

# istmo *review*

AGOSTO - SEPTIEMBRE

Nº 11 | 2022

Urbanismo sensorial

*Jennifer Hattam*

Cómo adaptarse a todo

*Natalia Weisz  
y Roberto Vassolo*

El colapso de la ciudad de los ratones

*Yenizar Sousa Aubert*



*Modelo*

*Estrategia*



¿Cuál es cuál,  
y cuál va primero  
EN LOS  
NEGOCIOS?



**IPADE**  
BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

# SENSACIONES EN ASCENSO



# LINCOLN AVIATOR

## HÍBRIDA CONECTABLE

Un lugar donde todo ha sido diseñado para que tú vivas el camino hacia un viaje perfecto, con un expresivo exterior combinado con una cabina llena de innovaciones y comodidades para un viaje de primera clase.



L I N C O L N

**MONTBLANC**



**1858 Iced Sea.**  
Inspirado en los glaciares del Mont Blanc.

# istmo *review* 11

## Querido lector:

Te invitamos a descubrir la presente edición «Modelo de negocio y estrategia. ¿Cuál va primero?». En el equipo percibimos la necesidad de abordar este tema pues, el entorno en el que se desenvuelven las empresas actuales (veloz, digital, cambiante), ha obligado a las organizaciones a reinventarse y modificar sus modelos y estrategias de negocio para mantenerse vigentes.

Por ello, te sugiero iniciar tu recorrido por nuestras páginas con la visión panorámica que brinda la sección

Análisis en los artículos: «La herencia de la apertura comercial» de **Benjamín Alemán** y «Una historia de dos países en la rotación de vendedores» de **Martha Rivera**.

El tema de la portada lo encontrarás en Arte de Dirigir. Al iniciar, descubrirás una entrevista con **Natalia Weisz** y **Roberto Vassolo**, autores del libro *Strategy as Leadership*, quienes consideran que las empresas están fallando en detectar los cambios previsibles provocados por la propia puesta en marcha de sus estrategias.

Páginas más adelante, hallarás el artículo: «La empresa de negocios se gobierna, no se controla» de **José Antonio Dávila**, quien analiza la estructura de gobierno de una empresa y su razón de ser en beneficio de la sociedad.

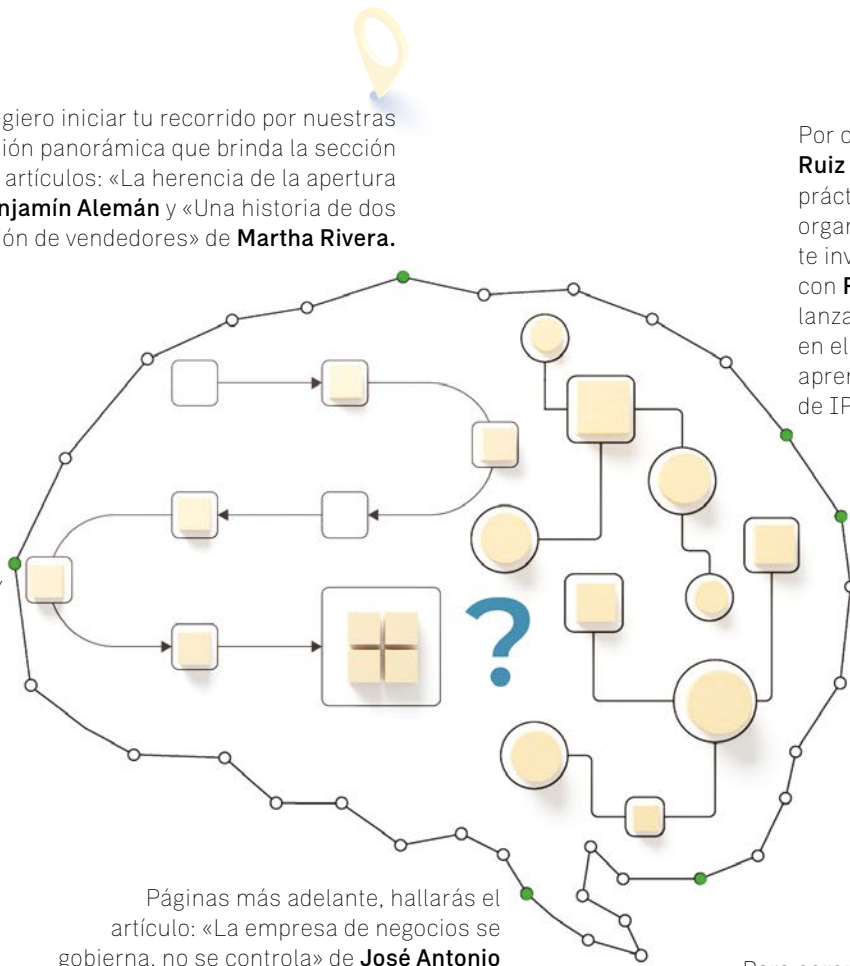
Por otro lado, en el texto de **Carlos Ruiz** conocerás algunos pasos útiles y prácticos para armar la estrategia de tu organización. Para cerrar esta sección, te invitamos a consultar la entrevista con **Rafael Gómez Nava** a propósito del lanzamiento de su libro *Personas vértice*, en el que recopila sus experiencias y aprendizajes durante nueve años al frente de IPADE Business School.

Cuando llegues a Paráfrasis, nuestro espacio humanista, te invitaremos a reflexionar sobre la vulnerabilidad y la sustentabilidad con el artículo de **Felipe González**. Además, en el artículo de **Yenizar Sousa** te enterarás de una serie de experimentos con ratones, cuyos hallazgos se pueden homologar con la conducta de humana en condiciones de sobrepoblación y hacinamiento.

Para coronar tu lectura, no dejes de darte una vuelta por Giroscopio, en especial por el artículo de **Héctor Zagal**: «Utopías y distopías».

¡Que disfrutes tu lectura!

**Alejandrina Lincoln**  
Editora en jefe de **istmo**





# GRUPO IPS

## GARANTÍA EN SEGURIDAD

ÚNICA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA CERTIFICADA COMO UNA GPTW



*Dignificamos al sector de la seguridad,*  
**PARA CONSTRUIR EL MÉXICO QUE QUEREMOS**

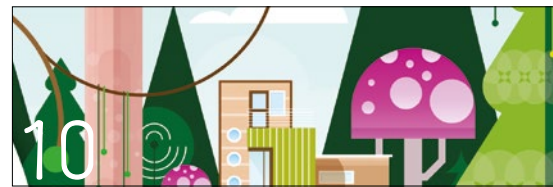
Síguenos



Tel. (55)5525 3242  
[grupoipsmexico.com](http://grupoipsmexico.com)

**No 11**  
agosto-septiembre 2022  
**istmo**  
review

**MIT TECHNOLOGY  
REVIEW EN ESPAÑOL**



**Urbanismo sensorial: hacer las ciudades más agradables en todos los sentidos**

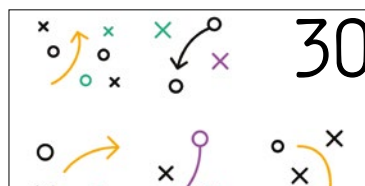
**Jennifer Hattam**

El creciente campo del urbanismo sensorial está cambiando la forma en la que valoramos los barrios y los proyectos urbanísticos.



Estrategia, modelo  
¿cuál es cuál?

**ARTE DE DIRIGIR**



**¿Cómo adaptarse a todo?**

**Natalia Weisz y Roberto Vassolo**

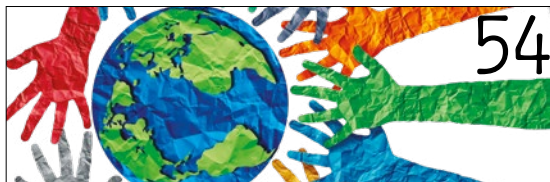
Autores del libro: *Strategy as Leadership* mencionan que las empresas están fallando en detectar los cambios previsibles provocados por la propia puesta en marcha de sus estrategias.

**La empresa de negocios se gobierna, no se controla**

**José Antonio Dávila Castilla**

La estructura de gobierno en una organización, la figura del empresario y el consejo de Administración con un objetivo común.

**PARÁFRASIS**



**Todos somos vulnerables**

**Felipe González y González**

El camino hacia una mentalidad sustentable pasa por reconocer la vulnerabilidad de la humanidad, para ser capaces de cooperar con las personas y proteger al entorno.



**El colapso de la ciudad de los ratones**

**Yenizar Sousa Aubert**

Las conclusiones extraídas de este experimento: cuando no hay espacio, la competencia y las tensiones vividas por los individuos dan lugar a una ruptura total.

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

**GERENCIA COMERCIAL**

Daniela Flores Basurto  
danielaflor@ipade.mx

**DISEÑO Y ARTE FINAL**

Mónica Manzano Islas  
mmanzano@ipade.mx

**ADMINISTRACIÓN Y SUSCRIPCIONES**

Mariana Domínguez Tamayo  
mdominguez@ipade.mx



**IPADE**  
BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

**DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

Andrea Moreno Herrero  
andreamoreno@ipade.mx

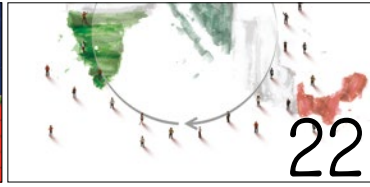


**ANÁLISIS**



**14**  
**La herencia de la apertura comercial**  
**Benjamín Alemán Castilla**

La apertura comercial ha tenido efectos mixtos en la calidad de vida de los trabajadores mexicanos.



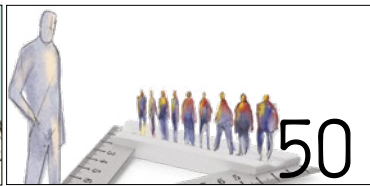
**22**  
**Una historia de dos países en la rotación de vendedores**  
**Martha Rivera Pesquera**

Aprendizajes de la comparación de la influencia de la cultura en la rotación de vendedores en India y México.



**42**  
**Formulando la estrategia**  
**Carlos Ruiz González**

Saber qué preguntas contestar permite elaborar una estrategia para cualquier ocasión, especialmente en el caso de nuestras empresas.



**50**  
**El director, la soledad y su equipo**  
**Entrevista con Rafael Gómez Nava**

«El director que puede todo, que sabe todo, que acomete todo, es una fantasía, una utopía. Un director llega hasta donde su equipo se lo permite».



**Portada**  
Rodrigo Castillo  
**@typometro**

**GIROSCOPIO**

No es imprescindible pero su ausencia detona algunos inconvenientes.

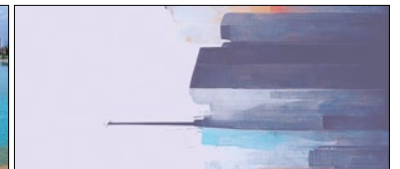
**65**



**Islandia: 4 experiencias que tienes que vivir**  
**Arturo Torres Landa**



**Ciudad de las artes y las ciencias**  
**Tere Alvear García**



**Utopías y distopías**  
**Héctor Zagal**

**ISTMO review**, número 11 agosto-septiembre 2022, 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/](http://www.istmo.mx/istmoreview-002/)

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

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

# Colaboradores



**JENNIFER HATTAM**  
@tanyabasu  
P. 10

**Articulista de MIT Technology Review**  
Periodista independiente radicada en Estambul, Turquía. Editor en jefe para *Time Out Istanbul* en inglés. Su trabajo ha sido publicado por medios como: *The Christina Science Monitor*, *CityLab*, entre otras. Es periodista por la Universidad de California.



**BENJAMÍN ALEMÁN CASTILLA**  
@balemanc  
P. 14

**Articulista**  
Profesor del área de Entorno Económico en IPADE Business School. Doctor en Economía y maestro en Investigación en Economía por London School of Economics. Licenciado en Economía por el ITAM.



**MARTHA RIVERA PESQUERA**  
P. 22

**Articulista**  
Profesora del área de Comercialización en IPADE Business School. Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales con especialidad en Marketing por IESE Business School. MBA por IPADE Business School.



**NATALIA WEISZ**  
@NataliaWeisz  
P. 30

**Entrevistada**  
Profesora del área de Comportamiento Humano en IAE Business School. Doctora en Gestión Estratégica y maestra en Ciencia en la Gestión por Purdue University. Se ha especializado en Liderazgo Adaptativo en Kennedy School of Government, Harvard University.



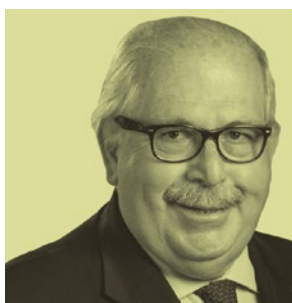
**ROBERTO VASSOLO**  
@RobertoRvassolo  
P. 30

**Entrevistado**  
Profesor del área de Política de Empresa en IAE Business School. Doctor en Gestión estratégica por Purdue University. Cuenta con un posgrado en Economía por la Universidad Di Tella. Licenciado en Economía por la Universidad Católica Argentina.



**JOSÉ ANTONIO DÁVILA CASTILLA**  
P. 36

**Articulista**  
Profesor del área de Política de Empresa en IPADE Business School. Doctor en Management por Weatherhead School of Management. Egresado del Executive MBA de IPADE Business School. Miembro del Consejo Editorial de **istmo**.



**CARLOS RUIZ GONZÁLEZ**  
@CarlosRuizGlez  
P. 42

**Articulista**

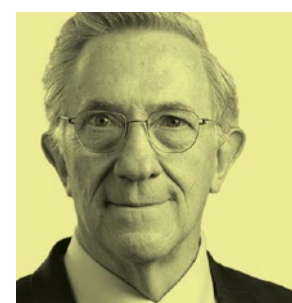
Profesor decano del área de Política de Empresa en IPADE Business School y presidente del Consejo Editorial de **istmo**. Doctor en Filosofía por la Universidad de Navarra y doctor en Administración por École des Hautes Études Commerciales (HEC).



**RAFAEL GÓMEZ NAVA**  
@RafaelGomezNava  
P. 50

**Entrevistado**

Profesor de las áreas de Política de Empresa y Dirección de Operaciones en IPADE Business School. Director general de la misma institución por nueve años. Doctor en Gobierno de Organizaciones por la Universidad de Navarra.



**FELIPE GONZÁLEZ Y GONZÁLEZ**  
P. 54

**Articulista**

Profesor decano del área de Entorno Político y Social en IPADE Business School. Doctor en Derecho por la Universidad de Navarra. Cuenta con cursos de especialización en Harvard Business School y Kennedy School of Government.



**YENIZAR SOUSA**  
P. 60

**Articulista**

Licenciada en Periodismo y Comunicación Colectiva por la UNAM. Catedrática de la Escuela de periodismo Carlos Septién García. Ha colaborado en diferentes medios como *El Nacional*, *Excélsior* y la revista *Bien Común*.



**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*.



**JENNIFER HATTAM**

TRADUCIDO POR ANA MILUTINOVIC  
20 JUNIO, 2022

Cuando David Howes, quien dirige en la Universidad de Concordia, en Canadá, el Centro de Estudios Sensoriales, piensa en su ciudad, Montreal, recuerda el sonido armonioso del carillón del campanario y el olor de los bagels cocinados en hornos de leña. Sin embargo, el día que preguntó en una oficina de turismo local si recomendaban a los visitantes algunos sitios donde pudieran ir a oler, saborear y escuchar la ciudad, la persona que le atendía se quedó en blanco.

«Solo saben las cosas que hay que ver, no las otras atracciones sensoriales de la ciudad, sus características sonoras y olfativas», resalta Howes, autor del libro *The Sensory Studies Manifesto* y especializado en un campo en crecimiento que se suele denominar «urbanismo sensorial».

En todo el mundo, los investigadores como Howes analizan cómo la información no visual define el carácter de una ciudad y afecta su habitabilidad. Usando métodos que van desde paseos sonoros de baja tecnología y mapas de olores hasta data scraping, dispositivos portátiles y realidad virtual, luchan contra lo que consideran un «sesgo visual limitante» en la planificación urbana.

«El simple hecho de poder cerrar los ojos durante 10 minutos nos da una sensación totalmente diferente sobre un lugar», señala el académico y músico Oğuz Öner.

Öner lleva años organizando paseos sonoros en Estambul (Turquía) donde los participantes con los ojos vendados describen lo que escuchan en diferentes lugares. Su investigación ha identificado sitios donde se podría plantar algo de vegetación para amortiguar el ruido del tráfico o donde se podría construir un órgano de olas para amplificar el relajante sonido del

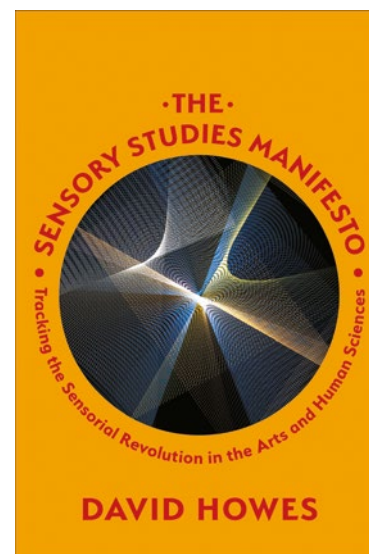
mar, ya que le sorprendió darse cuenta de que la gente apenas podía escucharlo, ni siquiera estando en el paseo marítimo.

Las autoridades turcas han expresado interés en sus hallazgos, según Öner, pero aún no los han incorporado en sus planes urbanísticos. Sin embargo, estas sugerencias sobre el entorno sensorial ya son algo común en Berlín, donde las zonas tranquilas identificadas por los ciudadanos mediante una app móvil gratuita se han incluido en el último plan de acción contra el ruido de la ciudad. Según la regulación de la UE, la ciudad está obligada a proteger estos espacios contra un aumento del ruido.

«La forma en la que se identifican las áreas tranquilas suele ser muy vertical, desde arriba, ya sea en función del uso del suelo o de los parámetros de alto nivel como la distancia de las autopistas. Este es el primer ejemplo que conozco de que algo impulsado por la percepción ciudadana se convierte en normativa», explica el investigador asociado del University College London (Reino Unido) Francesco Aletta.

Como miembro del proyecto Soundscape Indices, financiado con fondos europeos, Aletta ayuda a crear modelos de predicción sobre cómo las personas responderán a diversos entornos acústicos introduciendo paisajes sonoros grabados (animados o tranquilos) en una base de datos y luego probando las reacciones neuronales y fisiológicas que provocan. Este tipo de herramientas son las que, según los expertos, son necesarias para crear un marco práctico que garantice que los elementos multisensoriales se incluyan en los criterios de diseño y los procesos de planificación de las ciudades.

La mejor manera de determinar cómo las personas reaccionan a diferentes entornos sensoriales es un tema de debate dentro del campo. Howes y sus colegas han adoptado un enfoque más etnográfico, mediante la observación y las entrevistas para desarrollar un conjunto de mejores prácticas para un buen diseño sensorial en los espacios públicos. Otros investigadores recurren más a la alta tecnología, utilizando dispositivos portátiles para rastrear los datos biométricos como la variabilidad del ritmo cardíaco como un indicador de las respuestas emocionales a diferentes experiencias sensoriales. El proyecto GoGreen Routes, financiado con



**The Sensory Studies Manifesto: Tracking the Sensorial Revolution in the Arts and Human Sciences**  
David Howes  
University of Toronto Press

**«Solo saben las cosas que hay que ver, no las otras atracciones sensoriales de la ciudad, sus características sonoras y olfativas», resalta Howes, autor del libro *The Sensory Studies Manifesto***

## «Las percepciones sensoriales no son neutras, o simplemente biológicas; el hecho de que encontremos algo agradable o no ha sido moldeado cultural y socialmente».

fondos europeos, analiza ese enfoque mientras estudia cómo la naturaleza se puede integrar en los espacios urbanos de una manera que mejore la salud humana y la ambiental.

«Estamos creando un glosario de elementos y cómo funcionan combinados para crear una experiencia completa de un espacio», explica uno de los investigadores que trabajan en el proyecto de Nokia Bell Labs Cambridge Daniele Quercia, quien previamente había ayudado a desarrollar «Chatty Maps» y «Smelly Maps» de los sonidos y olores de las ciudades extrayendo datos de las redes sociales. El último proyecto encontró fuertes correlaciones entre las percepciones olfativas de las personas y los indicadores de la calidad del aire más convencionales. Con GoGreenRoutes, Quercia utilizará tecnologías portátiles para valorar si las mejoras en el diseño de los espacios verdes nuevos y existentes tienen el impacto previsto (y deseado) en el bienestar de las personas.

En la Universidad de Deakin en Australia, el profesor de arquitectura Beau Beza aspira a una inmersión total. Su equipo está introduciendo sonidos y, más adelante, olores y texturas, a entornos de realidad virtual que las autoridades municipales pueden usar para presentar proyectos de planificación a las partes interesadas. «Las representaciones estáticas en papel de un paisaje urbano, un parque o una plaza son difíciles de visualizar para muchas personas. Ser capaz de ‘moverse’ dentro y escuchar cómo suena algo aumenta la comprensión», indica Beza.

A medida que se generaliza la recopilación de datos sobre las experiencias sensoriales de las personas, muchos de estos expertos advierten que se deben tener en cuenta las preocupaciones sobre la privacidad y la vigilancia. Los problemas de la equidad e inclusión también entran en juego al determinar qué experiencias sensoriales se tienen en cuenta en la planificación. Las comunidades urbanas desfavorecidas suelen ser las más afectadas por la contaminación acústica y por los olores de las carreteras y las fábricas, pero también suelen ser objeto de quejas por el ruido, por ejemplo, cuando en esos barrios empieza a haber personas de clases sociales más favorecidas.

«Las percepciones sensoriales no son neutras, o simplemente biológicas; el hecho de que encontremos algo agradable o no ha sido moldeado

cultural y socialmente», afirma Mónica Montserrat Degen, socióloga cultural urbana de la Universidad de Brunel en Londres. Los planificadores urbanos de Londres y Barcelona utilizan las investigaciones de Degen sobre las percepciones del espacio público y cómo las «jerarquías sensoriales», como ella las llama, incluyen o excluyen a diferentes grupos de personas.

Degen destaca el ejemplo de un barrio londinense donde los restaurantes económicos que servían como lugar de reunión para los jóvenes locales fueron sustituidos por cafeterías más modernas. «Antes olía a pollo frito», resalta la experta, pero los residentes más recientes encontraron ese aroma desagradable y no muy acogedor. «Ahora huele a capuchino». </>



La autora es una periodista radicada en Estambul que cubre noticias sobre cultura, medio ambiente, temas sociales y espacios urbanos.

El artículo original «Urbanismo sensorial: hacer las ciudades más agradables en todos los sentidos» 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 reimpreso parcial o totalmente sin autorización.

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

E-mail: [redaccion@technologyreview.com](mailto:redaccion@technologyreview.com)

Tel: +34 911 284 864

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



**IPADE**  
BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

**ANTICIPA LA DECISIÓN.  
NO ESPERES A QUE EL  
ENTORNO CAMBIE**

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

**Sé parte de este proceso  
que cambiará tu vida.**

[ipade.mx](http://ipade.mx)



La  
**HERENCIA**  
de la



apertura  
**COMERCIAL**<sup>1</sup>

La apertura comercial ha tenido efectos mixtos en la calidad de vida de los trabajadores mexicanos, manteniendo lejos las metas universales de trabajo decente.

BENJAMÍN ALEMÁN CASTILLA



**E**n las últimas dos décadas, los esfuerzos para mejorar las condiciones de trabajo en México han dado resultados mixtos. Por un lado, se registran algunos avances importantes, por ejemplo, en la disminución de la brecha de género respecto de la participación en la fuerza laboral; la reducción de la proporción de jóvenes que no tienen empleo, educación o capacitación; la abolición del trabajo infantil o el aumento de la participación de las mujeres en puestos directivos. Por otro lado, algunos resultados han sido insuficientes y en algunos casos bastante preocupantes, particularmente respecto de la obtención de ingresos laborales

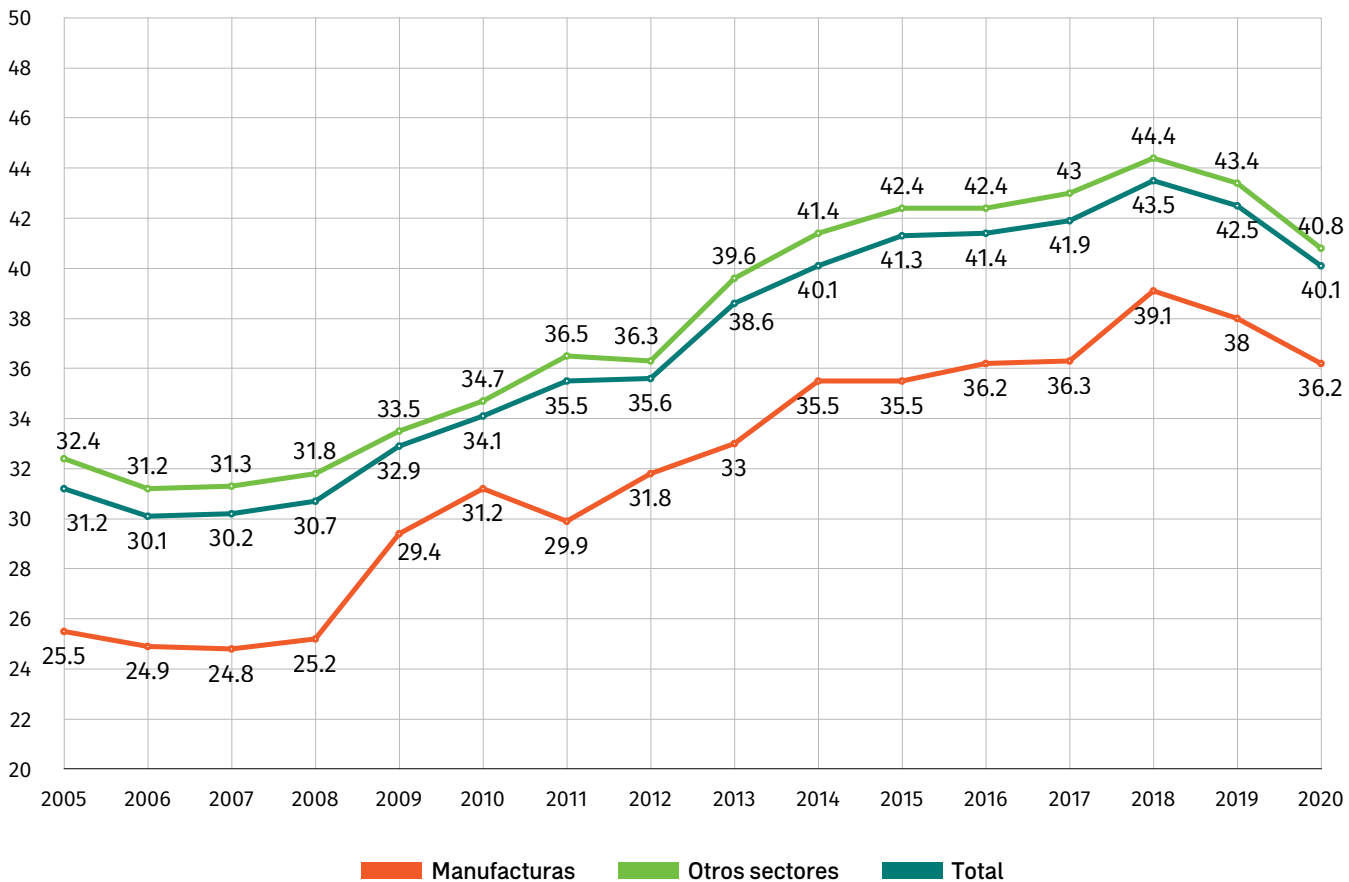
adecuados (es decir, un salario mínimo vital), una jornada laboral decente y la estabilidad laboral (Alemán-Castilla y Cuijly Esquivel, 2020).

Aun cuando a los trabajadores de las industrias manufactureras les ha ido mejor en este sentido, la diferencia respecto de otros sectores económicos ha tendido a desaparecer. Entre 2005 y 2020, la proporción de trabajadores que viven en un hogar cuyo ingreso total es menor a la línea de pobreza para el ámbito urbano aumentó en nueve puntos porcentuales, al igual que la brecha entre esta proporción para los trabajadores del sector manufacturero y la de los sectores no manufactureros (ver figura 1a).

**entre 2005 y 2020, la proporción de trabajadores que viven en un hogar cuyo ingreso total es menor a la línea de pobreza para el ámbito urbano aumentó en nueve puntos porcentuales.**

Figura 1a. **Pobreza laboral**

Porcentaje de trabajadores que viven en hogares con ingresos labores inferiores a la línea de pobreza para el ámbito urbano<sup>(1)(2)</sup>



La proporción de personas ocupadas que trabajan más de 48 horas por semana se mantuvo básicamente sin cambios a nivel nacional, pero la diferencia entre los sectores manufacturero y no manufacturero prácticamente desapareció, pues las jornadas laborales se extendieron en el primero (ver figura 1b). Por el lado positivo, la proporción de mujeres en puestos directivos aumentó en 10 puntos porcentuales a nivel nacional, y la diferencia entre las industrias manufacturera y no manufacturera disminuyó en poco más de una cuarta parte, en la medida que las primeras se pusieron al día con el resto de la economía (ver figura 1c).



Aunque la evolución reciente y el estado actual de las condiciones laborales en México son producto de diversos factores, tales como la Gran Recesión de 2008-09 (Freije, López-Acevedo y Rodríguez-Oreggia, 2011) o ciertos cambios sociales y estructurales que se han venido registrando en el largo plazo (BID, 2004), el pobre desempeño con respecto de algunos elementos de la Agenda de Trabajo Decente podría plantear dudas sobre los beneficios del libre comercio y la globalización. Éste es particularmente el caso cuando se considera que México ha realizado un gran esfuerzo hacia la apertura comercial desde que el país se adhirió

Figura 1b. Jornadas de trabajo excesivas

Porcentaje de personas ocupadas que trabajan más de 48 horas a la semana<sup>(1)</sup>

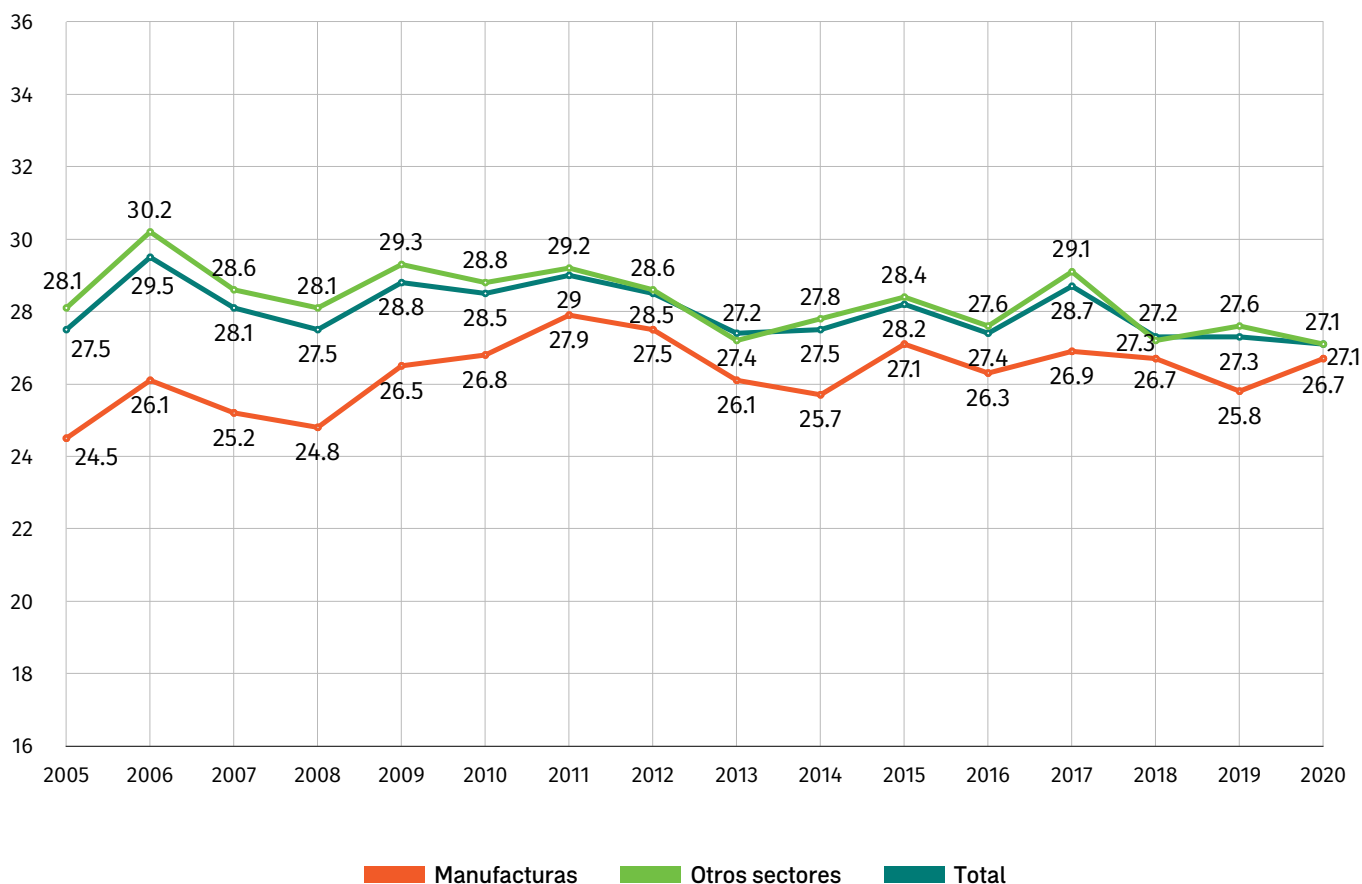
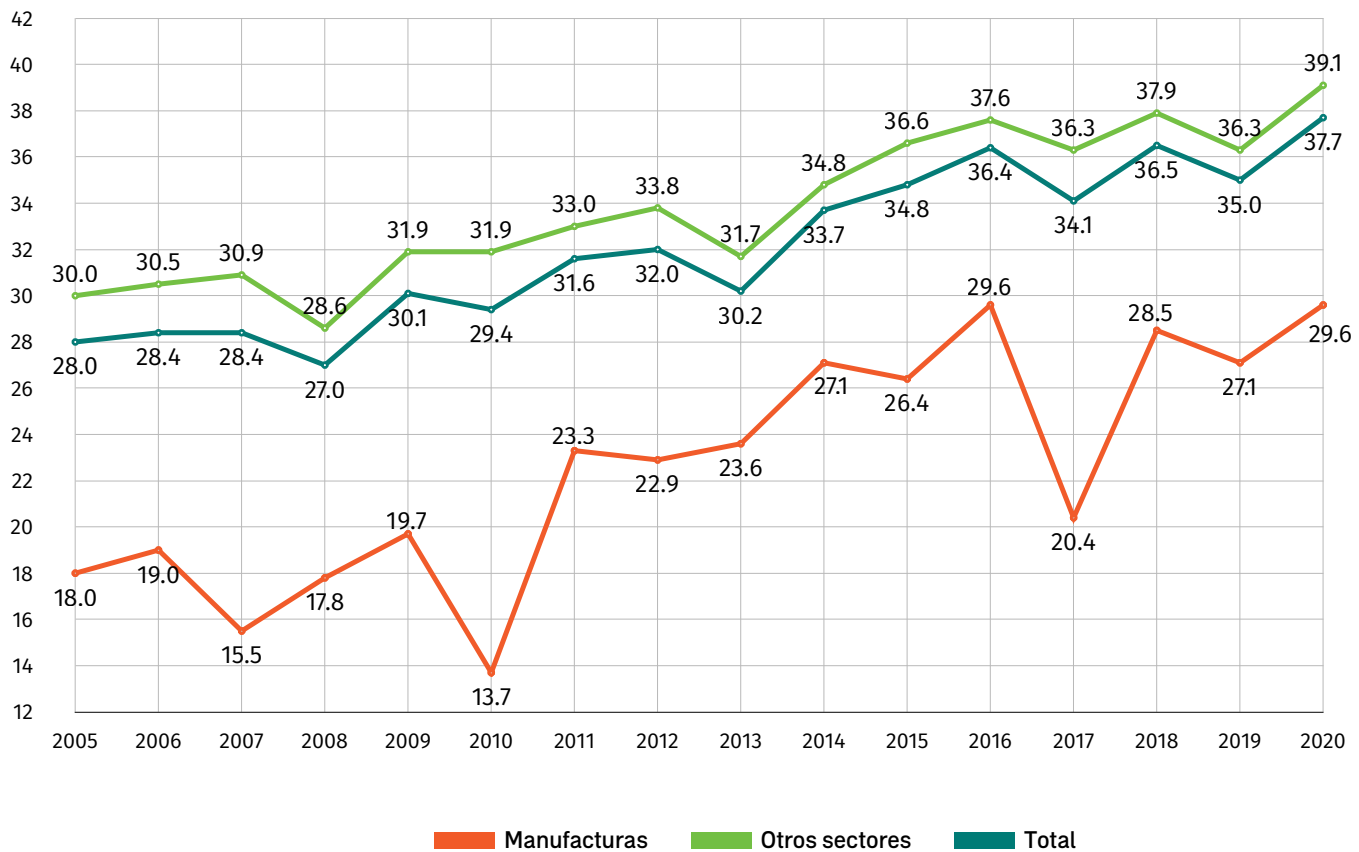


Figura 1c. Mujeres en puestos directivos

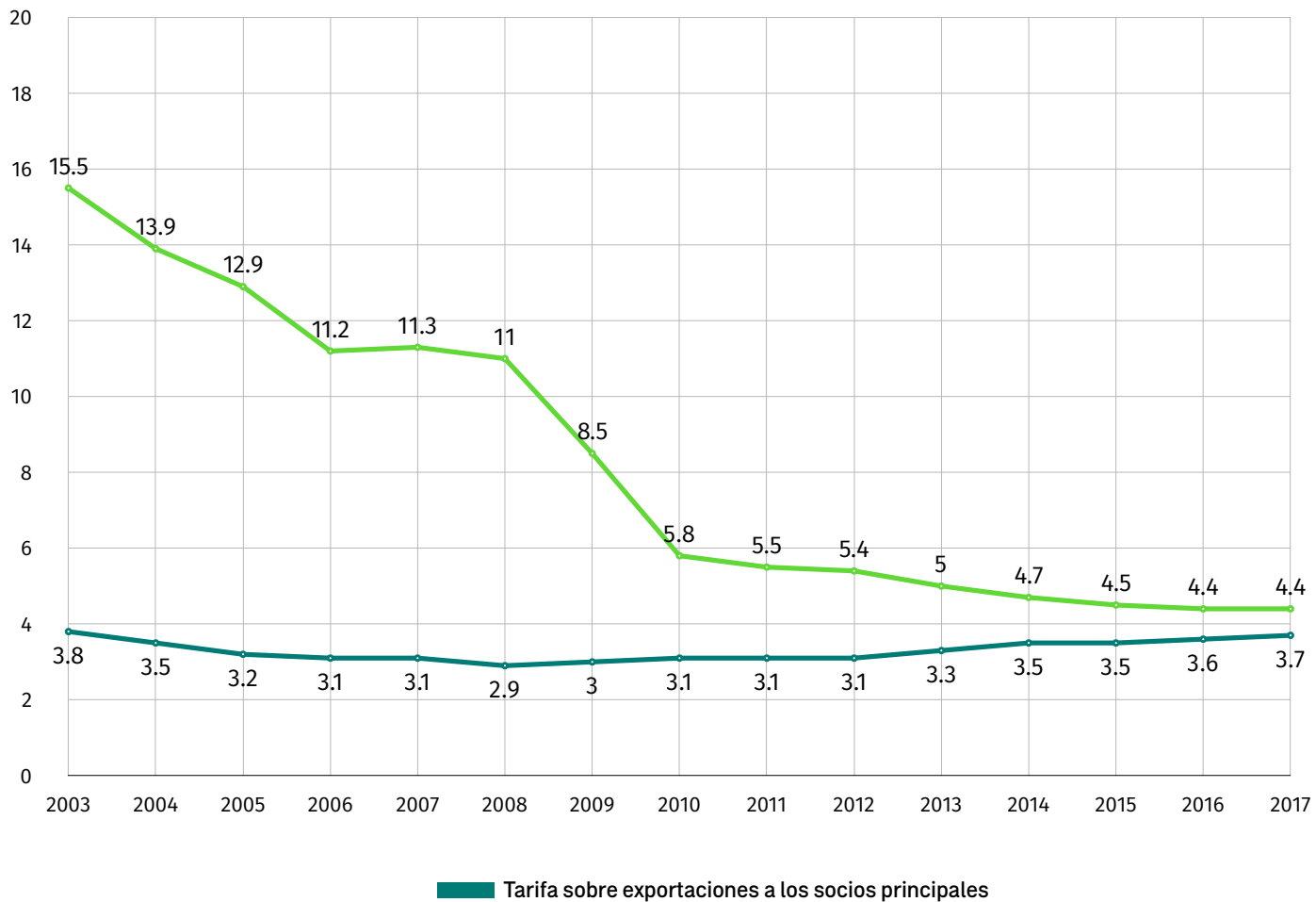
Porcentaje de trabajadores ocupados en puestos de mandos medios y superiores<sup>(1)</sup>



al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) en 1986.

En este sentido, durante el mismo período 2005-2020 México llevó a cabo la firma de siete nuevos acuerdos comerciales (alcanzando 13 con 50 países) y 17 nuevos acuerdos para la promoción y protección recíproca de inversiones (para un total de 32 con 33 países), entre otras medidas (Secretaría de Economía 2016). Este esfuerzo continuo de integración se tradujo en una reducción adicional de 11 puntos porcentuales en el arancel no preferencial NMF<sup>2</sup> promedio a las importaciones, en tanto que el arancel no preferencial promedio sobre las exportaciones

**La proporción de mujeres en puestos directivos aumentó en 10 puntos porcentuales a nivel nacional, y la diferencia entre las industrias manufacturera y no manufacturera disminuyó en poco más de una cuarta parte.**

Figura 1d. Tarifas NMF promedio a las importaciones y exportaciones de México, 2003-2017 <sup>(1)(2)(3)</sup>

**Una mayor participación en las cadenas de suministro ha contribuido a reducir la tasa de pobreza laboral en las industrias manufactureras, confirmando que la globalización ha ayudado a mejorar las condiciones de trabajo en este sector a través de salarios más adecuados.**

mexicanas a los cinco principales socios comerciales se mantuvo en niveles considerablemente bajos (ver figura 1d).

Si bien tanto la teoría como la evidencia sobre el comercio y sus implicaciones para los mercados laborales son bastante extensas (Alejandra-Castilla, 2020), gran parte de la atención se ha centrado en un grupo reducido de características, como los salarios (por ejemplo, Helpman et al., 2017), el empleo (Autor et al., 2013) y la informalidad (Dix-Carneiro et al., 2021). Aunque ha habido un aumento en el estudio de algunos otros aspectos (por ejemplo, Hakobyan y McLaren, 2017 sobre las disparidades de género; o Kis-Katos y Sparrow, 2011 sobre el trabajo infantil), la evidencia sobre otras características importantes del mundo del trabajo sigue siendo escasa.

#### COMERCIO Y MERCADO

Una mejor y más amplia comprensión de las relaciones entre el comercio y el mercado laboral es aún más importante en el contexto actual de pérdida de empleos e ingresos a raíz de la pandemia de COVID-19, que ha dado lugar a una mayor pobreza y desigualdad. Aunque el sector de los servicios de hospedaje y alimentos ha sido el más afectado en todo el mundo, el sector manufacturero y sus cadenas globales de suministro también se han visto gravemente afectados por la crisis y las medidas de contención (ILO, 2021).

Considerando lo anterior y con el fin de aportar nueva evidencia sobre el impacto del comercio en estas otras características del mercado laboral –algo desatendidas por la literatura–, en el marco del programa de investigación *Integrating Trade and Decent Work (INTEGRATE)*<sup>3</sup> de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), recientemente se realizó un estudio de los efectos de la liberalización no preferencial del comercio y la exposición a la globalización<sup>4</sup> sobre la pobreza laboral, las horas de trabajo y la participación de las mujeres en las industrias manufactureras mexicanas entre 2003 y 2018. Para ello se aplicaron dos estrategias de análisis complementarias. En primer lugar, se utilizaron los datos de establecimientos de la Encuesta Industrial Anual (EIA) y la Encuesta Anual de la Industria Manufacturera (EAIM) para estimar el

efecto de la exposición a la globalización en los salarios diarios brutos por empleado, las horas diarias trabajadas por empleado y la proporción de mujeres en el empleo total dentro de las empresas manufactureras. En segundo lugar, se vincularon dichos datos de establecimientos con los de trabajadores de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) y con datos de la OMC sobre aranceles no preferenciales y volúmenes de comercio internacional, para estimar el efecto de la liberalización no preferencial del comercio y la exposición a la globalización en la

**las reducciones de los aranceles NMF a las importaciones mexicanas pueden haber contribuido a aumentar tanto la pobreza laboral como las jornadas excesivas de trabajo en las manufacturas.**



tasa de pobreza laboral, la proporción de empleo en jornadas excesivas de trabajo y la proporción de mujeres en puestos directivos en las industrias manufactureras.

Los principales resultados obtenidos en dicho estudio son consistentes con las teorías sobre el comercio internacional en presencia de empresas heterogéneas (Sampson, 2014; Melitz, 2003) y con hallazgos previos de estudios relacionados (Verhoogen, 2008; Schank et al., 2007). En primer lugar, para todas las industrias comercializables<sup>5</sup>, se comprobó que la reducción de los aranceles no preferenciales NMF a las importaciones mexicanas contribuyó a disminuir la pobreza de los trabajadores, mientras que la reducción de los aranceles NMF a las exportaciones mexicanas por nuestros principales socios comerciales redujo la proporción de mujeres en puestos directivos. Si bien el primer efecto podría deberse al abaratamiento del comercio de bienes intermedios importados (lo que en principio permitiría a las empresas pagar mejores salarios a sus empleados), el segundo podría ser una consecuencia de la discriminación contra la mujer, en la medida que disminuye el costo de acceder a los mercados extranjeros o, por el contrario, una preferencia por mano de obra femenina –más barata– cuando aumentan esos costos de acceso (Ben Yahmed, 2017).

Al desagregar el efecto de la liberalización del comercio para el sector manufacturero en comparación con otras industrias comercializables, se constató que las reducciones de los aranceles NMF a las importaciones mexicanas pueden haber contribuido a aumentar tanto la pobreza laboral como las jornadas excesivas de trabajo en las manufacturas. Sin embargo, una mayor reducción de los aranceles NMF a las exportaciones mexicanas por parte de nuestros principales socios comerciales<sup>6</sup> ha sido beneficiosa para ambas medidas de trabajo decente.

Además de confirmar la naturaleza heterogénea de los efectos del comercio y la globalización en los distintos sectores económicos, estos resultados sugieren que la intención de la política comercial (es decir, el que se busque promover las importaciones o las exportaciones) es importante: reducciones adicionales de los aranceles NMF de importación benefician a los sectores que consumen insumos importados,



pero pueden perjudicar a las industrias manufactureras al facilitar y amplificar la competencia extranjera. Del mismo modo, menores aranceles NMF de exportación benefician más a las industrias comercializables no manufactureras que a las manufactureras, ya que estas últimas han estado expuestas al comercio y la globalización durante más tiempo y de una forma más intensa.

Finalmente, también se encontró que una mayor participación en las cadenas de suministro ha contribuido a reducir la tasa de pobreza laboral en las industrias manufactureras, confirmando que la globalización ha ayudado a mejorar las condiciones de trabajo en este sector a través de salarios más adecuados. Esto es consistente con estudios anteriores, como Aitken et al. (1996), donde se encontró que los mayores niveles de inversión de las empresas extranjeras en México y Venezuela (como son las maquiladoras orientadas a la exportación) están asociados con salarios más altos; o Schröder (2018) y Alfaro-Ureña et al (2019), que encontraron que los exportadores y las empresas multinacionales en Alemania y Costa Rica, respectivamente, pagan salarios más altos y contribuyen a la mejora de las opciones laborales de los trabajadores a través de la presión competitiva que ejercen en ellos. </>

## Referencias

- Aitken, B.J., A.E. Harrison y R.E. Lipsey. 1996. «Wages and Foreign Ownership: A Comparative Study of Mexico, Venezuela, and the United States». *Journal of International Economics* 40 (3-4): 345-371.
- Aleman-Castilla, B. 2020. «Trade and Labour Market Outcomes: Theory and Evidence at the Firm and Worker Levels», ILO Working Paper 12.
- Alemán-Castilla, B. y K. Cully Esquivel. 2020. «Trabajo Decente En México 2005-2020: Análisis Con Perspectiva de Género». CIMAD, IPADE.
- Alfaro-Ureña, A., I. Manelici y J.P. Vásquez. 2019. «The Effects of Multinationals on Workers: Evidence from Costa Rica». 112-119. IRLE Working Paper. Unpublished.
- Autor, D., D. Dorn y G. Hanson. 2013. «The China Syndrome: Local Labor Market Effects of Import Competition in the United States». *American Economic Review* 103 (6): 2121-2168.
- Ben Yahmed, S. 2017. «Gender Wage Discrimination and Trade Openness. Prejudiced Employers in an Open Industry», ZEW Discussion Paper 17-047.
- Dix-Carneiro, R., P.K. Goldberg, C. Meghir y G. Ulyssea. 2021. «Trade and Informality in the Presence of Labor Market Frictions and Regulations», Working Paper 28391. NBER Working Paper Series.
- Freije, S., G. López-Acevedo y E. Rodríguez-Oreggia. 2011. «Effects of the 2008-09 Economic Crisis on Labour Markets in Mexico». En *Working Through the Crisis: Jobs and Policies in Developing Countries during the Great Recession*, editado por Arup Banerji, David Newhouse, Pierella Paci y David Robalino, 183-221. Washington, DC: World Bank Group.
- Hakobyan, S. y J. McLaren. 2017. «NAFTA and the Gender Wage Gap», Upjohn Institute Working Papers 17-270.
- Helpman, E., O. Itskhoki, M.A. Muendler y S.J. Redding. 2017. «Trade and Inequality: From Theory to Estimation». *Review of Economic Studies* 84: 357-405.
- IDB (Inter-American Development Bank). 2004. *Women at Work: Challenges for Latin America*. Edited by Claudia Piras. Washington, D.C.
- ILO (International Labour Organization). 2021. *World Employment and Social Outlook: Trends 2021*. Geneva.
- Kis-Katos, K. and R. Sparrow. 2011. «Child Labor and Trade Liberalization in Indonesia». *The Journal of Human Resources* 46 (4): 722-749.
- Sampson, T. 2014. «Selection into Trade and Wage Inequality». *American Economic Journal: Microeconomics* 6 (3): 157-202.
- Schank, T., C. Schnabel y J. Wagner. 2007. «Do Exporters Really Pay Higher Wages? First Evidence from German Linked Employer-Employee Data». *Journal of International Economics* 72 (1): 52-74.
- Schröder, S. 2018. «Wage Inequality and the Role of Multinational Firms: Evidence from German Linked Employer-Employee Data». University of Edinburgh.
- Secretaría de Economía. 2016. «Información sobre tratados internacionales que México ha suscrito en el mundo». Sistema de Información de Tratados Comerciales Internacionales (SICAIT).
- Melitz, M.J. 2003. «The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity». *Econometrica* 71 (6): 1695-1725.
- Verhoogen, E.A. 2008. «Trade, Quality Upgrading, and Wage Inequality in the Mexican Manufacturing Sector». *The Quarterly Journal of Economics* 123 (2): 489-530.
- <sup>1</sup> Extracto en español del artículo «Trade and decent work in Mexican manufacturing» (próximo a publicarse), escrito para el programa de investigación «Integrating trade and decent work» (INTEGRATE) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), con el apoyo de la Comisión Europea y el Gobierno de Flandes, Bélgica.
- <sup>2</sup> Los aranceles NMF (nación más favorecida) son los aranceles normales no discriminatorios que se aplican a las importaciones entre países miembros de la Organización Mundial del Comercio (OMC), excluyendo los aranceles preferenciales previstos en acuerdos de libre comercio y otros regímenes.
- <sup>3</sup> Para mayor detalle, ver: <https://www.ilo.org/global/research/projects/trade-decent-work/lang-en/index.htm>.
- <sup>4</sup> La cual se mide por la fracción de los ingresos de las empresas manufactureras que proviene de su participación en cadenas de suministro, mediante actividades de maquila, submaquila y remanufactura.
- <sup>5</sup> Estas incluyen, además de las industrias manufactureras, ciertas actividades en los sectores de agricultura, minería, información y servicios financieros.
- <sup>6</sup> De acuerdo con datos de *The Atlas of Economic Complexity*, elaborados por el *Growth Lab* de la Universidad de Harvard (disponible en <https://atlas.cid.harvard.edu/>), los cinco principales socios comerciales de México en 2018 fueron Estados Unidos (75.8 por ciento de las exportaciones brutas totales), la Unión Europea (5.8 por ciento), Canadá (5.1 por ciento), China (2.4 por ciento) y Japón (1.1 por ciento).



El autor es profesor del área de Entorno Económico en IPADE Business School y doctor en London School of Economics and Political Science (LSE).



## 48 AÑOS DE TRADICIÓN Y PRESTIGIO

88 RUE DE SEINE  
**LES MOUSTACHES**



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

 Les Moustaches  
 RestaurantLesMoustaches  
[www.lesmoustaches.com.mx](http://www.lesmoustaches.com.mx)  
[restaurante@lesmoustaches.com.mx](mailto:restaurante@lesmoustaches.com.mx)

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



Una historia de  
**DOS PAÍSES**  
en la **rotación**  
de vendedores

MARTHA RIVERA PESQUERA

Aprendizajes obtenidos de la comparación de la influencia de la cultura en la rotación de vendedores en dos países que tienen, a primera apreciación, más elementos comunes que diferencias: India y México.



Identificar, contratar y retener a los vendedores son actividades prioritarias para cualquier organización, porque las ventas son la fuente primordial para generar ingresos. Sin embargo, la rotación de vendedores sigue siendo uno de los grandes dolores de cabeza de las organizaciones. Tener una tasa de rotación alta tiene importantes implicaciones e impacto en los ingresos, pero también tiene consecuencias negativas en los costos asociados con la identificación y contratación del talento, así como en los costos de capacitación.

El promedio de rotación anual en ventas en México está entre el 25% y 35%, variando según la industria. Esto significa que la organización de ventas completa debe ser entrenada y seleccionada cada cuatro años, y eso ciertamente es muy caro. El impacto negativo de una alta tasa de rotación es aún más grave, ya que los vendedores son responsables de la construcción de las relaciones con los clientes, empezando el proceso desde la prospección y adquisición hasta la retención. Se estima que en Estados Unidos las empresas gastan en conjunto cerca de 800,000 millones de dólares para incentivar a la fuerza de venta, y otros 15,000 millones para entrenamiento y desarrollo (Zoltners et al., 2008). Cuando se tiene una alta rotación en los equipos comerciales, este tipo de inversiones claramente se vuelve poco rentable.

Si pensamos en empresas multinacionales este problema se recrudece, debido a que se tienen que administrar equipos comerciales con vendedores procedentes de diferentes países y con diferencias culturales que hacen que respondan de manera diferente a las políticas, prácticas o sistemas de gestión.

Por ello, los directores de equipos comerciales necesitan cierta guía que les permita disminuir la rotación y retener el talento. Desafortunadamente, muchas de las investigaciones sobre este tema se han hecho en el contexto de países de economías desarrolladas, dejando a los directores comerciales con soluciones del tipo «one size fits all» (talla única para todos).

Existe en la literatura académica una cantidad significativa de investigaciones que ha demostrado que los impulsores de las actitudes y comportamientos de los empleados están fuertemente influenciados por la cultura nacional.



**el promedio de rotación anual en ventas en México está entre el 25% y 35%, variando según la industria. Esto significa que la organización de ventas completa debe ser entrenada y seleccionada cada cuatro años.**

La mayoría de los estudios interculturales que se han publicado buscando comprender, comparar y contrastar estos fenómenos se han hecho entre economías desarrolladas y economías en desarrollo (p. ej., Dash et al., 2006). No solo esta tendencia lleva a recomendar prácticas poco aptas para economías en desarrollo, sino que se pierden oportunidades para conocer y desarrollar soluciones para los diferentes retos que enfrentan empresas semejantes en economías similares.

### COMPARANDO INDIA CON MÉXICO

Recientemente se hizo un estudio enfocado a entender las diferencias en algunas variables críticas entre dos países de economías emergentes con índices culturales semejantes<sup>1</sup>. Utilizando la teoría de la contingencia, se buscó entender por qué ciertas variables impulsoras de la intención a rotar pueden manifestarse de manera diferente en países con perspectiva cultural similar. Se utilizó información y datos de vendedores de la India y México que trabajaban en servicios financieros. Los que respondieron el cuestionario fueron Millennials, con una diferencia de edad media de cinco años y con una antigüedad en el trabajo de cuatro años para México y tres para India.

India y México son dos economías emergentes con retos de largo plazo, incluyendo pobreza, corrupción, sistemas de infraestructura deficientes y aplicación ineficaz de la ley, entre otros. Cuando se hizo la recolección de los datos a través de un cuestionario (2012-2013), la tasa de crecimiento económico promedio era de 3 a 4% para ambos países. En el momento de la recolección de datos, México tenía una décima parte de la población de India, pero tres veces más el PIB per cápita, con una tasa de alfabetización superior (95% vs 79%) y una tasa de desempleo de 3.6% vs 8%.

El estudio de la rotación de empleados se ha realizado por muchos años, en diferentes contextos y utilizando diferentes metodologías. Se han analizado las variables que anteceden la decisión de dejar la empresa, así como los métodos que ayudan a gestionar mejor la intención a rotar.

Dado el impacto financiero que la rotación de vendedores tiene en las empresas, el estudio sobre este grupo ha sido una prioridad tanto para académicos como para empresarios. La mayor

parte de estos estudios se han enfocado en la rotación voluntaria: cuando el empleado típicamente deja el trabajo por una mejor oportunidad, y esto es caro para la empresa por lo ya se mencionado.

Cabe la posibilidad de que las dimensiones específicas de la cultura nacional o regional desempeñen un papel moderador en los modelos de rotación de ventas, porque la cultura moldea las actitudes, expectativas y acciones de las personas. La pregunta que se hacen algunos académicos es ¿cómo podría la cultura moderar la relación de las diferentes variables en los modelos de intención de rotación de vendedores?

La cultura consiste en percepciones compartidas de un grupo de personas y específica comportamientos aceptables para los miembros del grupo, roles para los individuos en la estructura social, así como metas y principios que son importantes en la vida propia (Triandis, 1994, 1995; Hofstede, 1980a; Schwartz, 1994). El modelo de cultura nacional de Hofstede<sup>2</sup> consta de seis dimensiones. Las dimensiones culturales representan preferencias independientes por un estado de cosas sobre otro, las cuales distinguen a los países (en lugar de a los individuos) entre sí.

Los puntajes de los países en las dimensiones son relativos, en el sentido de que todos somos humanos y, al mismo tiempo, todos somos únicos. En otras palabras, la cultura solo puede usarse significativamente por comparación. Las sociedades varían en dimensiones culturales, como:

- **Distancia de poder.** Esta dimensión se refiere al hecho de que todos los individuos en las sociedades no son iguales -expresa la actitud de la cultura hacia estas desigualdades entre nosotros. La distancia del poder se define como la medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan que el poder se distribuya de manera desigual.
- **Individualismo/Colectivismo.** El grado de interdependencia que una sociedad mantiene entre sus miembros. Tiene que ver con si la autoimagen de las personas se define en términos de «yo» o de «nosotros».

**en el momento de la recolección de datos, México tenía una décima parte de la población de India, pero tres veces más el PIB per cápita, con una tasa de alfabetización superior (95% vs 79%) y una tasa de desempleo de 3.6% vs 8%.**

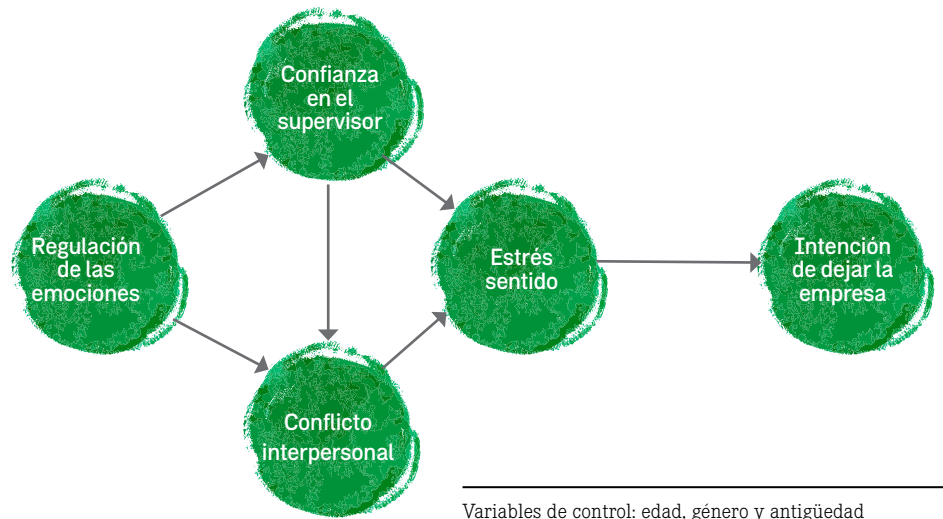
En las sociedades individualistas se supone que las personas deben cuidar de sí mismas y de su familia directa únicamente. En las sociedades colectivistas las personas pertenecen a «grupos» que los cuidan a cambio de lealtad.

- **Evitación de la incertidumbre.** La forma en que una sociedad lidia con el hecho de que el futuro nunca se puede conocer: ¿debemos tratar de controlar el futuro o simplemente dejar que suceda? Esta ambigüedad trae consigo ansiedad, y diferentes culturas han aprendido a lidiar con esta ansiedad de diferentes maneras. El grado en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones ambiguas o desconocidas y han creado creencias e instituciones que intentan evitarlas se refleja en la puntuación de esta dimensión.

En la literatura sobre ventas, la cultura nacional ha mostrado que tiene un fuerte impacto en cómo los vendedores distribuyen su esfuerzo en respuesta a la prácticas y políticas del departamento de Recursos Humanos. Además, se sabe que la cultura es un moderador entre la influencia de las prácticas de recursos humanos y la satisfacción del vendedor en el trabajo, un impulsor crítico de la intención de rotación (Onyemah et al., 2010).



**Figura 1.** Relación entre regulación de las emociones, confianza en el supervisor e intenciones de dejar la empresa (rotación)



Existen estudios previos que se han enfocado en la cultura nacional, pero que se caracterizan por utilizar muestras con diferentes índices culturales y condiciones económicas (p. ej., México y Estados Unidos). Sin embargo, el interés de este artículo está en comparar India con México. Estas dos economías cuentan con un índice Hofstede similar, excepto en la dimensión de evitación de la incertidumbre.

Aunque la literatura de *management* ha inquietado ampliamente a India y México como países colectivistas y de alta distancia del poder, los datos de estos países han exhibido diferentes relaciones «causales» en algunos estudios de investigación. Por ejemplo, Robert et al., (2000) informaron que cuando el empoderamiento era alto, los empleados en la India calificaban bajo a sus supervisores, mientras que los de México tenían opiniones favorables sobre éstos. Además, si bien el empoderamiento tuvo un impacto negativo en la satisfacción de los compañeros de trabajo entre los empleados indios, el vínculo no fue significativo entre los empleados mexicanos.

Hasta donde sabemos, este estudio es el primero en evaluar la sensibilidad cultural en los modelos de intención de rotación entre los vendedores en las economías emergentes.

**PEQUEÑAS Y GRANDES DIFERENCIAS**

Robert et al., (2000) utilizando la teoría de contingencia, encontraron que el ajuste entre la cultura (individualismo y distancia del poder) y las prácticas de recursos humanos (mejora continua y empoderamiento) influye en la satisfacción laboral.

Utilizando la misma teoría de contingencia, en nuestro estudio enfocado en la intención de rotación se incorporaron dos dimensiones culturales adicionales (orientación de largo plazo y evitación de la incertidumbre), y se probó el modelo con vendedores (en lugar de trabajadores). Se buscó arrojar luz sobre la idea de que los vendedores en culturas de países aparentemente similares podrían responder de manera diferente al mismo modelo de intención de rotación.

Según los datos del marco cultural multidimensional de Hofstede, India y México se clasifican de manera similar en la mayoría de las dimensiones. Por ejemplo, en la distancia del

poder, solo están separados por cuatro puntos, 77 y 81, respectivamente. Esto sugiere que ambos países operan una sociedad jerárquica con consecuencias concomitantes para las normas y expectativas relacionales entre superiores y subordinados. Dada esta similitud entre India y México, las prácticas de manejo que funcionan en India deberían, en principio, funcionar en México. Sin embargo, con base en la teoría de contingencia, podemos suponer que esta pequeña diferencia en la distancia de poder todavía puede moderar las relaciones relevantes en la Figura 1.

En países con alta distancia de poder, los subordinados apenas cuestionan la autoridad constituida; y en un esfuerzo por parecer subordinados, éstos regulan la demostración externa de las emociones. Además, las emociones que se muestran hacia el exterior no suelen reflejar disposiciones internas. En consecuencia, la relación positiva entre la regulación de la emoción

**las intenciones de rotar serán más silenciosas en México que en India. Por lo tanto, planteamos que la relación entre el estrés sentido y la intención de rotación será más fuerte en México que en India.**

## India y México se clasifican de manera similar en la mayoría de las dimensiones. Por ejemplo, en la distancia del poder, solo están separados por cuatro puntos, 77 y 81, respectivamente. Ambos países operan una sociedad jerárquica.



y la confianza en el supervisor se verá atenuada, más aún en México, dado su puntuación más alta en la distancia de poder. Además, debido a su capacidad para regular sus emociones, los vendedores mexicanos generarán menos conflictos que los indios. Así, la relación negativa entre la regulación de la emoción y el conflicto interpersonal será más fuerte en México que en la India.

En países con alta distancia de poder, las relaciones entre supervisores y subordinados tienden a ser jerárquicas y se tiene la expectativa que los subordinados sean dóciles, aún en momentos de conflicto. Con el tiempo, los conflictos se multiplican porque no se abordan. Tomará confianza ciega en el liderazgo del supervisor para minimizar los conflictos interpersonales de manera proactiva. Así, la relación entre la confianza en el supervisor y el conflicto interpersonal será fuertemente negativa para los vendedores mexicanos, en comparación con sus contrapartes indios porque México tiene más distancia de poder. Del mismo modo, la confianza ciega en la magnanimidad de un supervisor permite a los individuos racionalizar el estrés sentido, de ahí la relación negativa entre la confianza en el supervisor y el estrés sentido. Esta relación será más débil en México que en India. Esto se vuelve más plausible, porque México tiene un puntaje más alto que India en la dimensión de individualismo/colectivismo discutido en el párrafo siguiente.

A continuación, consideramos el individualismo/colectivismo, una dimensión cultural en la que India y México están más separados (más de cuatro veces la diferencia reportada en la dimensión distancia de poder). Las sociedades indias (con una puntuación de 48) parecen ser más individualistas que las mexicanas (con una puntuación de 30). Sin embargo, ambas exhiben lealtad entre empleador y empleado, creando un fuerte lazo familiar donde cada uno es el guardián de su hermano (Al-Shantaf et al., 2017).

Si los puntajes sirven de referencia, los empleados en México tendrán un compromiso más fuerte con sus organizaciones que los empleados en la India. Así, las intenciones de rotar serán más silenciosas en México que en India. Por lo tanto, planteamos que la relación entre el estrés sentido y la intención de rotación será más fuerte en México que en India. El estrés sentido es causado por el conflicto interpersonal, y la cercanía necesaria por su sociedad colectivista puede dificultar que los vendedores mexicanos trabajen junto a colegas que provocan estrés. Este argumento se ve reforzado por el hecho de que India tiene una puntuación más alta que México (52 versus 24) en orientación de largo plazo. A diferencia de los vendedores mexicanos, los indios no están fuertemente ligados al pasado y considerarán enfoques pragmáticos para resolver las dificultades (por ejemplo, Al-Shantaf et al., 2017). Con una mentalidad definida por «toda situación se puede resolver,

incluso si implica echar por la borda reglas, normas o tradiciones», los indios en comparación con los mexicanos reportarán menores niveles de estrés, y la magnitud podría ser demasiado pequeña para influir en la intención de rotación. Es posible que los indios razonen que, dado que existe el mismo  $w$  en todas las organizaciones, no hay ningún beneficio en dejar su organización actual por otra.

Finalmente, pasamos a la evitación de la incertidumbre, una dimensión con una distancia mucho mayor entre los dos países. México e India obtienen 82 y 40 puntos respectivamente, lo que sugiere que en general es más probable que los mexicanos respeten las reglas y eviten comportamientos erráticos que los indios. Esperamos que esta diferencia afecte la fuerza de las relaciones en los modelos de rotación intencional. Específicamente, apegarse a las reglas de manera inequívoca aumentará el conflicto interpersonal, lo que a su vez podría generar molestias que pueden desencadenar la intención de rotación.

Concretamente, el deseo de reducir los conflictos hace que la gente se adhiera más a las reglas. En tales situaciones, la relación entre estrés y el conflicto interpersonal será más fuerte en escenarios con más cumplimiento voluntario (México) que en entornos con menos cumplimiento voluntario (India). Además, la aversión al conflicto significa que la presencia de conflicto (y por extensión el estrés) en sí mismo será más importante en las sociedades mexicanas que en las indias. Así, la relación entre el estrés y la intención de rotación serán más fuertes en México que en India.

### DIFERENCIAS Y CONCLUSIONES

En esta investigación como ya se mencionó, el enfoque estuvo en dos culturas con características semejantes. El impacto de las diferencias fue testeado con un modelo de intención de rotación

(Fig. 1), en donde se encontró que los vendedores de México e India difieren en cómo el nivel de confianza en el supervisor, la regulación de emociones, el conflicto interpersonal y el estrés sentido se relacionan con la intención del vendedor de dejar la empresa.

Los resultados también confirmaron una fuerte relación entre el estrés sentido y la intención de rotación. Esto tiene una implicación importante para la gestión de vendedores. Deben alentarse los esfuerzos para mantener el estrés dentro de un rango productivo, porque mientras los costos directos de la facturación pueden ser sustanciales, los costos indirectos pueden ser aún mayores. Por ejemplo, cuando los vendedores dejan una organización, las relaciones con los clientes que formaron y desarrollaron pueden estar en riesgo, exponiendo sus empresas a la posible reducción de ingresos. Organizaciones de ventas que prestan atención inadecuada a la alta tasa de rotación entre sus vendedores se vuelven susceptibles al fenómeno Dudley y Goodson (1988) identificado como «síndrome del techo de reclutamiento de ventas bajas».

Adicionalmente, cabe destacar que la mayoría de los estudios actuales no corresponden a la realidad de todos los países y regiones, ni al nivel de desarrollo económico. El resultado de esta investigación brinda una nueva perspectiva y un nuevo argumento a favor de más estudios comparativos sobre oriente versus oriente, economías en desarrollo versus economías en desarrollo. Tal esfuerzo ayuda a delinear mejor la aplicabilidad de las teorías «extranjeras» e informar el desarrollo de teorías «locales» para tener una visión más rica de la gestión local práctica.

Como la mayoría de las investigaciones, ésta tiene sus limitaciones. Este estudio se basa en las respuestas a una encuesta, y deben interpretarse los resultados con el sesgo que el método de recolección de datos presenta. La construcción y diseño del modelo hipotético de relaciones entre las variables (constructos) (Fig. 1) se basó en la teoría y en investigaciones previas, pero los investigadores son conscientes de que podrían existir modelos equivalentes que presenten un ajuste semejante.

Por otro lado, el estrés que presenten los vendedores puede resultar de muchas otras

combinaciones de variables adicionales a las utilizadas en este modelo. Las relaciones entre los constructos tal como se presentan en este modelo podrían deberse también a la ausencia de otras variables clave. Por ejemplo, este estudio analizó las intenciones de rotación de los vendedores utilizando su perspectiva cuando las condiciones económicas en todo el mundo eran estables y sólidas. Este no es el caso hoy, debido a la pandemia mundial y a los conflictos geopolíticos. Las condiciones económicas ejercen una influencia sustancial sobre las respuestas de los vendedores, así como sobre las intenciones de rotación. Además, la recesión económica reduce el potencial de facturación y aumenta el nivel de estrés.

Finalmente, podemos concluir que este estudio busca comprender por qué los posibles impulsores de la intención de rotación podrían manifestarse de manera diferente en países que tienen una perspectiva cultural similar. La actual investigación ha aprovechado la teoría de la contingencia y se ha centrado en la intención de rotación en vendedores, utilizando dos dimensiones culturales (orientación de largo plazo y evitación de la incertidumbre) en dos contextos: mexicano e indio. </>



La autora es profesora del área de Comercialización en IPADE Business School y doctora en Ciencias Económicas y Empresariales con especialidad en Marketing (IESE Business School).

más de 70 países, de los cuales Hofstede utilizó primero los 40 con los grupos más grandes de encuestados y luego extendió el análisis a 50 países y 3 regiones. Los estudios posteriores que validan los resultados incluyen grupos de encuestados como pilotos de líneas aéreas comerciales y estudiantes en 23 países, administradores de la función pública en 14 países, consumidores de «mercado superior» en 15 países y «élites» en 19 países.

En la edición de 2010 del libro, *Culturas y organizaciones: software de la mente*, se enumeran las puntuaciones de las dimensiones para 76 países, en parte basadas en réplicas y extensiones del estudio de IBM en diferentes poblaciones internacionales y por diferentes académicos. <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>

## Referencias

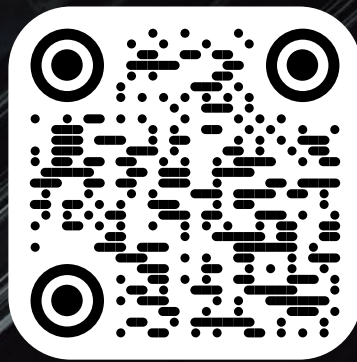
- Al-Shantaf, S., Nguyen, M., Mathai, G. and Steinberg, H. (2017), «Healthcare management and cultural differences in France, Germany, India, Mexico, Saudi Arabia, and the USA», Allied Academies International Conference:
- Dash, S., Bruning, E. and Guin, K.K. (2006), «The moderating effect of power distance on perceived interdependence and relationship quality in commercial banking: a cross-cultural comparison», *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 24 No. 5, pp. 307-326.
- Dudley, G.W. and Goodson, S.L. (1988), «The psychology of sales call reluctance», *The Million Dollar Round Table*, Proceedings, Atlanta, Georgia, p. 796.
- Hofstede, G. (1980a), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publication, Beverly Hills, CA.
- Onyemah, V., Rouzies, D. and Panagopoulos, N. (2010), «How HRM control affects boundary-spanning employees' behavioural strategies and satisfaction: the moderating impact of cultural performance orientation», *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21 No. 11, pp. 1951-1975.
- Robert, C., Probst, T.M., Martocchio, J.J., Drasgow, F. and Lawler, J.J. (2000), «Empowerment and continuous improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: predicting fit on the basis of the dimensions of power distance and individualism», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85 No. 5, pp. 643-658.
- Schwartz, S.H. (1994), «Beyond individualism and collectivism: new cultural dimensions of values», in Kim, U., Triandis, H.C., Kagitcibasi, C., Choi, S.-C. and Yoon, G. (Eds), *Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications*, Sage, Newbury Park, CA, pp. 85-122.
- Triandis, H.C. (1994), *Culture and Social Behavior*, McGraw-Hill, New York.
- Triandis, H.C. (1995), *Individualism and Collectivism*, Westview Press, Boulder, CO.
- Zoltners, A.A., Sinha, P. and Lorimer, S.E. (2008), «Salesforce effectiveness: a framework for researchers and practitioners», *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 28 No. 2, pp. 115-131.

<sup>1</sup> Este artículo está basado en la investigación realizada por Vincent Onyemah, Jay P. Mulki y Martha Rivera-Pesquera, publicada en el *International Journal of Bank Marketing* (Onyemah, V., Mulki, J. P., & Rivera-Pesquera, M. (2021). Salesperson turnover intention: a tale of two countries. *International Journal of Bank Marketing*).

<sup>2</sup> El profesor Geert Hofstede realizó uno de los estudios más completos sobre cómo los valores en el lugar de trabajo están influenciados por la cultura. Analizó una gran base de datos de puntajes de valor de los empleados recopilados dentro de IBM entre 1967 y 1973. Los datos cubrieron



# WHERE IDEAS ARE BORN.



ESCANEA EL CÓDIGO

</EVENT\_PRODUCTION><CREATIVITY\_AND\_DESIGN><DIGITAL\_AND\_  
EXPERIMENTAL\_MARKETING><STANDS\_AND\_DISPLAY>

# Cómo adaptarse

REDACCIÓN ISTMO



Sí, puede ser un mundo más incierto, pero muchas de las crisis pueden predecirse, estudiarse y prevenirse dicen los autores de *Strategy as Leadership*.



La imprevisibilidad está sobrevalorada, sostienen en su reciente libro Natalia Weisz y Roberto Vassolo, profesores titulares de la IAE Business School, de la Universidad Austral en Argentina. *Strategy as Leadership: Facing Adaptive Challenges in Organizations*, fue editado por Stanford University Press en 2022, y una de sus propuestas más relevantes es que las empresas están fallando en detectar precisamente los cambios previsibles provocados por la propia puesta en marcha de sus estrategias. La conocida resistencia al cambio queda escondida bajo la idea de que toda nueva estrategia es para bien, y no debería provocar «dolor» alguno en la organización.

En entrevista con Germán Céspedes, del IPADE, los autores remarcan que fijar prioridades para la organización -el principal resultado de la tarea estratégica- implica al mismo tiempo definir los desafíos de cambio que se enfrentarán. Donde hay una prioridad habrá dolor, y son dos caras de la misma moneda. Por eso, entender hacia dónde va la organización, es entender dónde estará el desafío de cambio.

### SIEMPRE HA EXISTIDO EL CAMBIO

«Estamos en una etapa del mundo en la que pareciera que la dimensión, rapidez e importancia de los cambios es inédita. Sin embargo, el cambio es algo que nos viene acompañando desde siempre», establece Natalia Weisz, profesora de Comportamiento Organizacional en la IAE Business School y consultora en Liderazgo Adaptativo.

En tiempos recientes han proliferado una gran cantidad de libros, artículos y clases sobre un mundo que parece tan volátil, tan incierto, tan complejo, tan ambiguo, describe la también doctora en Gestión Estratégica por la Universidad de Purdue. «Pareciera que la pandemia coronó la idea de un mundo impredecible. Nosotros no negamos en absoluto la imprevisibilidad. De hecho hemos dedicado gran parte de nuestra vida académica a estudiarla».

Sin embargo, la ciencia en Economía Evolutiva ha avanzado mucho, señala, y es posible ver cómo muchas organizaciones fracasan en cambios que son predecibles. Hay ciclos, patrones que se repiten, y por ende se puede hacer ciencia y predecir. «Lo que hacemos en el libro es

identificar patrones en el contexto competitivo en el cual están inmersas las organizaciones, y decimos que hay algunas transiciones que son muy importantes, suficientemente drásticas como para que muchos queden fuera del juego, pero que se pueden predecir, nombrar y abordar, que es lo más relevante».

Los autores buscan ayudar a los equipos de dirección a no caer en una respuesta simplificada: que estamos en un mundo tan impredecible que no hay posibilidad de hacer algo. «Sí, hay cosas impredecibles, pero si abordamos muy bien lo predecible, que es a través de lo cual podemos quedar fuera del juego, entonces lo imprevisto se puede manejar mejor, porque a su vez lo impredecible exagera los cambios predecibles», explica Weisz.

Por otro lado, los autores buscan dar marcos de referencia, donde el equipo de dirección pueda identificar a tiempo las señales de estas transiciones, y gracias a ello tener un mejor diagnóstico. «Se dice que un problema bien diagnosticado es un problema que ya tiene la mitad resuelta. Me gusta pensar también que uno diagnosticado a tiempo tiene muchas más oportunidades de ser solucionado sin tanto costo o dolor. Ayudamos a los equipos a que identifiquen las señales de esas transiciones que inevitablemente van a suceder y que puedan auxiliar a su organización, movilizándola de una forma adaptativa a prepararse para lo que requerirá muchos cambios internos. Desde ahí es que decimos que la imprevisibilidad está sobrevalorada».

La autora describe un caso que se está volviendo clásico. En marzo de 2021, Herbert Diess, el CEO global de Volkswagen cautivó a sus inversionistas durante la conferencia de resultados anuales, al proclamar que la empresa sería líder mundial en vehículos eléctricos. Afirmó que al finalizar ese año VW tendría seis fábricas con capacidad para entregar más de un millón de vehículos híbridos y eléctricos.

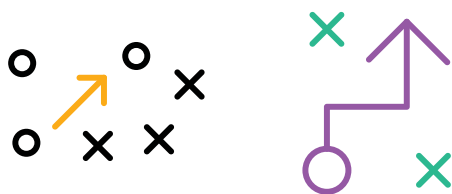
«Estuvo totalmente coherente con las tendencias y la acción subió 29% en un solo día. ¿Quién podía estar en desacuerdo con estas iniciativas estratégicas para una empresa automotora? Él se enteró cuando volvió a Alemania. Mucha resistencia en la empresa hacia algo que parece



**Natalia Weisz**, profesora de la IAE Business School, de la Universidad Austral en Argentina.



**Roberto Vassolo**, profesor de la IAE Business School, de la Universidad Austral en Argentina.



pareciera que la pandemia coronó la idea de un mundo impredecible. Nosotros no negamos en absoluto la imprevisibilidad.

obvio y necesario para sostenerse competitivos por parte de sindicatos, empleados, representantes de ciudades que perderían fábricas de motores a combustión interna. Lo cierto es que la implementación de esa estrategia requiere de la gente que está dentro de la organización, y anticipar y abordar correctamente cuáles serán las resistencias a esas prioridades».

Apenas en julio pasado se supo que Diess dejará el cargo en septiembre, luego de apenas cuatro años en el cargo. Su sucesor, Oliver Blume aseguró que el objetivo en vehículos eléctricos continuará, pero algo parece haber sucedido en Volkswagen.

Hay una fuerte correlación entre el fracaso de las iniciativas estratégicas y lo que llamamos la «P espejada», por prioridades y pérdidas, comenta Weisz. Avanzar en nuevas prioridades inevitablemente genera pérdidas: algunas partes de la organización, algunas personas, ciertas funciones, e incluso valores y tradiciones serán relegados o incluso abandonados en nombre del progreso. Las empresas que intentan implementar iniciativas estratégicas suelen «vender» los beneficios de la nueva estrategia e ignorar estas pérdidas, considerando la implementación como un desafío técnico y sin dolor. Esta mirada del cambio estratégico da la ilusión de un ganar-ganar: nadie sale lastimado y nada queda atrás. Pero esta es una ilusión arriesgada, incluso peligrosa, dado que no permite tener un diagnóstico adecuado del desafío.

Para que cualquier estrategia tenga éxito, los ejecutivos deben identificar, comprender y asignar tiempo, atención, energía y dinero a las pérdidas que enfrentará la organización en pos de sus nuevas prioridades. De esta manera, la planificación estratégica puede verse como lo que Ron Heifetz y Marty Linsky han llamado una desafío adaptativo, ayudar a la organización a aceptar nuevas realidades y a elaborar las pérdidas que se deberán incurrir, cita la autora

«Las nuevas prioridades estratégicas requieren cambios organizacionales. Todos aceptamos el cambio cuando creemos que va a ser bueno



**Strategy as Leadership**  
Roberto S. Vassolo  
y Natalia Weisz

para nosotros. A lo que nos resistimos es a la pérdida. Por lo tanto, en cualquier proceso de planificación estratégica, es fundamental comprender la relación entre las nuevas prioridades que exige el contexto y las pérdidas a las que se enfrentarán los diferentes grupos de la organización al abordar estas prioridades».

Algunos tipos de pérdidas son más fáciles de detectar, agrega Weisz. Por ejemplo, las pérdidas directas relacionadas con el poder, el dinero, el prestigio, las perspectivas profesionales y la autonomía. Más ocultas están las pérdidas de competencias. El miedo a tener que lidiar con nuevas exigencias organizacionales puede provocar una ansiedad significativa. «El dolor asociado a esta pérdida de competencia real o percibida puede igualar o incluso superar al de las pérdidas directas. Nadie desea sentirse o reconocerse incompetente. Sin embargo, los desafíos de adaptación exigen tanto la experimentación como el aprendizaje de nuevas competencias. Requieren resistencia a través de dolorosos períodos de

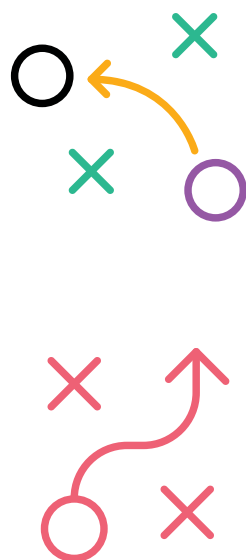
incertidumbre generados por la falta de conocimientos y habilidades relevantes».

Finalmente, hay pérdidas de lealtades. «Tenemos lealtades a quienes comparten nuestros valores, intereses o historia. A quienes sirven de voz a sus compañeros de trabajo o amigos, eso significa que esperan que defienda ciertos valores y perspectivas. Incumplir esas expectativas puede conllevar un alto costo, principalmente en términos de identidad y sentido de pertenencia. El miedo a erosionar la confianza inhibe las conversaciones abiertas sobre el verdadero trabajo que hay que hacer y socava el progreso en las prioridades estratégicas».

### MODELOS EVOLUTIVOS DE CONTEXTO

La ciencia permite predecir cuáles serán las prioridades de las organizaciones, y un enfoque evolutivo también favorece prefigurar la resistencia que vendrá en la empresa, o incluso en la industria, como es el caso de las empresas del sector automotor, señala Roberto Vassolo, profesor de Dirección Estratégica del IAE Business School. Si la vocación hacia los vehículos eléctricos es la más plausible, corresponderá a cada empresa proponer una respuesta estratégica particular de acuerdo con su posicionamiento, a partir de la cual tendrá que elaborar o resignificar un conjunto de valores internos, señala.

En el libro se desgranar tres modelos evolutivos de contexto, describe Vassolo, también director del programa de Doctorado y del Programa Abierto en Liderazgo Estratégico en el IAE. El primer modelo es muy conocido: el ciclo de vida de una industria típica «bajo la condición de que su producto sea diferenciable, y esto no es trivial». En este modelo, identifican esencialmente dos instancias críticas de cambio «que se pueden anticipar con una enorme exactitud; sobre todo la primera, que es el momento en que la industria pasa de un crecimiento acelerado en la instancia de desarrollo, a su etapa de madurez. En inglés es conocido como *(the developmental challenge)* y consiste en realinear la organización desde un enfoque de *growth*, a uno de *profit*».



se dice que un problema bien diagnosticado es un problema que ya tiene la mitad resuelta. Me gusta pensar también que uno diagnosticado a tiempo tiene muchas más oportunidades de ser solucionado sin tanto costo o dolor.

A grandes rasgos, se espera que cerca de la mitad de las empresas puedan fracasar en una industria que pasa del desarrollo a la madurez. Un ejemplo interesante, señala el académico, es la industria de sistemas operativos para smartphones, donde existían cuatro competidores: Apple, Android, Microsoft y BlackBerry, quedando dos ganadores.

El segundo desafío es cuando existe una nueva disrupción, el «desafío creativo», como se aprecia en la emergencia del auto eléctrico. Éste suele ser «más dramático o trágico, donde la desaparición de empresas podría llegar al 90% de los participantes de la industria», refiere.

El segundo modelo que analizan en el libro trata sobre el ciclo de vida de las materias primas o productos básicos. «Son industria donde su producto principal es un *commodity* y lo seguirá siendo. Lo que define su valor se relaciona con las propiedades intrínsecas del producto y no con la empresa que lo produce. Es decir, si tengo oro, serán los quilates y no la minera que lo extraiga; si tengo soya, será la cantidad de proteína y no el granjero que lo produzca; si tengo petróleo, será la pureza del barril y no la empresa que lo extraiga. En estas industrias lo que sucede son ciclos de aumento y descenso de precios producto de diferentes desequilibrios temporales entre oferta y demanda. Las industrias se acostumbran a vivir en esta oscilación, pero muchos de estos desequilibrios se pueden anticipar. En estas industrias nos enfocamos en los desafíos de liderazgo cuando los precios van a la baja».

Actualmente se vive una euforia en el mercado de *commodities*. «Cualquier competidor está experimentando esta combinación de COVID-19 con el drama de la guerra Rusia-Ucrania y los precios están yéndose a las nubes. Todos en la industria saben que esto va a terminar y los precios van a bajar (muchos ya han empezado a hacerlo). Ese es el momento que tomamos para nuestro análisis», apunta Vassolo.

El tercer modelo que analizan es el que llaman «desafío macroeconómico», cuando una economía entra en recesión. «Aquí podemos mencionar un tema que refuerza cuestiones anteriores, y es que las recesiones son eventos mucho más predecibles de lo que creemos», afirma. Los autores describen los detalles y dinámicas que suceden en la mayor parte de las recesiones, y cómo influyen en las organizaciones, así como la manera de que éstas salgan incluso en mejores condiciones de una recesión.

Por ejemplo, usando estos tres modelos el empresario debe ubicar exactamente dónde está su empresa: si su producto es diferenciable, si está en una etapa de desarrollo o de madurez, en qué momento del ciclo macroeconómico está, cuál es la distancia a la siguiente recesión. O bien, en caso de estar en *commodities*, en qué etapa de precios se encuentra. La necesidad de ubicarse es para anticipar, prepararse para el cambio e incluso ponerle un plazo a ese cambio.

«También sirve, y mucho, para los casos en que no nos preparamos para la recesión y ya estamos en ella. Es como un incendio, todo te pega: los vendedores desesperadamente te piden que les des mejor precio, más plazo para la venta; el financiero está pidiéndote todo lo contrario; la gente está sufriendo y quizá estés disminuyendo la cantidad de empleados. En ese momento en que todo cruje, conocer los mecanismos típicos

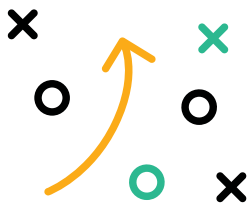
de una recesión da muchísima calma, para que la respuesta estratégica sea más informada y ordenada, cuidando la posición competitiva de la empresa en el largo plazo», dice Vassolo.

#### HAY QUE SUBIR AL BALCÓN

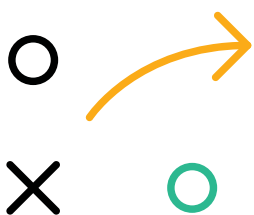
Para liderar es importante tener un buen diagnóstico. Y para eso hay que saber tomar perspectiva. Heifetz y Linsky usan la metáfora de subir al balcón. Distanciarse del problema para observar el sistema y las dinámicas que sostienen el *statu quo*.

Nosotros nos hemos apropiado de esa recomendación, e invitamos a la alta dirección a subirse a balcones de distintas alturas, que le permiten diagnosticar mejor.

- **Al balcón del contexto competitivo.** Dado que los contextos competitivos evolucionan según patrones regulares identificamos aquellos cambios competitivos que son a la vez drásticos y predecibles. Escanear señales de estos cambios en el entorno proporciona una perspectiva que sirve de brújula para no perderse en el ruido distractor del sinfín de problemas que llegan a la mesa directiva.
- **Al balcón de las tensiones organizacionales.** Identificar si esas señales se espejan en incipientes conflictos organizacionales ayuda a comprender sus causas, y a dar sentido a las verdaderas prioridades que hay que encauzar. Conociendo lo que sigue en el patrón de regularidades, ayuda a identificar qué adaptaciones en las rutinas, habilidades y capacidades organizativas hay que actualizar antes de que sea demasiado tarde para responder.



## las nuevas prioridades estratégicas requieren cambios organizacionales. Todos aceptamos el cambio cuando creemos que va a ser bueno para nosotros. A lo que nos resistimos es a la pérdida.



- **Al balcón del equipo directivo.** Los equipos de alta dirección son los responsables de establecer las prioridades y, como decíamos antes, de identificar las pérdidas que esas prioridades generaran para poder movilizar a la organización de forma efectiva. El equipo directivo es espejo y también reflejo de la organización. Por lo tanto, si miramos con perspectiva descubriremos que es una caja de resonancia, donde las resistencias son más rápidamente identificables, como también las formas de destrabirlas.

En la medida que se vaya dando un diálogo realmente constructivo, con una escucha profunda en el equipo de dirección, eso va a ir permeando en la

organización, «porque nos vamos a entender mejor y nos vamos a apoyar desde un lugar distinto», sostiene la académica. Ello favorece establecer mejores intervenciones movilizadoras, que apunten al aprendizaje del sistema organizacional.

Acota Roberto Vassolo que uno de los mayores venenos en el diagnóstico es la personalización. Este modelo de tres balcones también busca sostener el debate alrededor del problema, y no personalizarlo, no buscar culpables. Si se trata de un cambio de contexto, de poco sirve culpar a otro departamento o persona.

El método de empezar por el contexto, hasta analizar lo particular previene que la empresa empiece actuar equivocadamente, a menudo complicando la situación inicial. ¿Qué sucede si no se encuentra un cambio de contexto? Entonces sí se puede pensar que existan fallas en las capacidades organizacionales «para hacer bien lo que tenemos que hacer bien», explica Weisz.

Un error clásico de no evaluar el contexto y la industria primero se observa mucho en las empresas familiares, explica la académica, en donde se piensa que el problema principal de la organización radica en las fricciones intergeneracionales y no se vislumbra que las tensiones provienen principalmente del cambio de contexto. Aunque todos fueran de la misma generación, las tensiones serían similares.

Cada vez que se da un redireccionamiento estratégico, se trata esencialmente de un problema de aprendizaje, y este siempre tiene múltiples niveles, siempre debe comenzar con el aprendizaje de la mesa directiva, añade Vassolo.

### LA CRISIS QUE VIENE

A pregunta expresa sobre qué aconsejarían a los latinoamericanos sobre la forma de aprovechar una crisis, los autores de *Strategy as Leadership* hablan de una muy próxima: la recesión global, o por lo menos extendida entre los países de Occidente, que podría darse en los próximos meses, o en 2023 a más tardar. Así han coincidido analistas económicos y los propios empresarios y directivos en las encuestas especializadas.

«En esta crisis particular, el desafío –y vuelvo a lo que dijo Natalia– es sostener la mirada de largo plazo. Sabemos que esta crisis particular, la recesión, será un evento transitorio. Es un poco difícil anticipar cuán brutal va a ser, y eso

también depende de las respuestas de política económica, pero probablemente pase lo que en toda crisis: que se contraiga la demanda, el crédito, que los consumidores sustituyan productos de mayor calidad por otros, que aumenten las quiebras, o que aumente la cantidad de empresas que se ponen a la venta», responde Vassolo.

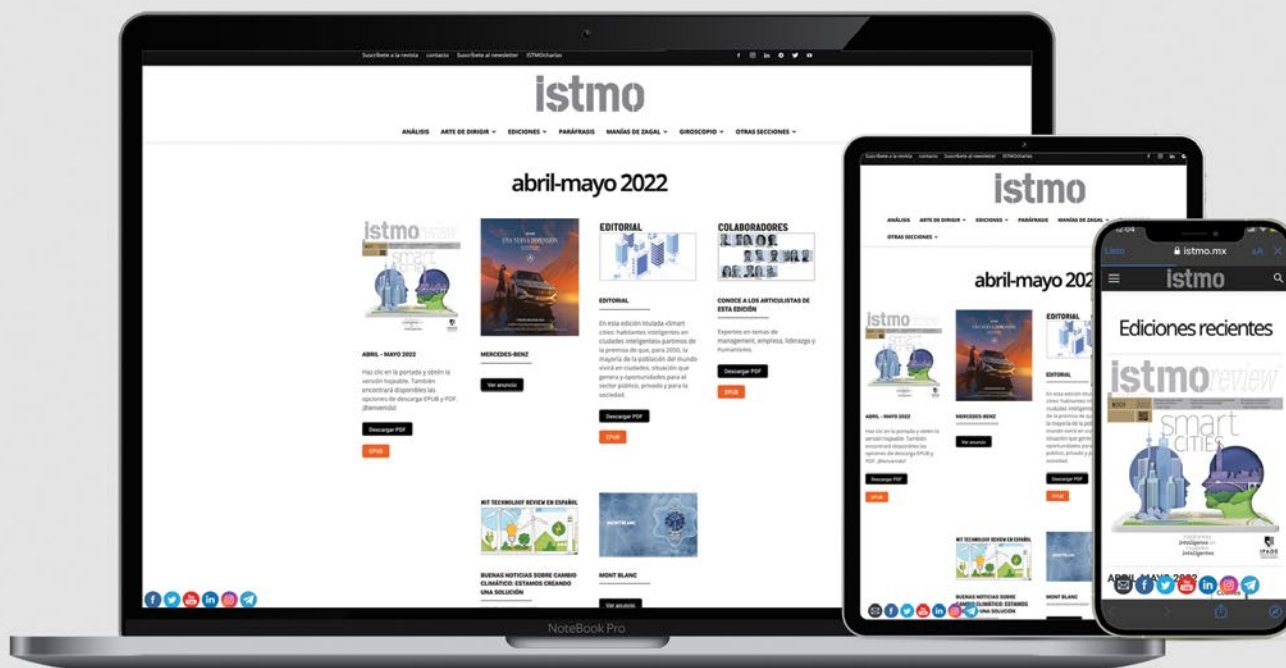
En este contexto, resalta como ejemplo el caso de Hyundai en su trayectoria en mercado de Estados Unidos. Los grandes saltos de la empresa han sucedido durante las crisis o recesión. «Pasó en la recesión de 2000-2001, la de las “.com”, y sucedió de nuevo en la subprime de 2007-2009. Lo interesante es que, en ambos casos, Hyundai no solo crece en la recesión, sino que sostiene su crecimiento en los años que siguen. Se trata de sostener el debate organizacional, para que mis respuestas de corto plazo siempre estén iluminadas por eso que estoy tratando de conseguir».

«Yo diría a los empresarios y empresarias mexicanos, como dijo Churchill: nunca desaproveches una buena crisis» –opina Weisz–. ¿Qué hay siempre detrás de una crisis? Una gran oportunidad de aprendizaje, pero éste se va a dar solo si el equipo directivo se mantiene unido para dar sentido a lo que está pasando. Una crisis puede terminar en aprendizaje o en tragedia. ¿Cómo evitar lo último? Justamente en esos momentos tenemos que mantenernos en diálogo constante, para dar sentido y distintas perspectivas a lo que ocurre. Tratar de contar la historia de lo que está pasando, mientras está pasando, estar abiertos al aprendizaje. Esa respuesta, que es adaptativa, no va a pasar durante la crisis si no la has estado practicando en cosas que sí son predecibles».

«Me quedo con que México tiene hoy tres temas muy fuertes para a elaborar organizacionalmente. Habrá un redireccionamiento muy fuerte del comercio de Estados Unidos hacia México, de modo que se abre una enorme oportunidad para la manufactura mexicana. Los otros dos lados más oscuros son el *boom* de *commodities* del cual están gozando junto con todo mundo, parte de las industrias de México. Este *boom* va a tener un quiebre, y hay que ver cómo prepararse. Por último, está la recesión. Me parece que son tres temas de contexto que hay que pasar por el tamiz, y ojalá el libro ayude al empresariado mexicano a ponerlos en perspectiva», concluye Vassolo. </>

# 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



La empresa de negocios **se gobierna, no se controla**



Una rápida descripción de la estructura de gobierno de una empresa, y su razón de ser en beneficio de la sociedad.

## JOSÉ ANTONIO DÁVILA CASTILLA

Las empresas de negocios no emergen de manera espontánea, las construyen personas que toman la iniciativa y dedican el trabajo necesario para construirlas y desarrollarlas, motivados por su interés, pasión e intuición. La tarea de estas personas que solemos llamar empresarios es intrínsecamente política. El empresario asume la iniciativa y gobierna configurando la acción e interacción de las personas que la conforman, para que hagan todo lo que es bueno para la empresa y, por ende, para sí mismas.

Todo lo que ocurre o pudiera ocurrir en la empresa le corresponde de manera directa o indirecta al empresario. Sobre él recae la responsabilidad del cumplimiento pleno del propósito y objetivos de la empresa, así como de lo que cada persona recibe por lo que aporta.

Para que el empresario mantenga la eficacia del trabajo colaborativo en la empresa a través del tiempo, es necesario que asegure que los diversos colaboradores (*stakeholders*<sup>1</sup>) se sientan tratados con justicia, convencidos de que reciben lo que les corresponde por lo que son, aportan y hacen. El trato justo no se reduce al pago o contraprestación equitativa (dividendos, valor de capitalización, productos o servicios pagados, sueldos, honorarios, intereses financieros, etc.), también incluye la valoración integral, el respeto de sus derechos y la exigencia del cumplimiento de sus obligaciones.

La eficacia de la empresa depende de la justicia con que sus miembros sean tratados. Sin eficacia el trabajo y los recursos se desperdician, sin justicia las personas abandonan el compromiso con la empresa.

A pesar de que la participación del empresario en el capital le otorga derechos (poder) y obligaciones (responsabilidad) sobre los bienes de la empresa y su buen uso, la empresa no le pertenece. El empresario es sólo una parte del todo. Debe asumir que no posee la empresa: la construye, entusiasma a los que participan en ella y tiene poder para decidir qué, quién, cómo, cuándo y dónde, pero no es su dueño, porque no es propietario de los motivos, aspiraciones, proyectos, compromiso ni voluntad de quienes la hacen cada día, en cada acción. Por lo anterior, la empresa de negocios se gobierna, no se controla.

La empresa de negocios es definida como una comunidad de personas libres y responsables que se asocian para llevar a cabo una obra común en la que trabajan, aportan recursos, se desarrollan en su humanidad y contribuyen -con eficacia y justicia- a la producción de bienes y servicios. En otras palabras, la empresa es una comunidad de inversión y trabajo, sustentada en una relación de justicia y eficacia.

Las personas que voluntariamente se asocian con aportaciones de diversa índole para formar una empresa deben cumplir en forma simultánea con dos fines: uno económico -generar riqueza- y otro moral -prestar un servicio legítimo a la sociedad-. La empresa debe prestar un servicio eficaz en algo que contribuya al bien común y crear riqueza para retribuir con justicia a todos los que -de forma directa o indirecta- colaboran en ella. Sin estas dos justificaciones la empresa se desvirtúa.

No obstante, un lastre para la sociedad es la abundancia de «empresas» que ganan sin servir. Por ejemplo, los tiempos actuales hacen ver a las organizaciones ilegales como una operación económica igual a la de una empresa, lo cual es cierto, pero solo en ese aspecto, no en su justificación moral. Lo mismo puede decirse de otras «empresas», como las que lucran ilegalmente con la propiedad intelectual de otros o con la degradación de la dignidad de la persona, que son parte de la corrupción o del tráfico de influencias, que abusan de su posición competitiva con prácticas de negocio desleales o que defraudan a la sociedad al incumplir las obligaciones y regulaciones que indica la ley.

Las personas son libres, racionales, dignas, que merecen respeto y cuyas empresas deben tener una justificación moral congruente con esa dignidad humana. La empresa es un medio que construyen y comparten las personas que colaboran en ella. Sirve a quienes participan de ella y la vocación natural de quien la construye -el empresario- es ante todo el servicio a los demás.

### LA ESTRUCTURA DE GOBIERNO

Como en toda empresa, los fundadores crean la misión y el modelo de negocio y los accionistas aportan el capital para el cumplimiento de su propósito, a cambio de participar equitativamente del valor generado por la misma.

**El director general es responsable de todo lo que sucede en la empresa por acción u omisión.**



La Asamblea de Accionistas elige y realiza el mandato al Consejo de Administración (CA), que normará la actuación y desempeño de la empresa, aprueba los resultados del ejercicio y determina los criterios que definen la liquidez de la empresa y de los accionistas. El CA asume la responsabilidad de la permanencia de la empresa en el largo plazo y la justa conciliación de intereses de sus *stakeholders*. El Consejo Consultivo (CC) colabora con la alta dirección en la definición de la visión y estrategia de la organización. El director general es responsable de proponer y asegurar la ejecución de la estrategia aprobada por el CA, cumpliendo en todo momento con el propósito y los valores de la organización.

Los principios que norman el gobierno corporativo de una empresa<sup>2</sup> son los siguientes:

1. La legítima justificación de la empresa por el valor económico generado (creación de riqueza), así como por su contribución al bien común de la comunidad.
2. La justa retribución a todos los que están relacionados con la empresa de forma directa o indirecta de acuerdo con lo que contribuyen.
3. El trato igualitario y el respeto y protección de los intereses de todos los accionistas.
4. El cumplimiento de todas las disposiciones legales a las que esté sujeta la empresa.
5. La emisión y revelación oportuna de la información acerca del rumbo y marcha de la empresa que muestre una absoluta transparencia de la gestión.

Todo lo anterior con el propósito de brindar certidumbre y confianza a los accionistas, colaboradores y a todos los terceros interesados, sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la empresa. Para lograr un funcionamiento eficiente del gobierno corporativo de la empresa, estos principios y las prácticas que de ellos se derivan deberán ser parte de los valores

**El empresario es solo una parte del todo. Debe asumir que no posee la empresa: la construye, entusiasma a los que participan en ella y tiene poder para decidir, pero no es su dueño, porque no es propietario de los motivos y aspiraciones de quienes la hacen cada día.**

que norman la convivencia de las personas en la empresa y observados por la Asamblea de Accionistas, el Consejo de Administración, la dirección general, los directivos de alto nivel y transmitida a todo el personal que integra las distintas áreas de la empresa.

#### ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

Es el órgano supremo de gobierno, ya que es el órgano de decisión y control fundamental para la vida de la empresa, así como para la protección de los derechos e intereses de todos los que interactúan con ella. Por lo general se reúne una vez al año.

Los estatutos de constitución de la empresa deberán establecer los lineamientos para proteger y facilitar el ejercicio de los derechos de

todos los accionistas, y asegurarles un trato equitativo (sobre todo a los minoritarios), así como los procedimientos para la prevención y solución de las controversias entre accionistas.

La composición y el nombramiento de las personas que forman el CA le corresponde a la Asamblea, por lo que éstos deben conocer a profundidad el perfil de los consejeros y contar con toda la información necesaria para evaluar su desempeño y proceder a una elección informada.

Es responsabilidad del presidente del CA garantizar una comunicación efectiva y oportuna con los accionistas acerca del desempeño de la empresa. Es su obligación presentar un informe anual a la Asamblea que muestre la posición financiera, así como los planes y actividades pasados y futuros. No obstante, esto no es suficiente, el presidente por lo general envía informes con cierta regularidad.

La operación diaria es responsabilidad del director general (DG) y su equipo de dirección. En otras palabras, el DG es responsable de todo lo que sucede en la empresa por acción u omisión, mientras que definir los lineamientos para la elaboración de la estrategia, nombrar, supervisar y aprobar la gestión del DG, es responsabilidad del CA con base en el Mandato de los Accionistas.

Se recomienda ampliamente que el presidente implemente órganos intermedios (llamados «comités») que se dediquen a analizar los asuntos que les correspondan para proponer acciones en temas específicos. De esta forma, el CA contará con un mejor análisis para tomar decisiones. Finalmente, el presidente deberá asegurarse de que existan reglas claras respecto de la integración y el funcionamiento del CA y sus órganos intermedios.

#### GOBIERNO DE LA EMPRESA

El papel del CA va mucho más allá de la gestión del negocio y del control de los resultados; su tarea es el gobierno de la empresa, en tener claridad de dónde viene la compañía y hacia dónde va, qué está haciendo y cómo, y la forma en que responde a las necesidades e intereses de todas las partes involucradas. El CA ha vivido un proceso de permanente evolución, aunque conserva en lo esencial su naturaleza y propósito:



1. Representar a todas las partes interesadas.
2. Asumir la responsabilidad sobre la marcha y continuidad de la empresa.
3. Garantizar que la información sea veraz, suficiente y oportuna.

Si bien usualmente se ha entendido que la representación de los accionistas es el principal motivo para la creación de los CA, en la práctica éste debe representar a todas las partes que se relacionan con la empresa de manera directa o indirecta. A manera de resumen, las funciones del CA de la empresa son:

1. Asegurar la generación de valor económico y social, así como la permanencia en el tiempo de la empresa.
2. Cerciorarse que todos los accionistas reciban un trato igualitario, se respeten sus derechos, se protejan sus intereses y se les dé acceso a la información de la empresa.
3. Promover que se considere a dos los terceros interesados en la toma de decisiones.
4. Nombrar al DG y a los directivos de alto nivel, así como evaluar y aprobar su desempeño.
5. Definir el rumbo estratégico acorde con el Mandato, y supervisar y aprobar la gestión del DG.
6. Dar certidumbre y confianza a los accionistas y a todos los terceros interesados sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la empresa, por medio de un robusto sistema de control interno, y la emisión y revelación oportuna de la información que muestre absoluta transparencia en la gestión.
7. Asegurar que la empresa emita su código de ética y proveer la revelación de hechos indebidos y la protección a los informantes.



8. Prevenir operaciones ilícitas y conflictos de interés, así como establecer las políticas para aprobar las operaciones con partes relacionadas.
9. Promover un plan formal de sucesión para el DG y los directivos de alto nivel.
10. Asegurar mecanismos de control interno para la identificación, análisis, administración, control y adecuada revelación de los riesgos que puedan afectar de forma negativa la continuidad de la empresa.
11. Asegurar los mecanismos que demuestren que la empresa cumple con las diferentes disposiciones legales que le corresponden.

La composición y nombramiento del CA es de enorme relevancia. Se recomienda que el número de consejeros se encuentre entre cinco y nueve, no sólo para generar una sana diversidad de opiniones, también para repartir de forma adecuada las tareas que le corresponden.

Es importante considerar la incorporación de consejeros independientes, aquellos que no son parte de la alta dirección y que no están vinculados con la propiedad de la empresa. Se espera que tengan una visión más objetiva, imparcial y libre de conflictos de interés. Son llamados a formar parte del CA por su experiencia, capacidad y prestigio, sobre todo por su buen juicio empresarial. Se recomienda que representen un porcentaje significativo dentro del Consejo.

De igual forma, resulta indispensable la participación de accionistas (consejeros patrimoniales). Es deseable la participación de aquellos accionistas que ya no forman parte del equipo de dirección, pero con antecedentes en la empresa que les permitiría ser candidatos idóneos. Los directivos de la empresa que formen parte del CA son los consejeros relacionados y si además fuesen accionistas, serán consejeros patrimoniales relacionados.

Todos los consejeros asumen obligaciones y responsabilidades legales al aceptar su cargo. El desconocimiento de éstas no los exime de sus deberes fiduciarios, por lo que resulta importante que conozcan las implicaciones legales, así

# El empresario asume la iniciativa y gobierna configurando la acción e interacción de las personas que la conforman, para que hagan todo lo que es bueno para la empresa y, por ende, para sí mismas.

como estatutarias de sus funciones. Los consejeros deberán mantener absoluta confidencialidad sobre toda la información que reciban y, en especial, sobre su propia participación y la de otros consejeros en las sesiones del Consejo. Es conveniente que para cumplir adecuadamente con sus funciones el CA se reúna cuando menos cuatro veces al año. Es responsabilidad del presidente que los consejeros tengan acceso a la información para la toma de decisiones, de acuerdo con el orden del día contenido en la convocatoria, cuando menos cinco días hábiles antes de la reunión. Lo anterior no será aplicable en asuntos que requieran confidencialidad. Sin embargo, en este caso se deberán establecer los mecanismos necesarios para que los consejeros puedan evaluar las propuestas referentes a dichos asuntos.

Las funciones básicas en las que el CA debe poner especial atención y seguimiento suelen ser:

## 1. Propósito y estrategia

## 2. Auditoría, control interno, riesgo y cumplimiento

## 3. Evaluación y compensación

En la práctica internacional se denomina «comités» a los órganos intermedios de apoyo al Consejo, que por definición no cuentan con autoridad ni facultad para decidir, pero que se constituyen para el seguimiento, al menos, de estas tres funciones básicas. Lo habitual es que los consejeros independientes presidan los trabajos de los órganos intermedios. Los Comités someten a la aprobación del CA su plan de trabajo y reportan de forma trimestral sus actividades, con el propósito de que dicha información se incluya en la agenda del CA.

### PROPÓSITO Y ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

La tarea del CA inicia asegurando que se tiene muy claro el propósito de la organización, con respuestas claras y convincentes a preguntas como:

#### 1. ¿Quiénes somos?

#### 2. ¿Qué impacto queremos lograr en la sociedad?

#### 3. ¿Qué norma la convivencia entre nosotros?

#### 4. ¿Qué comportamiento pueden esperar los demás de nosotros?

#### 5. ¿En dónde vamos a competir?

#### 6. ¿Cómo vamos a ganar?

La responsabilidad de fomentar en todos los niveles de la organización la conciencia de que la empresa se debe a la sociedad a la que sirve, y que es de todos y para todos los involucrados es propia, aunque no exclusiva del CA.

Particular cuidado requerirá el análisis de las políticas de inversión y financiamiento, así como de las premisas para la elaboración del presupuesto anual, asumiendo que éste será una herramienta imprescindible para el seguimiento del desempeño de la empresa y la evaluación de la gestión de la alta dirección. Al CA le corresponde asegurar los trazos del futuro y sus fundamentos para garantizar un proyecto viable, que entusiasme a quienes habrán de realizarlo.

### AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO

Sin confianza en la empresa no será posible atraer y retener capitales ni obtener créditos a costo razonable, no se integrarán colaboradores capaces y con iniciativa, ni proveedores dispuestos a apoyar, ni clientes dispuestos a utilizar los productos y servicios de la empresa. Mediante el control interno, la generación y entrega de información oportuna, la administración de riesgos y cumplimiento de

las regulaciones vigentes, el CA se hace cargo de construir y mantener la confianza.

Como consecuencia, el CA deberá asegurarse de que la auditoría interna y la externa se realicen con la mayor objetividad e independencia posible, procurando que la información sea emitida con responsabilidad y transparencia, y sea a la vez suficiente y oportuna. Es importante que exista una estrecha coordinación durante todas las etapas del proceso de auditoría entre el auditor interno, el externo, el comisario<sup>3</sup> y las demás partes involucradas.

De particular relevancia para el trabajo del CA es reunirse de forma periódica con los auditores sin la presencia de directivos de la empresa, para conocer sus comentarios y observaciones en el avance de su trabajo, así como revisar el programa y el seguimiento a las observaciones y reportes de las auditorías.

### RIESGO Y CUMPLIMIENTO

La estabilidad y la permanencia en el tiempo de la empresa son básicos para la conservación del patrimonio de los accionistas, y el beneficio de los terceros interesados. El Consejo deberá realizar un análisis de los mecanismos implementados por la dirección general para la identificación, administración, control y revelación de los riesgos estratégicos, operativos y financieros, así como de las disposiciones legales. Particular atención requiere el cuidado de los riesgos asociados a:

1. Reputación y confianza en la marca y buen nombre de la empresa.
2. Ausencia de innovación y desarrollo de nuevos negocios.
3. Ausencia de un plan formal de sucesión de la dirección general y los puestos clave.
4. Ataques cibernéticos y robo de información.
5. Recuperación de información en caso de desastres.

Se espera que periódicamente se realice una revisión y se emita un informe detallado del

cumplimiento de las disposiciones legales y se le presente, cuando menos una vez al año, al CA por parte de la dirección general.

### EVALUACIÓN Y COMPENSACIÓN

La elección, evaluación y renovación de la alta dirección, del director general y de sus propios miembros es una de las responsabilidades de gobierno más importantes del CA. Del acierto con que esta labor se lleve a cabo dependen cuestiones fundamentales en la estrategia de negocio, la eficacia de la ejecución, la cultura de trabajo, el grado de compromiso profesional y la continuidad misma de la organización.

En el CA deberán estar muy bien definidos los criterios para designar o remover al director general y a los directivos de alto nivel. De igual forma, deberá estar definido oportunamente el plan de sucesión de la alta dirección. También deberá asegurar que el talento y la estructura de la organización estén alineados al plan estratégico. y analizar y aprobar la propuesta realizada por el director general acerca de la estructura directiva y los criterios para la compensación del personal. El sistema de evaluación y compensación de los consejeros, del director general y de los directivos de alto nivel deberá ser revelado en el informe anual.

Las políticas para la determinación de las remuneraciones deberán ser razonables de acuerdo con el mercado laboral y considerar aspectos relacionados con sus responsabilidades, objetivos, desempeño, su contribución a los resultados y su alineación al plan estratégico.

### ALCANCES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Finalmente, conviene distinguir entre las responsabilidades del presidente del Consejo y del director general. El director general es responsable de definir la estrategia de la empresa – que deberá ser autorizada por el CA- y de su ejecución.

La naturaleza del trabajo del presidente del CA es distinta, ya que es responsable del gobierno de la empresa, en otras palabras, de asegurar el éxito del director general, de dar a cada stakeholder lo que le corresponde, asegurar la continuidad de la empresa impulsando la iniciativa de las personas, de blindar la cultura de



la organización, de un eficaz sistema de control de riesgos, de vivir la solidaridad con los más necesitados, de operar y renovar los órganos de gobierno y de construir un Consejo de alto desempeño.

El Consejo de Administración de la empresa tiene como responsabilidad fundamental la armonización del bien de la empresa (bien común) con el interés de cada una de las partes involucradas (bien particular) para integrar una comunidad (empresa) en donde sus miembros estén dispuestos a subordinar su interés personal al interés de lo que conviene a todos.

El empresario debe asumir que su responsabilidad es hacer de la empresa una organización sustentable con vida propia, una empresa verdaderamente institucional, que se debe a quienes la hacen y a quienes se benefician de lo que produce y vende. Por esta razón, su papel reviste un gran sentido de responsabilidad y es de vital importancia, no sólo en el mundo de los negocios, sino mucho más allá, en la realidad social del país. Cuanto mejores empresas sean capaces de gestar los empresarios de una

sociedad, mejor será la atención de sus necesidades, se originarán más alternativas de trabajo, se aprovecharán mejor los recursos disponibles y su efecto multiplicador redundará en más y mejores oportunidades para todos. Para ello, hay que saber gobernar. </>

<sup>1</sup>Stakeholders incluye a los clientes, colaboradores, proveedores, accionistas, gobierno, comunidad, futuras generaciones y directivos; se ha llegado a traducir como partes interesadas, que no parece ser una traducción adecuada, como pasa con los términos: *hardware* y *software*.

<sup>2</sup>Al citar el término «empresa» nos referimos a las empresas de negocios, ya que en el gobierno de otra clase de organizaciones, particularmente de las organizaciones *non-for-profit*, se encuentran diferencias relevantes.

<sup>3</sup>De acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles, el Comisario es designado por la Asamblea de Accionistas y está encargado, entre otros aspectos, de revisar tanto los estados financieros como la aplicación de las políticas contables. El auditor externo debe ser designado por el CA para opinar sobre los estados financieros. Se recomienda que el Comisario sea una persona distinta a aquella que dictamine los estados financieros.

### Referencias

- Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas IMEF (2009). «Hacia una empresa más profesional e institucional. Gobierno Corporativo en México».
- Llano, C. (1998). *Análisis de la acción directiva*. México, Editorial Limusa.
- Pontificio Consejo Justicia y Paz (2014). La vocación del líder empresarial. Una reflexión. Taracena, E. (2007). «La empresa, una institución de la sociedad», IPADE.
- Taracena, E. (2009). «El gobierno de la empresa institucional», DG 09 N 02, IPADE.
- Taracena, E. (2009). «Una empresa bien gobernada necesita un proyecto global (PGE)». DG 09 N 01, IPADE.
- Termes, R. (2003). «La empresa mercantil y sus verdaderas responsabilidades», en Revista del Instituto de Estudios Económicos.
- Valero y Vicente, A. y J.L. Lucas (2007). *Política de Empresa* (7ª ed.). España, EUNSA.

El autor es profesor del área de Política de Empresa en IPADE Business School y miembro del Consejo Editorial de **istmo**.

# Formulando



Saber qué preguntas contestar permite elaborar una estrategia para cualquier ocasión, especialmente en el caso de nuestras empresas.

## la **estrategia**

CARLOS RUIZ GONZÁLEZ



**L**legó el momento de la verdad: la hora de formular la estrategia; el momento de poner en blanco y negro la estrategia de la empresa. Esto también puede aplicarse a una estrategia personal de desarrollo, o bien a aquella que se elabora para que alguno de los hijos tenga éxito en la universidad.

¿Por dónde empezar? Hay que arremangarse las mangas, tomar un lápiz (útil, dado que siempre se puede borrar para corregir) y una hoja de papel o, en los tiempos actuales, ver la pantalla blanca de la computadora frente a sí, y pensar ¿qué es lo que voy a plasmar en el documento? Sin duda es la hora de comprometerse a poner por escrito una decisión propia, el momento segundo del saber prudencial, de esa sabiduría práctica propia de quien dirige.

Recordemos que el saber prudencial (*practical wisdom* en inglés), que es el saber propio de quien dirige, tiene tres momentos: **1 Diagnóstico → 2 Decisión → 3 Ejecución**. En el diagnóstico evalúo dónde estoy, en la decisión resuelvo a dónde voy (cuál es mi objetivo) y en la ejecución llevo a cabo lo que decidí.

Antes hicimos un diagnóstico (para saber dónde estamos) ahora, al plasmar la estrategia estaremos tomando una importante decisión: a dónde queremos ir, qué objetivos queremos alcanzar, cuáles van a ser nuestras acciones para alcanzar dichos objetivos y, por último, con qué recursos contamos (financieros, humanos, tecnológicos, además de habilidades,

capacidades y competencias) para llevar a cabo el plan, posteriormente.

#### **VIRTUDES PARA EL SABER PRUDENCIAL**

Carlos Llano, en su libro *Análisis de la acción directiva* afirma que a cada una de las etapas del saber prudencial le van asociadas virtudes. Es muy importante tenerlas en cuenta para tener buenos resultados. Recordemos que a la virtud la definimos como «hábitos operativos buenos»: son cosas que hacemos, son prácticas, no teóricas. No se puede ser generoso «en teoría»: quien es generoso, lo practica. Lo contrario de la virtud es el vicio, un «hábito operativo malo». Éstas son las virtudes del saber prudencial:

#### **Para el Diagnóstico**

- **Objetividad.** Para determinar fríamente cuáles son las oportunidades y amenazas existentes. Siempre hay que insistir en la realidad tal cual es, y no como quisiéramos que fuera.
- **Humildad.** Que no es otra cosa que objetividad con uno mismo (en este caso con la empresa). Es la capacidad de reconocer nuestras propias habilidades o competencias (fuerzas), y también nuestras limitaciones (debilidades). Llano lo decía de un modo elegante. «Nadie es capaz de todo, ni incapaz de nada».



**el saber prudencial (*practical wisdom* en inglés), es el saber propio de quien dirige, tiene tres momentos: 1 Diagnóstico → 2 Decisión → 3 Ejecución. En el diagnóstico evalúo donde estoy, en la decisión resuelvo a dónde voy (cuál es mi objetivo) y en la ejecución llevo a cabo lo que decidí.**



Carlos Llano, en su libro *Análisis de la acción directiva* afirma que a cada una de las etapas del saber prudencial le van asociadas virtudes. Es muy importante tenerlas en cuenta para tener buenos resultados.

- **Magnanimidad.** Etimológicamente viene de *magna anima*: alma grande. Tener afán de logro para proponerse cosas grandes.
- **Audacia.** Capacidad de tomar riesgos, valentía ante las dificultades, disposición de asumir el compromiso, sabiendo que pedirá que nos crezcamos «que nos estiremos». La mediocridad está al alcance inmediato, hay que ir por más (ser audaz).

#### Para la Ejecución

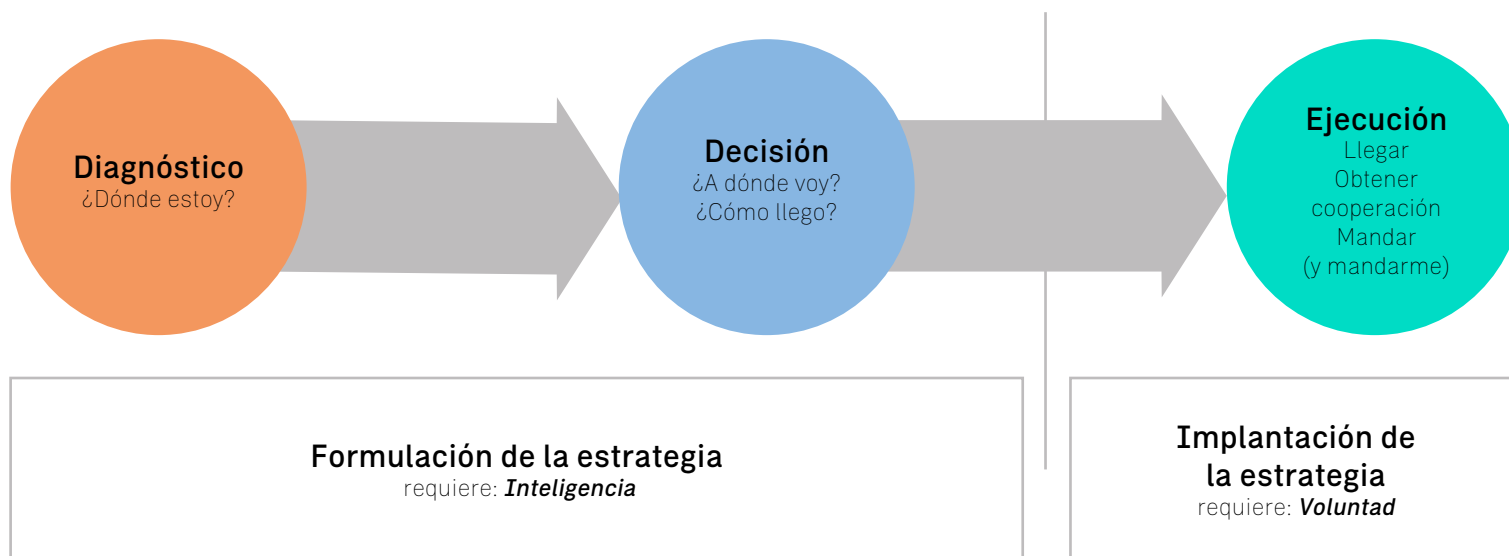
- **Fortaleza.** Esa capacidad de atacar, tomar la iniciativa, acometer, pero también

la capacidad de resistir como una fuerte columna.

- **Confianza.** En los demás, pues un buen director nunca actúa solo, siempre requiere de los demás para alcanzar sus objetivos. Estaremos aquí hablando de equipos *Agile*, que son más «redarquías», una forma de llamar al trabajo en red (en vez de «jerarquías», equipos donde hay un jefe). En las redarquías, el líder es un miembro más del equipo, que reconoce las superiores capacidades de los demás y tiene precisamente la facultad de hacerlos trabajar en equipo.



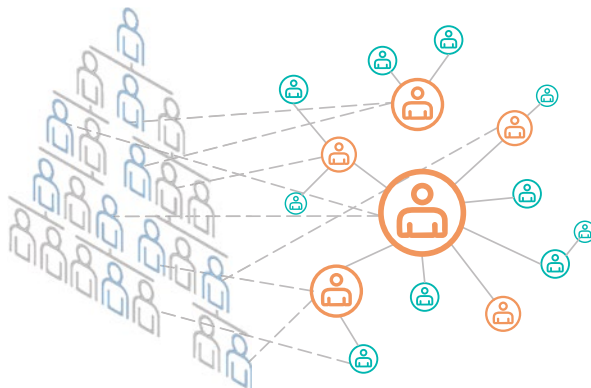
## El saber prudencial



## Las partes de la Dirección

## Esquema de organizaciones

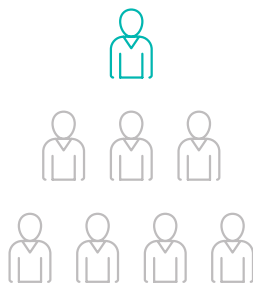
### Organización dual



Jerarquía

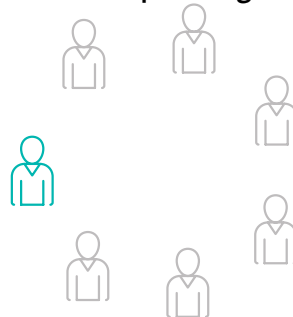
Redarquía

### Jerarquía / Cascada



Hay un Director (jefe) de proyecto

### Redarquía / Agile



Equipos multifuncionales Auto organizados  
El líder es un miembro más del equipo

- **Consistencia.** Que nos impulsa a llevar a cabo lo propuesto a pesar de las dificultades, insistiendo y avanzando hacia el logro. «No hay gestión final», señalaba el maestro Jorge Morán.

Hemos terminado de formular la estrategia, y ya estamos listos para implementarla, para pasar a la realidad y pelearnos con ella. Será el tercer momento del saber prudencial: la Ejecución. Pero detengámonos en el preciso momento de plasmar la estrategia. Recordemos: la estrategia tiene tres partes principales, estas son:

1. **Los Objetivos,** lo que queremos lograr, esas metas, esos resultados que queremos alcanzar, y que tienen una estrecha relación con la visión, que es esa imagen del futuro que queremos ser, donde nos «vemos» a futuro. Dos ejemplos de visión, en dos empresas distintas:

- Google: «Proporcionar acceso a la información del mundo con un solo clic».
- Bimbo: «En 2020 transformamos la industria de la panificación y expandimos nuestro liderazgo global para servir mejor a los consumidores».

recordemos que a la virtud la definimos como «hábitos operativos buenos»: son cosas que hacemos, son prácticas, no teóricas. No se puede ser generoso «en teoría»: quien es generoso, lo practica. Lo contrario de la virtud es el vicio, un «hábito operativo malo».



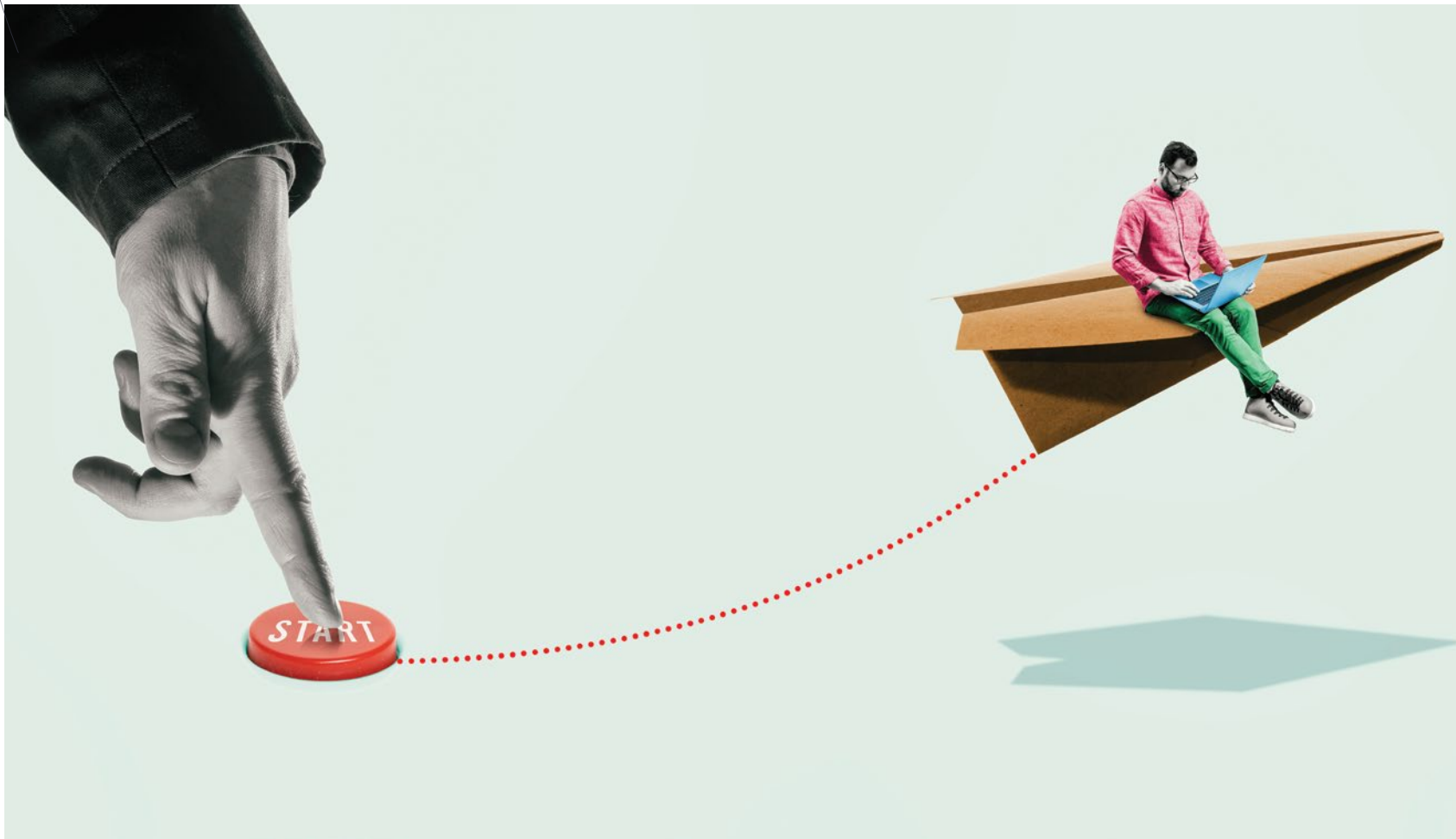
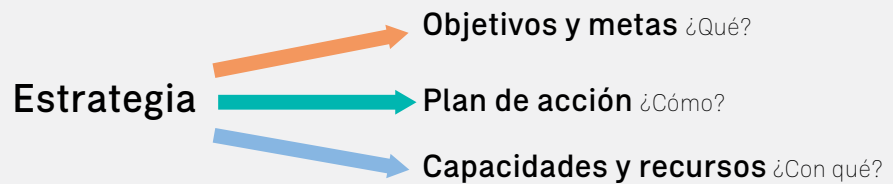
2. El **Plan de acción**, es decir, lo que voy a hacer para lograr mi objetivo, momento en donde tendré que lograr el apoyo de mis subordinados, pero también de muchos involucrados -clientes, proveedores, gobierno, sociedad, etc., y básicamente uno mismo. El primero que tiene que obedecer (y cambiar) para lograr el cambio, como afirmaba Gandhi, es uno mismo. Se trata de ese conjunto de acciones y tareas que nos llevarán a alcanzar nuestras metas y objetivos; esos resultados que queremos obtener.

3. Y, finalmente, los **Recursos**. Lo necesario para llevar a cabo el plan de acción; ese conjunto de habilidades, capacidades, competencias y recursos en sí (que pueden ser financieros, humanos, tecnológicos etc.) ¡Muy importante! A veces no se contará con todos los recursos necesarios. De hecho, muchas veces una parte de la estrategia será obtener (o desarrollar) esos recursos.

## Estrategia: ¿Qué es?

«Estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos». Alfred Chandler (1918-2007)

Alfred Chandler (1918-2007)





# SMART también es un acrónimo formado por cinco elementos, que deben estar muy bien definidos: específico, medible, alcanzable, realista y tiempo.

## LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

¿Qué características debe tener cada objetivo estratégico? Básicamente tres:

1. El objetivo en sí
2. El plan de acción (serie de actividades) para lograrlo.
3. Los recursos para poder llevarlo a cabo.

A continuación, presentamos un sencillo ejemplo de objetivo estratégico que se podría planear, por ejemplo, una escuela:

**Objetivo:** Mejorar el nivel de inglés en preparatoria (lograr en tres años un puntaje promedio de 900 en el examen TOEIC).

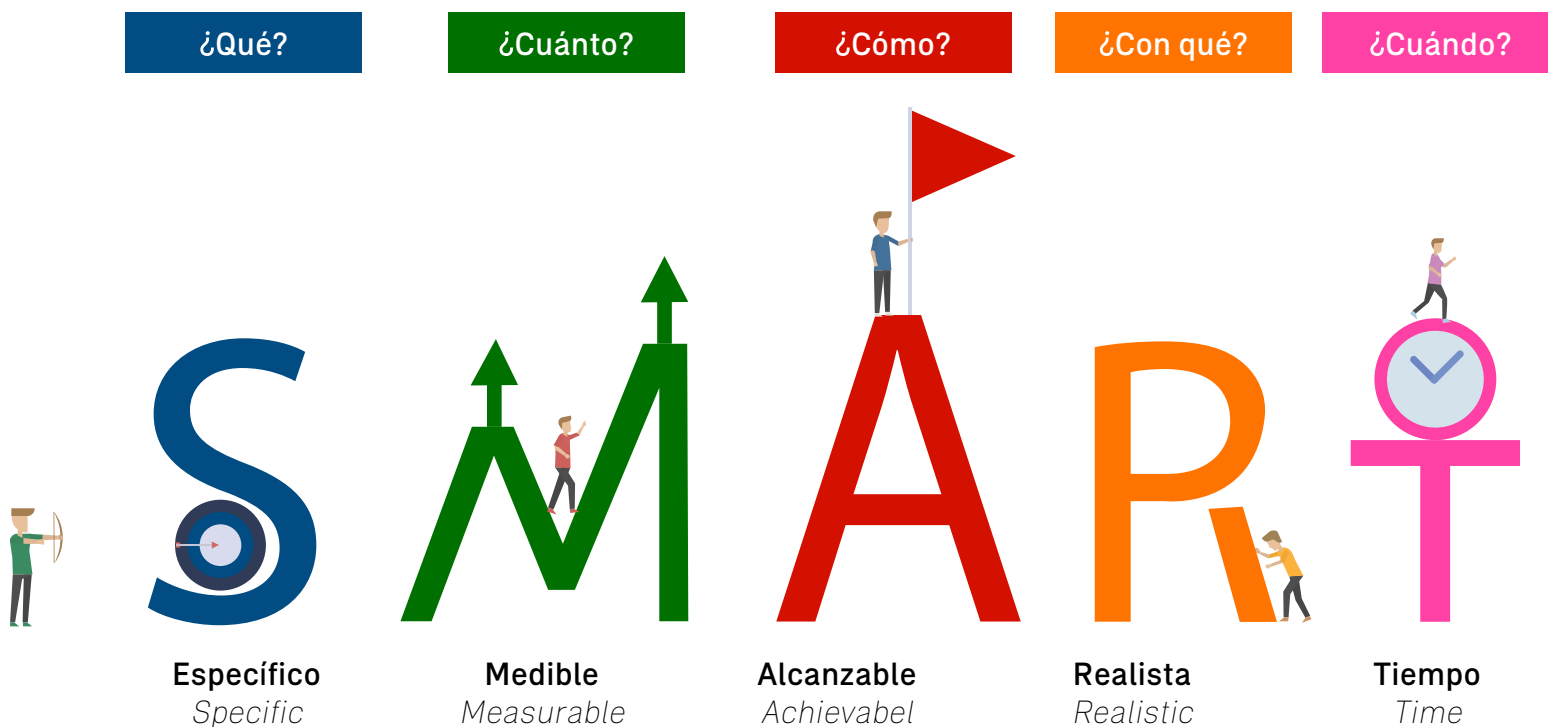
### Plan de Acción

1. Elegir a la empresa que capacitará a los profesores y el método que utilizará.
2. Programarlo en el plan a tres años, con un diagrama de barras que indique cómo se tendrán que ir incorporando los recursos que se señalan en el siguiente apartado.

3. Establecer un reconocimiento para los alumnos que hayan obtenido las mejores puntuaciones.

### Recursos

1. Profesores capacitados y certificados en la enseñanza del inglés.
2. Material didáctico (libros, software, apps, etc.).
3. Películas y audiovisuales que apoyen este esfuerzo.
4. Reconocimientos (¿premios?) para los alumnos que obtengan las mejores puntuaciones.



**CÓMO FACILITAR LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS**

El antecedente de una buena ejecución es tener muy bien estructurada la estrategia. Ésta debe ser SMART, que se traduce del inglés como *inteligente, listo, astuto*. Pero SMART también es

un acrónimo formado por cinco elementos, que deben estar muy bien definidos: específico, medible, alcanzable, realista y tiempo.

Al final, a manera de «tabla a llenar», y utilizando los conceptos de SMART quedaría así: </>



El autor es profesor decano del área de Política de Empresa en IPADE Business School y presidente del Consejo Editorial de istmo.

Acrónimo	S	M	A	R	T
En inglés	<i>Specific</i>	<i>Measurable</i>	<i>Achievable</i>	<i>Realistic</i>	<i>Time</i>
En español	Específico	Medible	Alcanzable	Realista	Tiempo
En resumen	¿Qué?	¿Cuánto?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuándo?
¿Qué ponemos?	El Objetivo, la meta	Cómo sabemos si lo logramos o no	El Plan de acción para lograrlo	Los recursos que vamos a utilizar, las capacidades o habilidades que debemos desplegar	Las fechas de cumplimiento, los <i>deadlines</i>
¿Qué características cuidar?	Concreto, específico y muy directo	La medida a lograr	Que el plan de acción (las acciones y tareas) impliquen un esfuerzo, que sean arduas, pero también alcanzables	Cuidar ser realista, comprender bien la situación. No ser ni pesimista (pensando que todo saldrá mal) ni ilusionadamente optimista.	Programar un tiempo razonable para alcanzar los objetivos y respetar esos tiempos límite
¿Qué pregunta contestamos?	¿Qué queremos lograr?	El logro por alcanzar	Acciones y tareas para lograrlo	Enlistar las habilidades, capacidades, competencias y recursos (financieros, humanos, etc.), para llevar a cabo el plan de acción	¿En cuánto tiempo lograré los objetivos? El tiempo es un recurso escaso que hay que cuidar
El ejemplo de una escuela:	Mejorar el nivel de inglés en la preparatoria	Lograr un puntaje promedio de 785 puntos en el examen TOEIC (Test Of English for International Communication).	<ol style="list-style-type: none"> <li>Elegir a la escuela que capacitará a los profesores y el método a utilizar.</li> <li>Programarlo a tres años (con un diagrama de barras que indique cómo se incorporan los recursos).</li> <li>Establecer reconocimientos para quienes hayan obtenido las mejores puntuaciones.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Profesores capacitados y certificados en enseñanza de inglés.</li> <li>Material didáctico (libros, <i>software</i>, aplicaciones, etc.).</li> <li>Películas y audiovisuales que apoyen este esfuerzo.</li> <li>Reconocimientos (¿premios?) para los alumnos que obtengan las mejores puntuaciones.</li> </ol>	Alcanzar el objetivo en tres años.



**IPADE**  
BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

# ¿TIENES UN PLAN PARA MANTENERTE ACTUALIZADO?

Conoce el programa adecuado  
para el momento de vida  
que tu quehacer directivo requiere.

[ipade.mx](http://ipade.mx)

Visita el Portafolio  
de Programas 2022



# El director, la soledad y su equipo



De los primeros a los últimos 90 días la labor de un director general tiene que ver con la manera personal en que genera una visión y la persigue, y cómo motiva a su equipo para luchar por el mismo objetivo.

REDACCIÓN ISTMO



**V**értice, en términos geométricos, es el punto donde confluyen dos o más elementos. Es una manera útil de describir al director de empresa, una persona donde se reúnen la visión y misión de una empresa, los intereses de sus *stakeholders* y los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Este año la literatura sobre el liderazgo y alta administración se hizo de un nuevo ejemplar, que cuenta una experiencia de primera mano acerca del rol y retos del director general. Rafael Gómez Nava escribió *Personas vértice*, en parte como una recopilación de sus experiencias y aprendizajes durante nueve años al frente de IPADE Business School, pero también como un instructivo práctico y profundas reflexiones sobre el quehacer del líder de un equipo de alta dirección, en la persecución de un objetivo común, de un sueño en la vida de una institución.

En conversación con Carlos Ruiz González, presidente del Consejo Editorial de *istmo*, Rafael Gómez Nava describe sobre la experiencia de encabezar un proyecto durante prácticamente una década, y sobre el proceso mismo de escribir y recopilar sus experiencias, para el bien de otros.



Rafael Gómez Nava

### **¿Qué fue lo que te motivó a escribir *Personas vértice*?**

Cuando terminé mi tercer periodo como director general en IPADE, me pareció que era una buena oportunidad el poder no solo escribir, sino hacer una reflexión interior que me permitiera recapitular muchos de los momentos de mi vida en esos nueve años para poderlos compartir. Al final me parece que es un libro que puede ser muy bueno para quien va a la función de dirección general, pero también pienso que puede ser un alto en el camino para quienes hoy dirigen empresas. Se van a ver profundamente reflejados en los desafíos, en las alegrías, en todos los retos que tiene la persona vértice. Compartir es mi principal motivación.

### **Hablando de las reflexiones que te provoca este libro, ¿qué te dejó escribirlo? ¿Qué fue lo que aprendiste en este camino de su redacción?**

Algo que me atreví hacer, y que no sabía realmente cómo funcionaría, fue pedir a 15 personas

que revisaran el libro, por supuesto tú entre ellos. Les entregué el documento prácticamente terminado, y lo que más me ilusionó de escribir el libro fueron esos 15 diálogos posteriores con mis revisores, encontrando puntos finos, argumentos para explicar cada uno de los puntos o incluso algunas reflexiones que los propios revisores me planteaban, incluso no necesariamente estar de acuerdo con lo planteado en el libro.

Siempre me ha gustado escribir, pero sobre todo me ha gustado que la experiencia no quede en un baúl, sino que pueda ser vida, pueda ser compartida. Estos 15 revisores fueron diálogos enriquecedores: contigo por supuesto, con Eduardo Osuna de BBVA, Claudia Jañez, Julián Sánchez, Juan Romero. Fue un grupo de personas muy vinculadas con el mundo de la empresa y que, entendiendo el rol del director general y habiéndolo vivido en carne propia o habiéndolo estudiado con una gran profundidad me enriquecieron mucho.

### **Agradezco que me hayas enviado el manuscrito. Para mí fue muy interesante, porque marca una de las características de tu estilo de dirección, que fue siempre estar abierto a escuchar.**

Pareciera una actividad que en principio todos hacemos, pero qué difícil es saber escuchar. En uno de los capítulos y en uno de los 10 retos que planteo en el libro, propuse esta secuencia de actividades del director general: escuchar, analizar, sintetizar, debatir y decidir... y era muy enfático en ese orden. El que no escucha probablemente no sabe dónde está parada la empresa, ni cuáles son los verdaderos retos. Tampoco suma un equipo de personas que quiere participar por naturaleza.

### **¿Tu estilo de liderazgo se modificó después de haber escrito el libro? Dicho en otras palabras, ya escrito el libro ¿habrías hecho algo diferente?**

Estoy convencido de que la figura del director general es perfectible siempre. Es más, coincidí poco con aquellos que ubican al director general como una figura inalcanzable, con pocos errores, que nunca tiene momentos de duda. Incluso el libro es una llamada a desmitificar la figura del director general, para verlo como una persona

**el director que puede todo, que sabe todo, que acomete todo, es una fantasía, una utopía. Un director llega hasta donde su equipo se lo permite.**

comprometida, que con sus virtudes y defectos se propone generar un proyecto grande para una empresa, uniendo a un equipo, superando obstáculos, teniendo momentos para diagnosticar porque, como sabes mejor que nadie, la empresa es dinámica, cambiante, hay muchas circunstancias inesperadas.

El estilo que viví en estos nueve años, más que ser uno que hubiera descrito y tipificado con punto y coma, fue de autenticidad acerca de quién y cómo soy, de cómo quiero vivir, de cómo quiero dirigir. Cuando pasó el ciclo de escritura del libro, me parece que quedó en alguna buena medida codificado quién es Rafael Gómez Nava. Pienso que soy el mismo en IPADE, en una consultoría, en un consejo, con mi familia. Algo que el libro muestra es una persona que, queriendo ser auténtica, dio nueve años de servicios al IPADE, por el bien de una gran institución.

**Como decía Carlos Llano, el artista deja su personalidad en su obra, y en tu libro está plasmada tu personalidad, tu estilo de liderazgo. Menciona en el libro el tema de la soledad en el director. IPADE en sus programas ofrece a sus participantes la oportunidad de dialogar con otros directores para ayudarlos en este tema, muy recurrente. También recurrente es la dificultad de las decisiones que toman los hombres y mujeres vértice. ¿Cómo puede ser tu libro un diálogo para enfrentar esta soledad del director?**

Sin duda es uno de mis capítulos favoritos: la soledad del director. Es una realidad que vive cualquier persona a cargo de una organización. Paradójicamente, el director general está rodeado de muchas personas, pero en esencia está en una profunda soledad. En el libro plasmé algunas recomendaciones, porque si bien hay que reconocer que existe soledad, no basta con ello: hay que saberse acompañar de personas, grupos, actividades, foros que te permitan rebotar ideas, contrastar sin conflicto de interés y recibir retroalimentación.

Una de las soledades más grandes del director general es que resulta muy raro que alguien se anime a decirle lo que otros ven, y no lo que



*Personas Vértice.*  
Rafael Gómez Nava  
EUNSA, 2022.

**la dirección general implica poner a la organización por encima de cualquier otro interés y dirimir muchos intereses que se viven en el día a día de una comunidad muy humana como lo es la empresa.**

él observa. Esa apertura del director general para saberse aconsejar y saber cuándo acompañarse, en medio de la multiplicidad de asuntos por atender y la agenda tan compleja, es un elemento para no fracasar en el intento.

El director que no se acompaña pasará momentos, si no es que épocas o periodos de una profunda complejidad. Es muy fácil decir me encierro, no comento, no platico, no me ayudo

y estar prácticamente cavando cada vez más profundo, o no ver la realidad y la objetividad de dónde está la empresa. La objetividad siempre permite que cualquier plan tenga causalidad y un efecto positivo acorde a la realidad.

**En tu libro hablas de los 10 retos más importantes de las personas vértice. ¿Cuáles serían los más importantes? ¿Cuál fue el más complejo para ti?**

Creo que, si tuviera que elegir tres de los retos, sabiendo que los diez son muy importantes, el primero tiene que ver con el equipo. El director que puede todo, que sabe todo, que acomete todo, es una fantasía, una utopía. Un director llega hasta donde su equipo se lo permite, un equipo comprometido, muy diverso en su pensamiento y muy unido en el propósito. Que existan espacios para debatir con ellos, para convivir, para sanar heridas que se van dando en los equipos de trabajo. Es un enorme reto para el director general, un reto constructivo para poder dirigir mejor la organización.

De hecho, el nombre que le puse a este punto es: «Si tu equipo no te reta, mal equipo: juicio auténtico». Cuando tienes un equipo servil o temeroso o uno sin la confianza de compartir su punto de vista, creo que se puede dirigir, pero es un modelo de dirección mucho más empobrecido. Es mejor un modelo donde la participación de las personas, la confianza y el reto sean la cultura de trabajo, el modelo de la propia empresa. Eso permea en toda la organización.

El segundo es el reto vinculado con la soledad. El tercero, que es para mí el culmen de cualquier buen director es cómo se gestiona el tiempo para empresa, familia, cónyuge, hijos. Le llamé la joya de la corona: tu tiempo para pensar, para tu familia y para ti. Comenzando por uno mismo: tiempo para pensar, para reflexionar, para cultivar tus *hobbies*, para mantenerte física y emocionalmente. Ello de la mano del tiempo para familia, hijos, empresa.

El director general, la persona vértice, lo es en la medida que mantiene entereza, y ésta proviene del equilibrio de estar bien con uno mismo, con salud, con buenas relaciones, con amistades, con cultura; también los que somos creyentes con un vínculo con el Dios que nos acompaña en el tránsito y en el camino de la vida.

**no basta con reconocer que existe la soledad: hay que saberse acompañar de personas, grupos, actividades, foros que te permitan rebotar ideas, contrastar sin conflicto de interés y recibir retroalimentación.**

Son para mí los tres grandes retos. ¿Cuál es el más difícil? El más sencillo es el primero, y es el de tus primeros 90 días. No cabe duda de que el entusiasmo, las ganas, la energía, tus ilusiones y proyectos, todo lo que quieres transmitir te genera un magnetismo. Irradias, convences de un nuevo proyecto.

El más difícil son los últimos 90 días, porque ahí es donde pones a prueba la humildad el desapego, tus prioridades, tu familia, tus nuevos proyectos de cara al futuro. Planteo en el libro que ojalá el éxito de la vida de una persona vértice no termine solo en haber sido director general de una empresa. Hay muchos más elementos de vida, de familia, de trascendencia. Los últimos 90 días están lejos de ser de declive: una segunda curva de ilusión, de ánimo y de nuevas formas de servir a los demás.

**¿Cómo soltar la labor de la dirección general? ¿Cómo no entenderte a ti mismo como tu puesto y estar abierto a otras posibilidades?**

Es algo para lo cual decimos estar preparados: para dejar, para que alguien más llegue, para que quien llegue sea incluso mejor que tu para el momento que vive la empresa, pero la realidad es muy humana, y creo que sí hay un periodo de duelo, de desapego, de revalorar la trayectoria de vida y de reilusionarse con el futuro. La experiencia de ser persona vértice se puede trasladar a otras muchas empresas, o en muchos nuevos roles que deberían ser igual o más satisfactorios que solo haber llegado ser el director general de una empresa.

Yolanda, mi esposa me decía: «Rafa, ábrete, comparte de ti, no solo de tus funciones». El libro es una mezcla de reflexión, una serie de recomendaciones que a mí me hubiera gustado recibir cuando transitaba por el inicio del periodo de dirección general, y también una serie de momentos en donde no todo es miel sobre hojuelas. Hay momentos de profunda reflexión y por qué no, de dolor, porque la dirección general implica poner a la organización por encima de cualquier otro interés y dirimir muchos intereses que se viven en el día a día de una comunidad muy humana como lo es la empresa. El hombre y la mujer vértice dan cause, armonía, magnanimidad al proyecto y se centran en la

prioridad de que un propósito valioso ilusione a una comunidad de personas, al equipo.

**¿Cuál es la importancia de conocerte a ti mismo como director, como líder, como persona, para tener una mejor gestión como persona vértice? ¿Cuál es la importancia de conocerte y de enfrentarte tus errores?**

El segundo de los retos que planteo es llevar el tradicional esquema de todos conocido: el modelo FODA o SWOT al análisis de uno mismo. Lo aplicamos prácticamente de manera anual en una empresa; revisamos donde están las oportunidades las amenazas, las fortalezas, las debilidades, pero el FODA más importante es el personal: en qué soy fuerte, en qué soy débil, cómo apalanco el proyecto de empresa en mis fortalezas, con la conciencia de mis debilidades y dónde están las oportunidades que acorde con mi preparación, personalidad, criterio y mi propia experiencia de vida puedo utilizar para que la empresa vaya por mucho mejor camino.

Si solo nos quedáramos en fuerzas y oportunidades, sería una visión incompleta, porque todo

director general tiene áreas grises; todos tenemos áreas de mejora y creo que es ahí donde el director general, sabiendo que tiene una función clave en cualquier organización, asume con objetividad, pero también con humildad que requiere de un equipo, y uno que lo rete, lo complemente, lo impulse. Que lo sustituya en momentos donde tal vez no pasa por el mejor momento o está fuera por un tiempo. Creo en la importancia el equipo.

**Es un libro muy interesante, de lectura muy positiva y que le puede ayudar a las personas que están llegando a la dirección para reflexionar y decidir cómo ser mejores.**

Omití decir que me costaba trabajo hacer agradecimientos a pocas personas. Son muchos los agradecimientos, porque fueron nueve años en donde un equipo de personas fue muy comprometido, me respaldó y construimos juntos un paso más en la historia de esta gran institución. También agradecido con la editorial EUNSA, con todo el equipo de comunicación del IPADE y contigo por ser colega, amigo, fuiste mi profesor y corrector de *Personas vértice*, gracias a todos. </>



El camino hacia una mentalidad sustentable pasa por reconocer la vulnerabilidad de la humanidad, para ser capaces de cooperar con entre personas y proteger al entorno mismo.

Todos  
somos

VULNERABLES





La vida corriente, normal, sin estridencias es a veces considerada como poco relevante. Se trata de ganar, de sobresalir, de destacar. La vida cotidiana de millones de personas cuyos nombres no aparecerán en letras de oro en el libro de la historia, aparentemente no tiene importancia. Es tanto como afirmar que la decencia, la bondad, la cordialidad o la práctica de las virtudes son asuntos de pusilánimes. En cambio, el éxito, los triunfos, el poder, ganar y aparecer en la cumbre se consideran como los verdaderos timbres de gloria para el ser humano.

El planteamiento anterior se retrotrae a la moral del superhombre de Nietzsche, plenamente vigente en nuestras sociedades de la posverdad. El hombre superior es aquel que desafía toda las normas, reglas o usos sociales para imponer su voluntad de significado individual, y que tiene que luchar contra la moral de los esclavos que tratan de limitarlo. El superhombre tiene una voluntad de poder, de dominación e imposición que lo hace superior, fuerte, inquebrantable, imbatible.

El error antropológico salta a la vista. Todo ser humano es vulnerable: puede ser herido, lesionado o ultrajado de formas muy diversas. La vulnerabilidad es concomitante a nuestra naturaleza humana. El origen de la palabra —etimológicamente— refiere al latín *vulnus* que significa herida.

#### **VULNERABILIDAD Y VIDA HUMANA**

La vulnerabilidad es la fragilidad del viviente y también de la naturaleza inanimada. Es la indigencia, la debilidad, la precariedad del ser humano que no se basta a sí mismo, sino que depende de otros; que necesita de cuidados y ayudas múltiples para desarrollarse y coronar su existencia. La vulnerabilidad se manifiesta en la enfermedad —algo que la pandemia ha hecho patente para todas y todos—, y también en el cansancio, la vejez, la mortalidad o la obcecación.

La vulnerabilidad no sólo es debilidad, sino una condición de la incumbencia por la que mutuamente no referimos unos a otros.

Algo nos incumbe cuando cae dentro de nuestro espectro de funciones, competencias o responsabilidades.

**La vulnerabilidad no sólo es debilidad, sino una condición de la incumbencia por la que mutuamente no referimos unos a otros.**



De esta suerte, la vulnerabilidad radical del ser humano hace que todos los demás sean de nuestra incumbencia. Y también nos lleva al gratificante hecho, de cada que cada una y cada uno de nosotros seamos de la incumbencia de los demás, en tanto seres necesitados que requieren ayuda.

La responsabilidad se alimenta de la vulnerabilidad porque nos hace codependientes en el mejor sentido de la expresión. Dolorosamente estamos aprendiendo que la naturaleza también es vulnerable, que es capaz de ser dañada por nuestros comportamientos, y que puede ser destruida.

La toma de conciencia de nuestra vulnerabilidad y de la vulnerabilidad de la naturaleza es sin duda la clave para estar abierto a las relaciones con los demás seres humanos, con los demás seres vivientes del mundo, con los seres inanimados e incluso con los siderales.

La vulnerabilidad tiene una función crítica: nos obliga a modificar la manera en que nos hemos pensado.

### EL MÉRITO Y LA SUERTE

La vida está llena de paradojas: sumisión y dominación, vulnerabilidad y resiliencia, personas que nacen con estrella y personas que parece que nacen estrelladas. Personas que parecen perdedoras y otras ganadoras. Personas conectadas o desconectadas, incluidas o marginadas, aceptadas o rechazadas. Y ello no depende necesariamente de los méritos personales, sino que como en todo también las circunstancias influyen y determinan.

Ya en la Biblia quedó escrito el imperio de lo fortuito. En el *Eclesiastés* el autor nos advierte que «he visto bajo el sol que los veloces no ganan siempre la carrera, ni los valientes la guerra, ni los sabios tienen el sustento, ni los inteligentes la riqueza, ni los instruidos estima, pues en todo interviene el tiempo y el azar». (9:11) Es decir la suerte, la fortuna o la casualidad.

En el siglo IV (a.C.) el dramaturgo Aristófanes escribió la célebre comedia *Pluto*. En ella se relata la angustia y el fastidio que vive un campesino, quien a pesar de su empeño apenas logra malvivir y se indigna «al ver medrar a gentes trapaceras que logran dinero injustamente, mientras muchos que son buenos lo pasan mal y son pobres».

**La vulnerabilidad radical del ser humano hace que todos los demás sean de nuestra incumbencia. Y también nos lleva al gratificante hecho, de que cada una y cada uno de nosotros seamos de la incumbencia de los demás.**



Ante la buena fortuna de los que con rapacidad y poco esfuerzo logran acumular grandes riquezas, el agricultor está perplejo sobre la forma de educar a su hijo, pues si le enseña a actuar con justicia, sin timos, teme condenarlo a la pobreza crónica. La comedia plantea entonces que el problema radica en que el dios de la fortuna tiene mala vista, y por ello actúa desafortunadamente, lo que lleva a ingeniosas y divertidas aventuras para curarle de su mal.

Por su parte, el poeta Simónides de Ceos ya en el siglo VI (a.C.) denunció que muchos perseguían el triunfo, sin distinguir entre suerte y mérito: «el hombre al que todo le sale bien, es bueno, y al que todo le sale mal, es malo. El mejor es el aquel a quien la fortuna favorece». La bondad del ser humano se mediría por su riqueza y poder, y su maldad por la carencia de ellas. Lo que me ha golpeado es que esta consideración sigue vigente. Hace unas pocas semanas oí a un mentor muy reputado afirmar que las enfermedades en las personas devienen de las infracciones morales. Así, la buena salud haría a su poseedor un hombre bueno, o la dolencia denotaría la maldad del sujeto. En otras ocasiones, quienes realizan operaciones de dudosa moralidad —generalmente personas otros países— comentan cínicamente que Dios está contento con ellos, pues de otra forma no los premiaría con el éxito económico que alcanzan. Sería tanto como decir que es bueno el rico por su riqueza y malo el pobre por su pobreza.

El poeta griego creía, sin embargo, que el fracaso no empequeñece al ser humano; valoraba a las personas por sus intenciones y su empeño, al margen de sus tropiezos. Lo importante es el futuro envisioned, la dirección vital de la existencia, la tensión hacia lo más profundo del ser que lleva a la trascendencia, y que aunque no permita acumular mucho materialmente, empoderarse hasta la cumbre o tener una visibilidad de vitrina, permite dar y recibir el aliento que hace posible la solidaridad, la generosidad y el desarrollo compartido.

Se trata de esa gran cantidad de personas —entre las que, tal vez, podríamos contar muchos de nosotros— que hay que aplaudir y apoyar porque corren el maratón de la supervivencia (no del éxito) con espíritu de servicio, de benevolencia y de desinterés.

Tantas y tantas personas que madrugan, que trabajan jornadas interminables que no acaban con el trabajo remunerado, sino que continúan en la casa, en la escuela, en el desarrollo de actividades comunitarias; que hacen horas extras, que no bastan para que les alcance y que no llegan al final de mes, a pesar de esforzarse en demasía. Es la odisea cotidiana y silenciosa de los que viven en el filo de la existencia, con la vida pendiente de un hilo, sintiendo además la vergüenza, el disimulo y el temor a que los otros los culpen por estar, en cierta forma, a la intemperie.

Es la acuciante angustia de las incesantes necesidades primarias, que no pueden satisfacerse con los mínimos que la dignidad humana exige. Es la pesadumbre de quienes incluso con ingresos medianos —cualquier cosa que esto signifique— afrontan el peligro de una mala racha, de una crisis económica de la que no son responsables, de decisiones políticas, financieras o comerciales que pueden arrojarlos al vacío no sólo de la pobreza, sino de la miseria.

### **RESPECTO Y CONSIDERACIÓN FRENTE A LA DOMINACIÓN**

Las situaciones emergentes, los cambios climáticos, las pandemias y los colapsos geopolíticos nos remiten constantemente a la fragilidad de las vidas que vivimos en la incertidumbre. Nos hacen cobrar certeza de la necesidad de remediar la indigencia propia y extraña, porque el desarrollo no es sustentable si no resulta compartido. La posibilidad del remedio está en que, partiendo de la precariedad de la existencia, nos orientemos al respeto y la consideración para incorporarlas a nuestra cultura, a nuestro modo de relacionarnos y de vivir la vida.

La precariedad es una constante de la vida humana en muchos aspectos. Etimológicamente precario comparte raíz con «plegaria», lo que alude a la necesidad de pedir socorro o favores para mantenerse a flote.

Ante lo precario de la existencia del ser humano, la única actitud válida es mostrar respeto ante las deficiencias, insuficiencias e ineficacias de toda de vida humana. Respeto que deriva del verbo latino «mirar» y comparte raíz con «perspectiva»: mirar a los demás de manera integradora, cordial, completa y holística; sin desfigurarlos, sin deformarlos, ni mostrarlos como

**Ante lo precario de la existencia del ser humano, la única actitud válida es mostrar respeto ante las deficiencias, insuficiencias e ineficacias de toda de vida humana.**

odiosos. Hay quien sostiene que el odio tiene una relación directa con la odontología, por aquello del centelleante dolor de muelas, pero también porque el odio tiene, como las caries, un efecto pernicioso que destruye, corroe y corrompe por dentro.

Frente la mirada belicosa que contrapone está la confianza para salir del mar de susceptibilidades y entrar en espacios de consideración mutua. El coraje para fiarse del prójimo depende de su reconocimiento y aceptación. La consideración es el reconocimiento del valor propio de cada ser humano, de cada ser vivo y de los seres inanimados. Es la ponderación de lo propio e inagotable de cada ser humano, de su derecho a ser ayudado y de ser aceptado para colaborar.



La clave de la consideración y del respeto para superar la precariedad es la vulnerabilidad. Aquí está el punto de inflexión para poder cambiar en el modelo de desarrollo. Porque la vulnerabilidad nos hace ser solidarios en la común posesión de una naturaleza frágil, indigente y débil. Necesitamos reconciliarnos con nuestra propia vulnerabilidad, porque desde ahí, veremos que todos somos iguales, verdaderos y co-dependientes.

### **EL PRINCIPIO DE DOMINACIÓN HA COLONIZADO LAS MENTES**

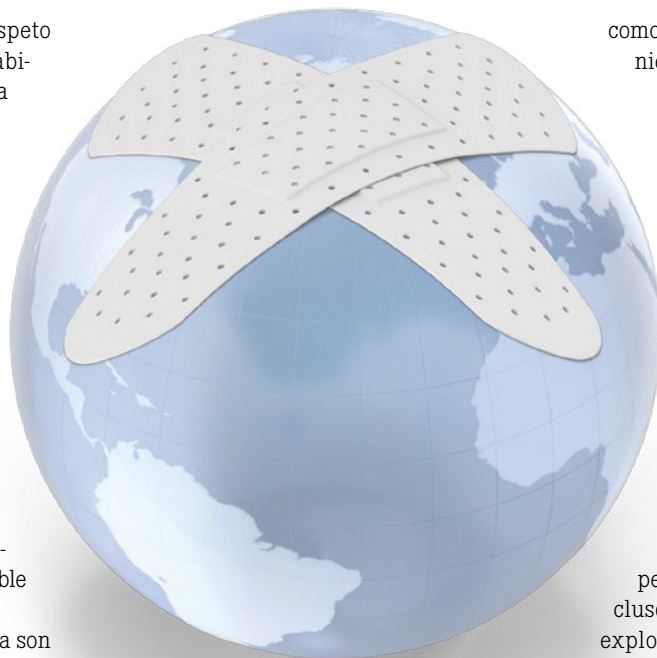
El paradigma del superhombre, encarnado en unos cuantos privilegiados, ha dado carta de naturaleza a la voluntad de dominio, de imposición y de violencia irrefrenable contra todo lo que se opone al deseo propio.

Los populismos de derecha y de izquierda son producto del afán de dominación, del ejercicio de la ley del más fuerte y de la arbitrariedad, que llevan al autoritarismo y buscan el sometimiento. También los regímenes tecnocráticos, funcionalistas y desarrollistas sin crecimiento compartido, que generan marginación, exclusión y hacen proliferar élites acaparadoras, han contribuido al desconcierto, a la desconfianza y al recelo respecto de las instituciones.

Constatamos el vacío existencial de los humanos que se sienten seducidos por las políticas de género, por la desinstitucionalización de la vida social, por el igualitarismo mediocrizante que impide la responsabilidad personal y el espíritu de iniciativa, por los populismos falsamente patrióticos o nacionalistas...

Un vacío que ha sido generado, también, por nuestra sociedad consumista, relativista y hedonista (había que completar la triada). Un vacío que trata de ser llenado con el sucedáneo del sentido que prestan los movimientos psicologistas, las ideologías de derecha e izquierda que proponen un regreso a un pasado utópico, suscitando la polarización en el presente para dividir en el presente y dominar el futuro.

El principio de la dominación se enseñorea de la tierra, de los recursos y de las personas por la colonización ideológica que el paradigma del egoísmo y del propio interés nos ha impuesto



**El mundo está dividido entre los que viven en dominación y los defensores de la consideración (respeto, convivencia, mutua estima y cuidado compartido...).**

como verdad incontrovertible. El pensamiento nietzscheano ha supuesto la represión de nuestra vulnerabilidad mediante el recurso de la dominación, que transforma las relaciones humanas en oposiciones insalvables que llevan a la guerra, que se impone en todas las esferas de la vida social, económica y política.

La guerra en Ucrania, el capitalismo financiero, la explotación de la naturaleza, la competencia generalizada sin cuartel, puestas como ideal humano de perfección nos llevan al enfrentamiento que suprime, ante la presión de que sólo puede haber un ganador.

La guerra siempre es el mal: muertos, heridos, marginados, expoliados... pero nuestro mundo ya está en guerra incluso en tiempos de paz. «Cuando el hombre explota a otros hombres —decía Jean Jaurés, socialista francés—, aunque suceda en tiempos de paz, es la guerra».

El gran desafío es promover una relación con los otros seres humanos, con los demás seres animados e inanimados, que no sea de dominación, sino de respeto y consideración. Hay que hacer posible la superación de nuestra precariedad y vulnerabilidad a través de un desarrollo compartido que a todos alcance: porque en este mundo caben todos y no sobra nadie.

### **SUSTENTABILIDAD Y VULNERABILIDAD**

El mundo está dividido entre los que viven en dominación (explotación laboral, violencia, economía extractivista y lesionadora...) y los defensores de la consideración (respeto, convivencia, mutua estima y cuidado compartido...). El afán de dominación se funda en la ley del más fuerte y el afán de humanización busca la vigencia de la ley del más débil.

Que nuestras sociedades fortalezcan al eslabón más débil es un imperativo, porque sólo así la cadena de la solidaridad hará resistir a las instituciones sociales —familia, escuela, empresa, comunidades, nación, Estado de derecho— frente al embate de los populismos autoritarios de derecha y de izquierda.

Hay que generar un movimiento de fondo que remueva nuestra interioridad, para que al

reconocernos como seres vulnerables y mortales, le otorguemos un sentido a nuestra existencia, que implique la construcción de algo más grande que nuestras pequeñas singularidades.

La ecología física, moral, humana tienen un sentido existencial, moral y trascendente. Va más allá de la lucha por revertir el cambio climático, que es condición sine qua non de la sustentabilidad. Apunta a una meta más alta: la solidaridad con todos los seres humanos, comenzando por los más cercanos, y la cohabitación en armonía con el resto de los seres animados e inanimados.

Esta actitud de reconocimiento de los demás es lo único que puede cicatrizar las heridas, generar confianza y hacer posible la colaboración, que es lo opuesto al afán de dominio imperante.

Podemos elegir rodearnos de consideración, de respeto, de saber reverenciar lo que hemos heredado, para lograr más belleza, más verdad y más bondad en nuestras vidas; menos violencia en nuestras relaciones sociales, económicas, políticas y cívicas. Podemos abandonar los pensamientos y las conductas tóxicas que llevan a la maledicencia, a la humillación y al desprecio de los demás. Y desde allí podemos ser inventivos, innovadores y creativos.

Necesitamos estrategias, planes de acción, difusión de modelos culturales inclusivos que remedien la pobreza, que promuevan la integración y hagan efectiva la igual dignidad de que es portador cada ser humano. Una red de cordialidades como la que propongo requiere cierta igualdad, para convertir la pluralidad en una ordenada concordancia, que es en lo que consiste la paz. San Agustín argumentaba que también los bandidos quieren que el botín se reparta de manera equitativa. Un reconocimiento de los injustos a la justicia, y que es aleccionador para nosotros.

Ante una calamidad colectiva como puede ser la pandemia o la crispación social inducida por unos y provocada por otros, necesitamos ver en los demás rostros: no bandos. Contemplarnos unos a otros como un nosotros. La sospecha nos vuelve solitarios e insolidarios, suspicaces e ineficaces. El respeto y la consideración nos devuelven al entendimiento básico, sin el cual no se puede construir algo.

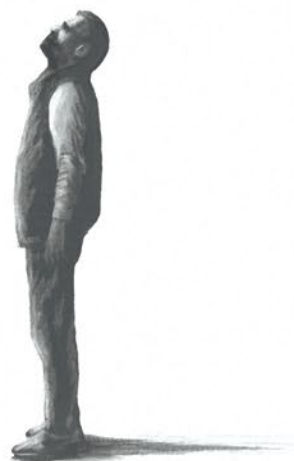
Hay que salvar el hogar común. La economía general de nuestro país y del mundo requieren una nueva visión que sea holística, integradora,

## Necesitamos estrategias, planes de acción, difusión de modelos culturales inclusivos que remedien la pobreza, que promuevan la integración y hagan efectiva la igual dignidad de que es portador cada ser humano.

ecológica. En su origen, la economía política surge de la necesaria afluencia de medios para el sostenimiento del hogar. La *oikonomia* es la legítima preocupación por el cuidado de la casa particular de cada uno, pero también de la casa común, que es esta maravillosa nave azul —el planeta Tierra—, en la que hacemos el maravilloso viaje de nuestras vidas. Esta *oikonomia* —cuidado de la casa de todos, porque todos necesitamos albergue— supone no dejar a nadie en la cuneta, construir comunidad, escuchando y fiándonos de aquellos que no comparten nuestras ideas. Es tentador considerar malvado y malintencionado a quien piensa diferente, y así es como nos despeñamos en el precipicio.

O navegamos juntos o naufragamos a la vez. Si solo vemos adversarios, nos derrotarán las adversidades de la política tribal. Hoy en el arca de la alianza o de la salvación debemos caber todos. Aquí no sobra nadie.

Termino con una pregunta formulada a un profesor: «¿es posible mejorar a las personas con el método de tratarlas excepcionalmente bien?». Tras un momento reflexión, el catedrático respondió con contundencia: «Sí, si es posible». Hay que seguir —argumentó— el método de San Juan de la Cruz. Como es sabido, el santo daba una solución precisa: pon amor donde no hay amor, y obtendrás amor. «Hay que poner lo que no encontramos —concluía el profesor—, y sacaremos lo que buscamos. Tratar a las personas de forma exquisita —con respeto y consideración— es reconocer su verdadero valor. </>

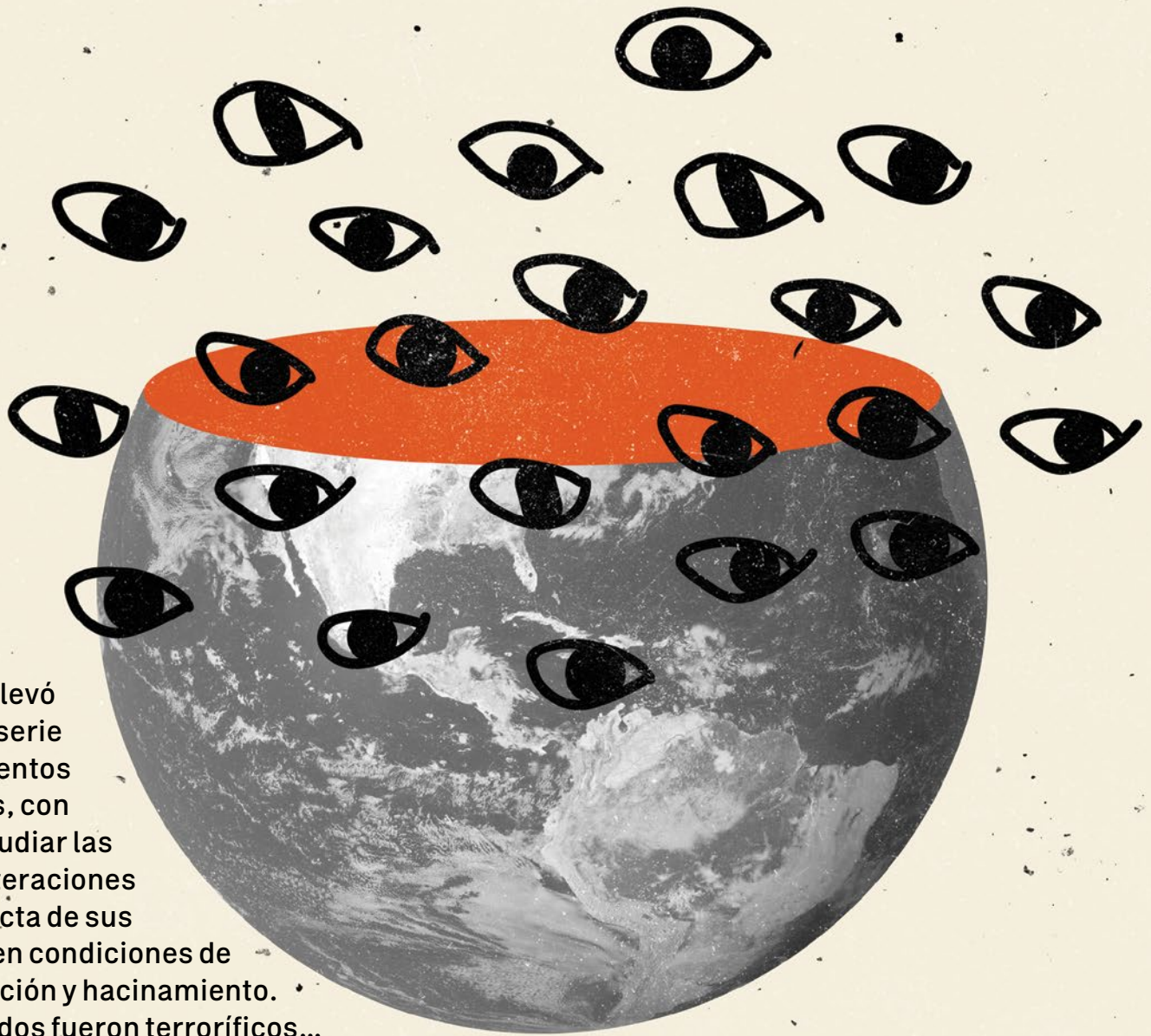


El autor es profesor decano del área de Entorno Político y Social en IPADE Business School y doctor en Derecho por la Universidad de Navarra.

# El colapso

de la CIUDAD  
de los RATONES

YENIZAR SOUSA AUBERT



En los años setenta se llevó a cabo una serie de experimentos con ratones, con el fin de estudiar las posibles alteraciones en la conducta de sus miembros en condiciones de sobrepoblación y hacinamiento. Los resultados fueron terroríficos...

**A** principios del s. XX se empezó a desarrollar la Etología: una ciencia que se deriva de la biología y la psicología experimental, y se dedica al estudio del comportamiento de los animales. El etólogo más importante en densidad de población no es otro que John B. Calhoun (1917-1995).

El gobierno de Estados Unidos, preocupado por el aumento en los trastornos de la salud mental, autorizó al Instituto Nacional de Salud Mental (NIMH) la compra de una propiedad en un área rural en las afueras de Poolesville, Maryland. Fue aquí donde se realizó el experimento más famoso del doctor Calhoun: el Universo 25 o Universo del ratón: cuatro pares de ratones fueron introducidos en un hábitat. El hábitat estaba constituido por una estructura de metal cuadrada de casi tres metros de largo por metro y medio de ancho. Cada lado tenía cuatro grupos de cuatro túneles verticales de malla de alambre. Éstos daban acceso a cajas para anidar y dispensadores de agua y alimento.

Además de todas las comodidades, no había depredadores. La única adversidad era el límite del espacio. Los ratones tenían cubiertas todas sus necesidades y no tenían que preocuparse por nada. La lógica indicaba que lo único que iba a pasar es que los ratones se dedicarían a reproducirse.

Al principio así fue. La población creció rápidamente alcanzando 620 individuos al año, pero

después la tasa disminuyó significativamente, duplicándose solo cada 145 días. El último nacimiento sobreviviente ocurrió el día 600, llevando la población a solo 2,200 ratones, aunque la configuración del experimento habría permitido acomodar una anidación de hasta 3,840.

Este periodo entre el día 315 y el día 600 vio un colapso de la estructura social y el comportamiento considerado normal de los ratones. A pesar de que todos cabían relativamente bien en el recinto, los efectos de la sobrepoblación hicieron que los ratones empezaran a tener un comportamiento errático y anormal. Entre las alteraciones estaban las siguientes:

1. Expulsión de jóvenes antes de la finalización del destete. Las madres ya no querían ocuparse de las crías, que vagaban solas por el espacio y morían a consecuencia de la falta de atención.
2. Los ratones jóvenes se enfrascaban en peleas y salían lesionados.
3. Se dio un aumento en el comportamiento homosexual.
4. Incapacidad de los machos dominantes para mantener la defensa de su territorio.
5. Comportamiento agresivo de las hembras y una pasividad absoluta de los machos no dominantes, incapaces de defenderse ante los ataques.

6. Se acabaron los comportamientos de cortejo.

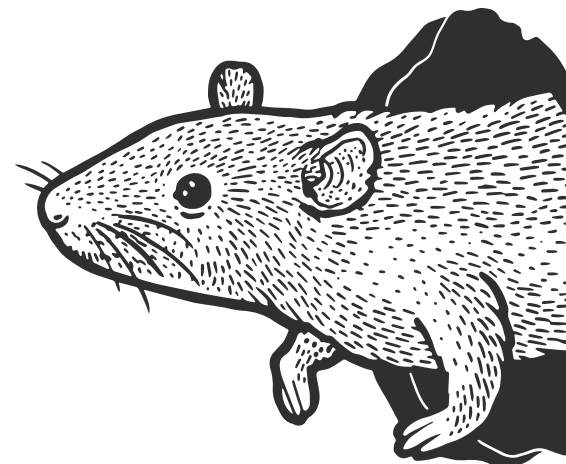
Después del día 600, la crisis social continuó y la población disminuyó hacia la extinción. Durante este periodo, las hembras dejaron de reproducirse, sus contrapartes masculinas se retiraron por completo, nunca se involucraron en cortejos o peleas y solo se dedicaron a tareas esenciales para sobrevivir como comer, beber y dormir.

Muchos se dedicaron sólo a acicalarse y tratar de verse hermosos, pero para ellos mismos. Es decir, se centraron en actividades solitarias. Estos machos se caracterizaban por un pelaje bien cuidado y saludable, sin cicatrices. Fueron apodadas «las hermosas».

Los patrones de comportamiento cambiaron permanentemente. Las conclusiones extraídas de este experimento fueron que cuando no hay espacio y todos los roles sociales están ocupados, la competencia y las tensiones experimentadas por los individuos dan lugar a una ruptura total y a problemas sociales complejos, que al final resultarán en la muerte de la población.

Las comparaciones con el comportamiento actual de nuestra sociedad resultan obvias. Aquí breves datos espejo de los resultados anteriores:

1. De acuerdo con CNN, los nacimientos en Estados Unidos decayeron durante la





pandemia y esto ha sido tendencia desde hace una década. Las mujeres prefieren su libertad al peso de la maternidad y entre los factores que impulsan este fenómeno están la inseguridad económica, la incertidumbre política, el cambio de las normas de género y la disminución del estigma en torno a la elección de no tener hijos. Para las mujeres, tener hijos ha dejado de ser una prioridad en sus vidas, al menos culturalmente.

2. Las pandillas ofrecen a los jóvenes un lugar al que pertenecer, les dan identidad, fraternidad, dinero fácil y acceso a relaciones sexuales. A muchos les permiten probar su virilidad, y están relacionadas con familias disfuncionales, pobreza y exclusión.

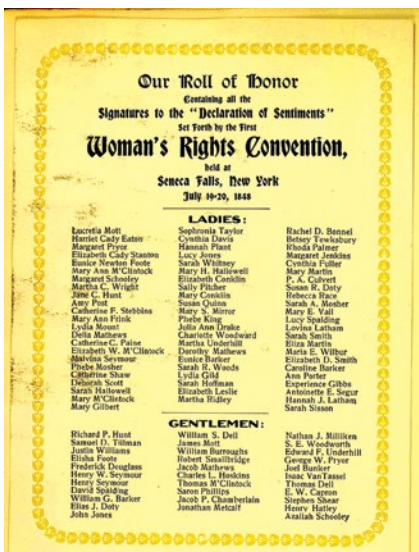
3. Los grupos terroristas y la delincuencia organizada ofrecen atractivas opciones para la población vulnerable o en busca de una identidad; proveen ideales en común, dan un sentido de vida o, al menos, crean una falsa sensación de saciedad de bienes materiales, respeto y éxito con las mujeres.

4. La llamada Generación Z (nacidos entre 1994 y 2010) declara que cada vez le significa menos el concepto heterosexual. El Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) de España publicó en 2021 que más de 16% de los jóvenes entre 18 y 24 años se identifican con otras orientaciones. En el año 2000, 98% declaraba ser heterosexual; en el 2010, 95.5% y once años después, en 2021, la heterosexualidad bajó a 75%.

5. Parte de la teoría feminista es que el macho alfa se alimenta del deseo y la admiración. El antes envidiado arte de la seducción se ha convertido en potencial acoso y el periódico *El País* invita en su artículo: «Así es el verdadero macho alfa» a «gruñir menos, tener más confianza, respetar a las hembras y compartir la crianza». La corrección política y la defensa del feminismo a ultranza ha dado lugar a nuevos grupos de varones que se sienten emasculados, como los conocidos Incel (célibes involuntarios), que aunque presentan nexos con grupos de ultraderecha, en realidad se trata de hombres jóvenes altamente frustrados por no tener una pareja, ni posibilidades de tener una vida sexual, que viven en soledad en los sótanos de sus padres y que en algunos casos emergen como asesinos violentos (Alek Minassian, 2018).



John B. Calhoun (1917-1995).  
Etólogo experto en densidad  
de población



La Declaración de Sentimientos  
de Séneca Falls en 1848

6. Desde La Declaración de Sentimientos de Séneca Falls en 1848, en la que los hombres que asistieron a apoyar fueron expulsados, hay un feminismo radical que se ha tornado altamente agresivo y ha cruzado las fronteras entre la lucha contra el sexismo y el ataque frontal a los hombres. Escritoras feministas como Andrea Dworkin y Marilyn French pintan a los hombres como salvajes soldados del patriarcado. Ahora, con la fuerza de las redes sociales y la corrección política, los hombres tienen muy poco margen de defensa y muchos prefieren permanecer callados antes de enfrentar al feminismo agresivo. Como ejemplo, en la publicación *Broadly*, dedicada a empoderar a la mujer, hay un artículo titulado: «Un nuevo estudio confirma que los hombres son repulsivos».

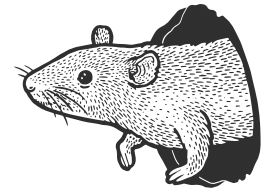
7. De acuerdo con la Revista de la Asociación Latinoamericana para la Formación y Enseñanza de la Psicología, las redes sociales tienen un impacto en el cortejo amoroso que ha mercantilizado y vuelto muy superficial la imagen de los participantes. El cortejo, que son las reglas no escritas y de costumbres para la aproximación inicial de una posible pareja ha desplazado el contacto cara a cara a tal punto que el contacto físico ha empezado a sustituirse por el virtual. Los *likes*, los *emojis*, los *Gifs* y los *stickers* buscan aproximarse a los sentimientos de manera gráfica.

Por último; así como en el experimento de Calhoun había ratones dedicados a embellecerse, hoy en día los trastornos de la imagen corporal llevan a miles de personas a estados de ansiedad y problemas tan graves como la anorexia, la bulimia, la vigorexia y una exagerada preocupación por los defectos físicos, que conducen a operaciones estéticas y tratamientos interminables.

## OTRAS CONDUCTAS ACTUALES

**Tatuajes.** La Universidad de Londres (2009), dice que nuestra especie es única por las complejidades tecnológicas y culturales que presenta, y que cada individuo quiere pertenecer y al mismo tiempo ser diferente, de ahí que con la sobrepoblación venga, por ejemplo, el auge de los tatuajes en el cuerpo.





## las conclusiones extraídas de este experimento: cuando no hay espacio, la competencia y las tensiones vividas por los individuos dan lugar a una ruptura total y a problemas sociales complejos, que al final resultarán en la muerte de la población.

**Marcas.** Estudios de mercado indican que a mayor densidad de población, se deja de buscar marcas comunes para tratar de comprar marcas exclusivas que distingan el estatus de la persona. Las marcas lujosas dan la impresión de ser únicas y el individuo quiere adquirirlas para sentirse así también (Matherly, 2018).

Otro experimento en ratas de la Universidad de Zacatecas determinó que la sobrepoblación en un espacio reducido induce al grupo ansiedad; incremento del peso corporal y de consumo de agua, que con los mismos parámetros en seres humanos puede llevar a problemas de salud como síndrome metabólico, obesidad y diabetes.

Informes señalan que los adolescentes tienen el doble de comportamientos antisociales en áreas densamente pobladas, y que los desórdenes de conducta en niños aumentan significativamente. Ello además de altos grados de ansiedad de la población en general.

La gente piensa que no sólo hay pobreza y altas posibilidades de que sus hijos se dediquen al crimen en zonas sobrepobladas, sino que viven con miedo de ser víctimas de otros criminales.

La Universidad de Ingeniería de Moscú dice que debemos replantear la vida en pequeños departamentos, que si bien acercan al trabajador a sus áreas de empleo y son más económicos, aumentan considerablemente los problemas psicológicos por la sensación de hacinamiento. En su análisis, el nivel de estrés y la fatiga, el número de fobias y hasta la propagación de enfermedades infecciosas crecen considerablemente.

Trasladar a la población a vivir a los suburbios tampoco es viable, pues los problemas que acarrea la transportación en las mismas condiciones de hacinamiento son similares.

### LA MODERNIDAD LÍQUIDA

El mundialmente famoso sociólogo polaco Zygmunt Bauman (1925 -2017) planteó en 1999 la idea de la «Modernidad líquida» para definir el actual momento histórico, en el cual todo lo que era sólido se ha licuado y nuestros acuerdos son temporales. Todo lo que era duradero en nuestras vidas: religión, empleo, matrimonio, ha pasado a ser efímero y descartable.



Zygmunt Bauman (1925 -2017). Sociólogo polaco

Bauman habla también del ritmo cambiante e inestable, de la celeridad de los acontecimientos y de la dinámica agotadora que, combinados con el individualismo, nos dejan desapego, discontinuidad y olvido. He aquí algunas de sus frases más célebres:

1. «No hay modernización (y, por tanto, tampoco forma de vida moderna) sino una masiva y constante producción de basura, entre ella los individuos basura, definidos como excedentes».
2. «Nos hallamos en una situación en la que, de modo constante, se nos incentiva y predispone a actuar de manera egocéntrica y materialista».
3. «Cuando una cantidad cada vez más grande de información se distribuye a una velocidad cada vez más alta, la creación de secuencias narrativas ordenadas y progresivas se hace paulatinamente más difícil. La fragmentación amenaza con devenir hegemónica, y esto tiene consecuencias en el modo en que nos relacionamos».

**Bauman** fijaba el origen de la modernidad en el terremoto de Lisboa de 1755; al que siguió un enorme incendio que destruyó el resto y después un tsunami que arrastró todo al mar.

En ese momento, la gente se dio cuenta de que vivía ante una naturaleza hostil y desalmada, y decidió empezar a diseñar un mundo más racional. Es decir, crear un mundo más sólido. Ese que ahora estamos haciendo líquido.

### SOLUCIONES

Actualmente habitamos este planeta 7,900 millones de personas; las predicciones indican que seremos entre 9,600 y 12,300 millones para 2100. Habrá graves problemas de abastecimiento de alimento y agua, empleo, salud, los causados por el cambio climático, tensiones sociales y pobreza extrema, además de problemas de comportamiento.

Tal vez el crecimiento de la población y sus consecuencias es el peor reto que tiene el ser humano. La solución que ofrece la Universidad de Moscú es empezar a vivir en comunidades

así como en el experimento de Calhoun había ratones dedicados a embellecerse, hoy en día los trastornos de la imagen corporal llevan a miles de personas a estados de ansiedad y una exagerada preocupación por los defectos físicos.



más pequeñas, dotadas de infraestructura, seguridad y posibilidades de trabajo; que nos devuelvan la identidad individual.

Para Calhoun, la respuesta estaría en no tener un exceso de contactos, sino relaciones significativas en un sentido compasivo donde nos involucremos en ayudar a los otros, y empezar a darle importancia a tener un espacio espiritual, así como físico.

También habla del arte y la creatividad para ayudar a lidiar con la sensación de sobrepoblación. Calhoun, quien decía ser optimista y al mismo tiempo muy pesimista sobre la evolución de la humanidad, caracterizó la ruptura social

como una «segunda muerte», con referencia a la mencionada en el libro bíblico de Apocalipsis 2:11.

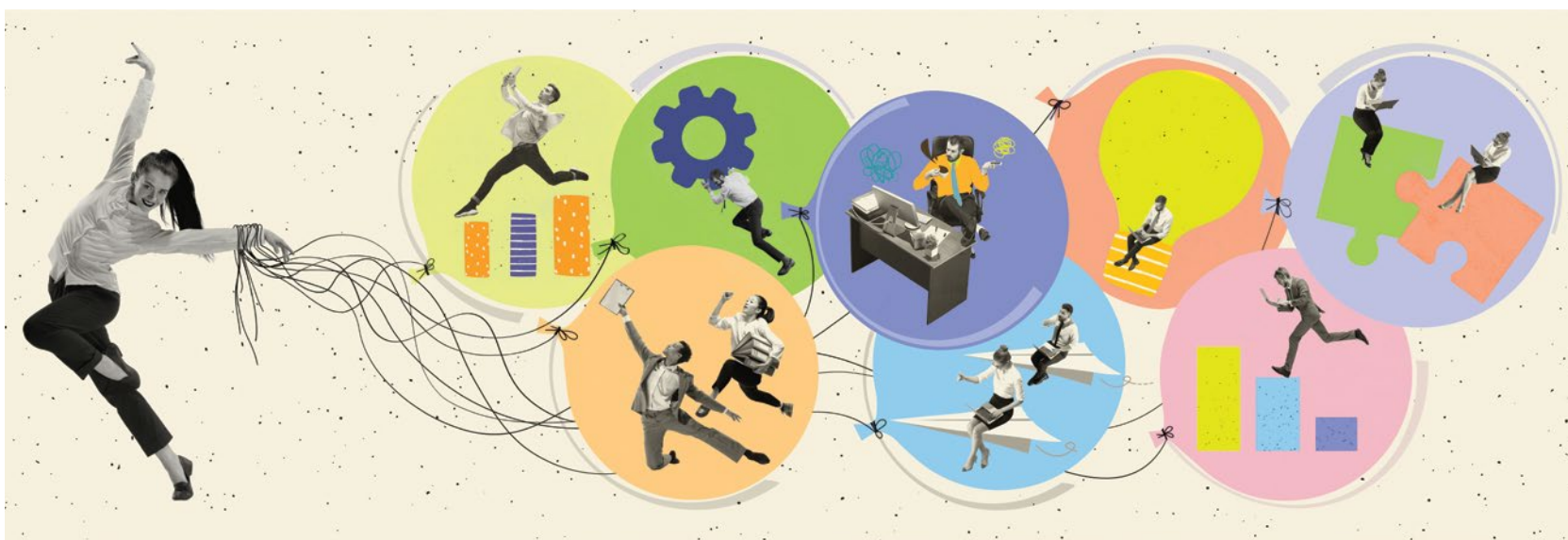
Bauman por su parte dice que nuestros días, carentes de certezas y seguridad, nos tienen llenos de terrores reales e imaginarios, como terremotos, más plagas, tornados, accidentes, violencia, ataques, que aunados a miedos personales nos están dejando sin fuerzas. Todos juntos nos aterran por el sentimiento de impotencia que nos despiertan. Dice que la libertad sin seguridad equivale a estar abandonado y perdido y que, en lugar de vivir en comunidades estéticas, debemos procurar desarrollarnos en comunidades éticas, donde todos

sus miembros tengan un tipo de seguro comunitario frente a lo que venga, procurar los compromisos de largo plazo y defender la amistad y las relaciones amorosas.

Usted, ¿qué propone? </>



La autora es profesora de la Escuela de Periodismo Carlos Septién García.





## GIROSCOPIO

No es imprescindible, pero su ausencia detona algunos inconvenientes.

# Valorar los desechos

FERNANDA CARRASCO

Encontrar parabienes en los grandes problemas es la mayor fortaleza de un emprendedor. Faith Aweko es conocida como *wastepreneur* porque su emprendimiento Reform Africa tiene que ver con aprovechar los desperdicios y convertirlos en artículos tan hermosos como útiles. La compañía de Faith tiene su base en Uganda y se dedica a reciclar plástico y a partir de esos desechos crear bolsas de mano únicas.

Reform Africa surgió como una respuesta creativa a los problemas de gestión de residuos en Kampala (la capital nacional y comercial de Uganda). Los residuos plásticos de los barrios marginales que rodean Kampala solían acumularse de manera alarmante ocasionando bloqueos que causaban inundaciones y además representaban un peligro para la salud. Faith recuerda que cuando ella era una niña se suspendían las clases en su escuela cuando llovía muy fuerte. En ese entonces no tenía idea de que las inundaciones estaban relacionadas con la basura, pero cuando fue consciente de ello decidió generar un cambio.

Crear un objeto de deseo útil, hecho con los sobrantes de toda una población fue una brillante idea que ha mitigado grandes problemas y ha creado empleos. Las bolsas que diseñan son sustentables, durables y a prueba de agua. Sus diseños son muy variados y van desde bolsas para hacer las compras, hasta mochilas, pasando por diferentes modelos de bolsas de mano.

Además, para Faith crear las bolsas de Reform Africa es una manera de combinar su pasión por el arte y por el medio ambiente. La empresa fue creada en 2017 y para 2020 participaron en Because Accelerator, una plataforma en línea que ayuda a emprendedores a impulsar sus proyectos, siempre y cuándo tengan como parte de su misión acabar con la pobreza de determinado sector. En Because Accelerator le ayudaron a establecer claramente sus objetivos y a perfeccionar su modelo de negocios, con el objetivo de ayudarla a lograr un verdadero impacto. Hoy en día Reform Africa recicla más de 50 toneladas de plástico diariamente, esta es una cantidad asombrosa pero aún es pequeña

en comparación con las 600 toneladas de plástico que se generan cada día en Uganda. Otro logro que señala Faith es que actualmente Reform Africa le da empleo a 5,000 jóvenes.

Durante la pandemia Reform Africa trabajó rápidamente para ajustarse a las necesidades de salubridad que se requerían, sobre todo para proteger a sus trabajadores. Se asociaron con Plastic Preneur (una compañía que diseña pequeñas máquinas recicladoras de plástico), y con ellos construyeron escudos plásticos para proteger la cara de sus trabajadores. A través de este tipo de asociaciones en las que lo más importante son las soluciones creativas y el enfoque positivo, es que han logrado acercarse cada día más a sus metas.

Otra manera en la que Reform Africa ayuda a su comunidad es que dona mochilas y estuches a escuelas y orfanatorios de niños que verdaderamente los necesitan por cada bolsa que vende. El ciclo del consumismo y la generación de desechos tiene un final verdaderamente positivo en Uganda y es gracias a emprendedores como Faith Aweko y su equipo. </>





## UN PASO ADELANTE

Sé de los primeros en usar Fibonacci, los zapatos que regulan la temperatura. Su tecnología térmica está certificada por la NASA y además son muy cómodos y resistentes. Están disponibles en dos modelos Liber Derby, que es un zapato de vestir hecho en piel de la mejor calidad y pulido a mano, se puede conseguir en color negro, café y coñac. El segundo modelo es Abbaci Chukka hecho en gamuza premium color piedra y chocolate. Ambos tienen un forro de cuero, una copa interior de ante en el talón y plantillas Ortholite de alto rendimiento para control de impactos y transpirabilidad. Por si fuera poco, su lengüeta tiene una etiqueta inteligente que te proporciona datos sobre tu salud, así como conteo de la distancia que recorres. Con estos zapatos cada paso que des estará respaldado.

[fibonaccifootwear.com](http://fibonaccifootwear.com)

## PIES CON MANOS LIBRES

Algunos hábitos positivos que nos dejó la pandemia es la pulcritud. Ahora no queremos tocar nuestros tenis después de llegar de la calle. Si te identificas con esto, busca los tenis *hands free* Nike FlyEase. Tienen un soporte móvil y flexible, que hace muy sencillo, ponérselos y quitárselos sin tener que usar las manos. Y una vez cerrados se vuelven muy estables y con suficiente soporte para el arco y el talón. Estos tenis también son útiles para las mujeres embarazadas que en los últimos meses tienen dificultad para agacharse a atarse las agujetas o quitarse el calzado. Esta tecnología también está disponible en modelos para niños y resultan muy prácticos para ellos. Te encantará no tocar tu calzado.

[nike.com/flyease](http://nike.com/flyease)



## ZAPATOS EXPANDIBLES



Este proyecto comenzó sin fines de lucro, con el objetivo de donar zapatos a niños de escasos recursos. La idea era hacer sandalias que crecieran junto con los pies de los niños y después de seis años de experimentación crearon Expandals. Están diseñados para aumentar hasta cinco tallas. Sus materiales son de excelente calidad para que sigan luciendo bien a pesar del paso del tiempo. Son zapatos pensados para jugar y para la aventura, por lo tanto, son resistentes al agua y muy cómodos. Ahora además de donar cientos de estos zapatos, están a la venta y los puedes encontrar en cuatro colores azul, gris, rosa y aqua. También están disponibles en tallas para adultos, que, aunque ya no cambia tan fácilmente la talla del pie, disfrutarán también de su durabilidad y confort.

[grofive.com](http://grofive.com)

## COMPAÑERO DE CAMINATAS

Si disfrutas de caminar y quieres usar menos tu auto, te será muy útil Gita, el robot que está diseñado para seguir a su dueño mientras carga sus pertenencias. No usa control remoto, ni *joystick*, tampoco GPS, simplemente tiene una tecnología de seguimiento realmente inteligente. Es útil para acompañarte de compras, puede cargar hasta nueve kilos por hasta 33 kilómetros. Está equipado con múltiples cámaras y un radar que lo hacen sentir tu presencia y caminar justo detrás de ti. Su tecnología es tan sensible que comprende nociones como profundidad y espacio que no son visibles en su cámara. Este robot hará más sencillas y divertidas las tareas cotidianas en tu vecindario.

[mygita.com](http://mygita.com)



## SIN MIEDO A LOS OBSTÁCULOS

Conocerás el verdadero significado de todo terreno con Afreda S6, la bicicleta de tres ruedas que además es plegable y puede ir de reversa. Contrario a lo que siempre se ha construido, este vehículo tiene en la parte de enfrente dos ruedas y una atrás, por lo tanto, es mucho más estable, segura y brinda una experiencia completamente distinta pues absorben mucho mejor cualquier impacto del terreno. Su estructura de suspensión es anticaídas y además cuenta con un modo para principiantes de auto-equilibrio que posteriormente se puede cambiar a conducción libre si es que eres un conductor experimentado. Otra de sus ventajas es que se pliega hasta conseguir el tamaño de una maleta, pero una rueda queda afuera para que la puedas rodar sin necesidad de cargarla nunca. Si te lo propones recorrerás el mundo entero con ella.

[afreda.top](http://afreda.top)

## UNA PEQUEÑA AYUDA

Estamos acostumbrados a hacer las tareas cotidianas de cierta manera, sin embargo los *gadgets* precisamente están hechos para mejorar nuestra experiencia diaria y ahorrarnos tiempo. Así, Mattrres Jack es un elevador que se coloca entre la base de la cama y el colchón y con solo presionar un botón se infla, elevando cualquier colchón hasta 30 centímetros y dejándolo suspendido a una altura más cómoda para que teindas tu cama y pongas las sábanas perfectamente sin necesidad de agacharte, ni de cargar el colchón. Es un aliado indispensable para personas con problemas de espalda. Su sencilla tecnología realmente cambiará tu experiencia diaria y pensarás que ya nunca más podrás tender una cama sin él.

[mattressjack.com](http://mattressjack.com)





# Islandia

4 EXPERIENCIAS QUE TIENES QUE VIVIR

Lago Thingvallavatn (arriba).  
Snorkeling en Silfra (abajo)

## ARTURO TORRES LANDA

**A**nímate a conocer una tierra en la que no te sentirás en otro país, sino en otro planeta. Y es que la palabra «único» se queda corta para describir los paisajes de Islandia, cuyo territorio sigue en formación gracias a la actividad volcánica. En ella encontrarás géiseres, aguas termales y cráteres en ebullición colindando con glaciares eternos y campos cubiertos de nieve. Descubre con nosotros las 4 experiencias que todo viajero debe vivir en este espectacular destino del norte de Europa.

### HACER ESNÓRQUEL INTERCONTINENTAL EN SILFRA

Como comentamos anteriormente, el territorio de Islandia es producto del choque entre placas

tectónicas, mismas que han producido la incesante actividad volcánica que distingue al país. Sin embargo, no todo lo relacionado con el origen ígneo de la isla es caliente y humeante, y un ejemplo es Silfra. Este es el nombre de una fisura geológica creada por la separación de las placas norteamericana y euroasiática, la cual, además, pasa por el corazón de un antiguo lago llamado Thingvallavatn. Así, quienes se sumerjan en sus aguas, famosas por su transparencia azul, podrán tocar dos continentes, Europa y el norte de América, todo mientras se adentran en las cuevas, grutas y galerías formadas por el ir y venir de las rocas. Sin duda, Silfra es un lugar obligado para quienes bucean y practican esnórquel, aunque también posee singular belleza desde el exterior, pues atraviesa un bello valle siempre verde.





Reikiavik (arriba). Aguas termales de Geysir en Islandia. Círculo Dorado (abajo).



### RECORRER EL CÍRCULO DORADO

En la capital de Islandia, Reikiavik, quedan de manifiesto el orden, limpieza y prosperidad que caracterizan al país. Su corazón está marcado por el lago Tjorin, mientras que la bahía sobre la que se levanta regala bellas postales desde el agua, sobre todo cuando el sol golpea los tejados de pizarra y las paredes de colores de las típicas casas de dos aguas. Y si bien explorar y permanecer en Reikiavik por varios días es una gran idea, también lo es tomarla como punto de partida para conocer el Círculo Dorado. Este circuito se ubica a menos de 100 km a la redonda de la capital, y es conocido internacionalmente porque en su radio se pueden encontrar tres de los atractivos naturales más sobrecogedores de Islandia: la cascada de Gulfoss, el géiser de Geysir (del cual toman su nombre estas fuentes de agua caliente en nuestro idioma) y el valle de Thingvellir.



La primera, es una famosa catarata que, según la hora del día, adquiere un bello color dorado a causa de la luz solar. El segundo, una emanación de agua termal que ha llegado a alcanzar alturas de más de 100 metros. Finalmente, Thingvellir es un hermoso valle verde cruzado por formaciones rocosas, importante también por su papel en la historia de Islandia. Aquí solían sesionar las asambleas vikingas, y fue también aquí donde se proclamó la independencia del país, en 1944.

Cascada de Gullfoss, (arriba derecha). Los frailecillos atlánticos se reúnen en la costa de Reykjavik (abajo)

#### **DARSE UN BAÑO REJUVENECADOR EN LA LAGUNA AZUL**

Como hemos relatado a lo largo de este artículo, Islandia es producto de la actividad volcánica, de modo que a lo largo de toda la isla abundan las fuentes termales. Una de las más celebradas por su belleza y tamaño, así como por las facultades curativas que se asocian con sus aguas, es el balneario de Bláa Ionid o Laguna Azul, en islandés. Ubicado al suroeste del país, este bello paraje ofrece un amplio espejo de agua color azul pálido, cuyas aguas vaporosas presentan una temperatura fluctuante de entre 37 y 39 °C. Rica en minerales como sílice y azufre, el agua de la Laguna Azul es muy apreciada por quienes padecen de la piel, así como por quienes desean tomar un relajante baño caliente al aire libre, mientras se contempla un cielo de un tono casi tan añil como el de la laguna misma.







Hermoso paisaje y puesta de sol en las aguas termales de la Laguna Azul (arriba). Glaciar de Vatnajökull (abajo)

### EXPLORAR EL GLACIAR DE VATNAJÖKULL

Ya hemos hecho un recorrido por las maravillas volcánicas y rocosas de Islandia, por ello ahora es turno de hablar del otro elemento natural que distingue al país: el hielo. Debido a su remota ubicación, cerca del Círculo Polar Ártico, Islandia cuenta con enormes campos de hielo perpetuo, entre los que destaca el glaciar de Vatnajökull, el más grande de toda Europa pues tiene una extensión de más de 8,000 kilómetros cuadrados: ¡ocupa el 8% de toda la superficie territorial islandesa! Localizado dentro del parque nacional del mismo nombre, el glaciar de Vatnajökull resguarda en su interior un intrincado sistema de túneles, el cual se puede explorar con la ayuda de guías profesionales. Una vez dentro, solo resta caminar con cuidado sobre el hielo y contemplar los túneles, que cuando son iluminados por el sol, adquieren una tonalidad de azul intenso y cristalino. Desde luego, también es posible caminar por la superficie del glaciar, que también regala asombrosas postales de picos, laderas y caprichos de hielo blanco: la fotografía de recuerdo perfecta para cerrar un viaje por una tierra en donde los elementos expresan su vigor, poderío y belleza día con día. </>





# Vive la inolvidable Cena de Cortés

E N H A C I E N D A S O L T E P E C



## AZUCENA PACHECO

■ Te has preguntado qué pasó en aquella memorable cena que permitió la alianza que derrotó a los aztecas, entre Hernán Cortés y Xicotencatl el viejo?

Aunque a ciencia cierta no podemos saber qué comieron y las crónicas de Bernal Díaz del Castillo se concentran más en los puntos de la alianza para derrotar a los aztecas, en Hacienda Soltepec podrás vivir esta cena, acompañado de la Malinche, quien fungió como traductora durante dichos tratados y te va a platicar sobre los ingredientes y los guisos de la época.

### LA SORPRESIVA ENTRADA A 1521

Todo comienza en la entrada del salón La Troje, el más grande y monumental de Hacienda Soltepec, una pintoresca construcción que asemeja a un castillo estilo Tudor ubicado en Huamantla, Tlaxcala.

Allí, la Malinche nos abre la pesada puerta de madera y nos informa que nos va a acompañar a lo largo de la experiencia.

Al atravesar la enorme estancia, podemos apreciar el montaje alrededor nuestro: luces tenues que enmarcan ingredientes como el maíz,

las calabazas o el chile, e implementos prehispánicos, como petates, metates y molcajetes.

Una suave música en vivo, también a través de instrumentos prehispánicos, endulza la velada.

### LAS DELICIAS QUE LLEGAN A LA MESA

Para abrir boca nos sirven un taquito de salsa molcajeteadada con charales fritos. Los de Tlaxcala son mucho más pequeños que los que comemos comúnmente, por lo que el efecto *crunchy* es aún más potente. Va acompañado con un pulque natural.

El primer tiempo es un tlacoyito relleno de haba perfumada con aguacate, montada sobre un mole colorado tlaxcalteca, con un sofrito de conejo en miel de maguey, coronado con una ensalada de verdolagas, rábano, cebolla morada encurtida y flores de cilantro.

Seguimos con un consomé de guajolote con un toque de chipotle ahumado y epazote, cocinado a baja temperatura y envuelto con pencas de maguey. La guarnición es de calabacita, grano de elote, chile poblano y flor de calabaza.

Continuamos con un sorbete de guayaba infusionado con cedrón, hierba que también, ha sido utilizada como digestivo desde tiempos ancestrales. Además de ser delicioso y exótico, el sorbete tiene la función de limpiar el paladar para apreciar mejor el plato fuerte.

El mole de huitlacoche con tortita de huauzontle honra la tradición prehispánica al no utilizar proteína animal y va acompañado de esques, chilacayotes asados y lo más sorprendente, setas al carbón con aceite de ajo, pero que realmente saben a carne.

Terminamos con un bizcocho suave de chilacayote acompañado con nuez, ralladura de limón, crema de dulce de chayote y helado de pericón.

### EL ARTÍFICE DE LA CENA DE CORTÉS

Juan Manuel Carpintero López, chef ejecutivo de Hacienda Soltepec, tiene 29 años, y a pesar de su corta edad, comenzó a trabajar formalmente a los 20, después de estudiar en la Escuela Nacional de Gastronomía.

El chef nos cuenta que esta cena está inspirada en los ingredientes previos a la llegada de los españoles y en la manera en que se preparaban, ya que la dieta tlaxcalteca representativa de esa época era muy rica en insectos, huauzontles, quelites, diferentes tipos de maíces y vegetales.

Entre estos ingredientes están, por ejemplo, los maíces orgánicos de San Juan Ixtenco que les proveen agricultores de la localidad, al igual que la mayoría de las frutas, granos y legumbres que utilizan en cocina, que además, procuran que sean de temporada.

Y aunque esta cena casi no tiene proteína animal, vale la pena mencionar que ponen la



Frutillar, Chile (arriba).  
Hotel Vira Vira, Chile (abajo).





misma atención en sus proteínas animales. Tal es el caso de la carne de borrego con la que elaboran sus emblemáticos mixiotes o la barbacoa de hoyo del brunch dominical, que adquieren con un pequeño productor que sólo trabaja con ellos y va cuidando la alimentación de su ganado desde que nace hasta que cumple cinco meses de edad y son sacrificados, por lo que la carne se deshace de suave.

#### UN POCO DE CONTEXTO

El 13 de agosto de 1521, México-Tenochtitlan fue capturada luego de tres meses por un ejército 99% indígena. El resto eran hispanos, esclavos africanos e indígenas caribeños encabezados por Hernán Cortés.

Lo que los unía era un enemigo común, ya que estas ciudades estado construían alianzas para expandirse y defenderse de poderosa la Triple Alianza, conformada por México-Tenochtitlan, Texcoco y Tacuba, que controlaban a más de 50 pueblos alrededor suyo que debían pagarles tributo y servirles de apoyo militar.

Uno de esos pueblos era la Confederación de Tlaxcallan (hoy Tlaxcala), con quienes tuvieron guerras y conflictos mucho antes de la llegada de los europeos.

Si ya se te antojó la Cena de Cortés, te recomendamos regalarte un fin de semana en este precioso hotel. Puedes reservar tu cena y tu hospedaje a través de sus redes sociales o teléfonos, con al menos 15 días de anticipación. Esta cena es ideal para conmemorar alguna ocasión especial, ya que la reserva mínima es para seis personas y máxima para 30.

También podrás disfrutarla en el Festival de Tradiciones de Vida y Muerte en Xcaret, del 29 de octubre al 2 de noviembre. </>

# Ciudad de las artes

Y L A S C I E N C I A S

TERE ALVEAR GARCÍA

Concebida como una localidad dentro de la ciudad de Valencia, España, la «Ciudad de las Artes y las Ciencias» es un interesante complejo construido en un enorme espacio geográfico abierto -de 350 mil metros cuadrados-, destinado a ser una zona de esparcimiento, además de un gran centro lúdico de difusión cultural y científica. La «Ciudad» constituye un conjunto de seis áreas que pueden diversificarse para: bodas, recepciones, lanzamiento de productos, eventos deportivos, congresos, convenciones, anuncios publicitarios, talleres, etcétera; inclusive, fue el lugar donde se rodó parte de la filmación de la cinta *Tomorrowland* (2015) donde, a través imágenes retocadas digitalmente, se la presenta como una ciudad moderna y futurista.

El mástil del puente -construcción emblemática de la «Ciudad»-, mide 125 metros de altura y representa el punto más alto de Valencia. Es un puente agigantado que cruza el Jardín del Turia. Se mantiene en pie gracias a 29 claves que salen de la parte delantera del mástil y otros cuatro

más de retenida. Es el segundo puente más largo y más alto de España, por detrás del Puente del Alamillo, en Sevilla.

El complejo cuenta con espacios perfectamente identificados que le inyectan gran variedad:

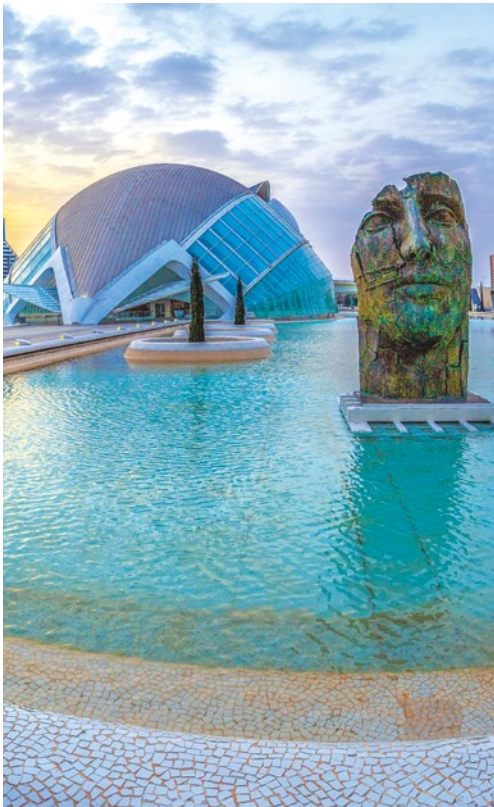
- **Hemisférico.** Fue el primero en abrir sus puertas al público. La construcción cóncava, en forma de medio ojo, alberga en su interior una gran esfera que constituye la sala de proyecciones, con una pantalla apta para cine en gran formato, formato digital 3D, y sistema *fulldome* para proyecciones digitales. Dadas sus características, ofrece un máximo realismo tridimensional y variedad de contenidos digitales de gran espectacularidad, calidad y nitidez.
- **Museo de las Ciencias, Príncipe Felipe.** Dedicado a la ciencia, tecnología y el medio ambiente, dispone de varias salas de exposiciones temporales y permanentes, lo mismo que de aulas interiores



y exteriores. Se especializa en exposiciones interactivas y animaciones científicas que difunden nuevas tecnologías y avances científicos. Su lema, «Prohibido no tocar, no oír, no pensar», genera un aprendizaje divertido, pues el protagonista es siempre el visitante, quien elige lo que desea saber y hacia dónde ir.

- **Umbráculo.** Mirador de más de 17,500m<sup>2</sup> desde donde se admira el conjunto de edificios, estanques, paseos y zonas ajardinadas. Está decorado con vegetación propia de la zona mediterránea -romero, lavanda, madreSelva...-, variando según las estaciones del año. Cuenta también con una zona expositiva en la que los visitantes pasean, mientras aprenden de astronomía en el «Jardín de Astronomía».
- **Oceanográfico.** Con una superficie de 110,000m<sup>2</sup> es el acuario más grande de la Unión Europea. Alberga más de 45 mil ejemplares de cerca de 600 especies como: cangrejos, tiburones, rayas, medusas, defines, etcétera, además de reptiles y aves de zonas húmedas. Sus instalaciones cuentan con ambientes acuáticos del Mediterráneo, humedales, mares templados y mares tropicales.
- **Palacio de las Artes Reina Sofía.** Diseñado como espacio vanguardista, es el Teatro de la Ópera de Valencia y sede de la orquesta de la comunidad valenciana. Consta de cuatro grandes salas: la principal, el aula magistral, la de exposiciones y, por último, el anfiteatro y teatro de cámara. Alberga, asimismo, el «Centro de Perfeccionamiento Plácido Domingo», encargado de formar nuevas voces. El Palacio Reina Sofía ha sido destinado tanto a la música como a las artes escénicas.
- **Ágora.** Gran plaza cubierta cuya forma semeja dos manos entrelazadas. La parte superior es el símil de los dedos y permite filtrar la cantidad de luz que entrará en su interior. Es un espacio versátil que ofrece un diverso abanico cultural con exposiciones de arte, jornadas sociales, conciertos y talleres educativos, por ejemplo.

Por sus espectaculares construcciones, la «Ciudad de las Artes y las Ciencias» representa no solo un ejemplo de arquitectura moderna e infraestructura vanguardista, sino un proyecto revolucionario, especialmente bien logrado, de aprendizaje lúdico. Es sin duda una de las mejores opciones científico-culturales dentro de una concepción moderna y participativa, para que visitantes de todas las edades puedan tener una vivencia cercana de la cultura y su futuro. </>



# Utopías y distopías<sup>1</sup>

HÉCTOR ZAGAL

@hzagal

## VIDEOJUEGOS POSTAPOCALÍPTICOS VS CIUDAD IDEAL

¿Han jugado *Fallout 4*? Este videojuego tiene como escenario un mundo postapocalíptico resultado de la tercera guerra mundial. ¿Conocen *Bioshock*? El videojuego se ambienta en Rapture, una ciudad bajo el mar, donde florece la tecnología, la injusticia y la opresión. Y, por supuesto, todos conocemos *Resident Evil*, a Umbrella Corporation y a su constelación de zombis.

Es curioso que en muchos videojuegos, impere la narrativa postapocalíptica. Pero los seres humanos no sólo somos capaces de imaginar mundos con virus, zombis, tiranos y científicos perversos. A lo largo de la historia, también hemos sido capaces de imaginar un mundo mejor. ¿Cómo sería tu ciudad ideal? En la mía, se han erradicado todas las enfermedades. No hay virus, bacteria, hongo ni parásito que ponga en jaque la vida humana. Evidentemente, no hay moscas, ni mosquitos ni cucarachas.

Los organismos vivos no dañan al ser humano. Además, hemos descubierto cómo trabajar en armonía con la naturaleza. Podemos hacer llover cuando lo necesitemos y detener la caída de agua si hay peligro de inundación. No existe nada considerado «basura», pues hemos conseguido manipular cada átomo para mantener la materia siempre útil, vigorosa y nueva. Los glaciares no se derriten y podemos controlar la potencia de la radiación solar. No existen hambre ni sed que no sean satisfechas. Tampoco hay angustia ni neurosis que no sean escuchadas. En esta ciudad ideal, la gente trabaja en lo que le apasiona. Todos reciben lo suficiente para vivir cómodamente, mejor de lo que nos podríamos imaginar. No hay robos, injusticias ni guerras. La gente envejece plácidamente, tras una vida plena, acompañada de sus seres queridos. La muerte llega sin angustia, sin dolor, en el momento oportuno; es el salto alegre al más allá. Y algo muy importante, en mi ciudad ideal no hay triglicéridos ni colesterol...

Mi ciudad ideal responde a las preocupaciones históricas actuales y, hasta cierto punto, a preocupaciones personales. Quizás a algunos les emocione mi ciudad ideal. Otros la encontrarán indeseable o *no ideal*. Nos topamos pues, con una dificultad: ¿a qué nos referimos con ideal? Hay, por lo menos, dos maneras de entender que una ciudad sea ideal: como un lugar deseable, apto para la plenitud humana, y como un lugar inexistente. Sin embargo, ambos sentidos pueden entrelazarse. Esto ocurre en las utopías. El término está formado por dos términos del griego antiguo: «ου», que significa «no», y «τόπος», que significa «lugar». Otro término relacionado con la *utopía* es la *eutopía*, palabra conformada por la partícula griega «eu», que significa «bueno», y, nuevamente, por «τόπος». Las eutopías son lugares buenos y favorables. Parece que la eutopía se ha fusionado con la utopía, pues, por lo general, cuando hablamos de utopía entendemos un lugar que no existe, pero donde el ser humano llevaría una existencia plena. En las ciudades utópicas, no habría problemas políticos, ecológicos, económicos ni sociales

## SANTA FE Y LA UTOPIA DE MORO

La unión de la utopía con la eutopía no es casualidad. ¿Han leído el relato *Utopía*, de Tomás Moro? El título completo es *Librillo verdaderamente dorado, no menos beneficioso que entretenido, sobre el mejor estado de una república y sobre la nueva isla de Utopía*, pero nos hemos quedado sólo con el nombre de la isla. En este libro, Moro (1478-1535) crea una isla, un no-lugar, pero con la mejor república imaginable. En esta república ideal no existen los abusos, el gobernante es elegido por el pueblo y todos trabajan en beneficio de la comunidad sin nunca tomar más de lo necesario para su subsistencia. A Moro no le preocupaba la contaminación de la Tierra, la extinción de los animales y plantas, el sexismo, las armas nucleares, ni los triglicéridos. Para él, los gobiernos de su tiempo obstaculizaban la realización del ser humano. Eran autoridades corruptas, militaristas, que vivían entre lujos a costa del sufrimiento de muchos.

La *Utopía* de Moro es una crítica a la situación política de su época. Su ideal se construye a partir de sus circunstancias históricas. La idea de cómo *debería ser* una ciudad y sociedad depende de la ciudad y sociedad que ya *es*. Las preocupaciones de Tomás Moro no son exactamente las mismas que las nuestras. La utopía con la que sueña una persona del siglo XXI se nutre de las carencias de su época. Deseamos lo que no es. La utopía es una sociedad inexistente, pero que sería deseable que existiera.

Moro no inventó la primera utopía. En *La República*, Platón (c. 427-347 a.C.) describe cómo serían la educación de los ciudadanos, las leyes y el gobierno de la ciudad ideal. También está *La nueva Atlántida* (1626) de Francis Bacon (1561-1626), quien describe una sociedad donde el conocimiento es el más grande tesoro y cuyo objetivo es el desarrollo de la ciencia. En Panquea, tierra imaginada por Evémero de Mesina (330-250 a.C.), no existe la propiedad privada ni una autoridad coercitiva. ¿No les parece impresionante esta variedad de comunidades ideales?

Un caso muy interesante es el de Vasco de Quiroga (1472-1565), abogado, oidor y obispo de Michoacán. Les cuento de qué iba. Desde su llegada a la Nueva España en 1531, Quiroga se dedicó a defender a los indígenas de la servidumbre que padecían en las encomiendas. En teoría, la encomienda fue una institución creada para proteger y evangelizar a los indígenas, pero en realidad fue una estructura para explotarlos brutalmente.

Para acabar con tales injusticias, Quiroga se inspiró en Moro y en la noción de persona de Tomás de Aquino. Vasco de Quiroga concretó su proyecto en la fundación de pueblos-hospitales para los indígenas. El corazón de estos pueblos era la parroquia y el hospital, que no sólo atendía enfermos, sino donde también se cuidaba a huérfanos, ancianos y necesitados. Las diversas familias del pueblo se iban turnando en la atención del hospital. Todos sus habitantes, incluyendo niños, debían dedicar parte de su tiempo al cultivo del campo. Había reglas para evitar el lujo, la pereza y la indiferencia religiosa. La cabeza de la comunidad era un Principal, elegido por voto popular. Obviamente, el proyecto

<sup>1</sup> Con la colaboración de Karla Aguilar



de Quiroga también estaba pensado desde su época, donde la libertad religiosa aún no era un valor consagrado. Pero ese es otro asunto.

Uno de los primeros pueblos-hospital que Vasco de Quiroga fundó fue Santa Fe, entre la Ciudad de México y Toluca. El pueblo, con su iglesia del siglo XVI, aún existe. Claro que pocos se acuerdan de él, pues el elegante y moderno barrio de Santa Fe es más famoso. ¿Qué diría don Vasco si visitara Santa Fe?

### PESIMISMO Y DISTOPÍA

¿Qué más ha motivado la utopía? Durante el Renacimiento, se difundió una visión optimista del ser humano. El Humanismo dirigió la mirada hacia las bondades del hombre, su razón, su lugar en el mundo, su capacidad creativa y su relación con antiguas y magníficas civilizaciones. El encuentro con América y nuevas formas de comunidad humana también impulsaron la idea de que el ser humano podía conseguir una mejor sociedad. El hombre tiene opciones: sus ciudades podrían ser más bellas y ricas; sus leyes, más justas; su convivencia con los otros, más sincera; su relación con la divinidad, más profunda.

Las utopías describen una sociedad ideal, deseable. En cambio, las distopías son escenarios indeseables para la humanidad. Allí los seres humanos se ven disminuidos, alienados, pervertidos. ¿Han leído *1984* de George Orwell? ¿Qué tal *Un mundo feliz* de Aldous Huxley o *Fahrenheit 451* de Ray Bradbury? Estas historias ya no son optimistas respecto al futuro del ser humano. Pregonan una visión desencantada de la historia: ni la ciencia y la tecnología resolvieron nuestros problemas ni nos hicieron mejores.

Por ejemplo, *Los juegos del hambre* nos muestra cómo el orden y el bienestar de varias comunidades se sostiene sobre el sacrificio anual de 24 tributos. Hay una economía estable y una política más o menos libre de corrupción desvergonzada. Uno pensaría que estarían bien. Sin embargo, la angustia anual de ser seleccionado como tributo o de que un ser querido lo sea, nos muestra que el orden prevalece gracias al miedo y a la violencia. ¿Vale la pena obedecer

a un Estado como el de *Los juegos del hambre*?

Actualmente, la serie *Black Mirror* lleva la batuta en cuanto de realidades distópicas se trata. Cada uno de sus capítulos estila los límites de los más profundos anhelos y miedos humanos hasta transformarlos en una verdadera pesadilla. Les confieso que *Black Mirror* es demasiado para mí

¿Qué sentido tienen las utopías y las distopías? ¿Tienen algún valor práctico? Imaginar hacia dónde es deseable avanzar y por dónde no conviene cruzar nos permite establecer un horizonte regulativo de la sociedad humana. Pensar en ciudades ideales nos permite reflexionar sobre lo que consideramos mejor para el ser humano. La utopía no es realizable, pero sirve de guía para la acción humana. Los ideales mueven y podemos acercarnos a ellos. ¿Qué sería de un equipo de fútbol de segunda división que no tiene el ideal de ser la estrella de la primera división?

Lo mismo ocurre con las distopías. Ellas nos permiten visualizar los horrores que pueden producir la injusticia, el egoísmo, la ineptitud. Pero hay algo más, las distopías nos ponen en alerta de que algunas utopías sean, en realidad, ciudades de terror y de injusticia. </>



Profesor de la Facultad de Filosofía de la Universidad Panamericana y profesor invitado del área de Entorno Político y Social en IPADE Business School.

# Emotividad vs. realidad

CHRISTA STAHL

A primera vista, una prolija recopilación de artículos periodísticos –además, firmados por un autor español– pudiera parecer completamente ajena a nosotros, ciudadanos del otro lado del Atlántico. Pero entre los escritos de este filósofo, pedagogo y ensayista, es posible hallar entramados que resultan no solo universales, sino realmente sugestivos: pensar sobre la vida y la vida *ahora*.

Gregorio Luri (Navarra, 1955) es doctor en filosofía por la Universidad de Barcelona y licenciado en Ciencias de la Educación y en ambos grados obtuvo reconocimientos de excelencia. Trabajó como maestro en primaria, como profesor de Filosofía en el bachillerato y como catedrático universitario. Ha publicado varios ensayos, especialmente de tema filosófico y pedagógico: «La escuela no es un parque de atracciones», «Elogio de las familias sensatamente imperfectas», «El deber moral de ser inteligente», «La imaginación conservadora»...

¿Qué puede aportarnos este libro? Una mirada objetiva y con sentido común al revoltijo de ideas que respiramos. Un hilo conductor entre los artículos es, justamente, el que da lugar al nombre de esta obra: el emotivismo que se ha vuelto eje para perfilar nuestras ideas y determinar nuestro actuar. De ahí que vivamos sumergidos en una «mermelada sentimental». «El emotivismo es ciertamente, un estado de ánimo

generacional, pero lo relevante es que expresa una necesidad imperiosa de sustituir a Dios por algo que permita, si no ser, al menos sentirse bueno [...]. No es una nueva sublevación revolucionaria de lo abstracto contra lo concreto, sino una sublevación emotivista de la lágrima contra la lógica». El realismo, en cambio, acepta la existencia como es, no la cataloga en negros y blancos; porque sabe, en propia piel, que nuestro tejido se sostiene en un bastidor hilado de fibras grises. «Afirmar la propia humanidad es afirmar el compromiso personal con causas nobles e imperfectas. La conciencia de su nobleza nos impedirá caer en el desaliento y la de su imperfección nos protegerá contra el fanatismo. [...] Para ser auténtico, el compromiso debe ser libre y solo es libre si tiene conciencia clara de las imperfecciones de la causa a la que entrega su fidelidad».

Los temas que trata Luri aquí son variopintos y fascinantes (un artículo, de hecho, tiene dedicación para nuestro sexenio de la 4T). El autor reivindica varias ideas puntuales: quien se mantiene únicamente en la crítica no puede abrazar la realidad; lo netamente humano –amor, vida, belleza...– se enmarca y tiene sentido justamente porque es frágil y no es eterno; si

GREGORIO LURI

LA  
MERMELADA  
SENTIMENTAL

Prólogo de  
IGNACIO PEYRÓ



*La mermelada sentimental*

Gregorio Luri  
Encuentro, España, 2021,  
224 págs

nos regodeamos en el miedo al futuro, será imposible hallar respuestas concretas y factibles. Conviene señalar que este no es un libro fácil, justamente porque va a fondo y nos hace reflexionar. No podía ser de otra manera, pues el camino del pensamiento es arduo y exige discernimiento y humildad para ver, para verse. </>

PRO  
GRAMA  
**PCG**

PERFECCIONAMIENTO DE  
**COMPETENCIAS  
GERENCIALES**



**OBJETIVO  
DEL PROGRAMA**

Convertir a tus Gerentes en los mejores aliados para la implementación de tu estrategia

Programa dirigido a personas que desempeñan una función gerencial o quienes reportan directamente a puestos directivos de las organizaciones

**PRÓXIMAS APERTURAS**

**REGIÓN CENTRO**

CDMX  
Mérida

**REGIÓN NORTE**

Monterrey

**REGIÓN NOROESTE**

Mexicali  
Cd. Obregón  
La Paz

**REGIÓN OCCIDENTE**

Aguascalientes  
San Luis Potosí  
Guadalajara



Mejores personas, mejores resultados

[www.icami.mx](http://www.icami.mx)

☎ 800 00 42264

f /ICAMINacional

🐦 /DesdeICAMI

📺 /ICAMINacional

📷 /icaminacional

in /company/icami

EQC

MÁS QUE UN ELÉCTRICO,  
ES UN MERCEDES.

Atlética, aerodinámica y electrizante.



MERCEDES-EQ

Las imágenes que aquí aparecen son usadas como referencia. Consulte especificaciones de los vehículos en [www.mercedes-benz.com.mx](http://www.mercedes-benz.com.mx) o en su Distribuidor Autorizado. Mercedes-Benz® y Mercedes-EQ® son marcas de Mercedes-Benz Group AG.