

istmo *review*®

DICIEMBRE - ENERO
Nº 25 | 2025

¿Cómo enfocarse
en la innovación?

Entrevista con John Rossman

¿Quién toma decisiones
en tu cabeza?

Entrevista con Ivo Vlaev

Adopta la IA ¡Ya!

Entrevista con Birju Shah



IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA



Celebrating 100 Years of Meisterstück
with a short film by Wes Anderson.

istmo*review* 25

Querido lector: Te damos la bienvenida a la edición: «Visiones globales: ideas que transforman a la Alta Dirección». A lo largo de su historia, IPADE Business School ha sido un punto de encuentro para personalidades relevantes del management global. En esta edición reunimos ideas y perspectivas de personalidades extranjeras que visitaron IPADE en 2024.

Desde las oportunidades y retos que plantea la inteligencia artificial, hasta la importancia de la responsabilidad social en las estrategias empresariales, pasando por la transformación digital y el profundo sentido de propósito que guía a las organizaciones exitosas; estas entrevistas capturan el pulso de las tendencias que están dando forma al futuro.

Cada conversación refleja, no solo la riqueza intelectual de estos expertos, sino también la importancia de un diálogo abierto entre líderes globales y locales, en un mundo donde la colaboración y el entendimiento mutuo son clave para el progreso.



Inicia tu lectura en la sección En Escena, donde platicamos con **Javier Salas**, quien trabaja activamente en varios proyectos filantrópicos. Más adelante, puedes revisar Análisis y leer los artículos: «Por qué funcionan los In-Company» de **Roy Campos** y **Silvia Cacho-Elizondo** y «La alternativa de la economía social» donde **Humberto Cerdio** afirma que las cooperativas son una forma de democratizar la propiedad de las empresas.

En la siguiente sección encuentras las entrevistas que dan pie a nuestra portada. La primera charla

es entre **Jorge Llaguno** y **Birju Shah**, quien hace hincapié en que lo único que no puede hacerse ante la inteligencia artificial es ignorarla. Por su parte,

John Rossman dejó claro, en su conversación con

Silvia Cacho-Elizondo, que la transformación de una empresa para adaptarse al futuro requiere enfocar sus estrategias a la pregunta: ¿Hacia dónde vamos desde aquí?

¿Te has preguntado quién toma las decisiones en tu cabeza?

Ivo Vlaev comenta en su entrevista con **Alberto Ibarra**, que las empresas deberían entender a fondo la Ciencia de Comportamiento, y distinguir las decisiones racionales de los sesgos y reacciones automáticas.

En otros temas, **Bernardo Sainz** conversó con **Ana Marie Argilagos** quien destaca que menos de 1% de los fondos filantrópicos en Estados Unidos se destina a la comunidad latina; por ello, la organización que encabeza busca impulsarla. Para cerrar la sección, **Lucía Ontiveros** charló con **Álvaro Lleó** sobre el Purpose Strength

Project, el cual destaca que las empresas, como las personas, funcionan mejor cuando tienen interiorizado por qué y para qué existen.

En Paráfrasis, te invito a disfrutar de la reflexión de **Luis Felipe Martí** acerca del humor, quien menciona que, además de acercar a las personas, el humor permite resaltar incongruencias e imperfecciones en la vida o las empresas, de una forma que pone a la risa en favor de la gente.

Por otro último, **Héctor Zagal** hace un interesante análisis sobre adaptaciones audiovisuales de obras literarias. ¿Todas se prestan para este propósito?

Espero que estas sugerencias impulsen tu inspiración al revisar esta edición y te permitan darle un toque único y especial.

Carlos Ruiz González

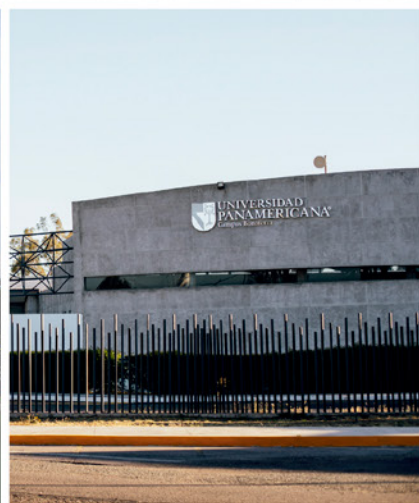
Presidente del Consejo Editorial

istmo



¡FORMA PARTE DE NUESTRA COMUNIDAD ALUMNI UP Y APROVECHA TODOS LOS BENEFICIOS!

ALUMNI
Pan
amer
cana




Beneficios de ser Alumni UP

- Credencial Alumni para acceso a instalaciones, biblioteca y centro de cómputo
- Cuenta institucional (correo electrónico UP)
- Descuentos en educación continua y posgrados
- Noticias, comunicados e invitaciones a eventos exclusivos
- Vinculación a capítulos (comunidades de egresados) nacionales e internacionales
- Apoyo a emprendedores en Spark UP para impulsar negocios
- Portal de bolsa de trabajo, con acceso a reclutamientos presenciales y virtuales
- Feria de Empleo con las mejores empresas del país.

Descubre todo lo que significa ser Alumni UP

¡ALUMNO HOY, ALUMNI SIEMPRE!

<https://alumni.up.edu.mx>

 @alumniupmx / @alumni_upbonaterra / @alumniup_gdl


UNIVERSIDAD
Panamericana®

**MIT TECHNOLOGY
 REVIEW EN ESPAÑOL**



Por qué el reciclaje por sí solo no basta para alimentar las energías limpias

Casey Crownhart

La escasez de suministros dificulta la implantación de energías limpias y los objetivos climáticos. El reciclaje de materiales puede ser un complemento.

EN ESCENA



El arte de abrir corazones

Entrevista con Javier Salas

Es uno de los protagonistas de la historia de la publicidad en México. En 1984 fundó la agencia Proeza-Slai en asociación con el futbolista icónico de los 1970, Enrique Borja.

ARTE DE DIRIGIR



Adopta la IA ¡ya!

Entrevista con Birju Shah

Lo único que no puede hacerse ante la inteligencia artificial es ignorarla. Las empresas y las personas deben empezar a entrenar su algoritmo, para aprovechar sus beneficios.

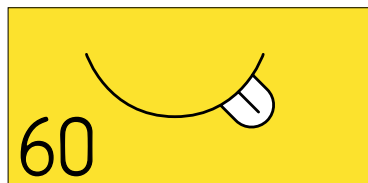


Cómo enfocarse en la innovación

Entrevista con John Rossman

La transformación de una empresa para adaptarse al futuro requiere enfocar sus estrategias hacia esa gran pregunta: ¿Hacia dónde vamos desde aquí?

PARÁFRASIS



Sobre el humor y los negocios

Luis Felipe Martí

Además de acercar a las personas, el humor permite resaltar incongruencia e imperfecciones en la vida de una forma que pone a la risa en favor de la gente.

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
 alincoln@ipade.mx

EDITOR

Patricio Hernández Derflingher
 anghernandez@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

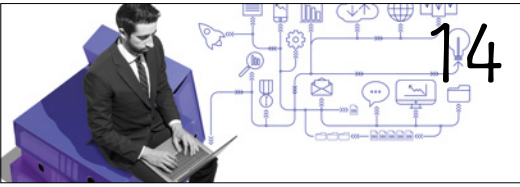


IPADE
 BUSINESS SCHOOL
 UNIVERSIDAD PANAMERICANA

DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Andrea Moreno Herrero
 andreamoreno@ipade.mx

ANÁLISIS



14

Por qué funcionan los In-Company

Entrevista con Roy Campos y Silvia Cacho-Elizondo

Esta modalidad de educación no solo ofrece ventajas a la empresa y a las escuelas de negocios, también impulsa la adopción de nuevas técnicas de aprendizaje.



20

La alternativa de la economía social

Entrevista con Humberto Cerdio

Las cooperativas no son cosa de hippies: son una forma de democratizar la propiedad de las empresas, que debería funcionar con la misma lógica que el capital privado.



42

¿Quién toma decisiones en tu cabeza?

Entrevista con Ivo Vlaev

Las empresas deberían entender a fondo la Ciencia de Comportamiento y distinguir las decisiones racionales de los sesgos y reacciones automáticas, que dominan gran parte de nuestra forma de actuar.

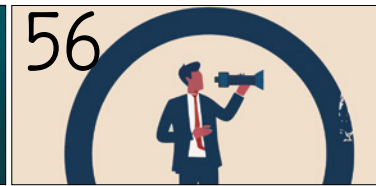


48

«Todos somos filántropos»

Entrevista con Ana Marie Argilagos

De los Rockefeller a los Ramírez. Menos de 1% de los fondos filantrópicos en Estados Unidos se destina a la comunidad latina. Por este motivo, esta red busca crear su propia riqueza.



56

Purpose Strength Project. «Necesitamos encontrar sentido en lo que hacemos»

Entrevista con Álvaro Lleó

Las empresas, como las personas funcionan mejor cuando tienen perfectamente interiorizado por qué y para qué existen y trabajan.



Portada
Rodrigo Castillo
@typometro

GIROSCOPIO

No es imprescindible pero su ausencia detona algunos inconvenientes.

65



Los mejores países de América Latina para amantes de la gastronomía
Fernanda Carrasco



Museo Kröller Müller
Tere Alvear García



Grandes libros y ¿grandes películas?
Héctor Zagal

ISTMO review, número 25 diciembre 2024 - enero 2025, 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 lo recomienda. SOCIEDAD PANAMERICANA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES, A.C. no asume responsabilidad alguna sobre las ideas expresadas en los artículos publicados, toda vez que éstos no necesariamente expresan la ideología, opinión ni la interpretación de SOCIEDAD PANAMERICANA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES, A.C., de sus Directivos, empleados, ni del equipo que dirige esta publicación. Queda Prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización de SOCIEDAD PANAMERICANA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES, A.C.

Colaboradores



CASEY CROWNHART
@casey_crownhart
P. 8

Articulista de MIT Technology Review
Periodista y reportera especializada en temas de ciencia y tecnología. Maestra en Periodismo por la New York University y licenciada en Ingeniería Química por el Massachusetts Institute of Technology (MIT).



JAVIER SALAS
P. 10

Entrevistado
Fundador y presidente de la agencia publicitaria Proeza-Slai. Integrante del patronato de Fundación El Peñón y Colegio Montefalco. Egresado del Programa AD-2 de IPADE Business School.



ROY CAMPOS
P. 14

Articulista
Profesor del área de Administración de Empresas en IEE Leadership School. Doctor y maestro en Gobierno y Cultura de las Organizaciones por la Universidad de Navarra. Licenciado y maestro en Administración de Empresas por la Universidad de Costa Rica.



SILVIA CACHO-ELIZONDO
@Scacho_Elizondo
P. 14

Articulista
Profesora y directora del área de Comercialización. Doctora en Ciencias de la Administración por HEC Paris. Maestra en Ciencias en Administración de la Tecnología en la University of Sussex y maestra en Ciencias en Mercadotecnia y Estrategia por la Université Paris-IX Dauphine.



HUMBERTO CERDIO
@BetoCerdio
P. 20

Entrevistado
Excoordinador General de Fomento y Desarrollo Empresarial en el Instituto Nacional de la Economía Social. MBA por IPADE Business School, maestro en Gestión de Empresas de Economía Social en la Universidad Iberoamericana y en Economía Social y Empresa Cooperativa por Mondragon Unibertsitatea.



BIRJU SHAH
@realbirju
P. 28

Entrevistado
Profesor de Inteligencia Artificial en Kellogg School of Management y en Northwestern McCormick School of Engineering. Maestro en Dirección de Empresas por Massachusetts Institute of Technology. Licenciado en Ingeniería Industrial por Northwestern University.



JOHN ROSSMAN
@johnrossman
P. 36

Entrevistado

Exejecutivo en los orígenes de Amazon. Licenciado en Ingeniería Industrial por Oregon State University. Y autor de *Big Bet Leadership, The Amazon Way* y *Think Like Amazon*.



IVO VLAEV
P. 42

Entrevistado

Profesor en Ciencias de Comportamiento en Warwick Business School, coautor del informe *MindSpace*. Doctor en Psicología Experimental por la Universidad de Oxford.



ANA MARIE ARGILAGOS
@AM_Argilagos
P. 48

Entrevistada

CEO de Hispanics in Philanthropy. Maestra en Administración Pública por Harvard University Kennedy School of Government. Licenciada en Relaciones Internacionales por la American University.



ÁLVARO LLEÓ
@a_lleo
P. 56

Entrevistado

Profesor y director de la maestría en Dirección de Personas en las Organizaciones en la Universidad de Navarra. Doctor en Gestión de Empresas por la Universitat Politècnica de València. Licenciado en Ingeniería Industrial por la Universitat Politècnica de València.



LUIS FELIPE MARTÍ
P. 60

Articulista

Profesor del área de Factor Humano en IPADE Business School. Doctor en Derecho Constitucional por la Universidad Complutense de Madrid. Licenciado en Derecho 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*.



POR QUÉ EL
RECICLAJE
POR SÍ SOLO NO BASTA
PARA **ALIMENTAR** LAS
**ENERGÍAS
LIMPIAS**

La escasez de suministros dificulta la implantación de energías limpias y los objetivos climáticos. El reciclaje de materiales puede ser un complemento, pero por sí solo no es suficiente para solucionar esta carencia.

CASEY CROWNHART

01 FEBRERO, 2024

La posibilidad de utilizar productos viejos y desechados para fabricar algo nuevo suena como algo mágico. Entiendo perfectamente su atractivo y, en algunos casos, el reciclaje va a ser una herramienta crucial para la tecnología climática. Personalmente, he escrito sobre el reciclaje de prácticamente cualquier tecnología climática que se te ocurra, incluidos los paneles solares, las turbinas eólicas, las baterías... (además de haber cubierto los esfuerzos para reciclar los residuos plásticos.

Para mi artículo más reciente, estuve investigando sobre los materiales utilizados para fabricar los imanes que alimentan los vehículos eléctricos y las turbinas eólicas. Y, una vez más, me sorprendió una cruda realidad: la demanda de materiales para las tecnologías climáticas se enfrenta a enormes retos y, por desgracia, el reciclaje por sí solo no bastará para resolverlos.

En este artículo vamos a ver por qué el reciclaje no siempre es la respuesta y qué otras cosas podrían ayudar.

CUIDADO CON LA BRECHA

Estamos construyendo muchas más tecnologías climáticas que antes, así que no hay suficientes tecnologías viejas y desechadas esperando a ser recicladas para obtener materiales. Obviamente, el crecimiento de las tecnologías de energías limpias es muy positivo para la acción por el clima. Pero plantea un problema para el reciclaje.

Por ejemplo, los paneles solares. Suelen durar al menos 25, quizá 30 años, antes de empezar a perder la capacidad de aprovechar eficazmente la energía del sol y transformarla en electricidad. Así que los paneles que se pueden reciclar hoy en día son los que se instalaron hace más de dos décadas (o los que se han roto o desmontado antes de tiempo, una fracción relativamente pequeña).

En el año 2000, había poco más de un gigavatio de energía solar instalada en todo el mundo. (Sí, el año 2000 fue hace casi 25 años, ¡lo siento!), así que las empresas de reciclaje actuales compiten entre sí por esa cantidad relativamente pequeña de material. Si aguantan, al final habrá paneles solares de sobra. En 2023 se añadieron más de 300 gigavatios de energía solar.

Esta carencia también es un reto común en el reciclaje de otras tecnologías. De hecho, uno de los problemas a los que se enfrenta el creciente número de empresas de reciclaje de baterías es la inminente escasez de materiales para reciclar.

Es importante empezar a crear infraestructuras ahora, para estar preparados para la inevitable oleada de paneles solares y baterías que acabarán estando listos para el reciclado. Mientras tanto, los recicladores pueden ser creativos a la hora de abastecerse de materiales. Hoy en día, los recicladores de baterías dependen en gran medida de los residuos de fabricación. También puede ser útil buscar en otros productos las tierras raras para los motores de los vehículos eléctricos y las turbinas eólicas, ya que pueden obtenerse en partes de viejos iPhones y ordenadores portátiles.

CERRAR EL CÍRCULO

Incluso si no estuviéramos asistiendo a un crecimiento explosivo de las nuevas tecnologías, habría otro problema: ningún proceso de reciclado es perfecto.

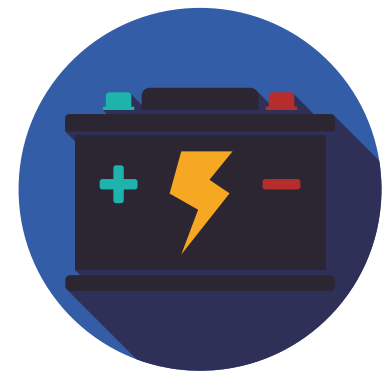
Los problemas empiezan en la fase de recogida de materiales viejos (piense en los iPod y los teléfonos plegables que tiene en el cajón de los trastos, acumulando polvo), pero incluso una vez que el material llega a un centro de reciclado, parte acabará en la basura porque se descompone en el proceso o simplemente no puede recuperarse económicamente.

La cantidad exacta que puede recuperarse depende del material, del proceso de reciclado y de los aspectos económicos en juego. Algunos metales, como la plata de las células solares, pueden recuperarse en un 99% o más. Otros pueden plantear retos más difíciles, como el litio de las baterías. La empresa de reciclado Redwood Materials me dijo el año pasado que su proceso

puede recuperar alrededor del 80% del litio de las baterías usadas y de los residuos de fabricación. El resto se pierde.

No quiero ser una aguafiestas: incluso con una recuperación imperfecta, el reciclaje podría ayudar a satisfacer la demanda de materiales en muchas tecnologías energéticas en el futuro. Y, además, el reciclaje de metales de tierras raras podría reducir a la mitad, o más, la extracción de metales como el neodimio de aquí a 2050.

Pero aún faltan décadas para conseguir un suministro sólido de materiales reciclados para muchas tecnologías climáticas. Mientras tanto, muchas empresas trabajan para crear opciones que utilicen alternativas más baratas y disponibles. Echa un vistazo a mi artículo sobre una empresa emergente, Niron Magnetics, que trabaja para construir imanes permanentes sin metales procedentes de tierras raras y que muestra cómo los nuevos materiales pueden ayudar a acelerar la acción climática y cerrar la brecha que deja el reciclaje. Principio del formulario </>



Periodista senior sobre clima en *MIT Technology Review*. Especializada en las energías renovables.

El artículo original «Por qué el reciclaje por sí solo no basta para alimentar las energías limpias» 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

JAVIER SALAS PARÉS

El arte de abrir corazones





Egresado del Programa AD-2
de IPADE Business School

Fundador de la agencia Proeza-Slai en asociación con el icónico futbolista de los 1970, Enrique Borja.

Promotor de los Effie Awards en México



Jorge Salas Parés

En charla con **istmo**, el comunicador detalla aspectos de su relación con las instituciones educativas, de sus decisiones más arriesgadas y de la importancia de llevar a cabo trabajo filantrópico, en bien de la sociedad.

REDACCIÓN ISTMO

Es uno de los protagonistas de la historia de la publicidad en México. En 1984 fundó la agencia Proeza-Slai en asociación con el futbolista icónico de los 1970, Enrique Borja. Hoy es presidente de Proeza Comunicación y ha estado en el medio por 40 años.

En su muy fructífera carrera fue presidente de la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad (AMAP), hoy llamada Asociación por el Valor Estratégico de las Marcas (AVE). Por aquel entonces la asociación trajo a México los conocidos *Effie Awards*, que cumplieron justamente 25 años premiando a las campañas más efectivas de México.

Hoy Javier Salas Parés trabaja activamente en varios proyectos filantrópicos, con los cuales entró en contacto gracias a una cercana relación con IPADE. En su opinión, hay un antes y después en su carrera, tras cursar el AD-2 entre 1991 y 1992. La importancia del factor humano es una de las enseñanzas que más aprecia de aquel entonces.

UN POCO DE IRRESPONSABILIDAD

«Soy un típico caso de desorientación profesional, que después pudo encontrar en su vida lo que realmente le apasionaba y quería», comienza Javier Salas, al recordar sus inicios. En aquel entonces estudiaba la carrera de Contador Público en el ITAM, corría el año de 1968, ya iba muy avanzado e incluso tenía un empleo. «Pero algo sucedió en mi vida, tuve la oportunidad de tener un contacto para entrar en el mundo de la publicidad, que verdaderamente me infectó».

Entonces decidió dejar la carrera, e incluso renunció a su trabajo, pero cuenta que aquella empresa le ofreció un camino: tomar un puesto en el área de Publicidad. No sabía nada, pero estaba dispuesto a aprender. «Ahí comenzó una nueva vida para mí, porque he tenido grandes maestros y la fortuna de trabajar para empresas importantes, como una cadena de supermercados, quizá la más relevante en ese momento», recuerda.

El tiempo iba marcando los pasos. Comenzó a trabajar en Televisa en 1974, en años en que el gigante de los medios estaba plenamente consolidado y en franca expansión. A través del área de Desarrollo de Nuevos Negocios participó en el crecimiento de la División Radio y la fundación de la División Editorial y la de Discos. Aquella época fue para Salas una gran oportunidad de aprender. «Televisa fue una universidad, se convirtió en una escuela para nosotros».

la esencia del negocio está en el factor humano; lo demás puede ayudar: los sistemas, la tecnología, pero la parte fundamental es el talento y la sincronización de los equipos.

Así pasaron 10 años. Resulta que, ya en plenos 80 Salas tenía 35 años, muchos conocimientos y, lo que llama «una gran dosis de irresponsabilidad». Entre sus amistades en Televisa había conocido a Enrique Borja, exfutbolista que ya por entonces era una leyenda tras su paso por el América. Lo que decidieron entonces fue asociarse y crear una empresa, que al principio estaba orientada a eventos, pero luego se consolidó como agencia de publicidad: Proeza-Slai.

Según admite, era un gran riesgo salir de una «superempresa» para formar un pequeño negocio, pero argumenta que «era el momento, estaba en la edad, quería emprender». Era 1984, e iniciaba su larga carrera como publicista. «Después hay muchas cosas, algunas la verdad de suerte; otras, de trabajo, dedicación, conjuntar grandes equipos de trabajo. El gran acierto fue que siempre tuve junto a mí a gente muy valiosa, que hizo crecer a la agencia, que le dio prestigio, y también la confianza grande que los clientes depositan en una agencia de publicidad».

Así, apunta que no puede concebir una agencia de publicidad que no tenga gente brillante. «Esa es la esencia del negocio. Lo demás puede ayudar: los sistemas, la tecnología, pero la parte fundamental es el factor humano».

EL GREMIO DE LA PUBLICIDAD

«Podría dividir mi trayectoria profesional en dos partes: antes y después del AD-2 –comenta Salas–. La empresa había crecido mucho, estaba en muy buen momento, pero sentía que me faltaban herramientas para poder dirigirla adecuadamente. Lo que aquí aprendí fue fundamental en mi trayectoria profesional, enriquecedor en todos sentidos, tanto, que propicié que mucha de mi gente entrara a aprender lo mismo que yo y pudiéramos tener un entendimiento. Cambió el rumbo de la agencia».

Lo que califica su mayor hallazgo es darse cuenta cabal de lo que significa el factor humano. «Las personas con todo su bagaje de conocimientos, talento, creatividad, cuando haces que se sincronicen, cuando logras hacer verdaderos equipos, se logran cosas importantes. El factor humano es la parte fundamental de una empresa de publicidad. Todo lo que pude

tener de conocimientos y visión, de cómo unir el factor humano, fue crucial, gracias al IPADE».

Además de amigos para toda la vida, el AD-2 le dejó a Salas otras experiencias. Los que siguieron fueron buenos años: en 1998 fue nombrado presidente de la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad (AMAP), y en aquellos años entró en contacto con los *Effie Awards*, que ya tenían algunos años de organizarse en Nueva York. Refiere que en conjunto con el IPADE entró en contacto con los organizadores para traer los premios a México. La primera edición se realizó en el 2000.

Igualmente, en esos años organizó el primer Seminario «¿A quién le estamos hablando?», en conjunto con IPADE, enfocado en investigar y definir al consumidor mexicano. «Hicimos un pequeño estudio de cómo nos percibía la gente, los clientes, y nos dimos cuenta de que esa percepción no era sana, ni correcta de lo que éramos como profesionales de la comunicación. Siempre ha sido un lugar donde la gente está relajada, donde los creativos están un poco locos, pero detrás hay pensamiento profundo, directo al negocio, con mucha madurez y sensatez».

Cuenta que un día platicó sobre el tema con el Dr. Jorge Gutiérrez, por entonces director general del IPADE. El resultado fue que esta institución abrió sus puertas para organizar el mencionado seminario. De esta forma, buscó acercarse a la industria de nuevo con sus clientes.

EL TRABAJO FILANTRÓPICO

Hoy Javier Salas está retirado, pero muy dedicado a su labor filantrópica. Por medio del IPADE conoció los proyectos de las escuelas El Peñón y Montefalco, y desde hace 20 años trabaja activamente en atraer el financiamiento que necesitan. Estos dos colegios imparten educación a unos 800 alumnos con pocos recursos, en sitios alejados de las ciudades. Los grados son de secundaria y bachillerato en El Peñón, y desde primaria en el Montefalco.

«Son hoy parte esencial de mi vida porque puedo dedicar parte de mi energía, conocimientos, experiencia y contactos a una causa que considero fundamental: darle oportunidad a la gente joven, brillante».

Su labor consiste en gran parte en generar ideas y contactos que acerquen a la Fundación El Peñon con posibles donantes, así como participar en sus diversas actividades de recaudación. Por su puesto, su experiencia y conocimientos en materia de comunicación resultan ideales para esta labor. «Cuando trabajas en una agencia de comunicación, sabes que quien conoce bien su negocio es el cliente. Lo que tu aportas es transmitir esto al consumidor. En el caso de los colegios es muy parecido: es entender el mercado, cómo funciona y cuáles son los factores que determinan que la gente pueda abrir su corazón y su bolsillo para involucrarse con una causa que realmente es esencial para nuestro país. No es el único tema, pero creo que la educación a los jóvenes es esencial para lo que viene», opina.

Además de ser clara, la comunicación tiene que mostrar resultados. Hoy los alumnos de estos dos colegios compiten fácilmente con los mejores colegios privados del país. En noviembre pasado, El Peñon obtuvo el primer lugar en Matemáticas en Latinoamérica, de acuerdo con la prueba internacional de aptitud académica del *College Board*. No es raro que compita en certámenes internacionales de robótica, pues ambas escuelas tienen entre sus propósitos impulsar las carreras STEM. «La principal motivación es ver que quien recibe estos apoyos responde no bien, sino extraordinariamente bien. Hay que redoblar esfuerzos, porque habrá más gente que esté buscando apoyo y habrá que hacer más para llevarles algo de bien».

El Peñon cuenta con más de 3,300 egresados y Montefalco con más de 1,100 egresadas. En ambos casos, se han formado programas para apoyar a alumnos en sus estudios universitarios. «Acabamos de ver a una chica que es alta funcionaria en BBVA, en el tema de inteligencia artificial, egresada de nuestro programa de Montefalco. El resultado está a la vista».

De esta forma, Salas toca el tema de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). En su opinión, la primera

responsabilidad de un emprendedor tiene que ver con sus propios socios y colaboradores. «Si tengo una empresa y no volteo a ver qué pasa con mi gente, cómo vive, estoy miope». Una vez cumplido esto, hay que mirar hacia fuera y contribuir para proporcionar oportunidades a la gente, «para que salga adelante, para que haya soluciones a problemas de todo tipo; no trabajar únicamente para nosotros. Hay mil formas de hacerlo y ponerlo en práctica».

En ese sentido, resalta el papel que el IPADE ha tenido convocando a su comunidad a participar en proyectos de RSE. «Me parece que se trata de un círculo virtuoso. Finalmente, ésta no es solo una escuela de negocios, tiene profundidad humana, un radio de acción bastante más amplio. Quienes nos hemos dedicado a los negocios no podemos dejar de ver lo que está ocurriendo en la sociedad. Es fundamental que tengamos una visión más clara de los problemas reales de México y que participemos. No podemos quedarnos únicamente en la crítica y el señalamiento, pongamos de nuestra parte. No todo es dinero: tenemos contactos, relaciones, ideas que pueden ser fundamentales. Ojalá hubiera materias al respecto desde primaria, para que todos egresáramos con conciencia social. México ha crecido y este momento es cuando más nos necesita, porque tiene problemas serios». </>

mi mayor hallazgo fue darme cuenta de lo que significa el factor humano: cuando las personas con talento y creatividad logran sincronizarse, se logran cosas importantes.



Por qué **funcionan** los In-Company

ROY CAMPOS Y
SILVIA CACHO-ELIZONDO



Esta modalidad de educación no solo ofrece ventajas a la empresa y a las escuelas de negocios, también impulsa la adopción de nuevas técnicas de aprendizaje e incluso mejora la adaptación al cambio.



a través del aprendizaje activo, los In-Company fomentan la reflexión y la conciencia sobre la necesidad de cambio.

Los programas In-Company, globalmente conocidos como Customized Executive Programs, son programas de educación ejecutiva diseñados a la medida de las necesidades de una empresa. A diferencia de los programas abiertos, enfocados, o maestrías en negocios, los In-Company integran el dominio de una disciplina del conocimiento (ej. desarrollo del liderazgo) a la realidad específica de una organización.

Cuando se recrea ese conocimiento en torno a los desafíos de una empresa, se prepara al personal con potencial directivo para enfrentar nuevas oportunidades del mercado o atender una brecha de formación en competencias muy puntuales.

LA MEDIDA EXACTA

En las últimas décadas ha habido un creciente interés estratégico en los In-Company, tanto entre las escuelas de negocios como entre sus clientes. Cuando las escuelas de negocios cuentan con

personal altamente calificado para desplegar un In-Company, no solamente responden a su propósito formativo, sino que desafían a su claustro, consolidan alianzas estratégicas y generan un valor económico agregado para toda la institución.

Por su parte las empresas potencian las capacidades de sus ejecutivos, profundizan en el autoconocimiento tanto individual como colectivo, generan *networking*, fortalecen el alineamiento cultural con los valores de la compañía y, principalmente después de la pandemia, constituyen una ocasión para conocerse personalmente.

Si bien los In-Company presenciales tradicionales siguen siendo una opción valiosa, los programas híbridos que combinan sesiones en línea y encuentros presenciales han demostrado ser cada vez más efectivos. Esta modalidad permite a las empresas aprovechar las ventajas del aprendizaje virtual, como la flexibilidad y el acceso a una mayor diversidad de recursos, sin perder los beneficios del contacto personal y el trabajo en equipo.



A nivel académico, los In-Company permiten a los participantes construir criterios de acción, desarrollar mapas cognitivos adecuados a las realidades administrativas, tomar conciencia de la necesidad de cambio y articulación del pensamiento, así como activar sus conocimientos previos más relevantes. Esto se logra a través de estrategias de aprendizaje activo que promueven la empatía y la reflexión. Además, ayudan a las empresas a hacer frente a problemas únicos y desarrollar capacidades no genéricas.

10 ASPECTOS POSITIVOS

Los programas In-Company poseen numerosos beneficios en el ámbito académico. Desarrollan habilidades y conocimientos específicos para la empresa; transfieren el conocimiento de la escuela de negocios a la realidad práctica de la compañía, y personalizan los materiales para facilitar el aprendizaje de los ejecutivos. Vistos en su

los programas In-Company integran el conocimiento a la realidad específica de la organización, preparando al personal para nuevos retos.

conjunto, son una oportunidad de colaboración y co-creación dentro de la empresa, dentro de la escuela de negocios y entre ambas instituciones.

Adicionalmente, mejoran la competitividad de la organización, desarrollan el liderazgo y habilidades de gestión en los ejecutivos, se emplean métodos de enseñanza más pertinentes, y se ponen las bases para una relación de colaboración de largo plazo entre la empresa y la escuela de negocios. Los beneficios pueden agruparse en 10 puntos:

1. **Soluciones personalizadas y prácticas.** El In-Company crea principios y prototipos de acción específicos para los ejecutivos de la empresa, ayudando a resolver problemas futuros.
2. **Mapas cognitivos.** Desarrolla una comprensión profunda de las realidades administrativas y operativas específicas, adaptando el conocimiento al contexto de la organización.
3. **Articulación del cambio.** Aumenta la conciencia sobre la necesidad de cambio y transfiere una cultura de pensamiento estratégico para facilitar la transformación organizacional.
4. **Activación de conocimiento relevante.** Aprovecha y reactiva el conocimiento previo de los participantes, conectándolo con nuevas ideas y enfoques aplicables.
5. **Retroalimentación y reflexión activa.** Promueve un aprendizaje activo con retroalimentación constante, permitiendo que los participantes reflexionen y ajusten su forma de actuar.
6. **Transferencia de conocimiento interno.** Mejora la transferencia de conocimiento dentro de la empresa, asegurando que lo aprendido se propague de manera efectiva entre equipos y departamentos.
7. **Capacidades específicas para retos propios.** Desarrolla habilidades y conocimientos no genéricos, directamente alineados con los desafíos únicos que enfrenta la empresa.

8. Fortalecimiento de habilidades clave. Potencia habilidades críticas como liderazgo, gestión de equipos y la capacidad de guiar la transformación organizacional.

9. Colaboración empresa - escuela de negocios. Fomenta una relación bidireccional entre ambas organizaciones, facilitando la co-creación de soluciones y el intercambio de conocimiento.

10. Flexibilidad de didáctica. Permite fusionar el aprendizaje virtual y el acceso a una mayor variedad de recursos, sin sacrificar los beneficios del contacto personal y del trabajo en equipo.

No todo es color de rosa. Uno de los puntos más incomprendidos no solo en los In-Company, sino en la formación directiva, es cómo medir el impacto en la organización. La formación en competencias más técnicas resulta más fácil de medir. Sin embargo, conforme se escala en la pirámide organizacional, esas mediciones no son tan fáciles de obtener. Lo anterior se debe a que las decisiones estratégicas son sumamente complejas y obedecen a criterios expertos en la toma de decisiones.

De hecho, no hay investigaciones en el ámbito del *Management* que hayan descubierto una correlación entre la formación directiva y su desempeño. Sin embargo, los In-Company siguen siendo un lujo en la capacitación corporativa, que no solo permite dividir el costo por participante, sino incidir de manera más directa en su formación directiva.

QUÉ FALTA POR INVESTIGAR

El estudio de los In-Company se remonta a principios de este siglo, sin embargo, siguen siendo un fenómeno académico y comercial poco comprendido. Inicialmente se estudió el modo en que habilitan la transferencia del aprendizaje al lugar de trabajo (Haskins & Clawson, 2006) y el modo en que se seleccionan los proveedores (Spearly, 2006). Poco después, fueron analizados como una plataforma para la educación ejecutiva (Anderson & van Wijk, 2010), donde el éxito dependía de su diseño, implementación y gestión (Rathbone, 2010).

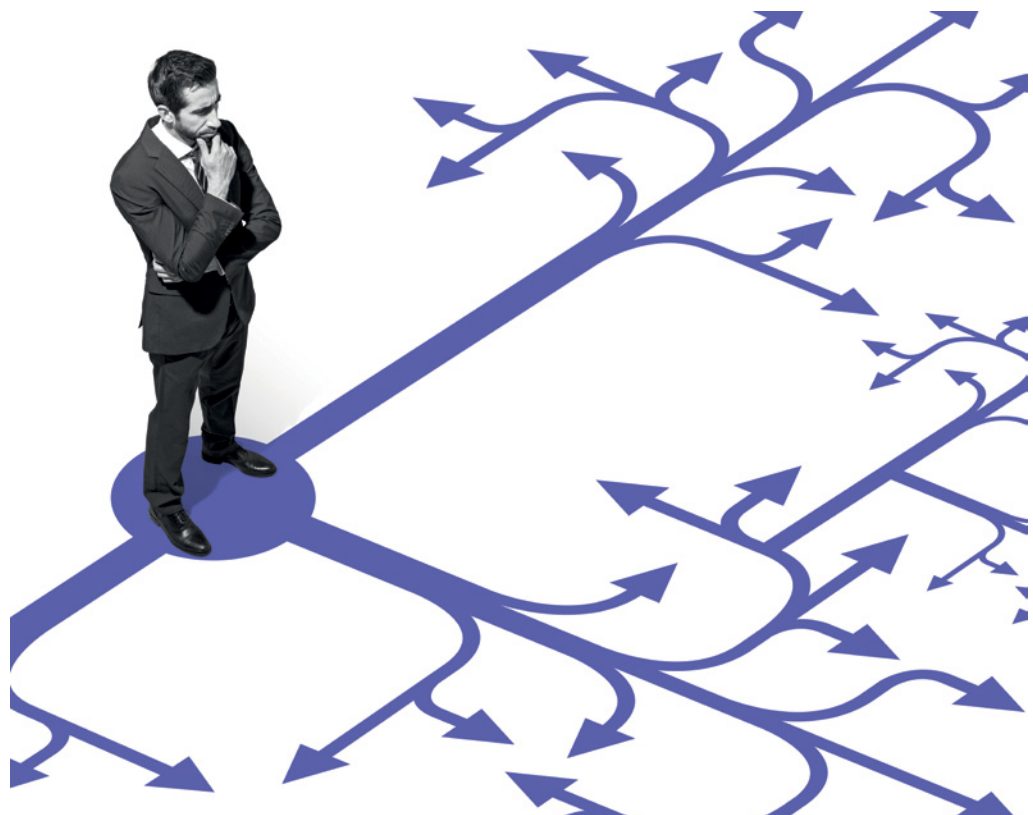
Posteriormente, se estudió cómo pueden influir en la gestión de la cadena de suministro (Bernon & Mena, 2013) y también en ciertos programas empresariales (Dierk & Dover, 2013; Manwani & Lancelott, 2018). Otros trabajos abordaron su diseño, desarrollo, implementación y monitoreo (Haskins & Clawson, 2015), la participación del cliente y el rigor operativo (P. A. Dover et al., 2018; Haskins et al., 2020).

En años recientes se analizaron sus dinámicas de colaboración (Campos, 2022), cómo pueden traspasar las fronteras en la co-creación y “*delivery*” (Campos & Rodríguez-Lluesma, 2022), así como la forma en que el aprendizaje auténtico permite construir analogías entre el salón de clases y la operación de la empresa (Campos & Rodríguez-Lluesma, 2022a).

Aunque los In-Company pueden resolver desafíos organizacionales exclusivos de una compañía, aún se requiere de más estudios para determinar su utilidad (Alajoutsijärvi et al., 2015; Montgomery, 2016). Por un lado, pueden ayudar a las organizaciones a afrontar la tensión entre transformar su cultura actual y construir una nueva, para adaptarse a los cambios del entorno (Harrison et al., 2007; Lockhart, 2013; Smith et al., 2012). Por otro lado, optimizar su diseño e impartición (Foley, 2000) implica gestionar las presiones entre los métodos de enseñanza tradicionales y sustituirlos por enfoques más relevantes y modernos (P. Dover et al., 2009; Lewis & Smith, 2022).

Los programas In-Company constituyen una arena donde deben superarse tanto las fronteras

los In-Company desarrollan habilidades alineadas con los desafíos únicos de la empresa, fortaleciendo su competitividad.



Los programas híbridos combinan la flexibilidad virtual con los beneficios del contacto personal y el trabajo en equipo.



culturales y de conocimiento, como las tensiones entre empresas y escuelas de negocios, para desarrollar habilidades prácticas de las organizaciones (Harrison et al., 2007; Jones, 2023). Por ello, es necesario seguirlos estudiando desde enfoques que concilien las paradojas y tensiones inherentes a los procesos humanos (Farris et al., 2003; Sharma et al., 2022). </>

Referencias

- Alajoutsijärvi, K., Juusola, K., & Siltaoja, M. (2015). The Legitimacy Paradox of Business Schools: Losing by Gaining? *Source: Academy of Management Learning & Education*, 14(2), 277-291. <https://doi.org/10.5465/amle.2014.02.01>
- Anderson, J., & van Wijk, G.-J. (2010). Customized executive learning: A business model for the twenty-first century. *Journal of Management Development*, 29(6), 545-555.
- Bernon, M., & Mena, C. (2013). The evolution of customised executive education in supply chain management. *Supply Chain Management*, 18(4), 440-453. <https://doi.org/10.1108/SCM-07-2012-0262>
- Campos, R. (2022). Educación corporativa y colaboración entre empresas y escuelas de negocios: Un estudio comparativo de casos. *Revista Actualidades Investigativas En Educación*, 22(1), 1-28.
- Campos, R., & Rodríguez-Lluesma, C. (2022a). Authentic learning through the case method in customized executive programs in Latin America. *The International Journal of Management Education*, 20(1), 100599. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100599>
- Campos, R., & Rodríguez-Lluesma, C. (2022b). Overcoming boundaries between companies and business schools: The case of customized executive programs. *The International Journal of Management Education*, 20(1), 100608. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100608>
- Dierck, U., & Dover, P. A. (2013). Measuring the Integrative Impact of Managers, Entrepreneurs and Leaders in Sustaining innovation: A Tool for Customized Executive Education Programs. In *Journal of Executive Education* (Vol. 11).
- Dover, P. A., Manwani, S., & Munn, D. (2018). Creating learning solutions for executive education programs. *The International Journal of Management Education*, 16(1), 80-91. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2017.12.002>
- Dover, P., Perkins, S., & Wylie, D. (2009). The role of custom case materials in action-based executive education programs. *Journal of Management Development*, 28(4), 285-300. <https://doi.org/10.1108/02621710910947335>
- Farris, P. W., Haskins, M. E., & Yemen, G. (2003). Executive education programs go back to school. *Journal of Management Development*, 22(9-10), 784-795. <https://doi.org/10.1108/02621710310495775>
- Foley, G. (Ed.). (2000). *Understanding Adult Education and Training* (2nd ed.). Routledge.
- Harrison, R. T., Leitch, C. M., & Chia, R. (2007). Developing Paradigmatic Awareness in University Business Schools: The Challenge for Executive Education. *Academy of Management Learning & Education*, 6(3), 332-343. [10.5465/AMLE.2007.26361624](https://doi.org/10.5465/AMLE.2007.26361624)
- Haskins, M. E., & Clawson, J. G. (2006). Making it sticky: How to facilitate the transfer of executive education experiences back to the workplace. *Journal of Management Development*, 25(9), 850-869. <https://doi.org/10.1108/02621710610692052>
- Haskins, M. E., & Clawson, J. G. (2015). Custom executive education program charters: a beneficial task and useful template. *Development and Learning in Organizations*, 29(1), 7-10. <https://doi.org/10.1108/DLO-05-2014-0043>
- Haskins, M. E., Hicks, J. S., & Centini, L. (2020). A codified executive education custom client engagement process. *International Journal of Educational Management*, 34(6), 1035-1048. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2019-0218>
- Jones, D. R. (2023). An alternative liminal journey of a head of department: the unfolding hysteric tensions, questions, and lessons learnt. *Academy of Management Learning and Education*, 22(2), 274-292. <https://doi.org/10.5465/amle.2020.0060>
- Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2022). Reflections on the 2021 AMR decade award: navigating paradox is paradoxical. *Academy of Management Review*, 47(4), 528-548. <https://doi.org/10.5465/amr.2022.0251>
- Lockhart, J. C. (2013). Executive Education: Can it Be Too Good? *Journal of Executive Education*, 12(1).
- Manwani, S., & Lancelott, M. (2018). Business design management education: case insights. *Poslovna Izvrstnost - Business Excellence*, 71-78. <https://doi.org/10.22598/pi-be/2018.12.2.71>
- Montgomery, L. (2016). *Choosing your executive education programme: custom vs. open-enrolment*. <https://execed.economist.com/career-advice/choosing-your-programme/choosing-your-executive-education-programme-custom-vs-open>
- Rathbone, C. L. H. (2010). *Executive Development Journeys: The Essence of Customized Programs*. Palgrave Macmillan.
- Sharma, G., Greco, A., Grewatsch, S., & Bansal, P. (2022). Cocreating forward: how researchers and managers can address problems together. *Academy of Management Learning and Education*, 21(3), 350-368. <https://doi.org/10.5465/amle.2021.0233>
- Smith, W. K., Besharov, M. L., Wessels, A. K., & Chertok, M. (2012). A paradoxical leadership model for social entrepreneurs: Challenges, leadership skills, and pedagogical tools for managing social and commercial demands. *Academy of Management Learning and Education*, 11(3), 463-478. <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0021>
- Spearly, J. L. (2006). *An investigation into the major factors that influence the selection of a custom executive education provider*. The Pennsylvania State University.



Silvia Cacho-Elizondo es directora y profesora del área de Comercialización en IPADE Business School, además de ser directora académica de los programas In-Company.

Roy Campos es profesor en el área de Administración de Empresas en IEELS.



50 AÑOS DE TRADICIÓN Y PRESTIGIO

88 RUE DE SEINE
LES MOUSTACHES



RESTAURANT

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

 [Las Moustaches](#)
 [RestaurantLesMoustaches](#)
www.lesmoustaches.com.mx
restaurant@lesmoustaches.com.mx

Reservaciones: 5533 3390 • 5525 1265
Río-Sana 98, Ciudad de México, entre Reforma y Río Loma
Comida: lunes a domingo de 13:00 a 18:00 hrs

HUMBERTO CERDIO

LA ALTERNATIVA DE



LA ECONOMÍA
SOCIAL

ANA CRISTINA DAHIK LOOR

Las cooperativas no son cosa de hippies: son una forma de democratizar la propiedad de las empresas, que debería funcionar con la misma lógica que el capital privado.

Humberto Cerdio tiene el sueño de que las empresas cooperativas se desarrollen junto con las de capital privado, bajo los mismos principios de eficiencia, innovación y sostenibilidad, tanto económica como ambiental. Los empresarios deberían conocer más de este modelo, y los cooperativistas, ser más empresarios, para que ambos modelos hagan su papel en el desarrollo del país. En charla con istmo, el coordinador general de Empresas Sociales en el Instituto Nacional de Economía Social (INAES) confía en que un día este sector ocupe el lugar que merece en México.

¿De qué estamos hablando cuando nos referimos a la Economía Social?

Un catedrático me dijo en una ocasión, con mucha frustración, que llevaba más de 25 años tratando de definir la economía social. No había podido hacerlo, y tampoco se ponían de acuerdo sobre una definición quienes estaban en el tema. Pensé, y le dije, que si llevaba ese tiempo y no había resultados, mejor cambiara de trabajo. Afortunadamente, lo tomó a broma. Sin embargo, creo que más que buscar una definición tendríamos que hacer economía social.

Para nosotros, desde el INAES, la economía social es un modelo socioeconómico de empresas de propiedad colectiva. Es un modelo en el cual la sociedad se acomoda de acuerdo con el modelo económico que tienen las empresas, como en todos los modelos económicos de la historia. Háblese de feudalismo, socialismo, capitalismo, neoliberalismo, en cualquiera de ellos siempre está la empresa, vista como este espacio físico, virtual, donde algo genera valor y ese algo siempre trae el trabajo, el talento de las personas, generando más valor. En el feudalismo, el señor podía ser el dueño, en el socialismo, el Estado, en el capitalismo, el capital, etcétera.

En la economía social la propiedad es colectiva, es de las personas que hacemos las empresas. Algunos piensan en empresas de telecomunicaciones, otros en petroleras, automotrices, agroalimentarias. El paradigma principal es la propiedad de la empresa. Parecerá imposible decir que hay lugares en el mundo donde las personas que trabajamos en la empresa somos propietarios, porque así lo dicta la economía social, el cooperativismo. También hay bancos que son propiedad de los ahorradores, y no hablamos de bancos pequeños. Hay empresas tecnológicas que son de propiedad social; mutuales de salud en Europa, en donde los propietarios somos aquellos y aquellas que hacemos las empresas... en todos los sectores económicos.

Lo interesante y donde podemos ahondar es en qué importa que la empresa sea propiedad no de un capital etéreo, sino de las personas que somos parte fundamental de ellas.

En México ¿cómo se ha vivido el cooperativismo, la cara de la economía social?, ¿por qué se conoce tan poco?

Quiero dejar abierto el cuestionamiento sobre si el ser humano es cooperativo o competitivo. Alguna ocasión se hizo un debate extenso. Lo primero que recordé fue cuando estuve de niño en el Museo de Antropología y vi un grupo de hombres y de mujeres en una maqueta donde se representaba la caza de un mamut. Lo hacían en equipo, no había otra forma de hacerlo. El rol de las mujeres dentro del equipo era uno que abonaba. De alguna manera todo era cooperación, y estoy hablando de hace 30,000 años. Pareciera que el ser humano realmente coopera. Alguien

El día que los cooperativistas nos veamos más como empresarios, quizá comencemos a hacer más fuerte este modelo y el de la economía social.



me decía que los mexicanos no somos cooperativos, pero nos ha tocado ver en los terremotos cómo alguien remueve piedras del vecino sin conocerlo. Me gusta pensar que las personas somos cooperativas por naturaleza.

Las cooperativas modernas podemos situarlas en 1844, con los Pioneros de Rochdale que querían alimentarse mejor, porque el negocio pedía rentabilidad, no buena alimentación, y decidieron organizarse. En México, con la Revolución, se decide repartir la tierra de manera social. Esto que llamamos ejido, comunidades, es una gran proporción de tierra entregada a un propietario colectivo, no individual. Esto tuvo su funcionamiento y sus intentos durante muchos años, hasta que nos hicieron creer que era un esquema que no funcionaba, que era complicado, que tantas personas se pusieran de acuerdo y resultaría mejor que hubiera uno que pusiera el capital.

Lo que ha sucedido es que el *branding* del cooperativismo y de la economía social se ha ido deteriorando por diversos factores. En primera instancia, los ejidos, a pesar de que no funcionaron o no cumplían con la expectativa, siguen existiendo. No significa que todos hayan funcionado mal. Cuando uno revisa el porcentaje de supervivencia de los emprendimientos cinco años después de formados, este es bajo: 13 a 15%. Lo mismo sucede con los ejidos.

Hay un tema muy interesante en nuestro país, y es que 53% del territorio nacional, es propiedad social. ¿Qué hay de relevante aquí? Cuando tuve la oportunidad de estar en Seúl hablando de estos temas, no era consciente de lo que estaba diciendo. Corea del Sur es un país que cabe 20 veces en México. Allí, al no tener territorio, no hay dónde sembrar ni tener ganadería. Todos los edificios son muy altos porque no hay tierra. Cuando les dije que el 53% del territorio nacional es propiedad social y que el 80% de la biodiversidad estaba ahí, agua, tapices, quetzales, árboles, recuerdo sus expresiones y me decían si estábamos conscientes de estar en el país con mayor potencial para hacer economía social. La realidad es que no lo estamos, porque nos dijeron que la propiedad individual del capital era el modelo económico que podía ser rentable.

En los 80 estudié en una primaria pública y teníamos una cooperativa. Yo no sabía qué

era, pero sí sabía que vendías cuando cursabas sexto, que comprabas durante los seis años de la primaria, y que cada año te entregaban un ahorro. Es decir, tenías ganancias de lo que habías comprado durante todo el año y al final en sexto había un baile, porque eras el que había vendido. Las cooperativas eran algo que se había promovido, y había cooperativas agroalimentarias, lácteas, etcétera.

Después, en los 90, por un tema político, las cooperativas se convirtieron en un mecanismo de distribución de recursos del gobierno hacia algunos liderazgos concretos. Esto dio como resultado que el cooperativismo en México decayera como marca, que los ejercicios que existían no hubieran resultado tan sólidos como en otros países, porque la cooperativa se acostumbraba a no generar rentabilidad económica. Solamente había que constituirse como tal para estirar la mano y esperar un apoyo del gobierno. Ello cuando un empresario o empresaria se levanta todos los días a vender, a hacer las cosas mejor, a innovar para tener ingresos. Esto es algo que no ayudó a las cooperativas en México.

Posteriormente, llegó la etapa de neoliberalismo económico, que nos dice que hay que entregar al capital privado prácticamente todo; que la mano invisible acomode el mercado. Desgraciadamente, en este país se les da a muy pocas manos esas oportunidades, esas pocas manos no se sienten muy cómodas con que se distribuya a más y se dan regulaciones que restringen las posibilidades de que las cooperativas crezcan.

Se necesitan bancos para tener préstamos y generar proyectos a nivel empresarial, pero en este país a las mujeres no se les presta y menos a los 50, porque la regulación bancaria exige contar con garantías. De los ejidos a los que me refería anteriormente, que son el 53% del país, probablemente solo el 3% haya sido de propiedad femenina. La inclusión financiera era reducida porque tampoco se incluía a adultos mayores o a jóvenes.

En aquellos años surgió lo que se conocía como «cajas solidarias», gente ahorrando colectivamente para poder autofinanciarse. Como se trataba de su dinero, eran garantías sociales. Afortunadamente, eso se fue profesionalizando, aguantó tanto el huracán de los 90, como el del



Las empresas del futuro tienen que tomar en cuenta la propiedad colectiva, la democratización y poner a las personas en el centro.

2000, cuando llegó una restricción regulatoria importante. Hoy en México tenemos 156 sociedades de ahorro y préstamo que están reguladas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, esto es, que son tan seguras como cualquier otro banco y tienen a más de nueve millones de socios ahorradores, donde hay más mujeres que hombres e incluso muchos jóvenes. Estos tienen la posibilidad de recibir un préstamo por algo que le llaman «garantía social», que significa que eres ahorrador desde niño, junto con toda la familia. Son otro tipo de dinámicas, otro tipo de finanzas.

¿Cuánto pueden ahorrar esas personas? Los activos calculados de esos cooperativistas representan más de 200,000 millones de pesos. Si bien las cooperativas de producción prácticamente están reducidas a la nada en nuestro país, las de servicios ni existen y es muy difícil dar de alta una, porque la regulación lo complica. Las de ahorro y préstamo, en cambio, han logrado consolidarse, están en territorios rurales y ya en algunas ciudades, sobre todo en el Bajío, Jalisco, Guanajuato, Michoacán. Muchas

veces esas cajas de ahorro ni siquiera se identifican como cooperativa, pero saben que su dinero está resguardado en una caja de ahorro que es de propiedad colectiva.

En México, no tenemos históricamente políticas públicas que fomenten ni fortalezcan el cooperativismo y la economía social. Han sido maltratadas las cooperativas y utilizadas con otros fines. Los ejidos ahora son denostados. La realidad es que tienen una vocación social importante que también hace falta fortalecer.

Un día en un foro cooperativista hablaba de la empresa con mucha confianza, porque insisto, la empresa es el gran mecanismo generador de riqueza y de valor en todos los modelos económicos. Se paró un señor muy molesto diciendo «me voy de aquí porque usted me está diciendo empresario y yo no lo soy. Yo soy cooperativista». Mi respuesta fue «el día en que los cooperativistas nos veamos más como empresarios, quizá comencemos a hacer más fuerte este modelo y el de la economía social».

En casi todos los países, incluido el nuestro, la técnica empresarial es lo que adolecemos. Necesitamos fortalecer nuestras capacidades empresariales y sobre todo entender que este mundo no es ni totalmente cooperativo, ni totalmente economía social, ni totalmente capitalista, ni totalmente empresas privadas. Siguen existiendo empresas del Estado en muchos países, algunas empresas sociales, Mipymes, empresas transnacionales. El día que entendamos que los modelos empresariales del futuro tienen que ser armoniosos entre todos los tipos de empresas, el día en que los cooperativistas aprendamos de los privados y que estos aprendan de lo que está pasando en la economía social, me parece que estaremos caminando hacia las empresas del futuro.

¿Qué puede el empresario hacer para ser más cooperativista?

Un día en un foro de economía social, la directora de la Chantier de Economía Social de Quebec, que tiene modelos cooperativos muy interesantes -una mujer de convicciones sólidas y muy directa al hablar-, decía: «Qué bueno que alguien quiera pagar mejor el café, que bueno que alguien quiera separar los recibos de su empresa para generar un bienestar,



Hacer empresas, reflexionar sobre cómo queremos verlas y democratizar las decisiones es un paso sólido hacia la economía social.

que bueno que alguien no practique crueldad con los animales, pero si no hablamos del elemento fundamental de la economía social, somos un grupo de personas bien intencionadas que no estamos dando el paso importante. Esto se trata de propiedad colectiva, porque la propiedad importa mucho». Decía ella que tenía las tres «C»: *cash, control, culture*.

El propietario de una empresa, de un coche, de una casa, va a tener el beneficio económico de esa propiedad, de la generación de esa empresa; va a imponer la cultura -es natural, porque la empresa acaba pareciéndose al empresario y viceversa- y el poder de decisión: para dónde va la empresa, lo decide el dueño. Cuando a la propiedad le damos estos tres elementos, significa que el propietario tendrá mejores ingresos, producto de la generación misma del valor de la empresa, va a tomar decisiones sobre ella, y contribuirá a la cultura de esa empresa. Se dice que el empresario puede quedarse con toda la utilidad porque arriesgó su capital, pero la gente que se arriesga al venir desde las tres de la mañana en un camión, con inseguridad, para trabajar en esa empresa y genera valor, ¿no tendría derecho a quedarse con esa proporción generada?

El empresario también decide sobre la empresa. Por decir algo muy simple, qué color de uniformes deben usarse, si hay que hacer una reflexión por las mañanas. Mientras uno no dé propiedad, puede decir que va a separar la basura para no contaminar, pero no son decisiones tomadas de forma colectiva, y cuando se llega al punto de repartir la ganancia generada, es otra historia. Si queremos acercarnos a la economía, tenemos verdaderamente que dar propiedad, decisión, ingresos y cultura a la gente que hace la empresa.

¿Cómo es que esto podría darse? Sé que existen empresas en Estados Unidos, ícono de las empresas capitalistas, en donde la tercera generación de empresarios, hoy por hoy, ya no tiene una cuarta generación que siga con la empresa, y lo que están haciendo es dar propiedad colectiva a los trabajadores. ¿Busco dejarla a un nieto a quien no le interesa o se la dejo a los trabajadores que hacen la empresa? Claro, se tiene un 51% de propiedad con un fideicomiso, el resto es de los trabajadores, y empiezan a generarse modelos muy interesantes.

Yo diría que, si hay un señor con una empresa enorme, que no tiene nada que ver con cooperativa ni en su figura jurídica, es mucho más cooperativa que algunas cooperativas, si está dando ingresos por la utilidad, si está dando a los trabajadores la capacidad de decidir y les está dejando imponer una cultura.

En la cultura mexicana ¿qué tendríamos que repensar para que eso pudiera ocurrir en las empresas?, ¿qué le aprendemos a la economía social, al cooperativismo sobre las estructuras que se necesitan para procesos en las que los colaboradores sean codueños de la toma de decisión de las organizaciones?

Ese concepto es el que resume la economía social, «democratizar». La democracia es cuando se le otorga el poder a la gente, y qué mejor que hacerlo en donde realizas tu trabajo todos los días. Tener la gran responsabilidad de ser propietario implica muchas cosas.

Recuerdo una historia que me contaron, porque me parece que llega al meollo de lo que haría falta. Hace casi 100 años llegó un sacerdote al País Vasco, José María Arizmendi Arrieta, se percató de que era un espacio de mucha pobreza donde se hablaba el euskera, no se les permitía hablar en público ni reunirse, debido a la situación política de España en ese momento. Había también mucha ignorancia y quiso que su gran proyecto fuera una escuela. Comenzó a educar con principios de ayuda mutua, de solidaridad, de cooperación, a un grupo de jóvenes. Ellos habían aprendido que en su situación compleja no había otra forma de salir adelante que ayudarse, y se fueron a Alemania a aprender el desarrollo tecnológico de ese momento, que era hacer estufas de gas. Regresaron y fundaron una cooperativa, una empresa muy grande, Fagor Electrodomésticos. Para generar estos modelos empresariales tenemos que cambiar algo y es la educación.

En los 80 nos enseñaban que tener una cooperativa era rentable para las personas, pero actualmente en las escuelas se enseña que entre más puntos ganes y más dinero tengas, más vales. No estoy peleado con que la gente genere rentabilidad, simplemente pareciera que el modelo actual ha generado una profunda

desigualdad. Que la riqueza esté en tan pocas manos en el planeta, no solo en nuestro país, y que haya tanta pobreza, me hace cuestionar el modelo empresarial actual y me parece que es un tema educativo.

Daba hace algunos años una clase en una universidad privada y un alumno se me acercó para pedirme que le diera *coaching* para hacer una empresa. Le pregunté para qué la quería, cuál sería el valor de tenerla, y me respondió tal cual que «para hacer dinero». Parece que la empresa se ha destinado a esto, cuando en

realidad es este espacio físico, virtual, que verdaderamente genera riqueza y bienestar en toda la región. A mí me interesa que hagamos más empresas, para eso. Yo no quiero coches lujosos, pero sí quiero hacer cosas que implican que tengo que invertir o gastar en ellas el producto de mi trabajo.

Todos somos distintos, pero insisto en que los modelos empresariales podrían orientarse a una mejor distribución de la riqueza. Tendríamos que hacer que los modelos educativos nos ayudaran a cooperar, más que a competir, que



Si queremos acercarnos a la economía social, tenemos que dar propiedad, decisión, ingresos y cultura a la gente que hace la empresa.

los jóvenes no salgan a formar una empresa solo para hacer dinero, que entiendan que ser empresario es un gusto, un lujo, pero una gran responsabilidad que te da muchas oportunidades. Habría que empezar a formar paradigmas educativos más cooperativos, comunitarios y colectivos, más que individuales y competitivos.

¿Cuál es el futuro que, desde una lente aspiracional, te gustaría proponer para la economía social en México y qué rol pueden jugar los empresarios en esta misión?

Uno de esos grandes pasos para ver empresas distintas, es estar en IPADE, donde aprendí la técnica empresarial, el valor del factor humano y la complejidad que conlleva y donde conocí mentes brillantes. El poder hablar en este espacio ya comienza en camino. Me parece que Carlos Llano dijo en algún momento: «Estoy donde estoy (no donde quisiera estar) pero no voy a donde voy (sino a donde quiero ir)».

Hoy estoy caminando en el espacio que me gustaría ver, que los empresarios sepan que hay otra alternativa. Si yo promuevo economía social y cooperativismo, no voy a consultar el manual de los Pioneros de Rochdale de finales del siglo XIX, ni tampoco el de Mondragón de hace 40 años. El mundo ha cambiado mucho desde entonces. Hay empresas que trabajan en modelos virtuales, y jamás habríamos imaginado la IA y muchas otras cosas. De aquellos modelos antiguos, lo que sí podemos rescatar es la propiedad colectiva, la democratización misma de la decisión de las empresas.

Me detengo un momento en este último concepto para citar un ejemplo: si uno trabaja en una empresa donde ha visto pasar un río, del que se tomaba agua de joven y se bañaba en ella de chico, y alguien dice que hay que hacer una inversión que va directo a la rentabilidad, pero hay que invertir 10 millones euros para generar un sistema que no contamine esa agua, cuando la decisión está en el capital, que es el que pide el 18%, la decisión está tomada. Cuando pasas por ese río todos los días y la gente tiene una educación colectiva y de bienestar comunitario, esta gente votará por quedarse con el 9%. No es una utopía, se ha visto y se vive, así como los bancos en Alemania les prestan a los jóvenes



Hay empresas que trabajan en modelos virtuales, y jamás habríamos imaginado la IA y muchas otras cosas. De aquellos modelos antiguos, lo que sí podemos rescatar es la propiedad colectiva, la democratización misma de la decisión de las empresas.

con garantía social, así como los argentinos cuidan a los niños y a los adultos mayores entre ellos; así como Estados Unidos –que es el país que más aporta a la economía social por puntos porcentuales del PIB en el mundo– genera su electricidad, en buena medida por cooperativas. Todos estos ejemplos me ayudan a decir que cuando la democracia funciona sí da bienestar desde las empresas.

Propiedad colectiva, democratización, serían elementos fundamentales que rescataría, lo mismo poner a las personas en el centro. No quiero caer en romanticismos, pero diría que las empresas ya no ven a las personas, ven sus manuales, sus números, sus indicadores, sus cuentas. Hay recursos humanos y recursos materiales. Incluso en las empresas tecnológicas más sofisticadas hay alguien que prende el *switch* en las mañanas.

No hay que olvidar que vivimos en una casa común y es fundamental cuidarla. Las empresas del futuro tienen que tomar en cuenta estos principios, así como la técnica de quienes han llevado a las empresas a otro nivel. Como la innovación, que consiste en pensar siempre qué viene adelante para resolver problemáticas que te hagan rentable, porque no voy a resolver problemas sociales sin rentabilidad económica. Si digo que soy un empresario social, pero no genero riqueza, solo soy un *hippie* bien intencionado.

Si los empresarios pudieran empezar a dar propiedad, a tomar decisiones con base en el bienestar común, creo que estaríamos dando un paso interesante. Si mis compañeros y compañeras de las cooperativas comenzáramos a ver el ROI, las inversiones, si buscáramos capital para crecer nuestros negocios, si empezáramos a enfrentar el mercado, si saliéramos a tocar puertas y vender productos que la gente valore y nos los pague bien para tener mejor rentabilidad, sería lo importante.

Sigo teniendo el sueño de que los jóvenes emprendan de manera colectiva, cooperativa. Hay muchos puntos de vista, quizá un compañero de IPADE diría que soy un *hippie* que no genera, pero si le preguntara a mi asesor de tesis, él diría que la oscuridad está en el capitalismo. Me parece más bien que entre el blanco y el negro hay muchos matices de grises. Para mi asesor,

entre la luz y la oscuridad están todos los colores del arcoíris, por lo que me parece que mezclar estos colores nos puede presentar muchas vías para las nuevas empresas. Sueño con un arcoíris, porque veo diversidad, pluralidad, empresas que hoy no existen.

Como ingeniero en alimentos, me dediqué durante muchos años a innovar y desarrollar productos, pensé un día que esas bebidas isotónicas y sueros que todo mundo consume no existían en los 90. Mi sueño sería poder decirles a mis hijos que una empresa social supo desarrollar un producto que hoy no existe, que la gran innovación rentable que resolvió un problema viene de una empresa que tiene en cierta proporción propiedad colectiva o social.

Sería la gran visión: ver a esos empresarios y que les vaya muy bien, que tengan comunidades limpias, que haya bienestar entre la gente, que tengan el bolsillo lleno, porque no generas empresa para que te vaya peor. Creo que ese mundo mejor lo van a hacer las empresas, pero empresas distintas tienen que sentarse, dialogar y hacer un modelo que hoy no existe, donde caben todos.

¿Qué recomendaciones tanto prácticas como teóricas darías para entender más sobre la economía social?

Soy enemigo acérrimo de los *business plans*. Creo que el hecho de estar seis meses pensando, escribiendo, haciendo exceles que siempre me van a salir rentables, no abona al proceso de emprender. Diría que todos aquellos que quieran entrar a la economía social tienen tal cual que realizarla, con los elementos que tengan, para ello hay que hacer empresas.

Hoy resulta que tengo una idea, busco a dos o tres personas que la complementen y busco capital. Muchas veces ese capital es para contratar a más gente. Mejor hagamos empresas, en lo práctico, y comencemos a reflexionar sobre cómo quiero ver esa empresa, pensando en que podría dar propiedad a otras personas, no solamente a mí mismo; que podríamos democratizar las decisiones relevantes, porque a pesar de que sea más difícil, seguramente será un proyecto más sólido en el futuro. Y estar convencidos de que estar bien con el planeta, creo que sería un gran paso para la economía social.

Si los empresarios pudieran empezar a dar propiedad, a tomar decisiones con base en el bienestar común, creo que estaríamos dando un paso interesante.



Creo que le cambiaría el nombre a la economía social, porque en nuestro país es dar elementos para que otros digan que viene un *hippie*, o que es un socialista. Se trata de pensar en economías colectivas, comunitarias, que realmente puedan agrupar a la gente. Hacerlo en donde trabajamos, ponernos de acuerdo, dialogar, construir, llegar a un beneficio comunitario, no siempre pensar en lo individual.

Hay muchos textos sobre economía social solidaria, pero también sugeriría que se viera qué están haciendo en economía social con empresas tecnológicas en Corea del Sur, en el sistema financiero alemán. Algún día platicué con el equipo del gobernador de un Estado sobre economía social, se paró el jefe de asesores y dijo: «Ya sé quiénes son los de economía social, los que hacen palanquetas y mermeladas ¿no?». A mí me confronta mucho que ésta sea la percepción que se tiene sobre el tema. Es necesario que la economía social entienda más las lógicas empresariales, y que los empresarios privados conozcan más de ese modelo para que hagan economía social.

Hablando por ejemplo de guarderías: está la privada o la pública, nunca pensamos que hay guarderías sociales, colectivas. En comunidades de Argentina, 20 mujeres que trabajan capacitan a otras tres para que cuiden a sus niños y les pagan por ello. Se cuidan entre todas. Es una lógica colectiva.

Aprendí en el IPADE que tenemos dos orejas y una boca para escuchar el doble de lo que hablamos. Hay que escuchar otras posibilidades. Si logramos tocar el alma de las personas que tienen verdadera vocación empresarial, si salen a generar empresas con un poco de esto que hayan escuchado, estaremos encontrando otros modelos. Estoy convencido de que las empresas del futuro serán responsables de generar un mundo mucho mejor para los que vienen. </>

La entrevistadora es profesora del área de Entorno Político y Social y directora del Centro de Investigación en Responsabilidad Social de IPADE.

BIRJU SHAH: **ADOPTA LA**
IA
¡ya!



Lo único que no puede hacerse ante la inteligencia artificial es ignorarla. Las empresas y las personas deben empezar a entrenar su algoritmo, para aprovechar sus beneficios.

JORGE LLAGUNO

Es profesor de Inteligencia Artificial (IA) en la Escuela de Administración Kellogg y la Escuela de Ingeniería McCormick en la Universidad Northwestern. Con una larga trayectoria en el campo de la IA, Birju Shah tiene una buena imagen de lo que sucederá con la adopción de esta tecnología en el mundo.

En charla con istmo, este experto señala que hay que ir con prisa, tanto entre individuos como empresas, para adoptar soluciones de IA, todas las que convengan. Es preciso ir entrenando el algoritmo, moldearlo para que realmente sea una herramienta que nos haga más productivos y eficientes. Sin embargo, también es momento de adoptar políticas de gobierno corporativo para regular la relación con la IA y cuidar los datos propios y los de los clientes.

En resumen, estima que la IA transformará nuestra forma de trabajar y de vivir en los próximos años, pero lo hace desde un punto de vista muy optimista. Lejos de desplazarnos, la IA podría crear un dúo humano-robot que viva mejor y más plenamente gracias al apoyo tecnológico constante.

Empecemos por definir qué es Inteligencia Artificial.

La Inteligencia Artificial (IA) ha sido un viaje durante los últimos 30 años. Cuando nos conectamos a internet a finales de los 90, empezamos a proporcionarles datos a la red, y luego a establecer conexiones entre esos datos. En la medida que los conectamos, el propio internet fue capaz de definir las intenciones de la gente: si querían comprar el nuevo vestido, una cerveza o simplemente buscaban interactuar con sus amigos en línea.

La primera vez fue solo análisis y predicción.

Así se comenzó con el *machine learning*, el aprendizaje automático, que utilizaba todos los datos históricos en internet para predecir una próxima transacción, el próximo anuncio en el que se hará clic. Ahora la IA es creativa, está tomando todos esos datos y está tomando decisiones por ti, o ayudando cuando tomas decisiones. Es un socio creativo.

la IA generativa es realmente el socio creativo definitivo. Es tu amigo. Es tu chat. Es tu socio.

Luego comenzó la tendencia de la IA generativa...

La tendencia de IA generativa comenzó hace aproximadamente un año, y ahora es la aplicación de más rápido crecimiento en el mundo. Alcanzamos 100 millones de usuarios en un mes y hemos llegado a 2,000 millones de personas en un año. La usamos donde ni siquiera sabemos cómo la estamos usando: es el caso de WhatsApp. Lo usamos todos los días, justo cuando interactúas con cualquier negocio en WhatsApp. Hay un modelo de lenguaje, una IA generativa, un chatbot. Estás interactuando con la IA todos los días, especialmente si eres una empresa global. Por lo tanto, la IA generativa es realmente el socio creativo definitivo. Es tu amigo. Es tu chat. Es tu socio.

Este punto es muy interesante, porque cuando enviamos mensajes de texto, estamos interactuando con modelos que predicen la escritura, por ejemplo. Al principio nos quejábamos de eso, pero estamos interactuando y los estamos entrenando. Y estamos haciendo lo mismo con estas herramientas.

Es muy interesante: a nivel individual hemos estado entrenando al mundo de la IA de forma gratuita. A nivel de empresa es importante ahora preguntarse ¿cómo usas estas tecnologías que ni siquiera sabes que estás usando y dónde estás regalando datos gratis? En realidad hay que tener mucha gobernanza con la IA, pues incluso aunque no quieras, la estás usando. Esto se llama «humano en el bucle», donde le estás enseñando al robot cómo interactuar mejor contigo y, a medida que le hablas más, lo estás entrenando, y se está volviendo más y más inteligente.

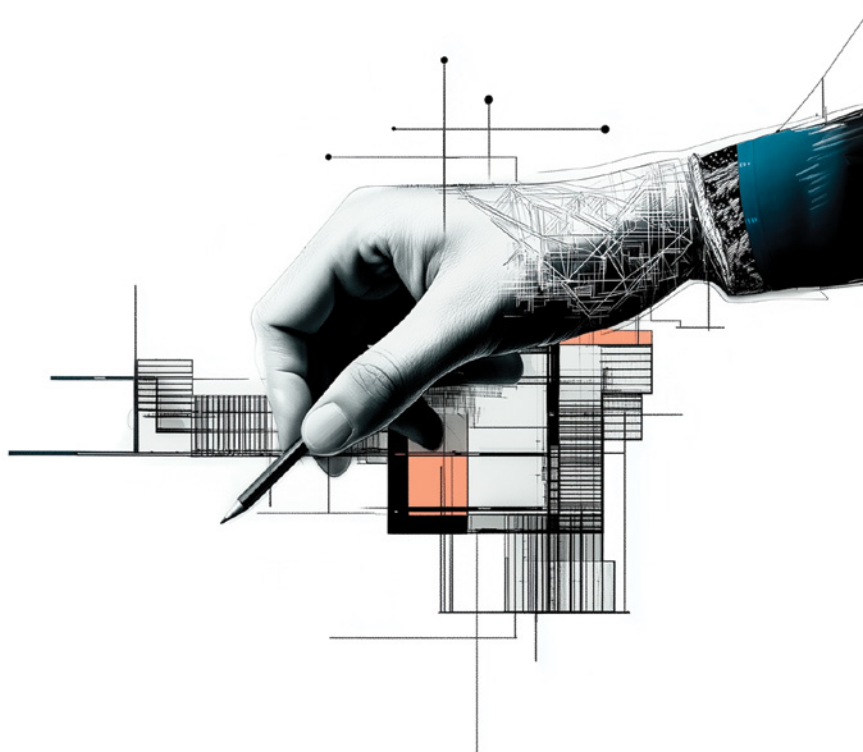
¿Qué pasa con los sesgos y todas esto sobre no dar respuestas adecuadas? Tal vez imaginar respuestas que no son realmente correctas.

Un ejemplo: Hace un año se lanzaron grandes modelos de lenguaje, estos bots de chat. Entonces, si le hacías una pregunta: ¿qué debería beber un niño de 13 años? Sugerirían leche, tal vez jugo de frutas. Ahora, si le preguntas, dirá cerveza o vodka. En la medida que los humanos interactúan con esto, podrían estar creando muchos sesgos, y entonces hay que volver a entrenarla.

lejos de desplazarnos, la IA podría crear un dúo humano-robot que viva mejor y más plenamente gracias al apoyo tecnológico constante.

La IA se construye a partir de todo el mundo hablando en todos los idiomas y se basa en los datos de internet, que sabemos que pueden estar muy sesgados. Así que es muy importante que las organizaciones y las personas tengan un poco de proceso humano, un filtro. ¿Me está mintiendo? ¿Es veraz o no? Debes tener controles de calidad en este momento.

Definitivamente llegará a un punto en el que será como nosotros, y será de nicho, es decir, si eres una persona de atención médica o si eres fuerte en la cultura mexicana, en la cultura india, te ayudará. Será dentro de un año o dos años, pero llegará allí. Por ahora tienes que ser capaz de tener un proceso de filtrado. ¿Está diciendo la verdad o es una alucinación?



Me encanta ese término, porque un colega mío estaba buscando discos antiguos y él tiene uno de estos grandes modelos de lenguaje. Le pidió la discografía completa de un grupo, e inventó varios discos que no existían. Y la respuesta fue que no está mintiendo, está alucinando.

Está siendo creativa. Es como tener un pasante de 19 años. En el primer año mi pasante de 19 años me miente, como un ser humano real. Si le pido que prepare una presentación, él podría mentir acerca de cuándo la va a hacer o sobre algunos de los números. Es la etapa en la que estamos. Así que tienes que entrenarlos. Hay que darles experiencia. Tienes que decirles: «creo que estás mintiendo un poco».

Hay que ser firme. Podrías gritarles, ser firme con ellos. La diferencia es que el becario, tardará años en adquirir experiencia contigo. Este chatbot aprende en un solo día 32 años de entrenamiento. Así que comienzan como pasantes universitarios, es donde están ahora. Luego, mientras lo entrenas, pasas 8 horas con él: que equivalen a 32 años.

Otro riesgo es el de la sustitución laboral. ¿Qué va a pasar?

Me gustaría decir que los CEO mantienen su trabajo, pero no lo sé. Creo que a un nivel más bajo, se está viendo un gran aumento de la productividad. Si eres programador, tienes un 88% más de productividad. Puedes codificar más.

Entonces, si puedes crear un sitio web ahora, puedes crear ocho sitios más en el mismo período de tiempo. Si eres un especialista en marketing, en lugar de 100 anuncios al mes, ahora puedes hacer 1,000. Así que estamos viendo productividad pero también mucha automatización.

En cuanto servicio al cliente, esos trabajos van a desaparecer, van a trasladarse del centro de llamadas al centro de datos, lo que significa que una computadora va a hacerse cargo. Pero lo que realmente estoy viendo, y esto ha sido muy interesante en los últimos tres meses, es más creación de valor en investigación y desarrollo, descubriendo nuevos medicamentos, ampliando la ciencia de materiales, descubriendo un nuevo canal comercial.

Están utilizando IA, para aplicarla donde hay tanta información que se necesitan años para



el CEO que no comience pronto el entrenamiento de la IA... Se va a quedar atrás.

acelerar la investigación y el desarrollo. Veo dentro de un año que las funciones de investigación y desarrollo, así como estas funciones de productividad, se van a ver automatizadas. Eso suele ser para la mayoría de las empresas su principal razón de ser. Hay ciencia que ellos adoptan o propiedad intelectual, patentes que desarrollan.

Será interesante que si eres una empresa en México, tienes la oportunidad de globalizarte. No hay excusas para no ser una empresa global. La cerveza Victoria ahora puede hacer su anuncio de marketing en chino o indio, con un chasquido de dedos.

Ahora hablemos de la posibilidad de hacer un avatar de ti mismo.

Yo ya he hecho un avatar. Acabo de dirigir un programa con 100 directores ejecutivos en todo el mundo. Cuando les envié el video de marketing, les dije cuáles eran los objetivos de aprendizaje del programa. Un buen discurso de dos

minutos. Luego hice clic en un botón y se recreó ese video en 92 idiomas diferentes. Eso es sólo *machine learning*; la parte de IA es que mi cara cambia. Así que en el idioma chino, mi tono sube y baja, cuando hablo en italiano, guiño más y mis manos suben. Así en los diferentes videos. Este es el mundo en el que vivimos ahora: no hay excusas en marketing.

Dejemos los riesgos a un lado por ahora, hablemos de las oportunidades, las recomendaciones.

Es muy interesante. Hay que llevar a cabo un proceso cuando se trata de recomendaciones. Hay que encontrar el problema, embotellarlo, es decir, definir los datos que se tienen y luego hay que diseñar la forma en que se quiere interactuar con ellos. Encuéntralo, embotéllalo y diseñalo. En medida que lo hagas, las oportunidades son infinitas.

estamos en la cuarta revolución industrial. Es una mina de oro, hay una fiebre del oro, así que hay que ir por él.

Cuando piensas en tu P&L, tus pérdidas y ganancias, dices: quiero alcanzar un objetivo de ingresos de 5% más el próximo año. Ahora, con IA es posible que tengas que decir 15%, porque puedes comercializar a muchas más personas, vender de manera más eficiente. Cuando dices que tu EBITDA, tu margen de beneficio es de 8%, con IA tu objetivo debería ser de 22%. Cuando piensas en flujos de trabajo, se trata de poder usar la IA para automatizar esos flujos y oportunidades.

Así que estamos viendo en todos los ámbitos, en recursos humanos, legal, marketing, los tres primeros casos de uso, así como en programación. Luego están las ventas: las oportunidades con IA son extremadamente alta. Puedes hacer ventas personalizadas, y hay muchos matices y personalización. Estamos viendo mucha creación de valor.

En esta línea de pensamiento, el CEO que no comience pronto el entrenamiento de la IA...

Se va a quedar atrás. Esto es un poco duro, pero no creo que haya una ventaja para el que se mueva al último. De manera bastante tradicional, empresas en muchos países dirán que esperarán a la tecnología, a ver qué hace otra empresa.

Hay un punto aquí y es que ha habido un aumento exponencial en la investigación, académica y profesional. Así que ahora no tienes ventajas competitivas. La información está ahí, no hay incertidumbre sobre lo que haces. Debido a ello no hay ventaja para el que no se mueve primero. Tienes que subirte a la curva de la IA y usarla, tienes que subirte a esa curva de innovación. Si no estás empezando ahora, temo por la canibalización de tu negocio.

Ahora, por otro lado, entiendo el costo por no entrar ahora es muy alto, pero hay que entender que el subsidio es muy alto en este momento. El mercado de capital de riesgo está dando dinero «gratis» a todos estos productos. De esta manera, cada vez que hablamos con ChatGPT, a Open AI le cuesta nueve dólares: eventualmente eso llegará a centavos. Pero por ahora Open AI está pagando por ello. Por ello ahora es el momento.

Hablando de emprendedores, la vieja escuela a esos dos tipos en un garaje

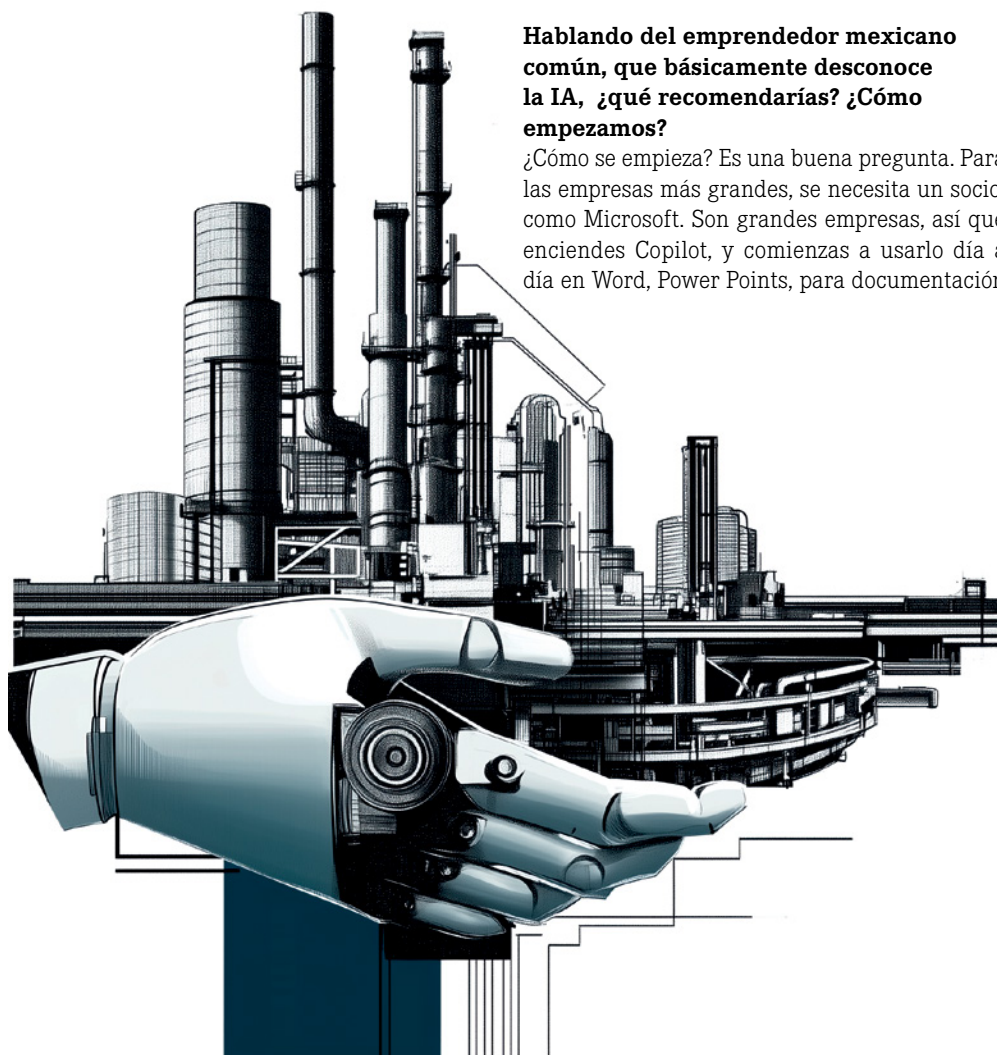
inventando algo. ¿Puede un emprendedor hacer eso con la IA?

Existe este fenómeno, se llama el empresario individual. Lo que quiero decir con esto es que pensamos que la IA generativa permitirá a una persona iniciar un negocio por sí misma y crear una empresa de 1,000 millones de dólares. Sin gente, sin abogado, sin ingenieros, sin personal, sólo una persona creando un negocio de 1,000 millones de dólares, ése es el sueño.

Lo que estamos viendo en Estados Unidos y Europa, es que hay una o dos personas que están usando IA generativa para hacer todo. Así que el lanzamiento de empresas está siendo muy incluso improvisado. Ya no tienes barreras sobre cómo formar una entidad, cuál es su estado legal, cómo pueden comercializar aquí. Todo esto lo puedes resolver con IA generativa. Así puedes lanzar tu propio negocio y realmente hacerlo crecer tú mismo.

Hablando del emprendedor mexicano común, que básicamente desconoce la IA, ¿qué recomendarías? ¿Cómo empezamos?

¿Cómo se empieza? Es una buena pregunta. Para las empresas más grandes, se necesita un socio, como Microsoft. Son grandes empresas, así que enciendes Copilot, y comienzas a usarlo día a día en Word, Power Points, para documentación



estamos viendo productividad pero también mucha automatización.

e investigación. Solo empieza. Cualquier tarea del día a día, comienza a usarla ahora mismo.

Hay otro tipo de socio, que son empresas de consultoría capaces de controlar el riesgo de tus datos mejor que tú. Internamente, no tienes la ciberseguridad establecida, no tienes el riesgo calculado, pero estas empresas de consultoría sí. Por lo tanto, pueden tomar tus datos, pueden instalar su *firewall* y pueden hacer una mayor optimización del flujo de trabajo. Pueden ayudarte con el balance de resultados. Esto es para empresas grandes.

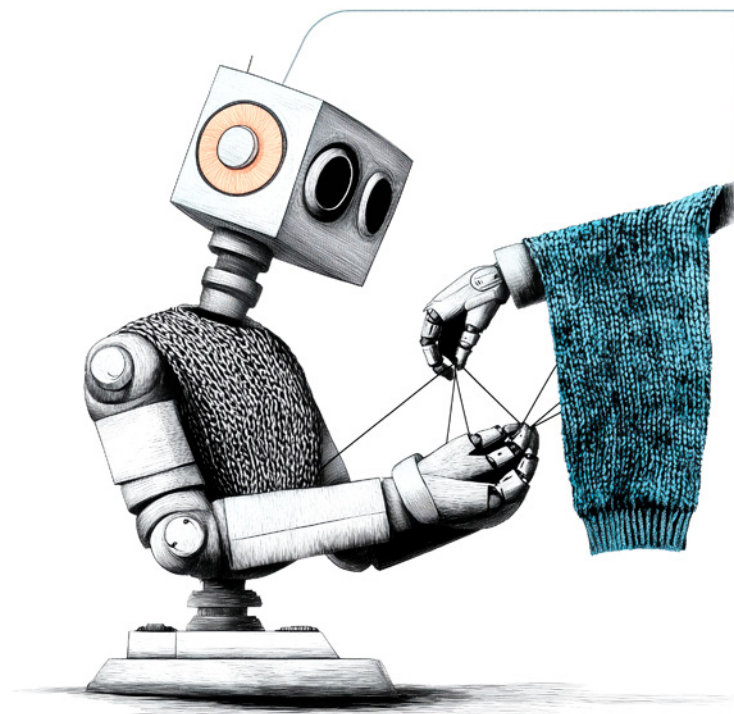
Para emprendedores, hay que pensar en grande. Tienes que hacerlo si vas a enfrentarte a gigantes. Eres una nueva empresa, un nuevo producto, tienes que usar IA para mejorar tu marketing. Tienes que usarla para reducir tu costo de adquisición de clientes. Tienes que aumentar el valor de tu vida útil de inmediato. Si eres un emprendedor y has recaudado, financiamiento tradicional, no hay excusas. Si no tienes ingresos o rentabilidad, el capitalista de riesgo te preguntará: «con IA, ¿cómo es que no estás logrando ingresos o rentabilidad?».

Eso significa que desde el primer día tienes que pensar en cómo el uso de IA va a ser parte de ello. Tal vez no sea una aplicación móvil, tal vez ahora tengas un *chatbot*, ahora sea hay integración de WhatsApp con un *chatbot*. La forma de ofrecer una solución para su cliente va a cambiar drásticamente.

Estamos hablando de interoperabilidad. Por ejemplo, la industria de la salud es la menos interoperable. Vas a un médico y luego vas a uno diferente, tienes que imprimir tus registros y dárselos a ese médico. Eso es universal. Los modelos de IA se han construido de forma interoperable.

Si hablas con un *bot de chat*, el otro tendrá contacto con él. Y así, como también será interoperable, cambiará la atención médica. Si los médicos se convierten en *chatbots*, ahora tendrán todos sus registros de pacientes y lo tratarán mejor. Así que sí, estamos en un mundo muy mágico, en donde la información es plana.

Hablemos del riesgo y de las cuestiones éticas. Has dicho que tenemos que evitar los sesgos. Tenemos el riesgo de que alguien la use para cometer fraude, robar datos, etc. ¿Qué debemos hacer como



empresarios para hacer cumplir mejores reglas, mejores normas?

Lo que he visto en los consejos de administración de las *startups* y las grandes empresas que piden y buscan gobernanza de la IA. ¿Cuál es tu estrategia de transformación con IA? Por ejemplo incrementar más ingresos, pero también ¿cuál es tu política de gobierno de esta IA?

Para el gobierno de la IA, tomo un marco muy específico que hemos estado probando durante un año. Se llama jerarquía de datos de Maslow, en referencia a la pirámide de necesidades psicológicas de Maslow. Si ni siquiera tienes servicios básicos, ésta será tu preocupación, no puedes pensar en el próximo nivel. No puedes pensar en tu salud, porque sólo te preocupas por los servicios básicos. Si tienes cubierto eso, comienzas a preocuparte por la salud, y sólo entonces puedes pensar en el amor. Así que el amor es un lujo.

Lo mismo con la gobernanza de la IA. Primero piensas en qué datos recoges; luego, qué datos produces; luego, cómo vigilas estos datos; luego, cómo los clasificas. Finalmente cómo los usa la gente y cómo tomamos decisiones a

partir de éstos. Ese es el marco de gobierno, ahora hay que implementarlo, para gestionar el riesgo.

No es algo fácil, pero si piensas a partir de una jerarquía de datos, entra en juego el sentido común. El riesgo es un poco más de sentido común, pero el costo va a ser astronómico.

Como mencionabas, parte de una lógica básica, pero también es un desafío muy grande para muchos negocios. Como sucede con los médicos, hay mucha información no estructurada, muchas empresas funcionan así.

Los datos no estructurados son muy interesantes. Hay una aplicación que puede tomar una foto de la nota manuscrita del médico con una letra muy mala y extraer las palabras con una precisión del 99.99%. Así que tomaron el lenguaje de los jeroglíficos aztecas. Ahora están extrayendo idiomas reales y tendrán una precisión del 99,99%. Así que ya no hay excusa para los datos no estructurados. De hecho, podrías tomar todos los datos no estructurados y generar una estructura con AI generativa.



en este mundo en que vivimos, especialmente en los próximos dos años, va a ser muy difícil saber qué es real y qué no lo es.

Hablemos de educación. ¿Deberíamos poner la IA en práctica, por ejemplo, en los niveles básicos? ¿Se debería permitir que los niños la usen, porque existe el temor de que los haga más perezosos?

Lo que dices lo enfrento con mis alumnos. Siempre les digo a mis estudiantes, primero usen su propio cerebro y luego sigan adelante y úsenlo como un socio. Nunca hacen eso. Siempre se bloquean mentalmente y lo usan primero, y puedo saber cuándo lo están usando, primero porque no hablan así. Eso asusta, porque la están usando para la máxima creatividad.

Digamos que tienes que diseñar la cocina de tu casa. Por lo general, pasarás por un proceso: quieres ver otras cocinas, cómo están diseñadas. Tiene una lista de lo que quieres: una cocina verde, un diseño plano, etc. Ahora sólo tienes que escribir en el chatbot: Dame un nuevo diseño de cocina, dame 100, haz iteraciones. Así que pierdes toda la creatividad, solo estás gestionando. Creo que vamos a ver muchas políticas de gobierno a nivel escolar sobre cómo deberían usarlo. Pero dicho esto, la mayoría de mis estudiantes usan esto en el aula todos los días. Ahora tengo que darles problemas cada vez más difíciles, para que no puedan usarla.

Me imagino que también te has enfrentado a empresas donde los becarios la están utilizando sin decirle a sus jefes...

Sí, y eso puede ocasionar que los despidan, porque están subiendo los datos competitivos de la empresa. Muchas de las empresas con las que hablé lo han apagado, porque no quieren que se filtren datos clave. Es un gran error, porque en este momento la gente más joven solo copia los datos y los usa en su computadora personal con IA. Por lo tanto, en lugar de apagar la IA, debe avanzar rápido en el gobierno corporativo. Deben establecer las reglas de cuándo pueden usarlo.

Estamos en un mundo donde tienes que restringir como parte del flujo de trabajo. A medida que le hablas, hay una base de datos detrás que dice que se trata de datos propietarios, por lo que no podemos compartir estos datos. Por lo tanto, hay que poner en marcha algunas normas provisionales por ahora.

Hay que etiquetar datos, audios, también necesitamos entender cuándo un producto de estas tecnologías es artificial. Hablando de las imágenes que se usaron en las

campañas presidenciales con estas herramientas.

El presidente Trump se postuló nuevamente para la reelección en Estados Unidos. Así que se tomó una foto a sí mismo y luego usó la AI generativa para ponerse en entornos diferentes de indios, afroamericanos y mexicanos. En algún barrio, en algún pueblo indio, en algún gueto. Y dejó que su campaña lo usara. Lo gracioso es que en el gobierno de Estados Unidos cometieron un error. Dijeron que van a exigir que cualquier cosa generada por IA tenga una etiqueta que lo indique. Un sello IA. Pero ¿qué puede hacer la gente con eso? Pueden simplemente falsificar el sello. Podría haber una imagen real y podrían ponerle un sello IA. En este mundo en que vivimos, especialmente en los próximos dos años, va a ser muy difícil saber qué es real y qué no lo es. No tengo la respuesta de cómo saber qué es falso o no.

Se ha hablado sobre usar la tecnología blockchain para abordar este problema...

Sí, es el marco más común, busca llegar exactamente a donde se generan los datos. Si los datos son generados por ti, escribiendo un correo electrónico, ahora hay un token vinculado a esto y

la IA con un cuerpo significa que los modelos generativos se van a utilizar en robótica, así que veremos a robots humanoides haciendo mi café.

cualquiera que use esos datos lo puede seguir. Se trata de que te vuelvas transparente.

Pero gobiernos tendrían que adoptar esa tecnología, lo mismo que todo internet en el mundo. Así que eso va a ser interesante, sin embargo, creo que lo lograremos, tenemos que hacerlo.

Imaginando el mundo dentro de 5 a 10 años, ¿qué puedes ver respecto de esta tecnología?

Hay dos formas en las que realmente la veo en 10 años. Una sería la IA física, con un cuerpo, y la otra la IA de sistemas. La IA con un cuerpo significa que los modelos generativos se van a utilizar en robótica, así que veremos a robots humanoides haciendo mi café, conduciéndome en el automóvil; no autos autónomos, sino un conductor robot. La IA física ha dado un salto extremo en innovación este año, en 10 años veo un mundo en el que todos tendremos asistencia robótica legítimamente.

En cuanto a la IA de sistemas, veo que se cumplirá la estrategia de la tercera compensación: un humano más un robot siempre van a ser mejor que un robot o que un humano. Así que veo al gemelo digital. Siempre vamos a estar usando estos chatbots de IA generativa para que nos sirvan de asistentes, va a ser una solución omnipresente para todos.

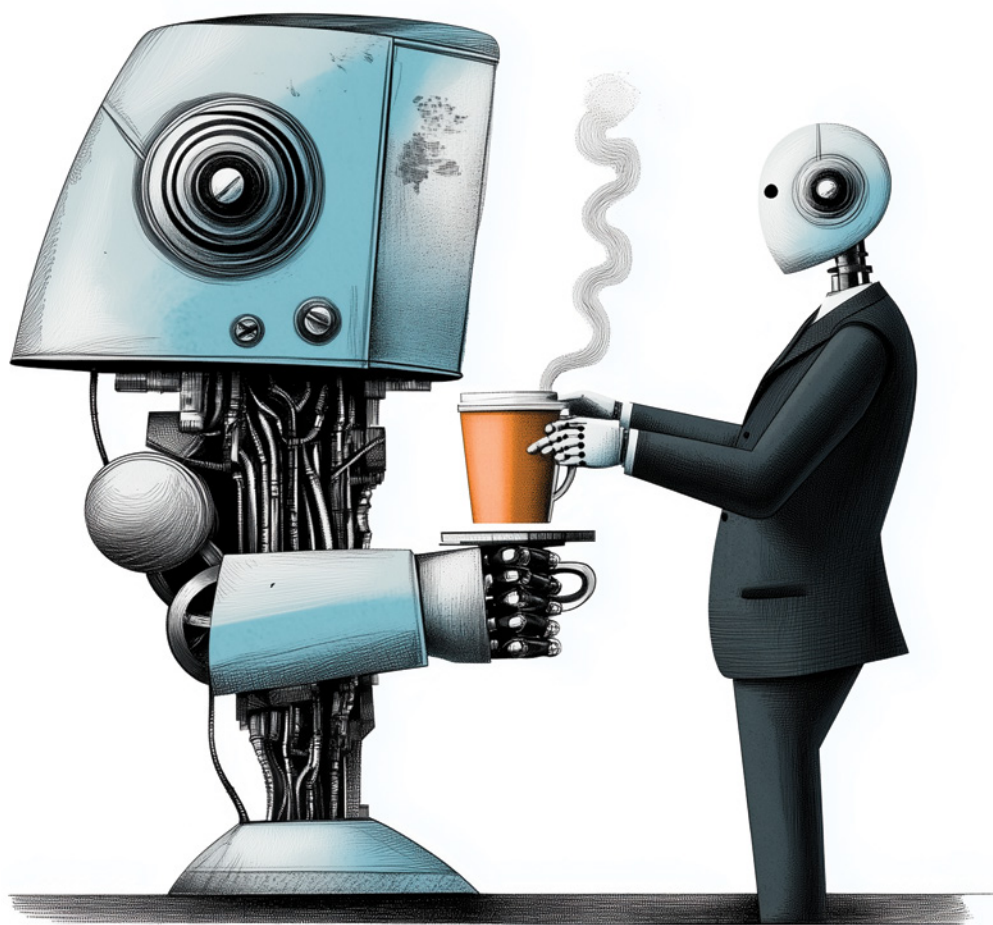
Es una opción que a mucha gente le encantaría escuchar, porque de alguna manera no nos hacemos redundantes...

E incluso si te haces redundante, somos humanos. Creo que lo único que no hay que temer es que crearemos algo más para nosotros. Siempre lo haremos, ya sea que todos vayamos al espacio porque estamos aburridos en la Tierra o tenemos más tiempo para vacacionar o decirle a tu pareja que la amas, ¿verdad?

Así que creo que tendremos más tiempo, y tal vez la semana laboral de cuatro días se convierta en una realidad o tal vez simplemente haya otro problema que tengamos que resolver.

Así que creo que la falacia de que nos volvemos redundantes no es cierta. Creo que nosotros como sociedad siempre tenemos problemas que resolver. Siempre son más grandes que

la generación anterior. Así que estamos en la cuarta revolución industrial. Es una mina de oro, hay una fiebre del oro, así que hay que ir por él. </>



JOHN ROSSMAN

¿Cómo **enfocarse** en la
INNOVACIÓN?

SILVIA CACHO-ELIZONDO



La transformación de una empresa para adaptarse al futuro requiere enfocar sus estrategias, incentivos, políticas de inversión e incluso utilidades hacia esa gran pregunta:
¿Hacia dónde vamos desde aquí?

John Rossman estudió ingeniería industrial en la Universidad de Oregon State, fue consultor por casi 14 años en firmas como Accenture y Arthur Andersen. Volvería a hacer esa labor por muchos años más en Alvarez & Marsal, hasta 2017. Pero lo que marcó su carrera y lo transformó de consultor en líder de opinión a nivel mundial fue su paso de poco más de tres años por Amazon, entre 2002 y 2005.

No fue la cantidad de tiempo, sino el momento clave: el imperio estaba en plena construcción, y a Rossman le fueron encomendada la construcción de la plataforma B2B y la relación con los clientes corporativos más importantes. Pero, ante todo, participó junto con los demás pioneros en la creación de una cultura corporativa que rompería con todo lo establecido. A esto lo llamó años después el *Amazon Way*, el cual describe en tres de sus cuatro libros, auténticos *Best Sellers* en el tema gerencial y de liderazgo.

Hoy John Rossman es un *speaker* global, asesor en Innovación en múltiples empresas y consejero en algunas más, y por supuesto sigue siendo un consultor. En charla con istmo, se enfoca en la importancia de impulsar una cultura y una estrategia de cambio, para construir una empresa sostenible hacia el futuro.

¿Podrías hablarnos sobre tu vida, cómo llegaste a desarrollar tu carrera profesional?

Creí en Oregon y estudié ingeniería industrial. Siempre estuve muy interesado en esta combinación de eficiencia e integración y en mejorar el funcionamiento de las cosas. Tuve la oportunidad de ser uno de los primeros ejecutivos de Amazon, y jugué un papel clave en el lanzamiento y el crecimiento de su negocio de *Marketplace*. Dejé Amazon a finales de 2005, pero aprendí demasiado sobre cómo hacer que ocurra un cambio efectivo, cómo analizar las situaciones y los proyectos mejor que en otras empresas y qué significaba el verdadero liderazgo.

Fui socio de una muy buena firma de consultoría durante 12 años después de Amazon, Alvarez & Marsal, con clientes como la Fundación Bill y Melinda Gates. Cierta vez uno de mis clientes me comentó: «Haces tan buen trabajo aplicando el pensamiento de Amazon a nuestra situación, creo que deberías escribir un libro sobre ello».

Eso fue como una chispa. ¡Claro, hay que escuchar al mercado! Así, en 2014, varios años después de dejar Amazon, publiqué un libro llamado *The Amazon Way*. Es la historia de los principios de liderazgo de Amazon y un poco mi historia en esa empresa. Luego escribí un libro que se llama *Think like Amazon*, que es básicamente el cuaderno de estrategias completo de todos los mecanismos y estrategias de la empresa.

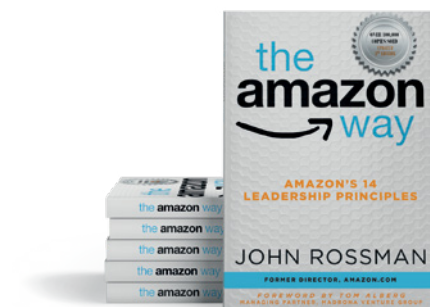
Empecé entonces a tener la oportunidad de hablar con los equipos y las empresas sobre cómo provocar el cambio y cómo dirigir con más efectividad un mejor negocio. En el camino, llegué a ser asesor *senior* de Innovación en la compañía de telecomunicaciones T-Mobile. Ellos tenían un problema en particular: necesitaban crecer más allá de su negocio básico. Mi cliente allí, Kevin McCaffrey, me invitó a participar y reconfiguramos gran parte del pensamiento de Amazon para enfocarlo en una empresa que claramente no era Amazon. A partir esto, escribimos un libro llamado *Big Bet Leadership*.

Mi interés y mi misión es ayudar a los altos directivos a llevar a cabo un aspecto crítico, pero a menudo incomprendido y muy poco exitoso de su trabajo, que es realmente crecer, transformarse e innovar, lo cual es muy diferente a tener una buena mentalidad operativa. Eso es lo que me interesa particularmente y en lo que trato de enfocar mis energías.

¿Cuáles son para ti los elementos clave, esenciales para innovar con éxito un modelo de negocio en la era digital y de inteligencia artificial?

Hasta cierto punto me resisto a la premisa de la pregunta, porque innovar no requiere sólo un par de cosas o unos pocos pasos. Pero voy a responder que aquí podemos comenzar con el cuaderno de estrategias básico. Uno de estos elementos es la obsesión por el cliente: una verdadera comprensión, tener empatía y un entendimiento profundo del trabajo que mi cliente está tratando de hacer, más allá de cómo puede ser su producto o servicio.

Esa es la pasión, el impulso y los insights que se necesitan tanto para cumplir con ese cliente hoy, como para pensar la forma de atenderlo más a fondo y mejor. Cuando estuve en Amazon,



The Amazon Way.
John Rossman

mi misión es ayudar a los altos directivos a crecer, transformarse e innovar, lo cual es muy diferente a tener una buena mentalidad operativa.

90% del negocio eran libros, videos y música. Hoy es un conglomerado, y el camino para llegar a donde está actualmente se desarrolló simplemente por tener curiosidad sobre el cliente y sus problemas, y por pensar cómo podríamos servir a ese cliente de una mejor manera, en comparación a como se le atendía hasta ese momento. Ese es el camino.

Sin embargo, hay que combinarlo con un *mindset* que comprenda realmente la diferencia entre innovar y operar. Lo que la mayoría de la gente no entiende fundamentalmente es que la innovación es un proceso de experimentación. La experimentación se lleva a cabo a través del fracaso. Comienzas con el fracaso, tal vez ganando tu camino hacia el éxito, si es el concepto correcto.

Pero la palabra fracaso es un término sobrecargado. Significa demasiadas cosas para demasiadas personas diferentes, así que personalmente no me gusta ese término. Me gusta el término experimentación, porque te dice el tipo de fracaso que estoy buscando, que es un fracaso experimental, y no un fracaso en ejecución o en claridad de conceptos.

Creo que, si se combinan esas dos cosas, una profunda curiosidad por el cliente y la comprensión de la diferencia entre operar e innovar, se está empezando a tomar el camino correcto. Por último, se necesita un compromiso de la Alta Dirección con el largo plazo, en lugar de limitarse a optimizar los resultados a corto plazo. Si todo lo que te interesa es optimizar para obtener resultados de corto plazo, entonces no gastes tiempo y energía en crear futuros negocios.

Optimizas para hoy. Por lo tanto, es una elección clara y deliberada que el liderazgo *senior* tiene que hacer: si asignamos tiempo, recursos y comprendemos el proceso de una transformación basada en la experimentación para construir el negocio de mañana, un negocio más duradero, robusto y preparado para el futuro. O bien, si simplemente tratamos de mantenerlo optimizado para el modelo en su estado actual, y todo lo que hacemos son mejoras incrementales.

No hay una respuesta correcta aquí, pero hay que tener clara cuál es tu intención. El mayor error que cometen los altos directivos en esto es que dicen que quieren innovar, que quieren una empresa duradera, en constante aprendizaje,



la innovación es un proceso de experimentación, no de ejecución perfecta. Se comienza con el fracaso, pero es un fracaso experimental, no de concepto.

centrada en el cliente e innovadora, pero no actúan de esa manera. No asignan tiempo, recursos o una estrategia para esto. Ese es el problema con el que hay que empezar.

¿Qué tipo de cualidades o hábitos de liderazgo serían críticos en los equipos de las empresas para tener éxito en un proceso de transformación digital?

Qué gran pregunta, porque esa es la historia del liderazgo de grandes apuestas (*Big Bet Leadership*). Hay tres hábitos críticos que personas como Jeff Bezos, Elon Musk, John Legere de T-Mobile y Satya Nadella de Microsoft tienen, que les convierte en transformadores sistemáticos. Los tres hábitos son estos:

Crea claridad. Crean claridad. No sufren por nociones vagas de transformación digital. Se enfocan mucho en el problema que están resolviendo, en el problema del cliente que están atendiendo y en su hipótesis para el estado futuro, y lo tienen muy claro, muy pronto.

Lo segundo es que **mantienen la velocidad.** Impulsan que lo principal sea lo principal y lo mantienen así en el tiempo. No dejan que las cosas se desaceleren. La parálisis por análisis y la ralentización están entre las principales razones del fracaso de las grandes apuestas.

La tercera cosa es que **se enfocan primero en los riesgos críticos** y en probarlos, antes de comprometerse realmente con el concepto, la idea principal y sus resultados.

Esto es algo que ha metido a muchos equipos de liderazgo en un gran aprieto: se comprometen, hacen un gran compromiso financiero por adelantado por los beneficios que va a traer una transformación digital o su nueva plataforma, pero en realidad aún no la han probado. En este momento es cuando realmente te puedes desviar como líder *senior*.

Son los tres hábitos que tienen las grandes leyendas del Big Bet Leadership. Hay un cuaderno de estrategias para ello, ¿cómo ponemos realmente estos hábitos en práctica y lideramos el ciclo de vida de una gran transformación?

Una vez que las empresas están en proceso de cambio y tienen esta visión de futuro a la que quieren llegar, ¿cómo medir si están haciendo las cosas bien?

Creo que en la mayoría de las situaciones, hay métricas de entrada y hay métricas de salida... y hay que enfocarla bien. Hay también métricas de corto y de largo plazo. Las cosas a corto plazo en las que quieres centrarte son, por ejemplo, en la velocidad para hacer pruebas. ¿Estamos probando ideas de manera apropiada? Esos son los datos de inicio que estás buscando en relación con una transformación.

Así que piensa en algún tipo de proceso por etapas y en cómo estás trabajando en las ideas y manteniendo la velocidad a lo largo del proceso. Esas son las métricas de entrada que estás buscando.

Las métricas de salida tienden a ser de más largo plazo. Por ejemplo, la industria farmacéutica tiene un conjunto de métricas relacionadas con la vitalidad, que es la cantidad de ingresos que provienen de los productos que han lanzado en los últimos tres a cinco años, en comparación con los ingresos totales. Ese es un muy buen indicador de la salud y la vitalidad futura de la empresa.

Tener algún tipo de incentivo como éste es importante, especialmente a nivel ejecutivo *senior*, eso pone la piel de todos en juego en relación con la transformación. Así que esos son los tipos de incentivos en los que hay que pensar muy cuidadosamente. Como estás insinuando en la pregunta, si no se abordan los sistemas de incentivos no se obtendrá una transformación: todos nuestros incentivos actuales, desde el mercado de valores hasta el nivel de liderazgo superior, la gerencia media y el individuo, tienden a estar orientados a un muy corto plazo.

Si todo lo que tienes son sistemas de incentivos de corto plazo, la gente va a hacer lo más inteligente y natural: va a hacer cosas muy orientadas al corto plazo, porque eso es lo que sus incentivos les dicen que deben hacer.

A veces es difícil dar prioridad a este largo plazo, por la evaluación a la dirección, por la forma en que operan las empresas. Se necesita dar resultados a los inversionistas. Es difícil equilibrar el lado seguro y el negocio en el largo plazo...

Sí, todos los negocios son difíciles, pero lo difícil no debería disuadirnos de hacer lo correcto. Aquí es donde la comunicación estratégica es

las métricas de entrada se centran en la velocidad para probar ideas, mientras que las métricas de salida reflejan la vitalidad futura de la empresa.



una necesidad absoluta, si buscas a tener éxito. Un tipo de comunicación estratégica es con los accionistas y las partes interesadas significativas en una organización. Hay que contarles la historia de por qué estamos asignando recursos hoy para el futuro, lo que podría diluir las finanzas en el corto plazo: es la historia de hacia dónde vamos.

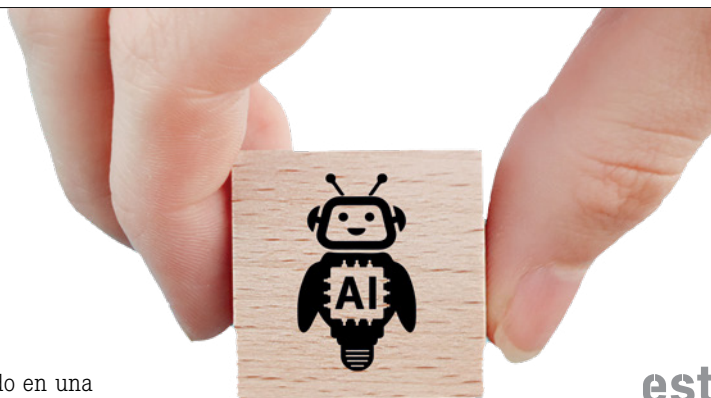
La carta a los accionistas de Amazon de 1997 se adjuntaba a cada carta anual a los accionistas en los años siguientes, como un recordatorio de lo que Amazon cree, que es la creación de valor empresarial de largo plazo, a menudo sacrificando los resultados inmediatos.

Ese es el tipo de comunicación estratégica que se necesita para aprovechar el tipo correcto de inversionista, que entiende que estamos haciendo esto a propósito, con un propósito, para crear valor empresarial de largo plazo.

De cara al futuro, ¿qué tipo de tendencias emergentes crees que darán forma al futuro de la comercialización, el marketing y la innovación digital en el panorama empresarial?

Veo las cosas principalmente a través de una lente estadounidense cuando me refiero a los mercados y el entorno, pero lo enmarcaré de esta manera: Netscape salió a bolsa en noviembre de 1995, eso se ve en gran medida como el comienzo de la era digital.

Si piensas en todos los cambios que han ocurrido desde 1995: nuevas empresas, disrupción de compañías, increíbles propuestas de valor para el cliente, increíbles nuevos modelos de negocio... lo que realmente no se ha visto demasiado afectado es que, si nos fijamos en la productividad de las empresas, del *back office*,



del *mid office*, del *front office*, ha estado en una trayectoria de cambio muy lenta.

ChatGPT de OpenAI se puso en marcha en noviembre de 2022. Si en 20 años esta empresa existirá todavía o no es irrelevante. Creo que vamos a mirar hacia atrás entonces, y decir que éste fue el comienzo de lo que enmarcamos como la era hiperdigital, porque fue cuando comenzamos a imaginar las implicaciones de la IA para cambiar los modelos operativos y la productividad de las grandes empresas. Mi pronóstico es que la productividad en las empresas va a tener una oportunidad de repuntar dramáticamente, y que va a crear oportunidades y desafíos.

Todo depende de qué lado de la historia quieras estar. ¿Quieres estar del lado de alguien que aprovechó esto y tomó el camino difícil de transformarse y reimaginar su modelo operativo? O bien, ¿quieres ser una empresa que se frena, que intenta preservar el *statu quo*? El pronóstico para esas empresas no es muy bueno. Creo que estamos entrando en una era de oportunidades y cambios caóticos, debido a un conjunto de mega fuerzas que nos va a impactar.

Este caos a veces también es una fuente de oportunidades...

Siempre son las dos cosas. Es un riesgo y Jeff Bezos utiliza el marco de referencia de una «empresa de primer día». Una empresa de primer día es aquella que ve eso como una oportunidad e invierte el tiempo, los recursos y la experimentación necesarios para aprovecharlo. Esto en comparación con una empresa del día 2, que busca optimizar el corto plazo y no invierte lo suficiente en el futuro. Esa es la elección deliberada de la que hemos hablado: ¿estás jugando el juego largo o el corto?

¿Qué tipo de consejo o recomendación darías a la comunidad empresarial del IPADE? En México hay muchas pequeñas y medianas empresas que no tienen el tamaño de Amazon, pero también van a estar luchando para cambiar.

Primero, me voy a referir al tamaño de Amazon como un obstáculo. Creo que en realidad las

estamos entrando en una era de oportunidades y cambios caóticos, impulsados por mega fuerzas que transformarán los modelos operativos y la productividad empresarial.

pequeñas empresas tienen muchas más oportunidades ahora que nunca. La tecnología es cada vez más fácil. En el pasado, teníamos que escribir todo (el código), en comparación con el momento actual, cuando tienes todas estas oportunidades impulsadas por soluciones API (*Application Programming Interface*) y SAS (*Software as a Service*).

La capacidad fundamental que todo líder empresarial tiene que entender es ¿cómo creo casos de uso para el futuro y cómo articulo mi visión del futuro no sólo a la tecnología, sino también al modelo operativo, los sistemas de incentivos y al equipo que se requiere para probar este concepto?

Y por lo tanto, creo que la pregunta prioritaria para los líderes *senior* es: ¿vas a ser solo un operador o también vas a trabajar en el futuro y dedicar más tiempo a cómo mejorar realmente tu propuesta de valor, mejorar tu operaciones y ser alguien que diseñe ese futuro para su negocio? </>



La entrevistadora es directora y profesora del área de Comercialización en IPADE.



IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

LIDERAZGO, MOTOR IMPULSOR DE CAMBIO

Solo quienes lo viven día a día, comprenden la magnitud de ejercerlo con responsabilidad; de comenzar con la evolución personal, para generar un crecimiento colectivo; de ver en los problemas, oportunidades; y en los diferentes puntos de vista, otras perspectivas de la realidad de los negocios.

Hablemos de Alta Dirección

DA EL SIGUIENTE PASO

Acompañamos a los líderes en las diferentes etapas de su desarrollo personal y profesional. Proponemos la opción de la oferta académica a cada aspirante, de acuerdo con su momento de vida, experiencia y grado de responsabilidad.



ipade.mx

IVO VLAEV

¿Quién toma



Las empresas deberían entender a fondo la Ciencia de Comportamiento, y distinguir las decisiones racionales de los sesgos y reacciones automáticas, que dominan gran parte de nuestra forma de actuar.

decisiones en tu

cabeza

ALBERTO IBARRA

Ivo Vlaev es profesor de Ciencias del Comportamiento en la Escuela de Negocios de Warwick. Estudió Psicología, es maestro en Ciencia Cognitiva y doctor en Psicología Experimental. Ha escrito y colaborado en 171 artículos de investigación y en 16 libros sobre temas de Psicología el estudio del comportamiento en particular.

Vlaev es un experto y abierto promotor del *nudging*, una técnica que busca influir en la conducta de las personas -para bien-, tomando en cuenta sus impulsos «automáticos». La Ciencia del Comportamiento acepta que hay mucho de irracional en las decisiones del ser humano, y busca apelar éstos y conocerlos a fondo para alertarnos sobre cómo es que realmente reaccionamos a nuestro entorno.

La Ciencia del Comportamiento está buscando llenar un hueco que deja la Economía, al aceptar que las personas no siempre deciden racionalmente, ni eligen automáticamente lo que más les conviene. Esta, piensa Vlaev, es toda una revolución que tendrá efectos en todos los ámbitos, como el empresarial.

El campo de las ciencias del comportamiento, el campo académico, ha crecido en las últimas décadas y llegó a desafiar las teorías económicas tradicionales sobre cómo las personas toman decisiones. ¿Qué nos puedes contar sobre cómo se desarrolló este campo y cómo tiene esto implicación en la estrategia empresarial?

El campo de la ciencia del comportamiento se desarrolló en los últimos 50 años. Tratamos de entender por qué las personas hacen lo que hacen y cómo cambian sus decisiones y acciones. Lo que descubrimos durante los últimos 50 años de investigación es que las personas no siempre son racionales. En su mayoría, el comportamiento humano es automático y subconsciente, no reflexivo, consciente y racional.

Lo que nos interesa es saber por qué el vaso de la racionalidad humana está medio vacío, por qué a veces tomamos decisiones de las que luego nos arrepentimos y por qué tomamos decisiones sobre las que nunca actuamos.

Lo que hicimos fue traer personas al laboratorio, pedirles que tomaran decisiones sobre

su salud, riqueza y finanzas y sobre el medio ambiente. Descubrimos que no son las áreas prefrontales del cerebro las que están activas cuando se toman decisiones -porque estuvimos escaneando sus cerebros, para comprender los mecanismos subyacentes de la elección humana-.

Las áreas subconscientes del cerebro son responsables de los impulsos, los hábitos y las emociones que explican la mayoría de la toma de decisiones humanas, no las áreas reflexivas prefrontales. Sólo entre 20 y 30% de las decisiones son impulsadas por nuestras redes conscientes y racionales en el cerebro, como lo haría el Sr. Spock. De hecho, la mayoría del tiempo, el comportamiento humano simplemente se produce automáticamente, desencadenado por el entorno. Tenemos diferentes sistemas que impulsan las decisiones: subconscientes, automáticos y voluntarios.

Si te encuentras en una situación muy familiar, se desencadena automáticamente esta decisión subconsciente, heurística. Sólo en raras ocasiones, cuando la situación es nueva, por ejemplo, o hay mucho en juego, te involucras en esta elección reflexiva y racional.

¿Cuáles son las implicaciones para la estrategia de negocios? Si entiendes por qué las personas hacen lo que hacen, puedes influir en sus decisiones. Cuando creas una estrategia o una política, ésta no se convierte automáticamente en una realidad. La implementación requiere que los empleados, los clientes, los ciudadanos cambien sus decisiones y acciones. Por lo tanto, se requiere incidir en la acción humana. Por eso la ciencia del comportamiento es tan importante.

Todas las grandes consultoras en el mundo, las compañías de seguros, los bancos o los gobiernos tienen unidades de comportamiento, que les ayudan a diseñar mejores estrategias y políticas y a implementarlas. ¿Por qué es tan importante entender e influir en el comportamiento humano?

Por ejemplo, una de las mayores consultoras trabajaba cierta vez con un gran banco. Descubrieron que el rendimiento y el proceso de reconocimiento en el banco no eran consistentes, ni efectivos. Los empleados no sentían comprometidos, ése era el problema.

Por lo tanto, el comportamiento en el que trataron de influir fue hacer que los gerentes se tomaran el tiempo para hablar con los empleados, para tener conversaciones significativas sobre los objetivos de rendimiento y qué tan bien lo estaban haciendo en su trayectoria profesional. De esta manera, los empleados se sintieron comprometidos y mejoraron sus resultados profesionales.

Otro ejemplo, en una gran compañía de petróleo y gas descubrieron que cuando los gerentes tenían que tomar decisiones sobre dónde perforar en busca de petróleo, no estaban basándose en los sistemas de información que se implementaron en la empresa. En cambio, los gerentes decidían basándose en la sugerencia del ingeniero y en su reputación. Habían gastado millones para desarrollar sus sistemas y, sin embargo, estaban usando el juicio humano de una sola persona.



En su mayoría, el comportamiento humano es automático y subconsciente, no reflexivo, consciente y racional.

Se pueden encontrar muchos ejemplos, en los que necesitamos cambiar el comportamiento humano en materia de salud y seguridad. En ciberseguridad, se busca que los empleados cambien sus contraseñas, no abran correos electrónicos de *phishing*, y cumplan las reglas para evitar riesgos, tanto en casa como en la oficina.

Los principales desafíos de las empresas modernas dependen de la comprensión y la influencia en el comportamiento humano. Por lo tanto, necesitamos aplicar la nueva ciencia del comportamiento para mejorar la efectividad de nuestras estrategias.

Cuando pensamos en cómo aplicar los hallazgos académicos de las ciencias del comportamiento, ¿qué nos pueden decir también sobre el comportamiento de los líderes empresariales? Una cosa es cómo puedo mejorar la toma de decisiones de los consumidores, pero otra es mi propio comportamiento como líder. ¿Qué tipo de sesgos podrían condicionar o entorpecer mi toma de decisiones en la empresa?

Hay muchos sesgos innatos en la forma en que tomas decisiones, más de 40 sesgos subconscientes automáticos. Podemos nombrar algunos ejemplos y luego ver qué podemos hacer para mejorar las decisiones de los gerentes, y también de clientes y consumidores.

NatWest es el grupo bancario más grande del Reino Unido y tiene su propia unidad de comportamiento. Está apoyando a sus clientes para que tomen mejores decisiones y descubrió que éstos no estaban ahorrando lo suficiente para alguna contingencia, vacaciones, educación o para la pensión. Entonces recurrieron a un sesgo que es muy conocido: el sesgo psicológico del compromiso.

Hicieron algo muy simple: se le pidió a la gente comprometerse, seleccionando una imagen que ilustrara un objetivo de ahorro. Cuando los clientes hacían clic en su objetivo, seleccionaban automáticamente cuánto dinero querían transferir a su caja de ahorros cada mes. Una vez que lo hacían, eran muy reacios a empezar a sacar dinero de este apartado. Es decir, seguían ahorrando.

Otro ejemplo de un sesgo que se utiliza para cambiar un comportamiento para siempre se

Si entiendes por qué las personas hacen lo que hacen, puedes influir en sus decisiones. La implementación de una estrategia requiere que los empleados, los clientes y los ciudadanos cambien sus decisiones y acciones.

conoce como anclaje. Si le das a la gente un ancla al azar, un número, no puede ignorarlo en su mente. En negociaciones, yo te puedo dar un precio inicial muy alto. Incluso si quieres comprarlo por menos, este precio tan alto se queda en tu mente. No puedes deshacerte de él. Funciona como un ancla, y luego se convierte en una toma de decisiones. De alguna manera, aceptas comprar el producto por un precio más alto del que hubieras ofrecido.

Capital One es una compañía de servicios financieros de tarjetas de crédito con la que trabajo. Querían motivar a sus clientes a pagar más cada día por esa deuda de tarjeta de crédito. En Reino Unido pagan en promedio automáticamente siete libras. Instamos a sus clientes a pagar más diciéndoles que en lugar de pagar siete, ¿qué tal si pagaban 20 o 30 el próximo mes? Les dimos diferentes anclajes altos y los clientes podían decir sí o no. Si decían que no,

les pedimos que ingresaran un número. Terminaron ingresando una cantidad más alta, así que conseguimos aumentar la amortización de la deuda de los clientes un 100% con estas técnicas de anclaje.

Otro ejemplo: un banco sudafricano quería promover a los clientes que pidieran prestado más dinero y les enviaron cartas con una oferta. En la carta que explicaba las condiciones y tasas de interés, ponían una hermosa cara sonriente en la esquina inferior derecha, que provocaba emociones positivas. Hay una heurística automática, conocida como heurística de afecto. Cuando la mitad de los clientes del banco recibieron la carta con una hermosa cara sonriente, se sintieron bien y comenzaron a aceptar la oferta; pidieron prestado más, en comparación con quien sólo vio la carta estándar. Se encontró que para lograr el mismo aumento en préstamos con una carta normal, había que reducir la tasa de interés en un tercio. Ese es el efecto de la heurística.

Barclays, otro banco, utiliza la ciencia del comportamiento. La gente se olvida de las cosas y, si algo sobresale, se llama sesgo de prominencia. En el momento adecuado, actúan porque solo nos enfocamos en la información destacada. Barclays envió recordatorios a sus clientes de que estaban alcanzando el límite de sobregiro y necesitaban devolver dinero a su cuenta. Les enviaron un mensaje SMS que les decía que había transacciones sin pagar y cuánto dinero les quedaba hasta fin de mes. Sólo una simple información y a los clientes les encantó. El 99% quedó satisfecho con este servicio y más del 60% tomó medidas.

Volviendo a NatWest, hay un sesgo específico, conocido como efecto de norma social. Las personas tienden a hacer lo que hacen otros, incluso cuando piensan que lo han hecho porque son racionales y deliberativos. Es bueno para mí, lo hice porque es una buena idea; tomé una decisión. Entonces, ¿qué está haciendo NatWest?

Está enviando mensajes al cliente, diciendo: “¿sabes qué clientes como tú, de tu mismo nivel de ingresos, están ahorrando hasta 3,000 libras cada año para sus vacaciones ideales? O bien, ¿sabes que otros cliente como tú están ahorrando hasta 18,000 libras cada dos años para la hipoteca para su casa? El efecto fue que 56%

de los clientes empezaron a actuar con base en esta información. El efecto de la norma social es realmente prominente.

Una agencia de reclutamiento, Job Angels, es genial: ponen anuncios de trabajo en su sitio web y quieren que muchas personas envíen su CV para solicitar el trabajo. Lo que están haciendo para influir en las personas es decirles cuántos candidatos ya han solicitado este trabajo, y ganaron un gran premio por esta innovación. Aumentaron las solicitudes en 156%, simplemente mostrando estos mensajes.

Tenemos otros buenos ejemplos del efecto de las normas sociales entre las grandes empresas energéticas de todo el mundo. Quieren influir en sus clientes para ahorrar energía, así que les envían sus facturas y en éstas les dicen cuánta energía consumen, y también cuánta están consumiendo sus vecinos más eficientes. Los clientes que vieron esta información, comenzaron a consumir menos energía. Total Energy, una de las grandes compañías del Reino Unido, informó recientemente que durante un año lograron ahorrar 1.1 mil millones de libras en facturas de energía para sus clientes.

Pero déjame hablarte de los gerentes. ¿Qué podemos hacer con los gerentes para influir en sus decisiones para mejorar? Tenemos que entender que todos estos sesgos automáticos que llamamos heurísticos afectan nuestras decisiones de manera automática, subconsciente e involuntaria.

A menudo no somos capaces de entender el efecto de estos sesgos y de controlarlos, porque son muy rápidos. Están contruidos por la naturaleza en nuestra composición neurobiológica, en nuestro cerebro, y a menudo están fuera de nuestro control. El cerebro racional prefrontal no es capaz de suprimirlos. Por lo tanto, los gerentes que piensan que son muy racionales, reflexivos y lógicos a menudo no lo son. Hay un sesgo específico que se conoce como sesgo de sobreconfianza.

Muchos de nosotros tenemos exceso de confianza en la precisión de nuestros juicios y en nuestras habilidades para actuar, planificar con anticipación, administrar. Somos demasiado optimistas sobre la probabilidad de que sucedan cosas buenas. Tal vez eso es evolutivo, por eso descubrimos todo del mundo. Fuimos demasiado



Lo que descubrimos durante los últimos 50 años de investigación es que las personas no siempre son racionales.

optimistas de que podríamos cruzar el Atlántico y encontrar las Américas, por ejemplo. Por eso a veces creamos empresas contra viento y marea, y la innovación se basa en parte en el exceso de optimismo y de confianza.

Pero eso puede llevar a la gente por mal camino. Lo interesante de la ciencia del comportamiento es que, por un lado, se pueden utilizar y explotar estos sesgos para cambiar el comportamiento de las personas, lo que se conoce como «pequeño empujón» (*nudging*). Por otro lado, puede evitar que las personas sean presa de estos sesgos. Por lo tanto, es necesario comprenderlos, ser consciente de ellos y actuar en consecuencia.

El sesgo de exceso de confianza conduce a fracasos bastante dramáticos en las empresas. Hay un informe que dice que 75% de las fusiones y adquisiciones pierden valor, porque los gerentes están demasiado seguros de que pueden manejar las sinergias entre las empresas, y administrar la fusión. Esto es a menudo difícil, porque las culturas chocan.

¿Cómo podemos evitar que los administradores sean víctimas de este sesgo? Hay una técnica que utilizamos en las ciencias del comportamiento y se conoce como «considera lo contrario». Podrías creer que conoces es el mejor curso de acción, porque tienes todas las razones para actuar de una forma específica, por ejemplo, para adquirir una empresa o no. Pero debido a que tienes un exceso de confianza en tus decisiones, tiendes a buscar razones que respalden la decisión de adquirir una empresa e ignorar las razones en contra.

Entonces, pide a los ejecutivos que sean su propio abogado del diablo. Tienes dos resultados: A o B, adquirir o no; fusionar o no, por ejemplo. Pides simplemente que enumeren todas las razones para adquirir la empresa y aquellas en contra. Luego, que consideren qué tan seguros están de estas razones, calificándolas de uno a siete. Es una forma sistemática de enumerar los pros y contras, así que nada queda sin considerarse.

Esto parece mejorar drásticamente la toma de decisiones de los directivos, y también de sus propios equipos. Cuando los equipos toman decisiones o resuelven problemas, a menudo olvidan razones específicas para actuar o no actuar, así

que el equipo puede estar unido para una cierta estrategia. Tú, como gerente, te enfrentas al equipo y tratas de encontrar razones en contra de lo que quieren lograr, solo para asegurarte de que toda la información relevante para la decisión esté en el debate.

Toda la información importante se pone sobre la mesa. A veces tenemos miembros del equipo que nunca hablan, que tienen información muy importante que debe ser considerada en la toma de decisiones del equipo. Los equipos junior suelen ser así: suelen escuchar primero la opinión del miembro mayor del equipo, y si ésta es diferente de la opinión del miembro más joven, éste último nunca la expresa.

Entonces, ¿qué deben hacer los buenos líderes para asegurarse de que se ponga sobre la mesa toda la información posible para tomar una buena decisión y resolver el problema de manera óptima? Deben comenzar el debate con la opinión del miembro más joven del equipo. Estos son ejemplos de la técnica de considerar lo contrario.

Muy interesante ya que venimos de un mundo que de alguna manera cree que si quieres mejorar tienes que estar más motivado. Simplemente tenemos que trabajar más duro. Tenemos tantas suposiciones sobre por qué alguien es exitoso o no. Pero con los ejemplos de hoy, realmente muestras cómo el contexto condiciona la forma en que nos comportamos y reaccionamos a nuestra realidad. De alguna manera, independientemente de nuestra voluntad de poder o de nuestros conocimientos o habilidades, al final seguimos siendo vulnerables a lo que está en nuestro contexto.

Absolutamente.

¿Cómo continuarán evolucionando los campos de las ciencias de la decisión y de la economía del comportamiento en la próxima década? ¿Cómo podría esto impactar en el mundo de los negocios?

En primer lugar, tenemos que reconocer el poder y la eficacia de aplicar la ciencia del comportamiento a los negocios, que no es

ampliamente reconocida. Muchas organizaciones no tienen científicos del comportamiento entre sus empleados, por lo que necesitamos crear una nueva profesión en cada negocio: un Chief Behavioral Office (CBO), como existen un CEO o un CFO. Necesitamos contratar a más profesores de ciencias del comportamiento para ayudar a los gerentes y futuros líderes a comprender la efectividad de la ciencia del comportamiento. Tenemos que empezar a realizar más ensayos y a experimentar con intervenciones de las ciencias del comportamiento para diseñar mejores estrategias.

Anteriormente me preguntaste cómo podemos aplicar la ciencia del comportamiento a la organización, y tengo un ejemplo simple. Por ejemplo, para motivar a nuestros empleados a ser más eficientes y productivos. La solución habitual es darles un bono, dinero en efectivo o un incentivo. Esto se aplica ampliamente en todas las organizaciones.

Ha habido muchos ensayos, experimentos de control aleatorio que muestran que si empleas un sesgo automático específico, puedes hacer intervenciones más efectivas para motivar a tus empleados. ¿Cuál es este sesgo? Es lo que se conoce como aversión a la pérdida. La gente responde emocionalmente a las pérdidas, más de lo que responde a las ganancias.

Si salgo de aquí y pierdo 10 dólares en el camino, me sentiré bastante triste. Si los encuentro posteriormente, me sentiré feliz, pero en general mi felicidad se reduce, porque la confusión emocional por perder 10 dólares es más fuerte que el placer de encontrar 10 dólares. Evolucionamos de esta manera, para centrarnos más en la pérdida que en la ganancia. ¿Cómo pueden las empresas emplear este sesgo específico para motivar a los empleados? Se han realizado varios ensayos como darles el bono al comienzo del año, y si no logran sus objetivos, tienen que devolverlo.

Así que estás gastando el mismo dinero, pero en lugar de dar el bono al final, que es la condición de control, lo das al principio. Esto tuvo un efecto asombroso, de hasta 300% de aumento en la productividad, por ejemplo, con maestros, que están motivados para hacer que los niños estudien mejor Matemáticas. Con los bonos al final de año, los niños resolvían en promedio 2 de cada 10 problemas matemáticos. Al cambiar el bono al principio de año, resolvieron 7 de cada 10.

El mismo efecto se ha demostrado en otras organizaciones. Así que puedes ver cómo se pueden realizar ensayos controlados aleatorios en tu propia organización para probar diferentes técnicas para motivar a tus empleados o para influir en tus clientes.

Por ejemplo, con la técnica de la norma social. Queríamos influir en los médicos para que mejoraran la eficacia y eficiencia de sus decisiones clínicas. Por ejemplo, que los médicos recetaran menos antibióticos porque conducen a la resistencia de las bacterias. Les informamos que ocho de cada 10 médicos de su zona recetaban menos antibióticos que ellos. Esto llevó a una reducción significativa en los antibióticos recetados.

No quieren ser ellos los que recetan en exceso.

Así que puedes ver cómo es un objetivo muy importante para las organizaciones de nuestra



Si entiendes por qué las personas hacen lo que hacen, puedes influir en sus decisiones. La implementación de una estrategia requiere que los empleados, los clientes y los ciudadanos cambien sus decisiones y acciones.

sociedad, con el fin de que el desarrollo futuro de la ciencia del comportamiento funcione. Los ensayos controlados no dan las cosas por sentado. Se deben tener expertos en ciencias del comportamiento en cada organización y debería emplearse a más científicos de datos para trabajar junto con ellos. Se deben emplear más capacidades de inteligencia artificial que apoyen el diseño de mejores intervenciones, utilizando la ciencia del comportamiento.

Porque la inteligencia artificial es muy buena para aprender muy rápidamente sobre todos estos diferentes efectos automáticos en el comportamiento humano, estas heurísticas y sesgos.

Tengo mi propio marco de referencia, *MINDSPACE*: es un acrónimo de las formas más efectivas de influir en la toma automática de decisiones (*messenger (M)*, *incentives (I)*, *norms (N)*, *defaults (D)*, *salience (S)*, *priming (P)*, *affect (A)*, *commitments (C)*, and *ego (E)*). Puedo enseñar a Chat GPT los principios de *MindSpace* muy rápidamente. Le muestro las definiciones de estos sesgos y luego le presento un problema: «Quiero escribir una carta a mis clientes para que compren más, o a mis empleados para que trabajen más duro o no hagan algo. Cómo diseñarla para implementar algunos de estos sesgos».

La AI es súper buena para entender primero el contenido, luego los sesgos, para hacer predicciones rápidas de cuál sesgo afectaría las decisiones de los empleados o los clientes y diseñar una muy buena carta, que luego podría enviarse automáticamente.

Podemos tener a la ciencia de datos recopilando de forma continua cómo los empleados o los clientes están tomando decisiones, analizando los datos de forma automática, continua y mejorando las pruebas, su efectividad, el contenido de sus comunicaciones, por ejemplo.

Entonces podemos combinar la inteligencia artificial, la ciencia de datos y la ciencia del comportamiento para mejorar continuamente su efectividad, para el bien de sus organizaciones.

¿Qué podemos entender como heurística de sesgos?

En pocas palabras, estos son «algoritmos» automáticos innatos en tu cerebro, que se ejecutan automáticamente dentro de una situación específica. No tienes control sobre cómo funciona.

Así que los llamamos heurísticos, una regla general (*rule of thumb*) muy rápida para tomar una decisión.

Esta regla general puede conducir a decisiones óptimas. Por ejemplo, si ves una sombra en un arbusto, sientes miedo y el efecto heurístico es que huyes. No calculas las probabilidades de que la sombra sea un depredador. La heurística es seguir a la multitud, a la manada, hacer lo que todo el mundo en tu propia tribu está haciendo. Ves a la mayoría haciendo algo, tiendes a hacer lo mismo. Te sientes motivado para hacerlo.

Fue un rasgo adaptativo en el pasado. Evolucionamos en pequeñas comunidades, no en grandes Estados, a lo largo de cientos de miles, incluso millones de años. Si no haces lo que tu tribu está haciendo, te echan de la tribu, y serás comido o asesinado por un depredador u otra tribu.

Pero en el mundo moderno, si haces automáticamente lo que todos los demás están haciendo, hay resultados subóptimos, como fumar más, si todos los que nos rodean fuman; trabajar menos, si mis compañeros de trabajo son perezosos, beber más...

En este caso la regla heurística conduce a un sesgo, que es un resultado subóptimo. Un sesgo es una mala decisión irracional, resultado de la

aplicación de esta heurística automática. Por ejemplo, el sesgo presente: valorar las recompensas inmediatas.

Por eso dicen que si quieres pedir un favor, pídelo a futuro... por ejemplo, ¿me puedes venir a ayudar el sábado con mi mudanza?

Te diran que sí, o tú dirás que sí irás dar una charla, y cuando llegue el día te preguntarán ¿por qué estuve de acuerdo con eso? Descartamos el futuro. Estás muy adaptado al presente. Por ejemplo, evolucionamos en un entorno pobre en calorías, así que si buscas en el bosque y encuentras algo de calorías para comer, las comes de inmediato, porque podrías quedarte sin energía y morir.

Pero en el mundo moderno, vivimos en un entorno rico en calorías. Si estás muy sesgado al presente, centrándote en los beneficios inmediatos, consumirlo todo conduce a la obesidad, a enfermedades cardiovasculares, a problemas graves. Si quieres gastar todos tus ingresos, no ahorras para la jubilación, no inviertes, y eso no es bueno. Podríamos conducir a una sociedad insostenible y los gobiernos no pueden ahorrar suficientes recursos para apoyar a las personas en la jubilación.

Así que es muy importante tener en cuenta cómo funcionan estos algoritmos automáticos, para diagnosticar el problema y tener una solución. Por otro lado, podemos utilizar estas heurísticas en beneficio de la persona. Así se creó la revolución «*nudge*». Significa empujar suavemente a las personas. Hay un libro titulado *Nudge, Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*, publicado en 2008 por Richard H. Thaler y Cass R. Sunstein.

Yo estoy haciendo *nudging* continuamente, estoy enseñando a los líderes a aplicarlo en su organización. El concepto explotó a partir de 2008. El presidente Obama leyó el libro durante la noche y por la mañana le pidió a su personal: «quiero que se aplique más esto». David Cameron, el primer ministro del Reino Unido en ese momento, leyó el libro y dijo: «Necesitamos aplicar el empujoncito o la ciencia del comportamiento para mejorar la sociedad».

¿Cuál fue la idea fundamental del libro? Cambió por completo todo el debate sobre qué se

Necesitamos crear una nueva profesión en cada negocio: un Chief Behavioral Officer (CBO), como existen un CEO o un CFO.”



puede hacer con la irracionalidad humana. La respuesta a la pregunta era tradicionalmente hacer racionales a las personas, darles información, incentivos para cambiar de opinión. Ellas debían tener el control.

Pero como sabemos, la mayoría del comportamiento humano está automáticamente en el subconsciente, y si las personas son reflexivas, racionales, lógicas y conscientes sólo de 20 a 30% del tiempo, no pueden tener siempre el control, porque se van a quedar sin tiempo y sin azúcar en el cerebro.

El libro le dio la vuelta al debate diciendo: en lugar de controlar la naturaleza humana, sigamos la corriente de la naturaleza humana. Esa fue la idea fundamental del libro. Si sabemos cuáles son estos algoritmos automáticos para tomar decisiones, vamos a activarlos, a usarlos, pero el resultado de estas decisiones debería ser bueno para el individuo, para la organización y para la sociedad. Esto se conoce como el pequeño empujón. En lugar de forzar o coaccionar a las personas, las estás empujando suavemente.

A esto se le conoce como paternalismo liberal. Está cambiando el entorno o la arquitectura de elección dentro de la cual las personas toman las decisiones.

Es muy interesante cómo permites que la gente sea libre y tome sus propias decisiones, sin embargo, el contexto de alguna manera los empuja hacia la decisión que se considera correcta para el individuo.

Otra heurística automática se conoce como el sesgo del *default*, el sesgo *statu quo*. La gente se deja llevar por la corriente de la vida cotidiana y no quiere cambiar la forma en que son las cosas. Si les pides que llenen un formulario y marquen una casilla para inscribirse en la pensión y destinar parte de su salario a ella, nunca lo harán. O bien, si los inscribes a todos y les dices que llenen una forma y marquen una casilla si no quieren entrar en el programa de pensión, tampoco lo harán. Tiendes a la opción predeterminada, al *default*.

Por lo tanto, esperar que los empleados tomen una decisión activa para ahorrar para la jubilación lleva a que sólo cerca de 50% lo hagan. Pero si inscribes a todo el mundo, hasta 90% de los empleados recibirán una pensión, porque nadie opta por no hacerlo.

Respecto del sesgo de la norma social, ya hemos descrito cómo se usa para que los empleados sean más eficientes. He trabajado mucho en aplicar la ciencia del comportamiento para los gobiernos, por ejemplo en recaudación de impuestos. Al enviar comunicados a quienes están retrasados, señalando que 80% de las personas en su misma situación ya pagaron sus impuestos, se logró aumentar la recaudación en 250 millones de libras esterlinas en un año. Así que es un potencial enorme.

¿Qué podemos aprender en torno a las ciencias de la decisión para el liderazgo? Como líderes de personas, ¿qué podemos aprender de este campo tan interesante?

Bueno, los líderes necesitan motivar a los equipos, a los empleados. Las muchas técnicas que pueden aplicar en este caso, por ejemplo, queremos motivar a nuestros empleados en nuestras conversaciones a establecer objetivos, a comprometerse con sus metas, con los objetivos alcanzables.

Las personas son trabajadores realmente eficientes y eficientes en las organizaciones cuando se fijan objetivos. Por lo tanto, el líder debe tener un objetivo muy claro y alcanzable para cada persona de su equipo y debe ayudarla a seleccionarlo. Luego debe hacer que se comprometa con la meta, con el sesgo de compromiso.

Si haces una promesa pública de hacer algo, es más probable que lo hagas, porque no quieres arruinar tu reputación. Como sabemos, en nuestras pequeñas sociedades y grupos, la reputación era muy importante. El contrato social se basaba en la reputación, el comercio se basaba en ella antes de la invención de los contratos. Por lo tanto, las personas están muy motivadas de forma innata a cumplir con sus compromisos, especialmente cuando son públicos.

Puede utilizar un tercer sesgo. Las personas necesitan retroalimentación continua, qué tan bien lo están haciendo en el camino para lograr su objetivo. Eso les da una sensación de progreso y de recompensa. Esta retroalimentación continua es muy motivadora, porque las personas sienten energía y motivación a medida que se acercan más a lograr algo.

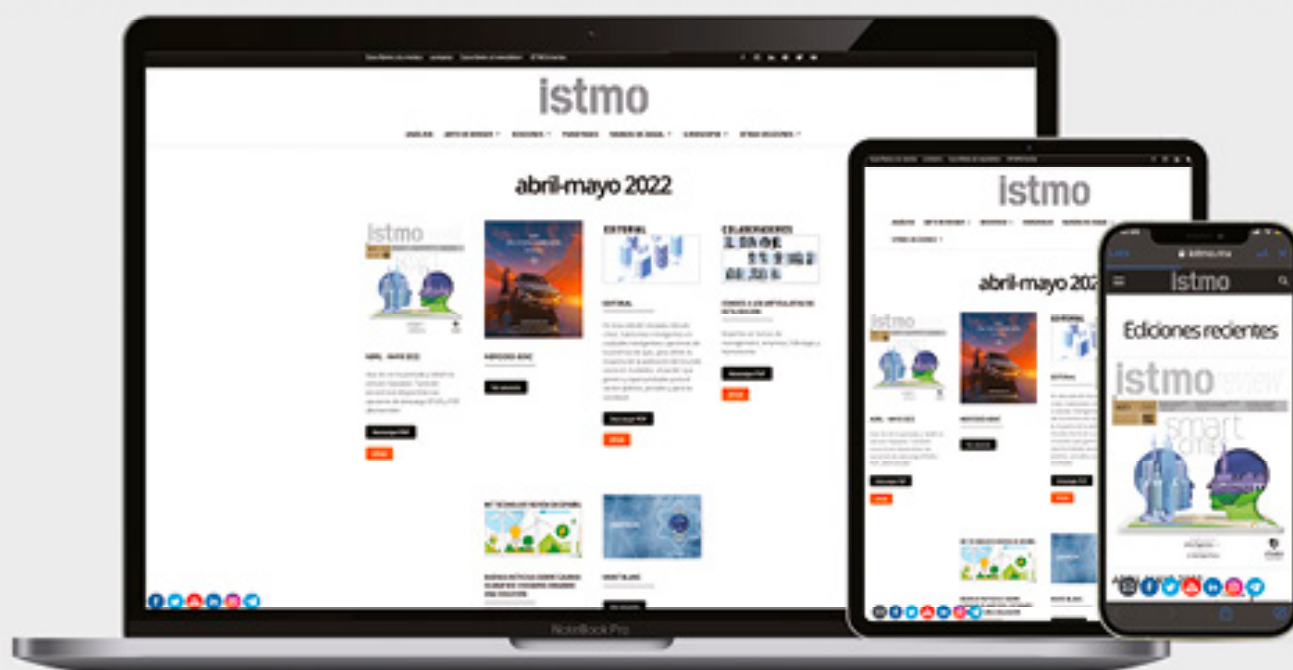
Así que aquí tienes tres sencillos consejos sobre cómo puedes motivar a tus empleados. </>



El entrevistador es director y profesor del área de Análisis de Decisiones en IPADE.

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



ANA MARIE ARGILAGOS

«Todos somos filántropos»



De los Rockefeller a los Ramírez. Menos de 1% de los fondos filantrópicos en Estados Unidos se destina a la comunidad latina. Por este motivo, esta red busca crear sus propia riqueza y fundaciones, que contribuyan a impulsar a la comunidad hispana.

BERNARDO SAINZ MARTÍNEZ

Hispanics in Philanthropy es una red multinacional de organizaciones sin fines de lucro con base en Estados Unidos, orientadas exclusivamente a impulsar a los latinos. Con más de 40 años, agrupa a más de 1,000 organizaciones, con un potencial de más de 1,500 millones de dólares en generación de riqueza, y más de 600 proyectos financiados a través de su programa HIPGive.

Su presidenta, Ana Marie Argilagos, es una ferviente promotora de una clase integral de filantropía, que no se limita a dar donativos de corto plazo, ni a seguir los objetivos de la Responsabilidad Social Corporativa. Para ella, el verdadero cambio se obtiene generando un movimiento, que involucre a toda la comunidad en la recaudación y aplicación de recursos, en su propio beneficio.

La filantropía es para todos, y nadie mejor que la gente para saber dónde invertir para igualar las oportunidades y buscar la prosperidad para todos. Con una trayectoria de más de 30 años en este campo, Ana Marie es una promotora de la hispanidad en suelo estadounidense. Por ello busca siempre mejores formas de hacer filantropía a través de estudios e investigación, para provocar un verdadero cambio de sistema, tanto en Estados Unidos como en América Latina.

Cuando se piensa en líderes empresariales filantrópicos, se tiende a pensar que esto consiste sólo en buena voluntad y regalar dinero. ¿Cómo definirías la filantropía?

En realidad, una buena parte viene de la buena voluntad, pero es mucho más que dinero. En cuanto a la filantropía, la etimología de la palabra es «amor a la humanidad». Así que consiste en cómo compartes, cómo das. Nosotros lo llamamos el «corazón colectivo». Ese es el nombre del movimiento, de la comunidad que estamos creando. Es un corazón: se trata de amar a tu familia y a tu comunidad en general, pero también se trata de trabajar colectivamente y de la responsabilidad que tienen los unos con los otros para tener un mundo justo, en el que no sólo unos pocos estén bien, sino que todos prosperen.

Para mí esto tiene muchos aspectos. Puede tratarse de conseguir dinero y es la cara más



Es emocionante ver cómo una comunidad se une bajo un movimiento y comprende que puede cambiar, trabajando juntos.

evidente, la cual se estudia y se mide. Cuando estudias y mides algo, le estás dando importancia. Lo que me encantaría hacer a través de escuelas como el IPADE es estudiar y medir otras cosas: el voluntariado, las remesas -dar a tu propia familia-, dar tu propio tiempo. No se trata solo de dar dinero, sino de ofrecer oportunidades, conectar a la gente.

Hay muchas maneras de dar, pero la filantropía como espacio, como campo, no se ha estudiado lo suficiente, incluso en Estados Unidos. Es un sector bastante nuevo en las universidades y muy pocas personas que conozco en este campo han estudiado a la filantropía... llegaron por casualidad, y la aprecian como espacio para lograr un cambio.

Creo que hay mucho que aprender de la teoría y me alegro de que eso esté comenzando y espero que se desarrolle más, porque podemos evitar muchos errores que se han cometido en filantropía en el pasado.

Es muy interesante hablar de la filantropía más como un espacio y no solo poner dinero en efectivo. ¿Cuáles son los principales retos y oportunidades a los que te enfrentas actualmente en el sector de la filantropía?

Algunas cosas son diferentes en Estados Unidos y América Latina, otras son iguales. Creo que lo que estamos experimentando ahora mismo en Estados Unidos es una reacción violenta contra la diversidad, la equidad y la inclusión. Tenemos a la Corte Suprema, que el año pasado tomó una decisión muy fuerte, en contra de estas ideas. Entonces hay mucha gente corriendo asustada en el medio de la filantropía y las fundaciones, y están borrando todo lo que tiene que ver con la raza y las etnias.

Por ejemplo, antes solía hablarse de justicia racial. Ahora sólo se habla de hacer justicia, porque no quieren hacerse visibles ante la administración Trump. Así que eso es con lo que estamos luchando, es un tema importante actualmente.

Pero algunos de los problemas recurrentes tienen que ver con que las fundaciones a menudo tienen una teoría de cambio con la que están comprometidas, es su estrella polar. Las teorías de cambio son bien intencionadas y suenan muy

bien para quienes estamos sentados en estos asientos que tú y yo ocupamos, pero no se hacen en conjunto con la gente en la comunidad.

Con demasiada frecuencia, la organización filantrópica, desde el personal hasta los fideicomisarios, la junta directiva, son personas con muchos privilegios. Su experiencia de vida es muy diferente a la de la comunidad, y lo que a ellos les parece racional y sensato, no lo es para las personas que están en posiciones vulnerables, a las personas indígenas, LGBTQ, personas mayores o a los más jóvenes. Por lo tanto, definitivamente hay barreras, porque existe una falta implícita de diversidad de experiencias. Hay prejuicios raciales, y eso también puede llevar a lo que llamamos microagresiones raciales, que son pequeños trozos de racismo que ocurren a diario. Estas interacciones se acumulan y conducen a efectos verdaderamente dañinos en las personas que los experimentan.

Así que todo esto es muy difícil. En Estados Unidos también hay problemas en torno a los impuestos y a cómo las fundaciones son o no gravadas, incluyendo a las corporativas y a los individuos.

Gran parte del dinero que vemos en la filantropía proviene cada vez más de individuos y no de fundaciones, a través de los fondos asesorados para donantes (donor-advised funds), que son como cajas secretas en las que puedes poner todo tu dinero, un millón o 100 millones de dólares, y puedes detenerlo allí. Obtienes una gran deducción de impuestos, pero no puedes sacarlo. Es dinero que queda encerrado ahí durante mucho tiempo. Algunas fundaciones están presionando para que haya legislación que busque una mayor transparencia en estos fondos, y que, si estás obteniendo una deducción de impuestos, ese dinero se destine a la comunidad.

Por su parte, en América Latina hay mucha filantropía que está sucediendo de persona a persona. Es una filantropía informal. Me encantaría que se estudiara más la filantropía informal, tanto en América Latina como en Estados Unidos y el Caribe, porque eso pasa, que confiamos más entre nosotros que en las instituciones. Dar dinero a una institución se siente incómodo para algunos.

Las fundaciones corporativas son muy fuertes, las fundaciones familiares en América

Latina, pero la teoría de cambio a menudo se basa en el interés corporativo de la entidad o de la familia, o muy a menudo no aborda el cambio de sistema.

Para mí la mejor filantropía es la que se hace con personas con experiencia viva de la comunidad y es una que ofrece apoyos generales para que la comunidad pueda ejercerlo de forma más flexible, porque la gente conoce mejor sus necesidades.

Uno de los desafíos que mencionas tiene que ver con la conexión con las experiencias reales vividas por los grupos específicos a quienes estás tratando de ayudar. ¿Qué estrategias sugerirías a los líderes empresariales, las empresas o las fundaciones de la sociedad civil para tratar de romper esas barreras y tender esos puentes? En tu experiencia con hispanos, ¿qué historias de éxito podrían servir de ejemplo?

Hay muchos casos de éxito. Lo que me viene a la mente de inmediato es el *crowdfunding* y los círculos de donantes. Están por todas partes, y están creciendo, así que hay que prestar atención. ¿Qué están financiando? Porque es gente de la comunidad la que organiza lo que en México le llaman tandas. Sigue su ejemplo, porque son personas de la comunidad.

Aún mejor es incluir a la comunidad en tu junta de gobierno. Si esto es demasiado, crea un consejo consultivo, lleva a los jóvenes a estas juntas, porque tienen muy diferentes experiencias y formas de ver el mundo. Crea un consejo muy intergeneracional. Son métodos de gran relevancia, porque la gente comienza a exponerse a las ideas de los demás, empieza a conectarse. Estás empezando a romper esas barreras que creo que son las mismas en todas partes, como la falta de confianza. Esos son buenos primeros pasos.

Para mí la mejor filantropía es la que se hace con personas con experiencia viva de la comunidad y es una que ofrece apoyos generales para que la comunidad pueda ejercerlo de forma más flexible, porque la gente conoce mejor sus necesidades.



Una cosa más: comienza a hablar con la junta directiva sobre el cambio de sistema. Eso requiere paciencia y una forma diferente de ver y medir los resultados y el impacto. Es posible que el resultado pueda apreciarse solo en el largo plazo. Es decir, hay algunas cosas que financiaste en 2001, de las que ahora tal vez puedes ver los resultados. Se necesitan una o dos décadas para ver cómo el cambio en los sistemas comunitarios realmente se arraiga.

Por lo tanto, generar una perspectiva de largo plazo acerca de los resultados y a la vez entender que habrá cosas que atender en el corto plazo, que son realmente importantes, porque la gente tiene hambre, o no tiene hogar, los niños tienen que ir a la escuela, necesitan recreación. Por lo tanto, hay cosas que son urgentes e importantes ahora y tienen fondos destinados a ello, pero también debe haber fondos para el cambio de sistema, objetivos que se lograrán en el futuro.

Es un gran desafío para la mentalidad de la gente de negocios, tener esa visión de largo plazo en sus proyectos filantrópicos. Es un gran consejo. ¿Qué pueden hacer las escuelas de negocios y de educación empresarial para ayudar en la promoción de este tipo de acciones?

Me encanta esa pregunta. Como sabes, tenemos personal en México, y hemos estado jugando con la idea de conseguir el interés para desarrollar un plan de estudios de filantropía en las escuelas de negocios y en las escuelas de política pública. ¿Qué significa esto? Desarrollar algunas clases que luego se podrían ofrecer para que las personas, cuando se gradúen y lleguen a sus empleos, no desconozcan el tema. Se espera que sean buenos ciudadanos corporativos, pero no tienen un plan de estudios, no tienen la experiencia.

Me encantaría trabajar con ustedes en el desarrollo de un plan de estudios. ¿Qué es una buena filantropía corporativa? ¿Cuál es la teoría detrás de esto? ¿Qué debes tener en cuenta? De hecho, la filantropía corporativa es muy diferente, porque al final tienes *stakeholders* y legalmente tienes que beneficiarlos. Así que tienes diferentes intereses. En América Latina no he visto muchos currículos de filantropía que aborden esto.



Lo que me encantaría hacer a través de escuelas como el IPADE es estudiar y medir otras cosas: el voluntariado, las remesas, dar tu propio tiempo. No se trata solo de dar dinero, sino de ofrecer oportunidades, conectar a la gente.

Del mismo modo, las políticas públicas. Aquellos de ustedes que están haciendo maestrías en Administraciones Públicas, ¿cómo hacen agendas que tengan en cuenta a la comunidad, el gobierno, la filantropía, el sector privado. Hay formas de desarrollar programas e ideas que sean ganar, ganar, ganar, ganar.

En efecto, debemos tratar de que nuestros estudiantes salgan de las escuelas con una mentalidad adecuada. Además del conocimiento técnico de cómo hacer filantropía de manera eficiente, ¿hay ciertas cualidades blandas esenciales que harían que la filantropía tuviera más impacto, o que sean necesarias para que los líderes empresariales la practiquen?

En ese sentido, no debe pensarse en un curso extracurricular, una clase fácil. Debería ser una clase obligatoria y ser difícil. En esencia, es una labor relacionada con los negocios. Es decir, algunas personas sienten que capitalismo es una palabra sucia. Creo que es una palabra importante. Así son nuestras economías, así se construyen nuestras sociedades. ¿Cómo hacemos que el capitalismo sea inclusivo? ¿Cómo hacemos que funcione para todos?

Estas son clases que deberían ser obligatorias y en el nivel básico. ¿Quieres dedicarte a los negocios? ¿Cómo haces que los negocios funcionen para nuestras comunidades? De lo contrario, vamos por un camino muy resbaladizo, porque terminarás trabajando para el 2% de la población, y el 98% sentirá que no hay justicia. Si no hay justicia, es muy difícil tener paz: nos afecta a todos, por ello debería ser una programación obligatoria.

No sólo debe ser requerida, sino que debe estar integrada con el resto de la educación empresarial o de políticas públicas: aprender a tener esa mentalidad de colaboración.

Y deberíamos estar incorporando el clima y la sostenibilidad también.

Exactamente. Ahora quisiera contrastar tus experiencias trabajando tanto en Estados Unidos como en América Latina. A menudo tenemos la impresión de que

siempre estamos un paso atrás en esta región, incluso respecto de la diversidad, la equidad y la inclusión, cuando la tendencia política en Estados Unidos ya viene de regreso. ¿Cuáles son las principales fortalezas y desafíos que ves en ambos contextos?

Estás siendo demasiado duro contigo mismo. Hay cosas en las que estamos adelante, y otras en las que Latinoamérica está más avanzada. En otras, está dando el salto para alcanzarnos, porque no tiene las mismas barreras en primer lugar, así que puede llegar más lejos.

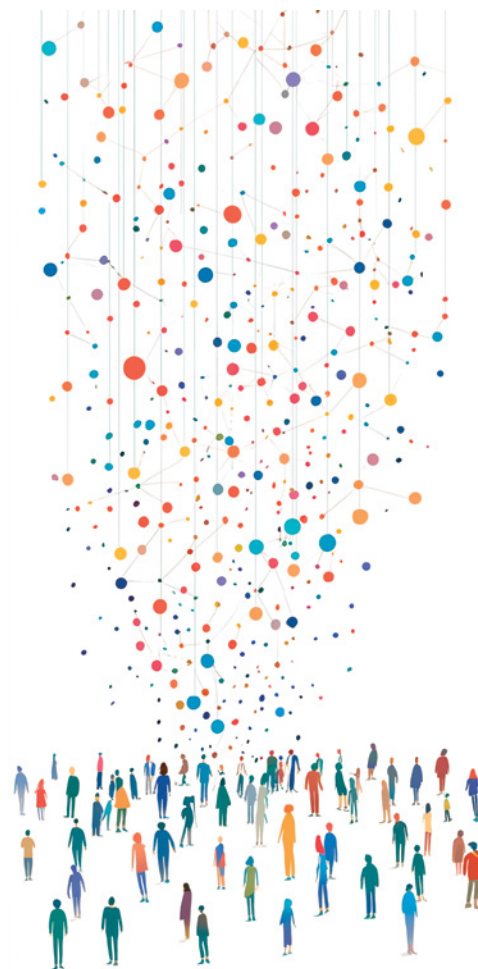
Acabo de estar en México la semana pasada. Siempre es increíble para mí observar lo positivo. Estuvimos trabajando en un *coworking* llamado Co-Madre, y pude observar a todos los jóvenes en ese espacio de trabajo, y todas las cosas increíbles que están sucediendo, donde pueden reflexionar a través de una lente interseccional, porque entienden que todo está relacionado. Creo que ustedes están realmente adelantados en el enfoque interseccional, y eso es fantástico.

Es posible que estemos por delante en la inclusión y equidad. Hace apenas 10 años ibas a México y hablabas de racismo y la gente respondía que no, que no eran racistas, sino clasistas. Hoy activistas como Pepe Aguilar y organizaciones como Racismo MX han dejado muy claro este tema, al señalar quién está en posiciones de poder mayoritariamente: los mexicanos de piel más clara, no los indígenas o los más morenos. Ahora hay una comprensión de esto, y cuando tienes entendimiento, entonces puedes abordarlo. Eso es fantástico. Veo mucho potencial para que las cosas cambien, mientras que en Estados Unidos todavía estamos lidiando con esto.

Hemos tenido algunas comunidades donde se comenzó a hablar del pago de reparaciones a los exesclavos, porque en esa condición no pudieron tener tierras ni propiedades: así se perdieron varias generaciones de creación riqueza. Entonces se empezó hablar de recibir reparaciones para que pudieran estar en la misma línea de salida. Pero, como dije, hoy existe una reacción violenta contra eso. Así que no estoy segura de hacia dónde vamos.

Hay ciclos para todos nuestros países. Creo que es muy interesante que todos nos estemos

Me siento muy optimista, porque hay una creciente comprensión de que todos somos filántropos. No se trata solo de los grandes, sino que todos somos filántropos y todos tenemos poder.



observando. Este año se dieron varias elecciones en Estados Unidos y América Latina, y se están promoviendo ideas diferentes. Hay que prestar mucha atención. Algunos gobiernos son más amigables con la sociedad civil que otros. ¿Qué significa eso para las comunidades? La sociedad civil es realmente un punto de referencia. ¿Qué tenemos que hacer? El trabajo que no puede hacer el gobierno ni el sector privado: un espacio intermedio para que la comunidad realmente tenga voz.

Es muy interesante lo que haces con los hispanos, porque supongo que tienes que ver muchos contextos diferentes. El entorno cultural, institucional y político de Estados Unidos es muy diferente al mexicano o al de cada país de América Latina...

La filantropía es un poco diferente, dependiendo de dónde te encuentres. En América Latina, somos uno de los mayores donadores en temas como la equidad de género. Estamos canalizando mucho dinero a través de nuestro *crowdfunding*, de nuestros círculos de donadores, de los diferentes fondos que los donantes confían en encauzar a través de nosotros.

No tenemos nuestra propia Fundación, nuestro propio patrimonio, pero trabajamos con dinero de donantes de alto poder adquisitivo, fundaciones y donantes cotidianos. Eso es gran parte de nuestro trabajo. La lucha contra el racismo es muy importante. El trabajo con mujeres y personas LGBTQ es muy amplio. En Estados Unidos somos más un convocante, un educador, estamos usando todo nuestro conocimiento y práctica, tratando de transformar la filantropía, para que se convierta más en un poder para el bien.

Recientemente estamos trabajando en la inversión de impacto. Tenemos un fondo de capital de riesgo, porque nos dimos cuenta de que la riqueza se acumulaba en familias e instituciones que no se parecían a nosotros. Eran los Rockefeller, los Ford, los McArthur, no los Gutiérrez ni los Ramírez. A través de este fondo de capital de riesgo, que se llama Inicio Ventures, estamos creando riqueza, al invertir dinero en fundadores y *startups*, negocios que son sostenibles y buenos para la comunidad. Estoy feliz por eso.

Así que hay un doble resultado final. Estamos invirtiendo nuestro talento con la esperanza y la aspiración de que algunos de estos negocios tengan mucho éxito y luego operen fundaciones con gente de nuestra comunidad. Este es un trabajo que me entusiasma mucho y que empezamos justo después de la pandemia, porque durante ella muchas de nuestras familias perdieron mucho dinero.

Entonces, ¿cómo creamos oportunidades para generar esta riqueza? Cambiando la forma en que opera la filantropía, para aumentar los recursos y luego invertirlos en las comunidades. Es lo que estamos haciendo. Es un bonito círculo.

¿Ves que esto se desarrollará en el futuro en América Latina?

Absolutamente. Veo que este modelo funciona muy bien. Los números en Estados Unidos son muy duros, porque en Estados Unidos apenas 1% de los dólares de capital riesgo se invierten en nuestras comunidades. Por ello la gente tiene que pedir préstamos a la familia, a los amigos, para empezar sus negocios. Entonces, ¿cómo nivelamos el campo de juego?

También sucede con la filantropía. Menos del 1% de los fondos filantrópicos, y eso que hemos estado rastreando los datos durante 40 años, van a las comunidades latinas. Eso es un problema, porque también está sucediendo con los dólares del gobierno. Los latinos en Estados Unidos, no recibimos una proporción equitativa de los fondos del gobierno.

Cuando vimos que todos estos diferentes sectores estaban invirtiendo tan poco en la comunidad latina en Estados Unidos, las mismas proporciones minúsculas, supimos que teníamos que trabajar en todo un sistema, no solo en un espacio, sino realmente generando todas estas palancas. Esto también se puede trabajar en los sistemas de México, Costa Rica y Colombia. Creo que el trabajo de cambio de sistema, el trabajo de innovación con las comunidades es donde hay mucho poder.

¿Cómo ves el futuro de la filantropía en los próximos años?

Me siento muy optimista, porque hay una creciente comprensión de que todos somos filántropos. No se trata sólo de los grandes, sino que

Estamos invirtiendo nuestro talento con la esperanza y la aspiración de que algunos de estos negocios tengan mucho éxito y luego operen fundaciones con gente de nuestra comunidad.

todos somos filántropos y todos tenemos poder. Mi hija y mi mamá se ven a sí mismas como filántropas.

Es emocionante ver cómo una comunidad se une bajo un movimiento y comprende que puede cambiar, trabajando juntos. Es más fácil recaudar dólares colectivamente, porque tenemos muchos tipos de plataformas. Ahora tenemos círculos de donantes, tenemos *crowdfunding*, tantas formas de juntar dinero. Si somos capaces de generar un plan de estudios en instituciones como el IPADE, podemos desmitificar e instruir en que se puede ser tanto un buen filántropo como una buena corporación. Este enfoque interseccional de poder hacer ambas cosas es realmente poderoso. </>



El entrevistador es profesor del área de Entorno Político y Social y director adjunto del Centro de Investigación de Responsabilidad Social de IPADE Business School

ÁLVARO LLEÓ,
PURPOSE STRENGTH PROJECT

«Necesitamos encontrar sentido en lo que hacemos»



Las empresas, como las personas, funcionan mejor cuando tienen perfectamente interiorizado por qué y para qué existen y trabajan.

LUCÍA ONTIVEROS LLAMAS

Alvaro Lleó de Nalda es un académico, director del Máster en Dirección de Personas en las Organizaciones en la Universidad de Navarra, en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Doctor en Gestión de Empresas e investigador asociado a SHINE Harvard, el foco de su investigación es la implantación del Propósito en las organizaciones, la Sostenibilidad y la Mentoría en la educación superior.

Como cabeza del Purpose Strength Project, es uno de los académicos que mejor conoce el nivel en que las empresas han adoptado el Propósito corporativo como centro de su papel en la sociedad. En charla con istmo, este experto detalla los pasos que deben darse para que las empresas formulen y vivan un Propósito, y cómo su investigación se está extendiendo hacia América Latina.

¿En qué consiste el Purpose Strength Project?

Es un proyecto que comenzamos hace siete años desde la Facultad de Ciencias Económicas, en la Escuela de Negocios de la Universidad de Navarra. Es un observatorio universitario de empresas con Propósito. Nuestro objetivo es estar muy cerca de la realidad empresarial, por ello estamos investigando y estudiando la implantación del Propósito en las organizaciones.

¿Cómo definen el propósito, en comparación con la misión?

Hay que decir que son dos conceptos muy relacionados. Me gusta definir la Misión como el «qué hacemos» y el Propósito hace más referencia a «por qué, para qué y para quien lo hacemos». La Misión es la parte práctica y operativa de ese Propósito que se ha definido.

¿Cuál es el proceso de implantación del Propósito?

Cuando hablamos de implantación nos referimos a cómo podemos pasar de tener un Propósito definido, a tener uno compartido. Con los años, hemos descubierto que no es suficiente ser una empresa con Propósito. Es necesario invertir esfuerzos en ser una empresa que vive su Propósito, que éste sea compartido por todos cuantos trabajan en una organización.



tener un Propósito nos ayuda a definir una meta a largo plazo. El Propósito siempre es algo aspiracional, una meta valiosa que trasciende a la propia organización.

Es compartido cuando ocurren tres cosas: que la gente lo conoce y es capaz de explicarlo con sus propias palabras. Segunda, que lo tiene interiorizado, lo cual se consigue cuando conecta con alguno de los valores personales de la gente. La tercera es que contribuya al Propósito, es decir, compartirlo de forma que lo hecho cada día en la empresa contribuya al desarrollo de ese Propósito.

Una vez definida la implantación del Propósito con la triada de conocimiento, interiorización y contribución, es cuando desarrollamos el modelo de manera conjunta académicos y *practitioners*. Lo que identificamos fue una serie de variables que anteceden a la implantación del propósito y una serie de resultados tanto a nivel individual como colectivo, que se pueden derivar de tener implantado un propósito. Este modelo es el que hemos complementado con instrumentos de medición, de tal manera que nos permita no solo describir la implantación del Propósito, sino cómo podemos potenciarla y qué resultados tiene.

Buscamos evaluar y diagnosticar hasta qué punto está implantado el Propósito en una organización, cuáles son las áreas de mejora y las fortalezas. Con todos esto estamos creando el observatorio de datos, que nos permite profundizar en el fenómeno de la implantación del Propósito con datos concretos, y sobre todo identificar cómo se puede implantar de un modo más eficaz.

¿Qué palancas pueden impulsar la implantación del Propósito en la organización?

En este trabajo conjunto de *practitioners* con académicos identificamos cuatro palancas principales. La primera es la estrategia de negocio, que implica definir un modelo de negocio alineado al Propósito, que nos ayuda a entender cómo podemos ganar dinero y después cómo se van desplegando una serie de objetivos, acciones y responsables, es decir, cómo esa estrategia se va haciendo operativa alineada con el Propósito.

La segunda palanca es un liderazgo que sea capaz de impulsar e ilusionar a la gente con el Propósito corporativo. Intentamos que este liderazgo se vaya distribuyendo, que cada vez haya

más gente que sea protagonista del Propósito en su día a día.

La tercera son los sistemas de gestión, con lo que fundamentalmente nos referimos a las políticas de personal: hasta qué punto la selección de talento, la formación, la evaluación del desempeño, incluso los incentivos y la compensación, están realmente alineados y nos ayudan a impulsar una cultura del Propósito dentro de la organización.

La cuarta palanca es la comunicación, tanto la formal -con sus canales bien determinados, frecuencia y objetivos claros- como la informal. Consiste en dejar espacios de diálogo donde podamos hablar sobre el Propósito corporativo, cómo lo estamos llevando a cabo, qué ideas surgen para poder hacerlo todavía mejor y, sobre todo, escuchar lo que dice la gente. Esto permite ver hasta qué punto el Propósito es compartido por toda la organización.

¿Qué metodología se utilizó para crear el barómetro de implantación del Propósito?

Empezamos un barómetro hace dos años, como un instrumento que nos permitiera tomar el pulso y testar cómo se está trabajando el Propósito corporativo. Lo comenzamos en una colaboración entre la Facultad de Ciencias Económicas, el IESE de la Universidad de Navarra y la Asociación de Directivos de Capital Humano, DCH. Lo que medimos son tres cosas: en primer lugar, hasta qué punto las organizaciones tienen formulado y cómo están definiendo su propósito corporativo, si lo hacen de manera participativa o de un modo descendente. Medimos en segundo lugar cómo se está activando a partir de las cuatro palancas mencionadas y lo tercero es el impacto que tiene el Propósito en los aspectos ASG: la dimensión ambiental, social y económica de la sostenibilidad.

Este último año hemos incorporado a más socios, como la Confederación de Organizaciones Empresariales de España y once escuelas de negocios de Latinoamérica, dentro de las que destaca el IPADE como un socio académico. Lo que esto nos ha permitido es conseguir una muestra de poco más de 1,500 empresas de la península Ibérica y de Latinoamérica.

La primera conclusión de esta segunda edición del barómetro y en concreto de México, es que la situación del Propósito corporativo

es bastante similar en todos los países. No vemos diferencias significativas por cultura, que es algo que podría en principio llamar la atención. Donde hay diferencias significativas es en el tamaño, refiriéndome con esto a tres cosas: en primer lugar, el número de empleados; en segundo, el nivel de facturación y en tercero, si las empresas están cotizadas en bolsa o no. Sin embargo, los retos son bastante similares.

Las organizaciones que están trabajando el Propósito corporativo están trabajando en la estrategia. Esto es una buena señal, porque es un enfoque muy realista; tenemos que combinar Propósito con beneficios. Que se esté trabajando la estrategia de negocio y que ésta se encuentre alineada con el Propósito nos permite, por así decirlo, bajar a tierra el Propósito corporativo y llevarlo al núcleo del negocio de cualquier organización.

Lo que apreciamos también es que el gran reto, lo que más cuesta dentro de la comunicación es la escucha, la comunicación ascendente. Escuchar lo que la gente opina, lo que tiene dentro. Otro reto es que la definición del propósito sea de forma participativa. Uno más es cómo ir alineando las políticas de personal, en concreto todo lo que tiene que ver con el reconocimiento y los incentivos.

Un reto más: la autenticidad. Tenemos grandes líderes con una clara determinación, que

la primera conclusión de esta segunda edición del barómetro y en concreto de México, es que la situación del Propósito corporativo es bastante similar en todos los países.

creen en el propósito, pero falta ver cómo lo están viviendo, hasta qué punto tener un Propósito afecta en su día a día. Cuando es así se nota, porque se transmite optimismo, ilusión, autenticidad. El último reto es cómo se va distribuyendo ese liderazgo, que no sea solamente de quienes están en la cúspide de la pirámide, sino que llegue a toda la organización: cómo vamos identificando personas que realmente conectan,



creen en el Propósito y esto se va contagiando positivamente, lo que va creando poco a poco una cultura, donde todos tienen claro por qué hacen las cosas y cómo ese Propósito se lleva día a día en la organización.

¿La adecuada implantación del Propósito sirve para humanizar las organizaciones?

Creo que no podría ser de otro modo. Todo lo que motivó esta investigación fue precisamente impulsar el humanismo empresarial, lo que implica desarrollar una organización en torno a lo nuclear, que son las personas. Esto por tres razones: la primera, porque el Propósito aporta sentido a lo que hacemos. Me parece que las personas necesitamos encontrar ese sentido. Lo que más cansa no es tener mucho trabajo, es cuando uno no encuentra sentido a lo que hace y es algo desolador y desilusionante. Al contrario, cuando uno encuentra sentido a su actividad, puede trabajar mucho, pero lo hace con ilusión, porque es consciente de que vale la pena.

La segunda razón es que tener un Propósito nos ayuda a definir una meta en el largo plazo. El Propósito siempre es algo aspiracional, una meta valiosa que trasciende a la propia organización. Lo que pone encima de la mesa es cómo contribuimos a los demás con nuestro trabajo. En el fondo es un espíritu de servicio, tan propio del planteamiento y legado de Carlos Llano, fundador del IPADE.

Al final las organizaciones tienen sentido en la medida que son capaces de satisfacer una demanda real, de personas concretas. Estar como organización prestando un servicio o desarrollando un producto para cubrir una necesidad de un conjunto de personas concretas. Esto es lo interesante. Evidentemente, esto lo hace de manera rentable, para que sea sostenible.

La tercera razón por la que creo que el Propósito humaniza las organizaciones es que crea unidad. Primero, porque lo tenemos que sacar adelante entre todos, lo que nos lleva a estar más unidos. Es imposible que un Propósito corporativo lo busque solamente una persona. En la medida que estamos todos más alineados y unidos, nos identificamos con una causa común. Esto hace que se potencie la colaboración entre las personas y el grado de vinculación entre ellas. Con esto se potencian también los equipos y la cohesión entre la gente. </>

que se esté trabajando la estrategia de negocio y que esta se encuentre alineada con el Propósito nos permite, bajar a tierra el Propósito corporativo y llevarlo al núcleo del negocio de cualquier organización.



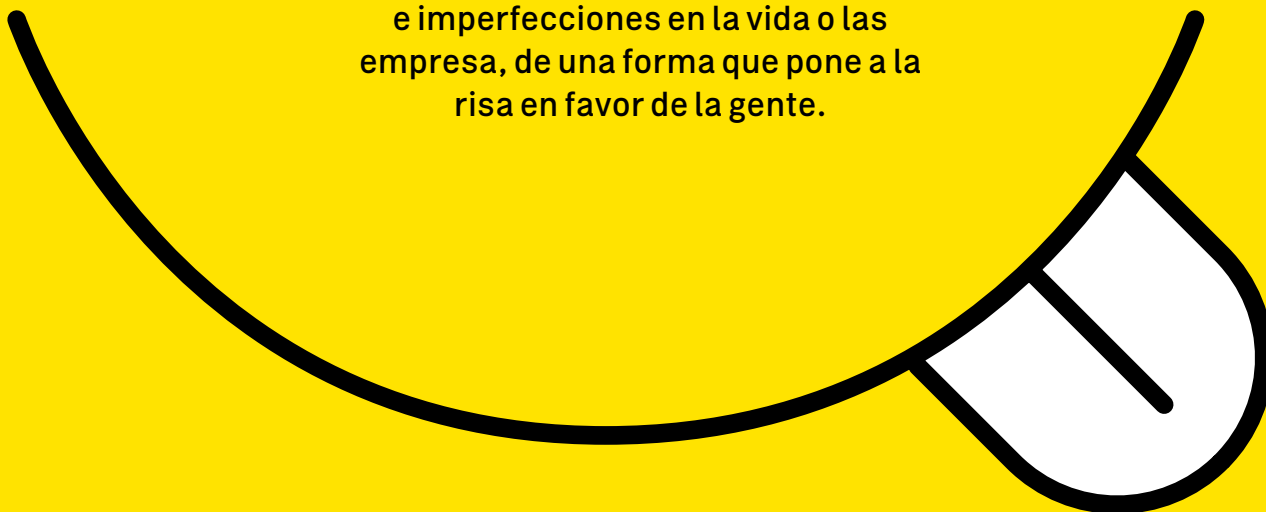
La entrevistadora es directora adjunta del Centro de Investigación de Filosofía y Empresa (CIFE), y profesora del área de Factor Humano en IPADE Business School.

SOBRE EL

HÜMOR

Y LOS NEGOCIOS

Además de acercar a las personas, el humor permite resaltar incongruencia e imperfecciones en la vida o las empresa, de una forma que pone a la risa en favor de la gente.

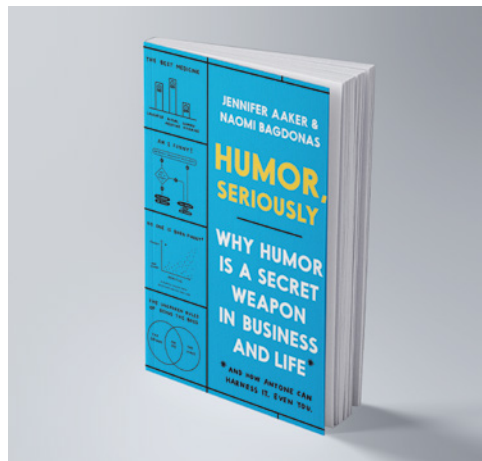


LUIS FELIPE MARTÍ

Hay un curso muy exitoso en la Escuela de Negocios de Stanford, llamado *Humor is Serious Business*, «El humor es un negocio serio». Este curso es impartido por las profesoras Jennifer Aaker y Naomi Bagdonas, quienes han conseguido que éste tenga los mismos créditos en la Maestría de Negocios que las materias de Finanzas y Contabilidad.

A raíz del curso, publicaron un libro al que *Harvard Business Review* se refiere como el libro mejor logrado sobre negocios y sentido del humor. El título es *Humor Seriously*, o Haz humor seriamente. El subtítulo dice: «El humor es un arma secreta para los negocios y para la vida». La premisa que manejan es muy sencilla: el sentido del humor no es meramente un incidente feliz, ni una circunstancia simpática; es una elección, una decisión, un estilo de vida. Es, podríamos decir, un *mindset*, la forma como enfrentas al mundo.

Las profesoras ponen el acento, más que en tratar de ser una persona graciosa, en que hay que saber divertirse con las cosas ordinarias, y hacerle la vida agradable a los demás. Por eso es un recurso muy poderoso tanto para los negocios como para las relaciones interpersonales. Para ellas, el humor significa humanizar las relaciones interpersonales, y este humor tiene como base una virtud muy importante: la humildad.



Humor, Seriously: Why Humor Is a Secret Weapon in Business and Life (And how anyone can harness it. Even you.)
Jennifer Aaker y Naomi Bagdonas

el humor tiene el poder de humanizar las relaciones interpersonales, y su base está en una virtud esencial: la humildad.

UNA DECISIÓN DE VIDA

Grandes humanistas han sido grandes humoristas. Pienso en el caso de Tomás Moro, o en el de Gilbert Chesterton. Cuando digo que el humor es una decisión de vida, estoy hablando de esa actitud lúdica o de juego en las relaciones interpersonales; estoy hablando de cómo en ocasiones el trabajo y el juego se confunden.

Hay un español, psiquiatra de la Universidad de Navarra, Fernando Sarraís, autor del libro *Aprendiendo a vivir: el descanso*, que habla de la importancia del juego. Dice que el juego provoca aptitudes optimistas ante la vida, claridad y rapidez en el pensamiento, y profundidad en las ideas. Todo un arte, el arte del juego.

Aaker y Bagdonas señalan que un elemento importante del humor es señalar una verdad y hacerlo de una manera sorpresiva. Más que buscar la carcajada, hay que buscar destensar el ambiente. Pongo un ejemplo: cuando Arturo Picos le presentó a Carlos Llano el árbol de los autores que pensaba habían influido en el propio Llano, y esos autores por quién habían sido influidos, nuestro fundador le dijo «tú y yo somos muy distintos» y ante el desconcierto de Picos, añadió: «porque tú eres picos y yo soy llano». Este tipo de intervenciones sentaban un ambiente en el aula y en las relaciones interpersonales de Carlos Llano, lo hacían muy accesible y agradable.

Repito: el humor consiste en indicar una verdad y hay distintas maneras de hacerlo: indicando por ejemplo una incongruencia. La gente que tiene sentido del humor suele tener dos grandes muros de contención: doctrina y disciplina. Con doctrina me refiero a tener las ideas claras, estándares de calidad, de excelencia; me refiero a tener un *benchmark*. Podemos situar esto en el tema del juego, si pensamos en unos niños que juegan al borde de un acantilado. Lo hacen porque tienen estos muros de contención de doctrina y disciplina. Si remuevo esos muros, se terminó el juego. Lo mismo pasa en la vida de los adultos, si no hay esa doctrina, ese *benchmark*, esas ideas claras, no hay juego, ni carcajada.

Algo que provoca carcajadas es justamente el contraste entre lo sensato y lo ridículo. Cuando hay ideas claras se entiende el contraste y es motivo de carcajada, de paradoja. Entre otras cosas, la gente en ocasiones no se ríe porque



Santo Tomás Moro, 1478-1535.

el sentido del humor se parece a una buena espada y a un buen argumento: ambos van al punto y tienen la capacidad de señalar la verdad de forma directa y efectiva.

está confundida. Algo que seca de manera directa y eficaz la carcajada son la soberbia y la confusión. Muchas veces los soberbios están confundidos sobre sí mismos. Estoy en el primer elemento, la incongruencia.

El segundo elemento donde se puede señalar una verdad donde exista sentido del humor, está en las emociones. Uno de los grandes dramaturgos de la literatura es Shakespeare quien, en sus tragedias, con frecuencia maneja comedia, y es que parte de la salud mental consiste en que se tenga tragedia en el corazón, pero comedia en la cabeza. Con tragedia en el corazón me refiero a ser empáticos con la gente que sufre.

Tomás Moro al que se cita como gran humanista y gran humorista, fue una persona que, minutos antes de que le cortaran la cabeza, estaba haciendo comedia de lo que le sucedía; y al

mismo tiempo estaba representando una gran tragedia. Se dirige al verdugo y le dice: «¿Qué acaso mi barba cometió también alta traición contra el rey? La aprecio y no me gustaría que me la cortaran». Cuando el verdugo le pregunta si necesita ayuda para subir, le responde: «No, puedo hacerlo por mis propios medios. Ya me ayudará usted a bajar, que no lo podré hacer». Este elemento de comedia en la tragedia nos habla mucho de la salud mental, tan necesaria actualmente.

Pongo otro ejemplo: el de las gárgolas medievales en las catedrales góticas. Son muchas veces seres monstruosos, aunque algunas están sonriendo, y quizá lo hacen porque están en una catedral. Es un elemento de comedia dentro de la solemnidad que existe en una catedral gótica.

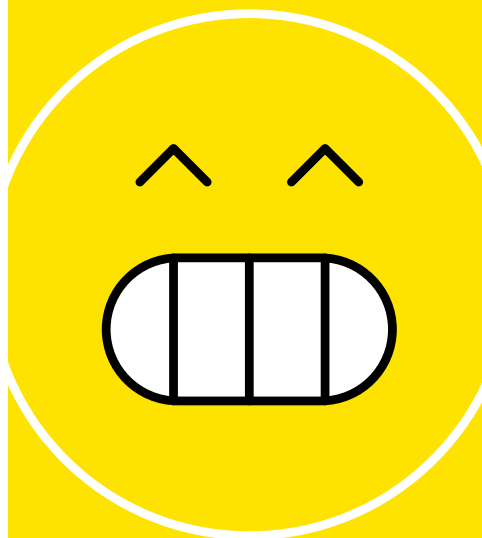
EL PODER DEL HUMOR

Quiero referirme ahora a la parte de las opiniones. Ya decía que el humor es señalar una verdad, que puede ser una incongruencia, una emoción, una opinión. También la comedia y el humor implican un cierto distanciamiento intelectual, pero un involucramiento emocional.

Me parece que Dios tiene sentido del humor y lo veremos, quienes creen en la Navidad y la viven, en el momento en que la celebremos. Un Dios todopoderoso que se hace niño y que se nos presenta frágil y vulnerable en un pesebre. Esto no tiene una explicación racional. Emocionalmente nos cautiva ver a un Dios vulnerable y cercano, en la figura de un niño. Dios tiene sentido del humor. Así como nos provoca carcajada o risa ver a un elefante vestido con un tutú rosa de ballet. Racionalmente no se explica, pero el contraste, la paradoja y el que se nos presente algo así, mueve a la risa.

Aaker y Bagdonas señalan que el dolor puede ser un motivo de comedia, no tomarse la vida tan en serio. Hay un dicho que dice que los ángeles pueden volar porque se toman a la ligera. Algo que nos enseña el dolor es que tenemos límites que pueden ser, paradójicamente, fuente de juventud, de juego y de imaginación. Me parece que lo más contrario a esta última es el infinito, porque algo propio de la imaginación son justamente los límites. Hay algo de atractivo al ver una puesta de sol a través del arco de un acueducto; como algo también muy importante

el humor no es un incidente feliz ni una circunstancia simpática; es una elección, una decisión, un estilo de vida, una forma en que enfrentas al mundo.



en un cuadro es el marco. Esas figuras bien delineadas ayudan a la imaginación y al humor y estos dos, dicen los norteamericanos, «*naming the elephant*», señalar al elefante.

Cuando uno va acumulando años, se da cuenta que va ganando en rigidez en sus articulaciones y arterias, y si la persona es reflexiva y tiene imaginación, se da cuenta que también se va haciendo acopio, y se ve mucho en los empresarios, de tesoros y de armas, y prudentialmente aprende cuándo usarlos. Esta flexibilidad es sinónimo de juventud, de vitalidad. Lo mismo sucede con los buenos momentos, que terminan rescatando a los malos momentos. Esto ayuda a tener una visión optimista y romántica. Me parece que no es coincidencia que en la palabra «romántico», esté «roma», que nos habla de universal, como universal es el recurso del humor.

Hay que tener cuidado con el barómetro de la carcajada, porque no significa necesariamente que estamos usando el humor de manera apropiada. Siguiendo el argumento del Hombre Araña «con un gran poder viene una gran responsabilidad». Algo similar podríamos decir en el caso del humor, con gran humor viene gran responsabilidad. ¿Cómo lo usamos? Cuando uno va creciendo en las organizaciones, y cuando uno es director, hay que tener en cuenta que en ocasiones la gente reacciona no tanto al humor, no tanto a la broma, sino al cargo. Por eso el barómetro de la carcajada no es tan objetivo.

Algo que recomiendan las profesoras de Stanford es que mientras más se sube en las organizaciones, mientras más jerarquía se alcanza, es más útil el *self deprecating humor*, el humor sobre nosotros mismos, tomarnos el pelo. Explican que bien usado este recurso, paradójicamente, empodera aún más al director y hay que usarlo prudentialmente. Al contrario, mientras más abajo se está en la organización es muy peligroso hacer bromas sobre uno mismo, porque la gente se puede aprovechar de esos gestos de aparente nobleza; y mientras más se sube hay que cuidar no hacer bromas sobre los demás, porque se puede pasar por déspota o autoritario. Si se está en el vértice de la organización no hay nadie con quien meterte y con quien tienes que hacerlo es contigo mismo.



**el humor
borra las
jerarquías,
acerca a
la gente y
provoca que
la gente
dé más
información.**



Gárgolas, Catedral de Notre-Dame

Quiero concluir refiriéndome a un estudio muy interesante que realizaron estas mismas profesoras de Stanford sobre a qué temas hacen referencia las personas en los últimos momentos de su vida y son cinco: me gustaría haber sido más auténtico; me habría gustado ser más audaz; me habría gustado estar más presente con la gente que quiero; me habría gustado ser más alegre y me habría gustado tener más amor en mi vida.

Me parece que el humor termina también siendo un recurso muy importante para ser más audaz, porque desmantela los miedos; para estar más presente, porque normalmente la gente que nos resulta simpática es a quien queremos tener a nuestro alrededor. El humor ayuda en el tema de la alegría, nos ayuda a sembrar más paz y alegría a nuestro alrededor, no transmitir estrés, mal genio. Se requiere además una especial fuerza y vigor para tener sentido del humor, por eso comentaba que es una elección de vida. A veces, la violencia requiere cierta fuerza y vigor, pero más fuerza y vigor requiere el sentido del humor.

El sentido del humor se parece a una buena espada y a un buen argumento, porque van al punto. Dice Daniel Pink en su libro *Drive*, que en las organizaciones nos encontramos a veces los *statu quo* muy arraigados. El problema es que defendemos un *quo* cuando el *statu* hace mucho tiempo que se perdió. Recomienda tres cosas para ir cuestionando el *statu quo*: hablar con

resultados, hacer preguntas que hagan pensar, a veces la ironía puede ser útil porque desmonta grandes constructos abstractos que no tienen que ver con la realidad. Dice Pink que hay que ser estratégica y simpáticamente irreverente. El punto del humor para señalar la verdad y hacerlo de una manera simpática y responsable.

Stephen Covey en su libro *Trust and Inspire* habla de tres binomios que debe reunir un líder que crea confianza, hay que ver cómo el humor borra las jerarquías, acerca a la gente, provoca que la gente dé más información. Los tres binomios son autenticidad y vulnerabilidad, humildad y coraje -Jim Collins lo llama humildad y fortaleza-, y empatía y resultados. El humor, gran arma secreta para ser empáticos con los demás, para resonar emocionalmente con ellos. </>



El autor es profesor del área de Factor Humano en IPADE Business School.



GIROSCOPIO

No es imprescindible, pero su ausencia detona algunos inconvenientes.

Marsia Taha: de Bolivia para el mundo



ARTURO TORRES LANDA

La chef Marsia Taha ha hecho suya la misión de poner en el reflector la gastronomía de su país, destacando su riqueza natural y cultural. Su reciente nombramiento como Latin America's Best Female Chef 2024, comprueba que el trabajo que ha venido realizando durante años como cocinera está tomando la dirección correcta.

Aunque nació en Sofía, Bulgaria, la chef Marsia Taha es, de sangre, crianza y convicción, 100% boliviana, si acaso con algún porcentaje adicional de herencia palestina a causa del origen de su padre. Recientemente nombrada Latin America's Best Female Chef por la lista The World's 50 Best Restaurants, esta joven cocinera ha orientado la curiosidad que la llevó a estar cerca de estudiar ciencias hacia la gastronomía, cosechando en el camino numerosos reconocimientos y labrándose un lugar entre las creadoras culinarias más connotadas de la región. ¿Su principal motivación? Hacer notar que la cocina boliviana merece estar entre las más destacadas del mundo, apuntando por supuesto en la diversidad humana y natural de un país que, como ella misma señala, es más amazónico que andino, a pesar de la imagen tradicional que se tiene

de Bolivia. Así, durante casi una década, dirigió los fogones de Gustu en mancuerna con el chef danés Claus Meyer, fundador y cabeza de este concepto de cocina boliviana contemporánea, que ha sido reconocido como uno de los mejores de Sudamérica en distintos rankings.

Gracias a esta experiencia, Taha ha podido enfocar su insaciable curiosidad en profundizar su aprendizaje sobre técnicas de cocina indígena, comprobando, en el camino, la importancia que tiene para todo acto de alimentación el respetar los procesos de obtención, conservación, transporte y manejo de los ingredientes. Para cuya explotación y consumo, pide siempre prácticas ecológicas y de comercio justo con las comunidades locales. Así nació Sabores Salvajes, una iniciativa social que, en conjunto con Wildlife Conservation Society, facilita que las comunidades indígenas del país puedan vender sus productos a los chefs y restaurantes.

En consonancia con este compromiso, Marsia Taha se define como una persona a quien le gusta servir, crear huella, brindar un momento cálido y memorable a sus invitados, sin importar si llegan a la mesa de su casa o de su

restaurante. Dedicada también a apoyar a una fundación de rescate animal, en sus ratos libres gusta de explorar las montañas cercanas a La Paz en compañía de su equipo de cocina, con quienes busca cianobacterias que después serán cosechadas y empleadas en procedimientos culinarios. También forma parte de este compromiso el nuevo concepto que dirigirá en solitario, el restaurante Arami, abierto a finales de noviembre de 2024.

Aquí, la que es considerada la mejor chef de América Latina pone sobre la mesa la misma fascinación por los productos de las selvas de Bolivia, todo en un entorno más casual en el que el comensal es informado sobre la importancia que tiene su compra para conservar el paisaje y preservar técnicas de producción autóctonas en riesgo de desaparecer. Y aunque los resultados de este trabajo, que desempeña codo a codo con su equipo, darán frutos que solo podrán verse en el futuro, el hecho de que el nombre de la chef y de su país resuene en el mundo, deja claro que el camino ha iniciado y llevará al éxito. </>



COMUNICACIÓN PARA LOS PEQUEÑOS

Ayuda a tu hijo a tener hábitos tecnológicos saludables con el teléfono inteligente Pinwheel. En él, los pequeños podrán navegar en internet de forma segura. Es adecuado para niños a partir de los ocho años y va evolucionando para cubrir las necesidades de tu hijo, según su edad. En este teléfono solo pueden enviar y recibir mensajes o llamadas de familiares o amigos que forman parte de una lista segura de contactos; por lo tanto, está totalmente bloqueado al *spam* y a los números desconocidos. En este teléfono inteligente solo se pueden descargar *apps* ampliamente analizadas de acuerdo con la edad de los niños y calificadas por terapeutas y expertos en seguridad infantil. Además, se pueden establecer horarios para usarlo. Es importante que los niños tengan acceso a la tecnología, sin embargo, lo más importante es su seguridad.

pinwheel.com

NIÑOS TODO TERRENO

Tesla x Radio Flyer Cuberquad es el regalo más ansiado para los niños. Se trata de un vehículo todoterreno de cuatro ruedas diseñado con líneas geométricas y barras de luces LED en el faro y luces traseras. Funciona con una batería de litio que se carga en siete horas. El conductor tiene control total del vehículo que se puede acelerar hasta los 200 kph. Cuando se trata de frenar, el freno de disco trasero tiene una gran banda de rodamiento, lo que le brinda al conductor tracción en todos los terrenos. Tiene un gran sistema de suspensión trasera que absorbe golpes y se ajusta al peso de los diferentes conductores. Además, la estructura de acero, los resistentes neumáticos de aire y el control de velocidad para padres, garantizan que el viaje de su hijo sea seguro.

radioflyer.com



MAGIA MATEMÁTICA

Renueva las herramientas educativas de tus hijos o alumnos con Osmo Math Wizard; un juego interactivo para iPad y Fire tablet, que estimula las habilidades matemáticas de los niños, por medio de la narrativa de magia y dragones. El paquete incluye un tablero y tarjetas que ayudan a los niños a visualizar las actividades y participar de los juegos en los que simulan la elaboración de pociones, búsqueda de dragones y diferentes desafíos. Este juego combina el aprendizaje matemático con una aventura digital, lo cual permite a los niños fortalecer su confianza, al mismo tiempo que aprenden matemáticas. Es adecuado para niños entre seis y ocho años y les enseña a sumar, restar, comparar y entender el valor posicional de los números. Apóyate en estas herramientas y logra aprendizajes significativos y divertidos.

playhao.com

DECORACIÓN DIGITAL

Si quieres ir mucho más allá de la decoración ordinaria, te encantarán Govee Curtain Lights 2, las cortinas que transformarán cualquier habitación. Los diseños base de estas cortinas están inspirados en la película Robot Salvaje, así que verás a la robot Roz creada con luces: sin embargo, puedes personalizar el estilo de tus cortinas tanto como quieras. A través de comandos de voz o texto, puedes cambiar los diseños de las cortinas que ofrecen imágenes con luces suaves o brillantes. Son compatibles con sistemas inteligentes domésticos como: Alexa y Google Assistant. Estas cortinas pueden mostrar los diseños luminicos para interiores o para exteriores y son muy fáciles de instalar. Atrévete a darle un giro digital a la decoración de tu casa.

govee.com



SEGURIDAD DESDE EL AIRE

Siéntete seguro con MY PDG, el dron que te acompaña y protege tu espacio personal con tecnología de punta. Este dron garantiza tu seguridad, incluso en las situaciones más extremas. Tiene alertas instantáneas que notifican a las autoridades o a tus seres queridos tu ubicación. Cuenta con capacidad de grabar todo en resolución 4K en vivo, además de fotografías de alta calidad. Su vuelo es confiable, gracias a la técnica de expulsión automática y estabilización en el aire. Está fabricado con aluminio de calidad aeronáutica. Tiene opciones de carga rápida tipo C, inalámbrica y termoeléctrica para obtener energía continua, lo que garantiza que tu dron siempre esté listo para protegerte.

Youtube: MYPDG

CÁMARA VIAJERA

Podrás capturar tus mejores momentos incluso en condiciones de poca luz, con la cámara de fotograma completo Leica Q3 43. Es una excelente opción para fotografía callejera, de viajes y retratos. Cuenta con un sensor BSI-CMOS de fotograma completo con tecnología de triple resolución para detalles. Tiene una lente fija con modo macro para imágenes nítidas. Su zoom digital se extiende de 43 a 150 mm para mayor flexibilidad. Además, tiene un enfoque automático-híbrido, que proporciona un enfoque rápido y preciso. Esta cámara será tu mejor compañera de viajes, para obtener resultados naturales que reflejen tu perspectiva inigualable.

leicacamerausa.com



Los mejores países de América Latina



P A R A A M A N T E S D E L A G A S T R O N O M Í A



Comida mexicana



Restaurante Quintonil

FERNANDA CARRASCO

América Latina es una de las regiones más ricas y diversas en términos culinarios, con una gran variedad de sabores, técnicas e ingredientes autóctonos que han ido evolucionando a lo largo de los siglos. Cada país tiene su propio sello gastronómico, influenciado por la historia, las tradiciones locales, las culturas indígenas, africanas y europeas, lo que da como resultado una oferta gastronómica única.

En este sentido, México, Brasil, Argentina, Colombia y Perú destacan no solo por su patrimonio cultural, sino también por ser los países sedes de la mayoría de los mejores restaurantes de América Latina según la lista, una referencia global que celebra la excelencia culinaria en la región. Te queremos dar ideas para que en tu próximo viaje por el sur del continente, visites los lugares más deliciosos.

MÉXICO: UN VIAJE DE SABORES EN CADA BOCADO

México es cuna de una de las cocinas más ricas y complejas del mundo; ha sido un referente en la gastronomía internacional, por su diversidad de platillos, que varían enormemente de una región a otra, y en ello, se refleja las tradiciones y la cultura del país. La comida mexicana es considerada Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad por la UNESCO. Desde las enchiladas y tacos en la Ciudad de México, hasta los sabores marinos de la costa de Baja California, cada rincón del país ofrece una experiencia culinaria única.

En la lista de Latin America's 50 Best Restaurants, México ha sido el hogar de varios de los restaurantes más destacados de la región, como Quintonil, en la Ciudad de México, dirigido por el chef Jorge Vallejo y Alejandra Flores, que este año se ubica en



Brasil (arriba).
Restaurante Lasai (abajo).



la posición 9 de este conteo, además de ostentar dos estrellas otorgadas por la Guía Michelin. En este restaurante, la cocina mexicana se combina con ingredientes locales y técnicas innovadoras para crear platos sofisticados y sorprendentes. La visión de Vallejo busca resaltar la biodiversidad y los sabores autóctonos de México, combinando tradición con vanguardia. En esta temporada, podrás probar el chileatole de huitlacoche con hierbas de la milpa y la langosta roja de Baja California con gástrico de chilhuacle rojo, naranja y crema de coliflor. Comer en Quintonil, es una experiencia inigualable que te hará redimensionar los sabores mexicanos.

BRASIL: BANQUETE DE SABORES TROPICALES

Brasil es un país de enorme diversidad cultural y también, se ha posicionado como líder en la gastronomía de América Latina. Con influencias indígenas, africanas y portuguesas, la comida brasileña es una explosión de sabores y colores. Desde la famosa feijoada (un guiso de frijoles negros con cerdo), hasta los platos de pescado fresquísimo en la región amazónica, la cocina brasileña es tan variada como su territorio.

En la lista de Latin America's 50 Best Restaurants, destacan varios restaurantes de Brasil,



Argentina (arriba).
 Restaurante Don Julio (abajo).

entre ellos Lasai, que ocupa el lugar número siete de la lista y ostenta una estrella otorgada por la Guía Michelin. Lasai es un restaurante liderado por el chef Rafael Costa y su esposa Malena Cardiel, que se distingue por su gastronomía cosmopolita, sensual y vibrante. En su menú, encontrarás productos orgánicos de la temporada, así como mariscos locales frescos y las mejores carnes. Sin embargo, los protagonistas del menú son los vegetales provenientes de los dos huertos del restaurante. En Lasai, únicamente sirven menú de degustación con los mejores productos de la temporada y es indispensable hacer reservación.

ARGENTINA: CARNES, VINOS Y TRADICIÓN CON UN NUEVO ENFOQUE

Argentina es sinónimo de carne de calidad, especialmente vacuna. Con sus extensas pampas, la tradición de asados y parrilladas es una parte fundamental de la identidad culinaria del país. Sin embargo, la gastronomía argentina es mucho más que carne. Desde las empanadas hasta los vinos de Mendoza, pasando por las innovadoras propuestas





Restaurante Maido (izquierda).
Perú (centro).

de la cocina porteña, la gastronomía argentina ha evolucionado para incorporar influencias internacionales sin perder sus raíces.

En la lista de Latin America's 50 Best Restaurants, Argentina ha logrado posicionarse como uno de los destinos culinarios más importantes de la región. En la última premiación, ocho restaurantes forman parte de esta importante lista. De hecho, en el número 1 se encuentra Parrilla Don Julio, en Buenos Aires, que ha sido aclamado por su enfoque en la parrilla tradicional, pero con un nivel de detalle y perfección que lo hace sobresalir. La carne que se sirve en Parrilla Don Julio proviene de su propio ganado, al que crían por medio de la técnica de ganadería regenerativa. Cuando vayas, cualquier corte de carne te encantará; también debes probar su famosa ensalada de tomate al perejil y solicitar que te recomienden un vino, pues además, este restaurante resguarda una de las mejores cavas del país. Te recomendamos reservar con tiempo, pues toma hasta dos meses conseguir una mesa en este prestigiado restaurante.

PERÚ: FUSIONES QUE TRANSFORMAN EL PALADAR

Perú ha sido considerado durante años como uno de los países con la gastronomía más vibrante de América Latina. La riqueza de sus

ingredientes, su diversidad geográfica y la fusión de sus culturas, han dado lugar a una cocina que es referente mundial. No es de extrañar que Perú ocupe los lugares 2 y 4 en la lista Latin America's 50 Best Restaurants.

El número 2 lo ocupa Maido, un restaurante dirigido por el chef Mitsuharu Tsumura, quien fusiona la cocina japonesa y peruana, conocida como nikkei. Tsumura utiliza productos peruanos tradicionales, pero los presenta con técnicas japonesas. Cada vez más su cocina hace referencia a los abundantes ingredientes de la Amazonia peruana en platillos como el paquete amarillo en miniatura, hecho con papada de cerdo y palmito, o los bocadillos de «jamón», hechos con pescado sostenible y yuca, servidos con frijol amazónico. Comer en Maido, es una de esas experiencias que no te debes perder, al menos una vez en tu vida. Animate a hacer un viaje para conocer la gastronomía nikkei.

COLOMBIA: REVOLUCIÓN CULINARIA EN ASCENSO

Colombia, con su impresionante diversidad geográfica y cultural, está viviendo una verdadera revolución gastronómica. La cocina colombiana ha estado durante años en la sombra de otras tradiciones más reconocidas de la región, pero ha emergido con fuerza gracias al trabajo de



Colombia (arriba-derecha).
Restaurante El Chato (abajo).

chefs innovadores que están revalorizando los ingredientes locales y reinterpretando los platos tradicionales.

En la lista Latin America's 50 Best Restaurants, Colombia ha empezado a brillar con la presencia de restaurantes como El Chato, en Bogotá que ocupa actualmente el tercer lugar de la lista. Este bistró contemporáneo dirigido por el chef Álvaro Clavijo resalta sabores locales en un ambiente relajado. Una de las ideas del chef es presentar nuevos productos ejecutados con excelencia; por ejemplo, los corazones de pollo con papas nativas confitadas y suero costeño, o los mejillones con arroz con coco y arracacha (un tubérculo), o la langosta con tamarindo y hormigas. Asistir a El Chato con disposición de conocer nuevos sabores de la mano de expertos, hará de tu visita una experiencia inolvidable.

Con una gran variedad de sabores, ingredientes únicos, técnicas culinarias vanguardistas y el punto de vista particular de cada chef; México, Brasil, Argentina, Colombia y Perú se han convertido en los mejores destinos para los amantes de la gastronomía. Toma tu maleta y cómete Latino América a bocados. </>





De negocios y sabores

LOS MEJORES RESTAURANTES DE ALTA COCINA PARA CERRAR TRATOS EN CDMX

Cerrar tratos es un tema delicado. Necesitas un lugar donde concentrarte sin ruido invasivo; con un servicio mesurado, pero que no interrumpa en momentos clave en la negociación; y con una amplia cava y tragos coquetos, para celebrar ese cierre tan esperado. Aquí te damos tres recomendaciones en la Roma que cumplen con cada uno de estos requisitos.

AZUCENA PACHECO

@la_shuu_viajosa_mexico

CARMELA DEMORADA: COMIDA QUINESTÉSICA Y ANTOJOS INDESCRIPIBLES

La más reciente apertura de la chef Gaby Ruiz, posee varios detalles curiosos: en primer lugar, ella es quinestésica, así que la música muchas veces le ha servido para diseñar sus emblemáticos platillos. En segundo lugar, este menú lo diseñó estando embarazada... y vas a saborear sus antojos.

Nos encontramos con un local amplio y con techo altísimo, con detalles de madera, cuero y zacate en su amplio comedor, y colores pastel en su cocina y terraza, que se puede cerrar para convertirla en sala de juntas, con capacidad para hasta 25 personas... así que aquí puede venir todo el comité.

Y la cocina... mexicana, pero completamente inesperada: de entrada, prueba unas "Tostadas de Mentiras": mini tostadas de coco en diferentes maduraciones que te hará pensar que estás comiendo minilla, salpicón y ¡pata de cerdo!

Continúa con unos "Tacos de hojas frescas rostizadas", donde el kale y el eneldo van crujientes y salpicados ¡de Ruffles! Como plato principal, no te puedes perder el "Short rib braseado por 12 horas", con mole de huitlacoche, jalea de ciruelas, berenjenas en jarabe de piloncillo y crocante de recado negro.

Y de postre, es imperdonable el "Soraya": pastel de chocolate con crema de avellana, y deliciosamente relleno de caramelo salado.

Carmela DeMorada también cuenta con servicio de brunch, por si no les importa negociar temprano y en fin de semana.

SUCHI: LOS SABORES MUNCHOSOS DEL SUCHI SINALOENSE... EN EL AMBIENTE REFINADO DE CASONA

Si has ido alguna vez a Sinaloa y has probado el suchi, seguramente te sorprendió que la tropicalización de esta comida japonesa alcance niveles insospechados de creatividad.

Esto es lo que encontrarás en el más reciente proyecto del chef Aquiles Chávez, que ofrece esta mezcla de comida desenfadada y divertida, con platillos japoneses en toda regla.

Comienza con un sashimi al gusto y entra en materia con el suchi “Mar y tierra”, con bistec de res por fuera y alambre de camarón por dentro, aguacate pisado y frito de sal y limón; o el “Dorito roll”, de camarón empanizado en Doritos con queso crema, capeado con más doritos y ensaladilla de camarón.

Dentro de Casona y al lado de Suchi, se encuentra Aquiles, también del mediático chef, con cocina de temporada. En ambos restaurantes puedes reservar una sala de juntas para 12

personas. También puedes acceder a desayunos y *coffe break*, con previa reservación.

Casona es un precioso hotel *boutique* de lujo, abierto en septiembre, que te dejará boquiabierto con su interiorismo: colores neutros, maderas y textiles claros, tejidos orgánicos y arte por doquier. Una verdadera joyita en la que también puedes hospedar a tus invitados, si no radican en CDMX.

Y como no puede faltar el postre, Casona también cuenta con La Macaria: postres y cafecitos excepcionales y bonitos, como el “Amai Gohan”: arroz con leche infusionado de vainilla y naranja kumquat confitada con avellana caramelizada.

Otra zona alucinante de Casona es Akamba Galería de Agaves, una acogedora cava donde encontrarás coctelería de autor y destilados mexicanos, aún fuera del radar y de pequeños fabricantes. Si tu junta es un poco más desenfadada, puedes reservar una cata hasta para ocho personas.



GALEA: COCINA ITALIANA REINVENTADA

Este pequeño local tiene tres años de vida. Adivinaste, el chef Rafael Zaga lo abrió en plena pandemia, momento en que decidió dejar la ciudad de Nueva York y regresar a casa. También fue entonces cuando se sintió con las tablas suficientes para montar su propuesta aquí, después de varios años de colaborar en restaurantes multipremiados de Estados Unidos e Israel.

Galea es el escenario ideal para esa junta si son un grupo pequeño y tus contrapartes son al mismo tiempo conservadores y sofisticados, ya que el chef Zaga consigue plasmar la esencia de los platillos italianos más emblemáticos, en preparaciones propias, con ingredientes locales y técnicas francesas.

El restaurante es pequeño y acogedor, con toques de madera oscura y luces tenues, que bajan aún más en cuanto va llegando la noche. También cuenta con mesitas fuera, característica

que distingue a los tradicionales restaurantes de este emblemático barrio chilango.

Aquí el menú es pequeño y de temporada, por lo que cambia constantemente. En él, puedes degustar ingredientes fresquísimos y muy mexicanos, que enriquecen los tradicionales platillos italianos, con el toque del chef.

Comienza con un “Tartare de carne”, con holandesa de mantequilla avellanada, alcaparras, Dijon y hierbas. Continúa con el “Mil hojas de camote”, con pecorino romano y gremolata de pepita, sigue con una pasta “Garganelli”, con ragù de hongos, nuez de la india y ricotta salada; y termina con una “Picaña”, con lechuga, tuétano y polenta.

Y como siempre queda espacio para el postre, termina tu experiencia con una “Torta al Formaggio”, delicioso malvavisco tostado (que seguramente te generará un efecto “Ratatouille”), caramelo salado y sorbete fior di latte. </>

Museo Kröller Müller



TERE ALVEAR

Con una gran idea en mente y 25 años de por medio para hacerla realidad, el Kröller-Müller Museum cuenta actualmente con una de las más grandes colecciones privadas de los Países Bajos, y la segunda mejor colección de Van Gogh del mundo.

A principios del siglo XX, una de las mujeres más ricas de los Países Bajos, Helene Müller, tuvo la oportunidad de asistir a clases de apreciación artística con el pintor Henk Bremmer, que además se convirtió en su consejero para la adquisición de obras de arte que, poco a poco, fue atesorando.

Al casarse con Anton Kröllén, también un magnate de la época, se concibió la idea primigenia de contar con una casa-museo en una finca familiar en La Haya; ese primer intento del arquitecto Berlage no prosperó. Nuevos planes se llevaron a cabo en 1920, con el arquitecto Henry van de Velde, comenzando la construcción de un enorme edificio para vivir y para exponer, pero seis meses después el proyecto tuvo que detenerse por dificultades financieras.

Para salvaguardar todas las piezas -que en aquel entonces eran alrededor de 12 mil-, los Müller decidieron depositarlas en una fundación

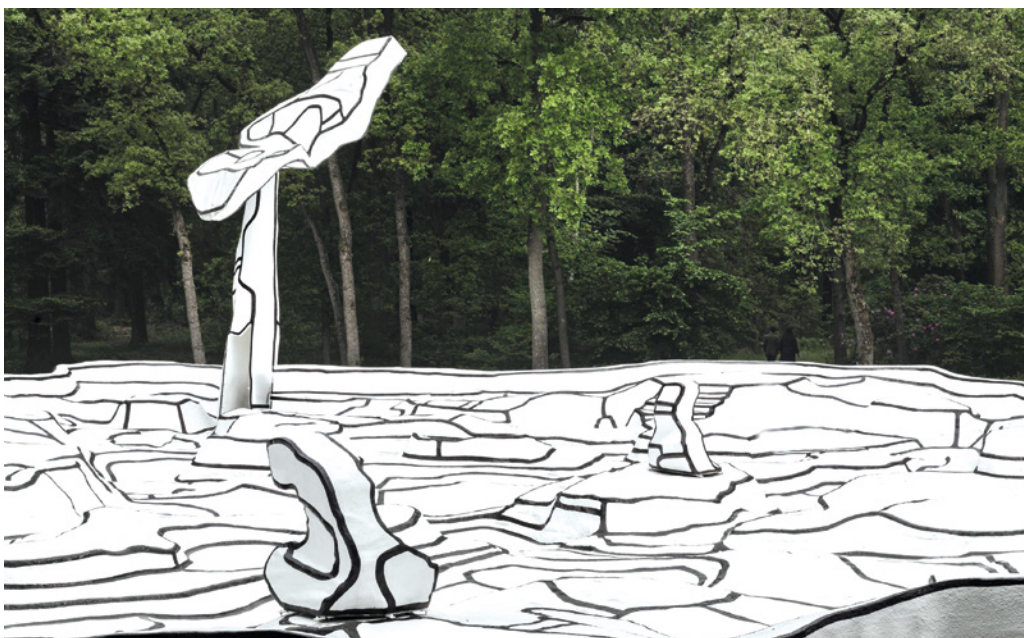
y donarlas al estado holandés, con una condición: que el museo se situara en el campo. El lugar donde finalmente descansó la colección, resultó ser un espacio pequeño e íntimo, permitiéndosele a Helene ser la directora, desde que el museo se abrió al público, en 1938, hasta su muerte un año después.

La construcción se localiza en los terrenos del Parque Nacional De Hoge Veluwe y abarca 54.5 km² de reserva natural, que se recomienda recorrer en bicicleta.

Después de la Primera Guerra Mundial se añadieron edificios y pabellones a la casa. Helene,

fue una de las primeras personas en reconocer el genio de Van Gogh. Ahora, el Museo Kröller-Müller posee la segunda colección más grande del mundo de este genio, después del Museo Van Gogh en Ámsterdam: 91 pinturas y 180 dibujos. Al poner especial énfasis en el arte del siglo XX, este recinto cuenta con obras de muchos otros artistas, dentro de los que se encuentran: Pablo Picasso, Piet Mondrian, Georges Seurat, Juan Gris, Odilon Redon, James Ensor, Georges Braque, Paul Gauguin, Lucas Cranach, Monet, Modigliani.

En 1939 se añade una galería de esculturas y en 1961 el Jardín de las Esculturas. En cercana colaboración, Hammacher, segundo director del Museo y Jan Bijhouwer, arquitecto de jardines y paisajismo, crearon un jardín de esculturas laberíntico, concepto completamente innovador para la época, en donde la naturaleza y la escultura se consideran elementos de igual importancia. La galería se abre al exterior con paredes hechas de cristal y una vista panorámica del bosque circundante. En esas más de 25 hectáreas pueden admirarse obras de Rodin,



Henry Moore, Giacometti, Donald Judd, Mario Merz, Barbara Hepworth, Richard Serra, entre otros artistas.

Dos pabellones importantes se han construido a propósito de la Exposición Internacional de Sonsbeek: uno en los años sesenta (realizado por el arquitecto y diseñador Guerrit Rietveld) y otro entre 2005 y 2006 (con la colaboración del arquitecto Aldo van Eyck).

El edificio se conforma, también, de un ala nueva construida en los años setentas y que alberga adquisiciones de obras en los campos conceptual, minimalista, land art y arte povera. La gran aportación del arquitecto a cargo, el holandés Wim Quist, fue fusionar armoniosamente su edificio con el de Van de Velde.

Con el tiempo el museo ha crecido, cuidando siempre la armonía del arte con la naturaleza y aumentando la calidad de la experiencia de los visitantes. En 2018, comenzó a analizarse la idea de una nueva expansión del museo: contar con más espacio para la distribución de las colecciones temporales y permanentes para que, lo que comenzó siendo una casa museo, se proyecte para el visitante como una experiencia imborrable y única.</>

Grandes libros y ¿grandes películas?

HÉCTOR ZAGAL
@hzagal

La pantalla, desde el cine hasta las plataformas, están ávidas de historias. Tal parece que el triunfo de un escritor consiste en que sus novelas se lleven a Netflix. Los estudiantes incluso se fían de este fenómeno y, antes de leer una novela, primero buscan si ya está en película. Cómics, novelas, cuentos, leyendas... Todos parecen ser adaptables para lo audiovisual.

Fue imposible no hablar sobre adaptaciones literarias durante las últimas semanas de 2024. En menos de dos meses, salieron a la luz dos obras que, se pensaba, eran inadaptables: *Pedro Páramo*, como película, y *Cien años de soledad*, como serie. Quienes se hayan topado con estos títulos sabrán que la exigencia hacia el lector es grande. En ambas historias se entrelazan constantemente el sueño con la vigilia, lo fantástico con lo real. En ambas obras, nuestra imaginación juega un papel fundamental para construir el universo que se narra. Esa es la misma razón por lo cual resulta tan difícil adaptarlas a un formato audiovisual. No sólo es caro, también implica limitar la imaginación del espectador al establecer una sola visión.

El caso de *Cien años de soledad* explica mejor esto último. Es sabido que Gabriel García Márquez se negó en varias ocasiones a adaptar su novela. Ni siquiera un cortejo del italiano Sergio Leone sirvió. La razón de su negativa fue explicada varias veces por el propio García Márquez: «la novela, a diferencia del cine, deja al lector un margen para la creación que le permite imaginarse a los personajes, a los ambientes y a las situaciones como ellos creen que es [...] en cine eso no se puede. Porque en cine la cara es la cara que tú estás viendo, la imagen es de tal manera impositiva que tú no tienes escapatoria, no te deja la mínima posibilidad de creación». Y precisamente este fue el principal punto que desató críticas hacia la adaptación de su novela.

El otro día leí en el encabezado del periódico: «Los lectores de *Cien años de soledad*, el público

más difícil de la serie». Me pareció lógico. Hay cierto recelo cuando el lector de la obra contempla la adaptación audiovisual. El simple hecho de hacerlo confronta la visión que propone el producto audiovisual contra la visión que el lector armó al momento de leer la novela. De alguna forma, la adaptación propone cómo mirar la obra y eso compite con la versión que cada uno de nosotros estableció durante los íntimos momentos de lectura.

Y esto último no es cualquier cosa. Estamos frente a uno de los temas sustanciales de la literatura: la visión del lector. Carlos Fuentes decía que «una vez publicada, la obra literaria deja de pertenecerle al escritor y se convierte en propiedad del lector». En efecto, todo creador literario sabe que el punto final, paradójicamente, no es el final de su obra. Aún falta que el lector le dé vida a la palabra escrita. Por eso cualquier novela, aun y cuando ya haya sido publicada, está incompleta y lo seguirá estando hasta que el lector la materialice por medio de su imaginación.

Es dentro de esa materialización literaria que el lector encuentra una relación íntima con la obra. Al final, la construcción de la historia se basa en su experiencia personal y en sus conocimientos. Por ello, quererle imponer otra visión amenaza la intimidad del lector con la obra. Para algunos, es incluso una ofensa al papel ineludible del lector como segundo creador de los hechos literarios.

La gran novela de García Márquez da rienda suelta a la imaginación y, por tanto, a la visión del lector. Cada quien, por ejemplo, tiene su forma de imaginar la mirada gris y la barba montaraz de Melquiades. O qué me dicen de la hermosura inefable de Remedios, la bella. Si de por sí ya es un reto imaginar algo inefable, ahora piensen en adaptarlo.

¿Es, pues, incorrecto adaptar una obra literaria a un formato audiovisual? No necesariamente. Hay grandes ejemplos de adaptaciones que han tenido gran éxito y, además, han gozado



de la aprobación de los lectores. La saga de *El señor de los anillos* es un claro ejemplo de ello. Aunque las historias de J. R. R. Tolkien ya habían tenido algunas adaptaciones antes, la trilogía de Peter Jackson fue la más aclamada por los fanáticos y la crítica. Tan sólo la última de estas tres películas se llevó once premios de la Academia en la 76 edición de los Oscar.

Y si hablamos de trilogías galardonadas, no podemos pasar por alto la de *El Padrino*. Aquí es curioso lo que pasa. No muchos saben que las películas protagonizadas por Al Pacino en realidad son la adaptación de una novela homónima, escrita por Mario Puzo. En su momento fue una obra aclamada, incluso consagró al autor como novelista. Sin embargo, es evidente que las películas de Francis Ford Coppola la terminaron opacando.

Harry Potter es otra gran saga literaria que se adaptó con éxito. La singularidad aquí es que la propia autora, J. K. Rowling, estuvo dentro del proceso y con su ayuda se llevó el mundo mágico al mundo del cine.

¿Pero estas adaptaciones, a pesar de su éxito, escapan de las críticas de García Márquez? ¿Acaso Gryffindor o la Tierra Media no son

escenarios que estimulan la imaginación de los lectores?

Si bien la relación entre el lector y la historia se pierde cuando la obra es adaptada a lo audiovisual, lo cierto es que esto último también puede tener sus ventajas. Nos gusta el cine porque nos permite ver la fantasía hecha realidad. Nos encantan los efectos especiales, las explosiones, las películas en 3D o en 4D. Intentamos vivir la fantasía de manera cada vez más auténtica y, para prueba de ello, las nuevas tecnologías de realidad virtual. Hacer realidad lo que imaginamos es muy atractivo. De ahí que muchos se hayan vuelto fanáticos del mundo de Tolkien o de Rowling gracias a las películas.

Así como hay buenas y malas novelas, también hay buenas y malas adaptaciones. Hay muchos factores que contribuyen a que el resultado sea un éxito o un fracaso: la historia, el ritmo, los personajes... No creo, por ejemplo, que una novela como *La náusea* de Jean-Paul Sartre sea buen material para adaptar a la pantalla grande. En todo caso, sería una película muy lenta, contemplativa y con muchos cambios de por medio.

Adaptar o no una obra literaria parece ser un volado al aire. Materializar lo imaginativo es una promesa que puede llamar la atención de un público muy grande. No obstante, el riesgo de que esa materialización vaya contra las visiones particulares de los lectores, siempre estarán presentes. Tampoco valdría la pena ser tan dualistas. El hecho de que una novela sea adaptada al cine no impide que la gente pueda seguir leyendo esa novela.

Aun así, llevar la literatura a la pantalla grande debería ser una elección selecta. En todo caso, sólo debería consumarse si es que se tiene la seguridad de que el producto audiovisual estará, cuando menos, a la altura del producto literario. Sólo así valdría la pena sacrificar la relación entre el lector y la obra.

En cualquier caso, me están gustando las adaptaciones de *Pedro Páramo* y de *Cien años de soledad*. Están bien logrados. ¿Les confieso algo? Me encantaría que mis novelas fuesen llevadas al cine. Dos de ellas han sido llevadas al teatro y mi experiencia ha sido buena. No creo que la pantalla y escenario sean los enemigos del libro. </>



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



OH, QUÉ ESPLÉNDIDA
MÚSICA

DOROTHY EVELYN SMITH



TRADUCCIÓN DE NOEMÍ JIMÉNEZ FURQUET

*Oh, qué espléndida música*Dorothy Evelyn Smith
Trotalibros, Andorra, 377 págs.

La escritura como puerta de escape

CHRISTA STAHL

Una mujer de mediana edad escribe la que será su obra cumbre. Si ampliamos la mirada, contemplamos que no trabaja sobre un escritorio cualquiera, sino en un extremo de la mesa de cocina multiusos de una casa de clase media, en Thorpe Bay, Essex. Pero aún queda la posibilidad de un encuadre más amplio para descubrir que fuera de la casa, a pocos metros, un día sí y otro no, caen bombas; son explosivos alemanes de la Segunda Guerra Mundial.

Dorothy Evelyn Smith (Inglaterra, 1893-1969) es un ama de casa que a través de la escritura consigue escapar. Mujer sensata, sabe que la esperanza es el arma más poderosa frente al decaimiento, los peligros y los tiranos. Por eso escribe: “escribe para ella y escribe para quien quiera unirse a su combate.” Publica *Oh, qué*

espléndida música en 1943, en plena época de racionamiento del papel; Smith entiende que, por su capacidad de llenar muchos corazones, su libro es esencial en ese momento específico.

La narración sigue a Ruan Ashley -una niña de siete años a lo largo de su infancia y de los inicios de la edad adulta-, cuyo espíritu genuino y libre, choca frente al de muchas personas, incluidos sus padres. Al fin, encuentra en la salvaje y agreste naturaleza del páramo, y en la aceptación de gente auténtica y de espíritu generoso, un lugar donde florecer tal y como ella es.

«De pronto parecía que toda la felicidad del mundo se hubiera concentrado en aquel lugar callado y hubiera posado las manos sobre él, bendiciéndolo. Y mi mente y mi corazón quedaron colmados del conocimiento y del amor de Dios como no se habían visto en muchos meses».

«Me quedé en la cama escuchando los sonidos dominicales de la planta baja. El chirrido de una silla. El portazo de la cocina mientras Tanner limpiaba la mesa, malhumorada. El bendito sonido de la risa: la risa de Rosie, ruidosa y opulenta; la risa del chico, David, jovial, contagiosa, con la promesa de una camaradería que alegraba el corazón».

La autora se apropia del verso de un poeta persa: «¡Oh, qué espléndida música la del tambor lejano!», como recordatorio de tiempos mejores, donde las cosas de la vida y la vida misma, se asumen como descubrimiento y regalo. Su escritura abre, para nosotros, paisajes interiores a los que podemos recurrir en tiempos felices o inciertos. Este es de esos libros imprescindibles por su encanto, textos que se hacen querer casi al abrir su primera página.</>



ICAMI tiene la **clave** para convertir a tus **Mandos Intermedios** en los **mejores aliados** de tu **empresa** para alcanzar los **objetivos** planeados.

**¡En iCAMI formamos
a las personas a un mejor nivel!**



-  /ICAMINacional
-  /DesdeICAMI
-  /ICAMINacional
-  /icaminacional
-  /company/icami

Conócenos:

www.icami.mx

Mejores personas,
mejores resultados.



El lujo de lo posible.

Beneficios exclusivos para GLA 200 2025.



Bono 0



18 MSI
sin Comisión
por Apertura 0



Tasa
Preferencial
del 9.9%



CONOCE MÁS ▶

Vigencia al 31 de diciembre 2024. Las imágenes mostradas son usadas como referencia. **CAT con fines informativos y de comparación de 0% sin IVA para meses sin intereses y de 12.28% sin IVA para PRO - TRADICIONAL PROMOCIONAL 9X9.** Mayor información sobre el plan y bonos consulta tu distribuidor Mercedes-Benz o en

www.mercedes-benz.com.mx