicos, paseos en carreta y exhibiciones ecuestres con caballos de raza pura, como percherones (Francia), árabes, españoles, portugueses, Aztecas y Clayster (Islas Británicas), entre otros.

Fotos (3): Azucena Pacheco



Hacienda Ucazanatacua, tirolesa (arriba). Hacienda Tovares, paseo en carreta (centra). Rancho encantado, visita a Bacalar (abajo)



En sus instalaciones podrás disfrutar de tu coqueta habitación con chimenea, cocina convencional queretana, paseos en kayak, cenas románticas y alberca.

Son imperdibles las pozas de aguas termales Suspiros y Viñedos, en las que podrás relajarte a una temperatura de 32° C, y solicitar un masaje relajante, de piedras calientes, chocolaterapia o vino terapia con vistas a las viñas, cuyo verdor contrasta con la vegetación del semi desierto queretano, y que en agosto ofrecen vendimia.

Además de estas actividades, Hacienda Tovares cuenta con interesantes dinámicas empresariales de *coaching* y *team building* con caballos, así como campamentos empresariales y para niños.

RANCHO ENCANTADO: CONEXIÓN CON LA NATURALEZA Y LA ARQUEOLOGÍA

Al sur de Quintana Roo y alejado de las grandes cadenas de la Riviera Maya, Bacalar ofrece un poco de todo. Y Rancho Encantado, a sólo 45 minutos del aeropuerto de Chetumal, es la vía de entrada.

Este eco *resort-spa*, a orillas de la laguna de Bacalar, ofrece clases de yoga, paseos en kayak o *paddle board*, jacuzzi y alberca al aire libre. Visita obligada es el Elixir Spa, instalado en un palafito sobre la laguna, para relajarte con su vaivén mientras recibes un masaje de reflexología, relajante, muscular o herbal.

Rancho encantado cuenta con diferentes tipos de habitaciones, desde las casitas, pasando por aquellas que cuentan con mini alberca o jacuzzi en la terraza, hasta las imperdibles master suites, con su propio muelle de acceso a la laguna. Mención aparte merece el restaurante, con propuestas regionales, mexicanas y europeas.

Si lo que buscas son actividades interesantes, aquí el menú es infinito: desde el emblemático paseo por la laguna, pasando por el *tour* al Pueblo Mágico de Bacalar, su fuerte y cenotes, hasta visitas a zonas arqueológicas como Calakmul o Kohunlich. Y si tienes algo más específico en mente, puedes solicitar un tour personalizado. </>

MUSEO DE ARQUEOLOGÍA DE ALTA MONTAÑA



El lugar las momias milenarias

En un rincón al noroeste de Argentina se encuentra una exhibición que desafía el paso del tiempo.

TERE ALVEAR

De la misma manera en que exhibe orgulloso su valiosa colección, el MAAM resguarda también un magnífico edificio de mediados del XIX, con una fachada restaurada que se sitúa dentro del estilo neogótico de impronta victoriana. Se encuentra ubicado en Salta, en la provincia del mismo nombre, en la región noroeste de Argentina.

El museo es pequeño y tiene como atracción principal un hallazgo arqueológico encontrado en la cima del volcán Llullaillaco, ubicado en el extremo poniente de esta provincia, en la frontera con Chile. En 1999, un grupo de científicos, peruanos, estadounidenses y argentinos realizó una expedición y descubrió, salvaguardado por cumbres nevadas, a cerca de 6,700 metros sobre el nivel del mar, un santuario: un templo intacto

por más de 500 años. Se trataba de los cuerpos de tres niños incas y de un conjunto de ofrendas confeccionadas en miniatura que poseían un carácter simbólico.

Los niños parecían los protagonistas de la Capacocha, ceremonia en que eran ofrendados para servir de intermediarios entre el pueblo y los dioses. Con este hallazgo se concibió un lugar cuyo objetivo primordial es presentar las

coleccionas referidas al patrimonio arqueológico asociado a las ceremonias realizadas en las altas cumbres de los Andes.

Preservados a un metro y medio bajo roca y tierra, los tres cuerpos permanecieron congelados, guardando la apariencia de haber sido recién enterrados. Esta preservación sin precedentes es debida a las bajas temperaturas y las condiciones de sequedad del aire.

Los niños, hoy conocidos como La Niña del Rayo, El Niño y La Doncella, cuentan con un ajuar de 140 piezas. Los tejidos de lana camélidos, las esterillas y los platos ceremoniales, son algunos de los símbolos distintivos. La yacoya, o tocado de plumas blancas que llevaba puesto La Doncella, y los tupos, engarce de los ponchos, son representativos del universo femenino, mientras que las conchas marinas y las hondas, entre otros adornos, hacen referencia a lo masculino.

Gracias a técnicas paleorradiológicas, estudios dentales, análisis de cabello y ADN, se obtuvieron importantes datos científicos sobre las personas, las prácticas, la vida cotidiana y las prácticas rituales del periodo inca. Incluso pudieron establecerse sus edades: La Doncella de quince, La Niña de seis y El Niño de siete. En la exposición al público, solo es posible ver un niño a la vez, dentro de una cámara frigorífica acristalada.

Las piernas de El Niño, cruzadas por delante del torso, están atadas por una cuerda, quizá para transportarlo mejor en caso de que muriera antes de llegar a la cumbre. Lleva el cabello cortado a la altura del cuello, el brazo derecho adornado con un brazalete de plata, y un manto tejido de color rojo y marrón envuelve su cabeza, como cubierta exterior del fardo funerario.



La Niña del Rayo lleva ese nombre porque fue alcanzada por un rayo que penetró más de un metro en la tierra, carbonizando las telas exteriores del fardo funerario, quemando partes de su cuerpo y rostro. Está peinada con trenzas y su frente luce un inusual tocado de metal plateado. Lleva un vestido envolvente sujeto a la cintura por una faja multicolor y una capa prendida por una aguja.

La Doncella pudo haber sido una de las consideradas «doncellas elegidas» que crecían recluidas y virginales hasta ser sacrificadas al dios Inti. Hay pigmentos rojizos en sus pómulos y pequeños trozos de hojas de coca en su boca. Está envuelta en una tela de color arena con ribeteado de colores, complementada con una tela similar que envuelve la cabeza y el torso.

El MAM trabaja en el reconocimiento de la historia prehispánica, la construcción, y la memoria colectiva. Ha logrado ser reconocido como referente científico y tecnológico en cuanto a la conservación y presentación del patrimonio que resguarda; manteniéndose vivo con las diferentes prácticas, saberes y materialidades que transmiten un profundo mensaje ancestral. </>

Las representaciones también crean la realidad

HÉCTOR ZAGAL Y OSCAR SAKAGUCHI

@hzagal

ENGAÑAR AL OJO

Según Plinio el Viejo, Zeuxis y Parrasio eran los pintores más diestros de la Grecia Antigua. Tan igualados estaban en talento que se organizó un concurso para determinar quién era el mejor. El primero en pasar fue Zeuxis quien, tras quitar el paño que cubría su pintura, descubrió un racimo de uvas tan realistas que los mismos pájaros, engañados por la maestría de Zeuxis, no tardaron en posarse sobre la tela para picotear la pintura. ¿Qué otra obra podría superar aquella hazaña? La derrota parecía inminente para Parrasio. Sorprendentemente, este último no se inmutó y prefirió esperar junto a su pintura.

Zeuxis, impaciente porque su rival no descubriría su obra, se acercó y él mismo intentó quitarle el paño. Cuando tocó el óleo, no pudo quitar nada, pues aquel supuesto paño en realidad era la pintura de Parrasio. Zeuxis declaró: «Yo he engañado a los pájaros, pero Parrasio me ha engañado a mí».

Muchas pinturas y fotografías aspiran representar fielmente la realidad, pero las representaciones también alteran la realidad. A pesar de que una cámara busca capturar lo que nuestros ojos ven, la forma como tomamos una fotografía a veces termina cambiando el estado de las cosas. Y ni hablar del cine o la literatura, donde cada película o cada novela son representaciones que reelaboran lo que ya existe. La realidad da pie a la representación y la representación incide en la realidad. Ambas se nutren entre sí. ¿O acaso la realidad de ustedes sería igual si no hubieran leído aquella novela que los marcó de por vida?

CREAR LO REAL

En 2015 se estrenó la vigesimocuarta entrega del agente *James Bond, 007: Spectre*. El filme inicia en Ciudad de México, concretamente, en medio de un desfile de Día de Muertos en las calles del Centro Histórico. El agente Bond, vestido elegantemente, camina entre calaveras gigantes, bailes folclóricos, acróbatas y varios arreglos con flores de cempasúchil. Incluso en un momento la

estatua de «El Caballito» de Carlos IV aparece en el fondo, decorada con estas flores.

Muchos extranjeros quedaron encantados cuando vieron esta escena y rápidamente agregaron a sus planes visitar nuestro país a principios de noviembre. Sin embargo, se llevaron una sorpresa mayor cuando descubrieron que este desfile no existía más que en la pantalla grande. Se trató de una idea del equipo de guionistas para imprimir fuerza a la persecución mortal. Al ver el guion, el director Sam Mendes decidió grabar en el Centro Histórico de la ciudad. El espacio no podía ser mejor.

Pero ni los extranjeros ni los mexicanos se quedaron con las ganas. Como el gobierno vio la oportunidad de traer turistas a la ciudad, un año después la Secretaría de Turismo organizó la primera edición del Desfile de Día de Muertos de la CDMX en el Paseo de la Reforma y otras calles importantes de la urbe. El desfile, aun cuando fue un invento de Hollywood, terminó formando parte de la tradición capitalina de honrar a los muertos.

Algo similar, pero mucho más profundo ocurrió en 1851, cuando la escritora estadounidense Harriet Beecher Stowe publicó *La cabaña del tío Tom*. La novela se centra en el tío Tom, un esclavo negro que, tras ser vendido por sus dueños, comienza una dolorosa travesía en la que se retrata la violencia e injusticias de las que eran víctimas los esclavos en el sur de Estados Unidos.

Por medio del *tío Tom*, Stowe capturó el sufrimiento y el dolor que la población afrodescendiente padecía en aquella época. Su trabajo conmovió el corazón de muchos. En poco tiempo logró vender miles de ejemplares y convertirse en un referente en la lucha contra el racismo y la esclavitud.

Diez años después de su publicación, la novela volvería a levantar los ánimos de los estadounidenses durante la Guerra Civil. Según la leyenda, cuando Abraham Lincoln conoció a la escritora, le dijo: «Así que es usted la pequeña mujer que escribió el libro que ha desatado esta gran guerra».

Hay que decir que la escritora nunca había visitado una plantación. Gran parte de lo que sabía provenía de experiencias remotas y de lo que había leído en los periódicos. Su representación no es perfecta y llega a caer en prejuicios. Aun así, contribuyó a que miles de estadounidenses replantearan sus creencias y, posteriormente, se aboliera la esclavitud.

LA RESPONSABILIDAD DE CONFIGURAR LA REALIDAD

En el caso de *La cabaña del Tío Tom*, el poder de la representación influyó en la construcción de una realidad diferente que buscaba defender los derechos de los afrodescendientes. Pero ¿qué hubiera pasado si aquellas imperfecciones técnicas en la representación de Stowe hubieran afectado lo suficiente su trabajo como para impactar negativamente en la sociedad? ¿Qué tan grave hubiera sido que el poder de la representación de Stowe jugara en contra de la causa que ella defendía?

La responsabilidad de quienes construyen realidades es grande. No se trata de hacer una buena o mala representación, sino de considerar que, así como nuestro trabajo goza de un enorme poder para mejorar la realidad, así lo tiene para empeorarla. La historia de Ruth Handler y la muñeca más famosa del mundo ilustra esta delgada línea entre causar un bien o un mal para los demás.

Ruth Handler no era ajena a la industria de los juguetes. Ella y su esposo fundaron la empresa Mattel, por lo que fácilmente advirtió que los juguetes para las niñas tenían temáticas muy limitadas. Mientras un niño podía jugar a ser bombero, policía o astronauta, casi todos los juguetes de las niñas eran mini cocinas o bebés que debían cuidar.

En una ocasión, se encontró a su hija Bárbara jugando con muñecas de papel a las que se le podía cambiar la ropa. Aquello le dio una idea. La versatilidad del vestuario podía servir para ampliar las temáticas de las muñecas. Sin

embargo, aún faltaban varios elementos para materializar su creación. Fue tiempo después que, durante un viaje a Suiza, se topó con «Lilli», una muñeca basada en una tira cómica que se vendía con distintos atuendos. Ahí fue cuando Ruth decidió crear su propia muñeca lo suficientemente versátil como para que las niñas se identificaran con ella y «pudieran ser lo que quisieran ser» en sus juegos.

En 1959, durante la Feria del Juguete de Nueva York, se presentó la muñeca Barbie. Medía 30 centímetros, vestía un traje de baño sin tirantes y traía tacones de punta. Al ser la representación de una mujer «común y corriente» sirvió para que muchas niñas le asignaran roles diferentes y así no se vieran limitadas al jugar con ella.

Con los años, surgieron otras muñecas Barbie con profesiones más concretas. Había Barbies exploradoras, princesas, doctoras, maestras, entre muchas otras. Sin duda, hubo una revolución en el entretenimiento de las niñas, pues al jugar ya no estaban enclaustradas en tareas

domésticas. En cierto modo, Barbie propició la ruptura de los roles tradicionales y estereotipos asignados a la mujer.

Sin embargo, la representación de Barbie también produjo efectos negativos. Primero, la muñeca, en su afán de representar a todas las niñas, terminaba representado sólo a las de un grupo específico. Barbie era «común y corriente», pero sólo dentro de los márgenes estadounidenses. La muñeca era rubia, de ojos azules y de facciones caucásicas. Ya se imaginarán lo poco que en realidad representaba. Además, estaba hecha sometida al modelo de belleza imperante en aquella época. De manera que terminaba creando una representación errada que hacía sentir mal a las pequeñas que no eran «bonitas como Barbie» por ser diferentes a ella.

De la misma forma, las proporciones de la muñeca eran irreales. El cuello era sumamente delgado como para sostener el peso de la cabeza y la cintura era tan pequeña y marcada que ni

las avispas le podían hacer competencia. Muchas niñas desarrollaron trastornos alimenticios por querer parecerse a la muñeca. La gota que derramó el vaso llegó en 1963, cuando se lanzó la «Barbie Baby-Sits». En dicha edición, la muñeca venía con un libro llamado «Cómo bajar de peso». Este librito incluía consejos poco recomendados por profesionales de la salud (sic) y lo único que logró fue acrecentar el deseo de algunas por bajar innecesariamente de peso.

Las representaciones son una herramienta poderosa para reinventar la realidad. Pero es ese mismo poder el que demanda una gran responsabilidad. En un momento en el que pareciera que nuestra realidad se construye más con lo que vemos en redes sociales que con lo que vemos en nuestro día a día, la representación de lo real se vuelve un tema aún más delicado. </>



El autor es doctor en Filosofía y catedrático en la Universidad Panamericana (México).



ALBA DONATI LA LIBRERIA SULLA COLLINA



La librería en la colina

Alba Donati

Lumen, 2023, 224 págs.

De amor, libros, imaginación y aventura

CHRISTA STAHL

« Desde que abrí la librería, no hay conversación que no incluya la pregunta: ¿Cómo se te ocurrió abrir una librería en un pueblo perdido de ciento ochenta almas?». [...] ¿Qué cómo se me ocurrió? Las cosas no se nos ocurren, las cosas se incuban, fermentan, ocupan nuestras fantasías mientras dormimos. Las cosas avanzan por su cuenta, recorren un camino paralelo en algún lugar de nuestro interior del que no tenemos ni el más remoto conocimiento y, en un momento determinado, llaman a la puerta: aquí estamos, somos tus ideas y queremos que nos escuches».

Quien así escribe es la poeta, librera y activista cultural, Alba Donati, un nombre de referencia en el entorno de la cultura italiana. Este libro va de amor, de libros, de imaginación, de aventura (con todo lo que conlleva esta de encuentros, desencuentros, amores y desengaños), porque

eso y más ha significado abrir una librería como de cuento en Lucignana, su pueblo natal.

Fue en 2019 cuando Alba Donati, con una carrera en ascenso en el mundo editorial italiano, decidió cortar amarras, organizar una campaña de crowdfunding y, además, pedir una donación de diez libros a cada editorial de Italia, para realizar su sueño: abrir su pequeña cabaña, albergue de libros, en la Toscana. La pequeñísima Librería de la calle de la Pluma (Sopra la Penna), no es un libro romántico. Es un libro que habla sobre la vida, con su caleidoscopio de gozos y pesares. Pero, sobre todo, es un texto que se revela posible gracias a la bondad y a la valentía de muchísimas personas.

Esta breve e inspiradora obra enhebra en una especie de diario que va de enero a junio de 2021, historias de familias, interrelaciones con

los vecinos -primero desconfiados y, más tarde, solidarios-, problemas externos que ingresaron en la trama de esta aventura: el virus del Covid, con el consecuente confinamiento que llegó, justamente cuando la librería parecía caminar más segura y, después, el incendio que la destruyó. Donati no permitió que su sueño desapareciera entre las llamas; gracias a un segundo crowdfunding, aún más exitoso que el primero, logró reabrirlo.

A este libro de memoria en carne viva, le rodea la vitalidad entusiasmante de su autora, que lo mismo gestiona pedidos, conmueve a sus más de 23 mil seguidores en Instagram (@libreria_sopra_la_penna) o actualiza su página web (<https://libreriasopralapenna.it/>). Una fuerza en movimiento que parte y se expande desde una cabaña junto al bosque que abraza cultura y alienta la esperanza. </>



ICAMI

Felices
Fiestas



EQS
100% eléctrico

REIMAGINAMOS LA AERODINÁMICA

Electric. Crafted by Mercedes-Benz.

Su línea de diseño One-Bow fluye de manera elegante desde la parte trasera hacia el frente, garantizando la deportividad y el diseño aerodinámico de EQS Sedán de Mercedes-Benz.



Escanea el código QR
y regístrate para conocer más



Las imágenes que aquí aparecen son usadas como referencia. Consulte especificaciones de los vehículos en www.mercedes-benz.com.mx o en su Distribuidor Autorizado. Mercedes-Benz® es una marca de Mercedes-Benz Group AG. Este vehículo contiene los dispositivos de seguridad obligatorios de conformidad con la NOM-194-SE-2021. *Autonomía aproximada para EQS 450+. El tiempo y/o distancia real de autonomía de la batería puede variar dependiendo de las condiciones y orografía del camino, así como de la operación del vehículo y el modo de manejo elegido por el cliente.