

istmo

OCTUBRE - NOVIEMBRE
Nº 376 | 2021

Cómo hackear una GAN
Will Douglas Heaven

Marcando el tono
para la productividad
Entrevista con Raffaella Sadun

La ética, clave en la
supervivencia del periodismo
Ignacio Bel Mallén



LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL



EN EL MUNDO

A partir de 2020, la comunidad empresarial ha comprendido que la transformación digital, más que una opción, es la única vía para sobrevivir.



IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

L I N
COR

Híbrido



C O L N
SAIR

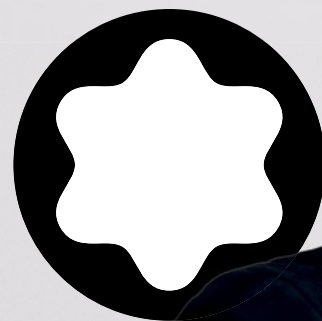
Conectable



L I N C O L N

WHAT MOVES YOU, MAKES YOU

Cillian Murphy con su StarWalker UltraBlack.
Haciendo que las palabras cobren vida.





MONTBLANC

istmo*review* 006

Querido lector: Te invitamos a descubrir la presente edición, titulada: «La transformación digital en el mundo», en ella analizamos que, a partir de lo vivido en 2020, la comunidad empresarial a nivel mundial ha comprendido que la transformación digital, más que una opción, es la única vía para sobrevivir, mantenerse vigente, ser competitivo y ganar mercado.

La transformación digital no sólo está en manos del área encargada de ello, reside, sobre todo, en el CEO, quien conoce mejor que nadie cómo es su entorno competitivo, con qué recursos cuenta y hacia dónde quiere llevar a la organización.

Te sugiero iniciar tu lectura por el artículo «La verdad sobre la transformación digital», de **Martha Rivera Pesquera**, quien describe la transformación digital como un medio útil para proporcionar una mejor experiencia al cliente. ¿Cuál sería la ruta para llegar a ello? La «omnicanalidad».



En esta línea, **David Pardina** menciona en entrevista que la mejor automatización es la que parte de la alta dirección y, también, despeja mitos sobre la disminución de personal tras la implementación de un proceso de automatización empresarial.

Más adelante, te invito a detenerte en la entrevista que realizó **Silvia Cacho-Elizondo** a **Carlo Ledezma**, quien afirma que, aún en el mundo online, los vendedores tienen la labor de servir a otros, de conectar y, por supuesto, de entregar valor.



Otro aspecto que hace evidente el poder de la transformación digital, es el mundo de las criptomonedas. Sobre este tema menciona **Oswaldo Reyes** en entrevista que el escenario cripto está creciendo en el mundo, y en México lo que se necesita es más información para aprovechar las posibilidades de emprendimiento que está abriendo.

En Paráfrasis, **Ignacio Bel Mallén** reflexiona sobre el periodismo actual, el cual considera que se encuentra en una etapa de crisis, en la que plantarse sólidamente en las bases de la ética es una necesidad para la supervivencia.

Antes de abandonar esta edición, te invito a revisar el artículo de **Héctor Zagal** «¿Filosofía? ¿Para qué sirve eso?».

¡Que disfrutes esta edición!

Andrea Moreno Herrero
Directora de Comunicación Corporativa
IPADE Business School



Zenith Chronomaster Sport, Ref: 05.5100.3600/21.M5100



BERGER

MÁS QUE UN LUJO, UNA PROMESA



BERGER.COM.MX



CONCIERGE

Nº 006

octubre-noviembre 2021

istmo *review*

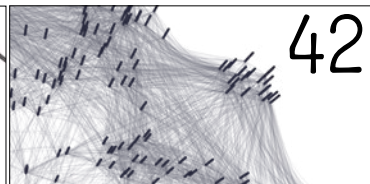
Transformación digital

ARTE DE DIRIGIR

**«Hoy todos vendemos algo»**

Entrevista con Carlo Ledezma

La labor de ventas trata de servir a otros, de conectar y de entregar valor. Es lo que siguen haciendo los vendedores, ahora de la mano de la tecnología.

**La verdad sobre la transformación digital**

El enfoque en el cliente es el *driver* de la transformación digital. El cliente ha cambiado sus expectativas, y ahora es preciso aumentar el valor que se le proporciona.

**A México le urge aprender del cripto**

Entrevista con Oswaldo Reyes Corona

El ecosistema de cripto ya no se limita a las monedas como el Bitcoin, es un espacio que está creciendo hacia una infinidad de actividades humanas.

**Cómo avanza la automatización**

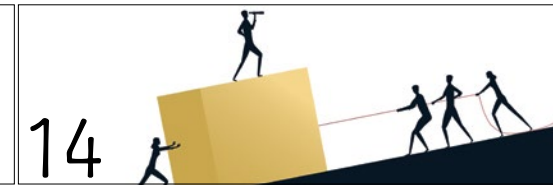
Entrevista con David Pardina

«El cliente, ahora mismo, juega un papel preponderante en las estrategias de automatización, y se aprecia en el tipo de tecnologías que se están adoptando».

MIT TECHNOLOGY
REVIEW EN ESPAÑOL**Cómo hackear una GAN para destapar las identidades de su entrenamiento**

Will Douglas Heaven

Dos técnicas diferentes permiten acceder a los datos originales que se usan para entrenar redes generativas antagónicas capaces de crear imágenes ultrarrealistas, pero falsas.

LECCIONES
TRAS LA PANDEMIA**«Sabemos que vamos a regresar a un mundo distinto»**

Entrevista con José Carlos Azcárraga

¿Qué ha hecho el grupo hotelero más importante de México para sobrevivir en una etapa que prácticamente canceló al turismo? Estas son algunas de las acciones.

PARÁFRASIS

**La ética, clave en la supervivencia del periodismo**

Ignacio Bel Mallén

El periodismo está en una etapa de crisis, en la que plantarse sólidamente en las bases de la ética es una necesidad para la supervivencia.

istmo@ipade.mx • www.istmo.mx

istmo[®]
liderazgo con valores

CONSEJO EDITORIAL

PRESIDENTE

Carlos Ruiz González

CONSEJEROS

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

EDITORIA EN JEFE

Alejandrina Lincoln Strange Ochoa
alincolin@ipade.mx

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



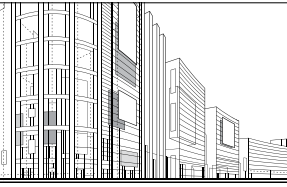
IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Andrea Moreno Herrero
andreamoreno@ipade.mx

ANÁLISIS

20



Setting the Tone for Productivity: An Economist's Perspective

Interview with Raffaella Sadun

«Management, at the end of the day, is very simple. It really boils down to enabling collaboration, both inside and outside the firm».



26

El reto que sigue: alimentar al mundo

Rodrigo de León González

Es necesario que toda la cadena agroalimentaria pueda considerarse sustentable, y por ello la necesidad de un mayor desarrollo tecnológico.

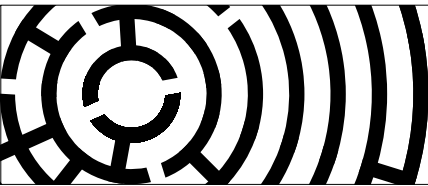


32

El momento de la participación ciudadana

Entrevista con Juan Ángel Rivera, Alejandro Mejía y Marisa López

«En México todavía no contamos con una buena cultura de participación ciudadana. No hemos podido superar ni el 65% de participación en elecciones».



58

El estilo de liderazgo que salvó a la Alemania post nazi

Elizabeth Mata y Luis Felipe Martí

Un buen líder se puede medir por el fruto que deja cuando él ya no está a cargo y por la continuidad que se dé a su proyecto original.



62

¿Resiliencia o agilidad?

Alma Lazo

Los equipos ágiles no se cuestionan si «pudieran» o «deberían» plantear escenarios con rapidez. Lo hacen.



66

¿Cómo perdieron a Messi?

José-Domingo Lázaro

Es parte de nuestra tarea directiva mantenernos en un estado de permanente alerta ante la oportunidad de reclutar y desarrollar profesionales para nuestras empresas.



Portada

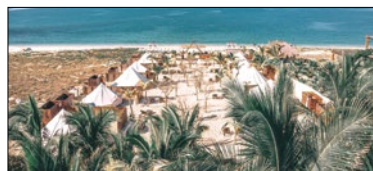
Rodrigo Castillo

@typometro

GIROSCOPIO

No es imprescindible pero su ausencia detona algunos inconvenientes.

81



Glamping por México
Fernanda Carrasco



Historia de una actividad fascinante
Christa Stahl



¿Filosofía? ¿Para qué sirve eso?
Héctor Zagal

ISTMO review, número 6 octubre-noviembre 2021, es una publicación bimestral editada por SOCIEDAD PANAMERICANA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES, A.C. (Propietaria del IPADE Business School), Calle Floresta #20, Col. Clavería, Alcaldía Azcapotzalco, CP 02080, Ciudad de México, México. Tel. 55 5354 1800. Editor responsable: Andrea Moreno Herrero. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo 04-2020-031216101100-203, ISSN-en trámite, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Distribuida a través de www.istmo.mx/istmoreview-002/

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

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



Will Douglas Heaven
@strwbilly
P. 10

**Articulista de MIT
Technology Review**

Editor Senior de Inteligencia Artificial en *MIT Technology Review*. Fundador del sitio web *Future Now* tecnología y geopolítica de la BBC y editor jefe de tecnología en la revista *New Scientist*.



José Carlos Azcárraga
P. 14

Entrevistado

CEO de Grupo Posadas. Miembro activo de la Junta Directiva de la Asociación Estadounidense de Desarrollo Turístico (ARDA). Tiene un MBA por Kellogg School of Management. Licenciado en Ingeniería Industrial por la Universidad Anáhuac.



Raffaella Sadun
@raffasadun
P. 20

Entrevistada

Profesora de Administración de Empresas en Harvard Business School. Coeditora de *Journal of Law, Economics and Organization* y editora asociada de *Management Science and Economic*. Galardonada por la Grande Ufficiale dell'Ordine «Al Merito della Repubblica Italiana».



Rodrigo de León
P. 26

Articulista

Profesor de Entorno Político y Social. Doctor en Business por GSU J. Mack Robinson College of Business. Cuenta con una maestría en Mercadotecnia y Publicidad por la Universidad Anáhuac. Licenciado en Filosofía por la Universidad Panamericana.



Martha Rivera Pesquera
P. 42

Articulista

Profesora del área de Comercialización en IPADE Business School. Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por IESE Business School. A la par de su trayectoria académica se ha desempeñado como consultora en *marketing* y estrategia comercial.



Oswaldo Reyes Corona
@OswaldoReyesAPF
P. 48

Entrevistado

Experto en criptomonedas, asesor fiscal, escritor y conferencista internacional. Ganador de los Blockchain Latin Awards 2021. Miembro de la Comisión Fiscal Nacional y de la Coparmex. Cuenta con un doctorado honoris causa por la ONU.



David Pardina
P. 54

Entrevistado

Head of Digital Operations en NTT DATA México, antes everis. Cuenta con una maestría en Gestión Pública por la Universidad Autónoma de Barcelona. Licenciado en Ciencia Política y Administración Pública por la Universidad Pompeu Fabra.



Luis Felipe Martí
P. 58

Articulista

Profesor del área de Factor Humano en IPADE Business School. Doctor en Derecho Constitucional por la Universidad Complutense de Madrid. Cuenta con una especialidad en Historia de las Ideas Políticas por la Universidad de Oxford, Inglaterra.



Juan Ángel Rivera Sánchez
P. 32

Entrevistado

Presidente del Club de Gobierno del Full-Time MBA del IPADE, del cual es egresado. Fue Management Assistant en la Comisión Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tampico. Licenciado en Marketing Internacional por UVM.



Alejandro Mejía Cabrera
P. 32

Entrevistado

Vicepresidente del Club de Gobierno de Full-Time MBA del IPADE, del cual es egresado. Director administrativo en La Bonanza Avogados. Licenciado en Finanzas por el Tecnológico de Monterrey.



Marisa López Monterrubio
P. 32

Entrevistada

Secretaria general del Club de Gobierno Full-Time MBA del IPADE, del cual es egresada. Actualmente trabaja en Citibanamex como Asociada en Gestión Financiera. Licenciada en Administración y Finanzas por la Universidad Panamericana.



Carlo Ledezma
P. 36

Entrevistado

Economista, *speakey* y consultor. Cuenta con maestrías en IPADE Business School y el ITESM. También ha cursado posgrados en universidades extranjeras como Stanford, Harvard, UCLA. Fue presidente del Gremio de la Venta Directa en México.



Alma Lazo
@AlmaLazo
P. 62

Articulista

Directora de Recursos Humanos en Scotiabank. Egresada del Executive MBA de IPADE Business School. Estudió el Programa de Educación Ejecutiva CPCL en Harvard Business School. Licenciada en Administración de Empresas por el ITESM.



José-Domingo Lázaro
P. 66

Articulista

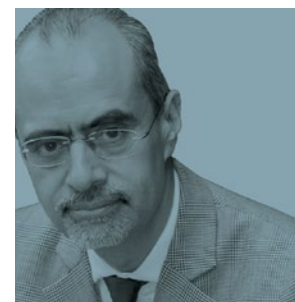
MBA por IPADE Business School y MPA por la Universidad Rey Juan Carlos. Consultor en estrategia, comercialización e innovación, se desempeña como consejero independiente de empresas y como conferencista.



Ignacio Bel Mallén
P. 74

Articulista

Director de Comunicación en IESE Business School. Profesor titular de Derecho a la información de la Facultad de Ciencias de la Información en la Universidad Complutense de Madrid. Doctor en Ciencias de la Información.



Héctor Zagal
@hzagal
P. 94

Articulista

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

Cómo **hackear** **una GAN** para **destapar** las identidades de su **entrenamiento**

Dos técnicas diferentes permiten acceder a los datos originales, como las caras, que se usan para entrenar redes generativas antagónicas capaces de crear imágenes ultrarrealistas, pero falsas, conocidas como *deepfakes*. Ambas investigaciones son una alerta más de los riesgos de privacidad de este tipo de inteligencia artificial.

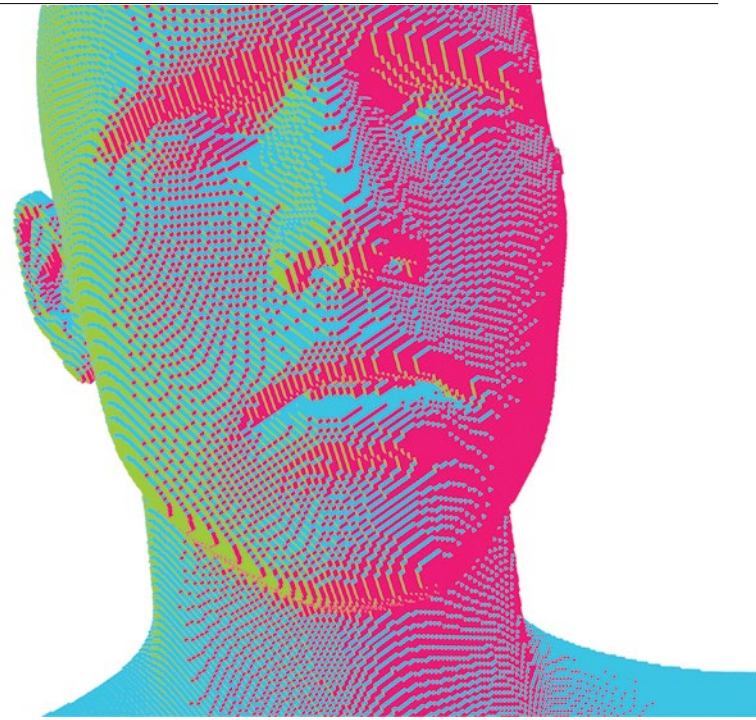
MIT
Technology
Review

Publicado por Opinno

WILL DOUGLAS HEAVEN

TRADUCIDO POR ANA MILUTINOVIC

15 OCTUBRE, 2021



Si entramos en la página web This Person Does Not Exist veremos un rostro humano, casi perfecto en su realismo, pero totalmente falso. Si volvemos a cargar la página, la red neuronal subyacente generará otro rostro similar, y otro, y otro más. La secuencia interminable de las caras creadas por inteligencia artificial (IA) se produce mediante la red generativa antagónica (GAN, sus siglas en inglés de *generative adversarial network*), un tipo de IA que aprende a generar ejemplos realistas, pero falsos, de los datos con los que se entrena.

Pero esos rostros creados, que han empezado a usarse en películas y anuncios generados por ordenador o CGI (del inglés *Computer Generated Imagery*), podrían no ser tan únicos como parecen. En un artículo titulado *Esta persona (probablemente) existe*, los autores muestran que muchas caras producidas por GAN tienen un parecido sorprendente con personas reales que aparecen en los datos de entrenamiento.

Los rostros falsos pueden desenmascarar los individuos reales en los que se entrenó la GAN, lo que descubre la identidad de esas personas. Este trabajo es el último de una serie de estudios que ponen en duda la popular idea de que las redes neuronales son «cajas negras» que no revelan nada sobre lo que ocurre en su interior.

Para destapar los datos de entrenamiento ocultos, el investigador de la Universidad de Caen (Francia) Ryan Webster y sus colegas utilizaron una técnica conocida como inferencia de membresía, que puede averiguar si ciertos datos se usaron para entrenar un modelo de red neuronal. En general, estos ataques aprovechan las sutiles diferencias entre la forma en la que un

modelo trata los datos en los que se entrenó (y, por eso, los ha visto miles de veces antes) y los datos nunca vistos.

Por ejemplo, un modelo puede identificar con precisión una imagen que no había visto antes, pero la confianza es algo menor que la de una con la que se entrenó. Un segundo modelo de ataque puede aprender a detectar tales señales en el comportamiento del primer modelo y usarlos para predecir cuándo ciertos datos, como una foto, están en el conjunto de entrenamiento o no.

Estos ataques pueden provocar graves problemas de seguridad. Por ejemplo, descubrir que los datos médicos de alguien se utilizaron para entrenar un modelo relacionado con una enfermedad podría revelar que esta persona tiene esa enfermedad.

El equipo de Webster extendió esta idea de tal modo que, en vez de identificar las fotos exactas utilizadas para entrenar una GAN, detectaron las fotos del conjunto de entrenamiento de las GAN que no eran idénticas, pero parecían retratar a la misma persona. En otras palabras, rostros creados con la misma identidad. Para llevarlo a cabo, los investigadores primero generaron caras con la GAN y luego utilizaron una IA de reconocimiento facial aparte para averiguar si la identidad coincidía con la identidad de alguno de los rostros de los datos de entrenamiento.

Los resultados son sorprendentes. En muchos casos, el equipo encontró varias fotos de personas reales en los datos de entrenamiento que parecían coincidir con las caras falsas generadas por la GAN, revelando la identidad de las personas en las que se había entrenado la IA.

la secuencia interminable de las caras creadas por inteligencia artificial (IA) se produce mediante la red generativa antagónica (GAN, sus siglas en inglés de *generative adversarial network*).

los rostros falsos pueden desenmascarar los individuos reales en los que se entrenó la GAN, lo que descubre la identidad de esas personas.



La columna de la izquierda en cada bloque muestra caras generadas por la GAN. Estas caras falsas van seguidas de tres fotos de personas reales identificadas en los datos de entrenamiento.

Créditos: Universidad de Caen Normandy

El trabajo plantea serias preocupaciones sobre privacidad. «La comunidad de IA tiene una falsa sensación de seguridad cuando comparte modelos de redes neuronales profundas entrenadas», opina el vicepresidente de investigación de aprendizaje y percepción de Nvidia, Jan Kautz.

En teoría, este tipo de ataque se podría aplicar a otros datos vinculados a una persona, como biométricos y médicos. Por otro lado, Webster señala que las personas también podrían usar esta técnica para verificar si sus datos se han utilizado para entrenar a una IA sin su consentimiento.

Los artistas pueden averiguar si su trabajo se ha utilizado para entrenar a una GAN en una herramienta comercial. Webster detalla:

«Un método como el nuestro se podría usar para buscar evidencias de infracción de derechos de autor».

El proceso también se podría utilizar para asegurarse de que las GAN no expongan los datos privados en primer lugar. Una GAN puede comprobar si sus creaciones se parecen a los ejemplos reales en sus datos de entrenamiento, antes de publicarlas, con la misma técnica desarrollada por los investigadores.

Pero, Kautz explica que esto supone que esos datos de entrenamiento se pueden conseguir. Él y sus colegas de Nvidia han ideado una forma diferente de revelar los datos privados, incluidas las imágenes de rostros y otros objetos, datos médicos, etcétera, que no requiere en absoluto el acceso a los datos de entrenamiento.

Desarrollaron un algoritmo que puede recrear los datos a los que ha estado expuesto un modelo entrenado al invertir los pasos por los que pasa el modelo al procesar dichos datos. Por ejemplo, una red de reconocimiento de imágenes: para identificar qué hay en una imagen, la red la pasa por una serie de capas de neuronas artificiales. Cada capa extrae diferentes niveles de información, desde los bordes hasta las formas y otras características más reconocibles.

El equipo de Kautz descubrió que podían interrumpir un modelo en medio de estos pasos e invertir su dirección, recreando la imagen de entrada o *input* a partir de los datos internos del modelo. Probaron su técnica en una variedad de modelos comunes de reconocimiento de imágenes y en otras GAN. En una prueba,



Imágenes de ImageNet (arriba) junto con las recreaciones de esas imágenes realizadas al retroceder un modelo entrenado en ImageNet (abajo).
Créditos: Nvidia

demonstraron que podían recrear con precisión las imágenes de ImageNet, uno de los más conocidos conjuntos de datos de reconocimiento de imágenes.

Al igual que en el trabajo de Webster, las imágenes recreadas se parecen mucho a las reales. Kautz admite: «Nos sorprendió la calidad final».

Los investigadores argumentan que este tipo de ataque no es solo hipotético. Los teléfonos inteligentes y otros dispositivos pequeños empiezan a usar más IA. Debido a las limitaciones de la batería y la memoria, a veces los modelos solo se procesan a medias en el dispositivo y se envían a la nube para el procesamiento final, un enfoque conocido como computación distribuida. La mayoría de los investigadores asumen que la computación distribuida no revelará ningún dato privado del teléfono de una persona porque solo se comparte el modelo, dice Kautz. Pero su ataque demuestra que no es así.

Kautz y sus colegas están trabajando para evitar que los modelos filtren datos privados, y explica que deben comprender los riesgos para minimizar las vulnerabilidades.

Aunque utilizan técnicas muy diferentes, Kautz cree que su trabajo y el de Webster se complementan bien. El equipo de Webster mostró que se pueden encontrar datos privados en el *output* de un modelo. El grupo de Kautz descubrió que los datos privados se pueden revelar dando marcha atrás, recreando así el *input*. «Explorar ambas direcciones es importante para comprender mejor cómo prevenir los ataques», resalta Kautz. </>

una GAN puede comprobar si sus creaciones se parecen a los ejemplos reales en sus datos de entrenamiento, antes de publicarlas, con la misma técnica desarrollada por los investigadores.



El autor es editor senior de Inteligencia Artificial en *MIT Technology Review*.

El artículo original «Cómo hackear una GAN para destapar las identidades de su entrenamiento» pertenece a la edición digital de *MIT Technology Review*.

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

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

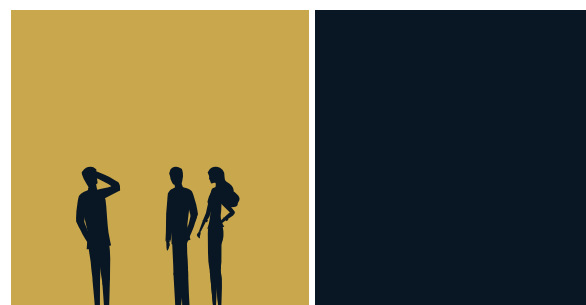
E-mail: redaccion@technologyreview.com

Tel: +34 911 284 864

JOSÉ CARLOS AZCÁRRAGA

«Sabemos que
vamos a
regresar
a un mundo
distinto»

REDACCIÓN ISTMO



¿Qué ha hecho el grupo hotelero más importante de México para sobrevivir en una etapa que prácticamente canceló el turismo? Estas son algunas de las acciones de Grupo Posadas, en donde se dieron tiempo incluso para actuar solidariamente con el gremio y con la sociedad.



Todavía hacia fines de 2019 en Grupo Posadas había razones para estar optimistas. Planeaban agregar más de 42 unidades a sus entonces 184 hoteles y 29,000 cuartos de hotel, bajo marcas como Fiesta Americana, The Explorean, Live Aqua, Fiesta Inn, One y Gamma. Buscaban expandirse hacia el Caribe, como un objetivo estratégico de gran relevancia. La situación financiera del grupo se estaba enderezando y el acuerdo fiscal con el gobierno estaba marchando.

Luego llegó la pandemia, el cierre de todos sus establecimientos y el paro de operaciones de toda la industria a nivel global. El liderazgo de Posadas, sin embargo, buscó la forma de sobrevivir, seguir operando y mantenerse hasta ver mejores días. Lo lograron, al tiempo que buscaban cuidar la salud de su personal, así como nuevas formas de operar para toda la industria. Hoy continúa la batalla y José Carlos Azcárraga, CEO de Grupo Posadas, comparte algunas de las experiencias y aprendizajes de este año de crisis.

En todo el mundo una de las industrias más golpeadas por la pandemia ha sido la del turismo. ¿Cómo lo ha afrontado Grupo Posadas?

Desde luego se trata de una crisis sin parangón. Jamás en el turismo habíamos tenido algo tan grave. El turismo, como seguramente saben, cayó el año pasado en 70 a 80%. Arrancamos marzo cerrando hoteles. De nuestros 185, y lo hicimos poco a poco, terminamos cerrándolos todos. Suponíamos en un inicio que en el plazo de dos, tres meses abriríamos nuevamente. No resultó así, aunado a que, a diferencia de muchas otras crisis, había una gran incertidumbre, y una que no permitía planear. Más bien había que estar esperando a ver qué iba a suceder, que fue una de las particularidades de esta situación.

Lo que hicimos nosotros fue enfocarnos en cuatro objetivos solamente, con objeto de ser muy puntuales comunicando a la organización qué es lo que queríamos hacer. Lo primero y más importante, cuidar la salud tanto de nuestros colaboradores, como de nuestros huéspedes. Sobra decir que queríamos evitar el contagio y para enfrentar esto hicimos una alianza muy acertada con el Centro Médico ABC y la compañía 3M.



José Carlos Azcárraga
CEO de Grupo Posadas

algo de lo que estamos muy orgullosos fue que, ya que teníamos tantos hoteles, muchos de ellos situados frente a hospitales, proporcionamos hospedaje a médicos, enfermeras, camilleros, etcétera sin costo alguno.

Esto lo hicimos con el fin de tener los mejores protocolos dentro de nuestras instalaciones, y comprobamos su eficiencia a medida que íbamos abriendo hoteles. Además, compartimos todos estos protocolos con la industria. No importó si eran nuestros competidores, si eran restaurantes o cualquier entidad que pudiera utilizarlos; dimos oportunidad para que cualquiera pudiera beneficiarse del trabajo con estas organizaciones.

El segundo objetivo fue mantener nuestro compromiso con la sociedad y con México. Sabíamos que era un momento muy complicado para nosotros, pero posiblemente lo era mucho más para otros. Algo de lo que estamos muy orgullosos fue que, ya que teníamos tantos hoteles, muchos de ellos situados frente a hospitales, proporcionamos hospedaje a médicos, enfermeras, camilleros, etcétera sin costo alguno. Ello les permitió descansar, bañarse, comer, lavar su ropa, sin que tuvieran que regresar a sus hogares, donde tenían un enorme riesgo con el contagio. Fueron afortunadamente más de 20 hoteles los que abrimos con ese fin.

Otra cosa a la que nos avocamos para apoyar a la sociedad fue algo que se incrementó durante la pandemia. Estoy refiriéndome a la violencia contra las mujeres y los niños en casa. Tuvimos la oportunidad de hacer, junto con la ONU y la Unión Económica Europea, un programa donde damos un apoyo que sigue abierto: personas que tengan esta situación pueden hospedarse gratuitamente en nuestros hoteles, mientras se resuelven sus problemas.

El tercer objetivo trata de que sabíamos que íbamos a regresar, pero a un mundo distinto. Adaptamos nuestra comercialización, nuestras marcas y procesos, de tal manera que pudiéramos desarrollar algo distinto. Pusimos a un grupo de gente muy talentosa de la compañía a pensar en cómo podríamos abrir exitosamente. Surgieron cosas muy importantes que pudimos hacer, como *websites*, que nos permitieron abrir de una mejor manera.

El cuarto objetivo, que tiene que ver con todo, es preservar nuestra caja. Como todo mundo, no teníamos idea de cuánto tiempo duraría la crisis y teníamos necesidad de estar invirtiendo nuestro dinero en seguir

las experiencias tendrán que estar bien hechas, ser relevantes para el cliente y, además, personalizadas. Será vital conocer a cada cliente para poder hacerle algo a la medida.



operando. Por tanto, queríamos maximizarlo, de tal manera que pudiéramos –como lo hicimos– seguir operando perfectamente bien, que todos los hoteles estuvieran bien atendidos, mantenidos, etcétera, para poder terminar esta crisis.

El perfil del turista ha cambiado con los nuevos escenarios. Ahora, además de buscar calidad y servicio, es más exigente en cuanto a medidas sanitarias. ¿Qué tendencias tiene este nuevo turismo?

Lo que está sucediendo en varias industrias, no únicamente en la nuestra, es que las tendencias que ya venían en camino, se aceleraron. Algo que quizá habría tardado unos cinco años en realizarse, tuvo que hacerse en seis meses. Muchas de las tendencias tienen que ver con el tipo de cliente, que estaba cambiando de una manera importante. Cambios que tenían que ver con las nuevas generaciones, los *millennials*, generación Z y demás.

Estábamos estableciendo que era lo que buscaban en una compañía hotelera como la nuestra. Posiblemente el cambio más importante es que se está enfocando más en la experiencia y menos en el producto. Debemos entender que no vendemos un cuarto de hotel; vendemos una experiencia, sea que el cliente vaya por placer o por negocios. Sabemos que cuando regresemos esto será todavía más importante. Las experiencias tendrán que estar bien hechas, ser relevantes para el cliente y, además, personalizadas. Será vital conocer a cada cliente para poder hacerle algo a la medida. Es algo que generara un cambio importante para la industria.

Sucedió también que creció aceleradamente el comercio electrónico y todo lo que tiene que ver con el uso de redes sociales. Al estar tanto tiempo en casa hemos comenzado a utilizar herramientas que antes no utilizábamos y la relevancia de esto lo constatamos en que el año pasado, con todo y ser un pésimo año, vendimos a través de nuestros *websites* 70% más de lo que vendimos en 2019, particularmente en el mercado de Estados Unidos. Por ello nos hemos preparado para reaccionar en consecuencia.

Otro cambio importante es lo que tiene que ver con el *self service*, lo que llaman en Estados Unidos *contactless*. Esto tiene que ver con varios

servicios: a) el *check-in*, en lugar de hacerlo en una recepción, hacerlo a través de una máquina, al estilo de lo que vives en los aeropuertos, y que ya tenemos implementado en todos nuestros hoteles; b) el servicio de habitaciones, que a través de una app o de la televisión puedas contratar lo que quieras y c) los menús de los restaurantes.

Un último cambio relevante es que aprendimos a vivir de otra manera. Muchos aprendimos a trabajar y a descansar de forma simultánea. Lo que esperamos es que mucha gente, cuando viaje de trabajo, va a querer descansar y viceversa. No me cabe duda que esto significará viajes más largos. Ya no es tan sencillo que te desplaces por una sola razón. Siempre habrá un poco de las dos, porque nos dimos cuenta que así podemos maximizar nuestra vida.

¿Qué es lo que positiva o negativamente ha sorprendido de esta crisis? ¿Cómo ha influido en tu liderazgo?

Cuando inició la crisis, vivimos algo que se dio en pocos países en el mundo, una ausencia de apoyo a la iniciativa privada por parte de las autoridades, lo que nos puso en una situación bastante vulnerable. En otros países tuvieron la fortuna de contar con distintos apoyos para seguir adelante. Siento que la reacción inicial fue tibia. Es decir,

aunque nos tomó desprevenidos, no tuvimos la capacidad de unirnos y exigir, que sí fue lo que ocurrió en la segunda parte de la pandemia.

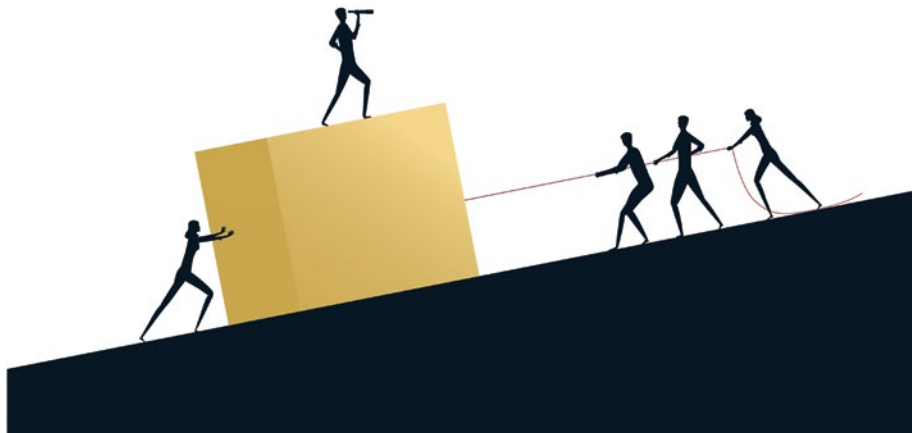
Ahí sí vi una reacción muy positiva de las empresas mexicanas, porque entendimos que debemos estar unidos, trabajar y ocuparnos por ser más proactivos y tener más representatividad en las decisiones que se toman en el país. Dicho de otra manera, no podemos vivir una crisis sin hacer una exigencia, que dicho sea de paso no es por el bien de las empresas, sino de la sociedad mexicana que depende tanto de las empresas. Esta situación nos afectó, pero tuvo el beneficio de unirnos y nos puso a trabajar como iniciativa privada. Ya no pensamos tanto en cómo competir sino en cómo ayudarnos y uno de mil ejemplos es el que mencioné anteriormente, de compartir protocolos con la competencia, con el fin de que a todos nos fuera bien.

En términos de mi liderazgo podría hablar de muchos aprendizajes. Este es sin duda un momento en que había que estar cerca de los colaboradores. Es algo curioso, porque justo ahora es difícil estar cerca físicamente y por eso hubo que buscar otros medios. La gente no solo lidiaba con tener que ir a trabajar, sino con la posibilidad de contagiarse. Muchos vivieron esto de cerca con familiares o conocidos. Fue

tornándose importante dar un rostro humano a nuestros colaboradores.

Creo que algo que se hizo bien fue ser absolutamente transparentes con lo que estaba pasando en la empresa. No quisimos ocultar nada. Lo que veíamos malo, aquello en donde no sabíamos qué iba a suceder, lo dijimos tal cual; todo como en una gran familia, que es como nos gusta vernos. Que supieran qué se espera de ellos en un momento de crisis. Que estuvieran enfocados, pero darles oportunidad de que opinen, innoven, que crezcan ellos mismos.

Nos dimos cuenta de que el valor de la empresa no son los hoteles, las marcas, los procesos, no es la tecnología: es la gente. Por tanto, es a ellos a quienes tenemos que cuidar en este momento. Es lo que nos hace exitosos en los momentos positivos, y lo que nos une en problemas como los que estamos viviendo. Ha sido importante dejarles claro a todos hacia dónde nos estamos dirigiendo. Hacía videos mensuales donde les platicaba no solo lo que estaba pasando en el sector o en la empresa, sino en mi vida y en lo que creía que les sucedía a ellos. Abrimos redes sociales, la comunicación interna, para que pudieran hacer preguntas, o pedir apoyo cuando lo necesitaran. Creo que el liderazgo se desarrolló de una manera mucho más humana.



esta situación nos afectó, pero tuvo el beneficio de unirnos y nos puso a trabajar como iniciativa privada. Ya no pensamos tanto en cómo competir sino en cómo ayudarnos.

«convertir los retos en oportunidades, y las oportunidades en resultados».

¿Cómo puede una persona de alta dirección adoptar una mentalidad que en el contexto le permita ver oportunidad, y el valor de las personas?

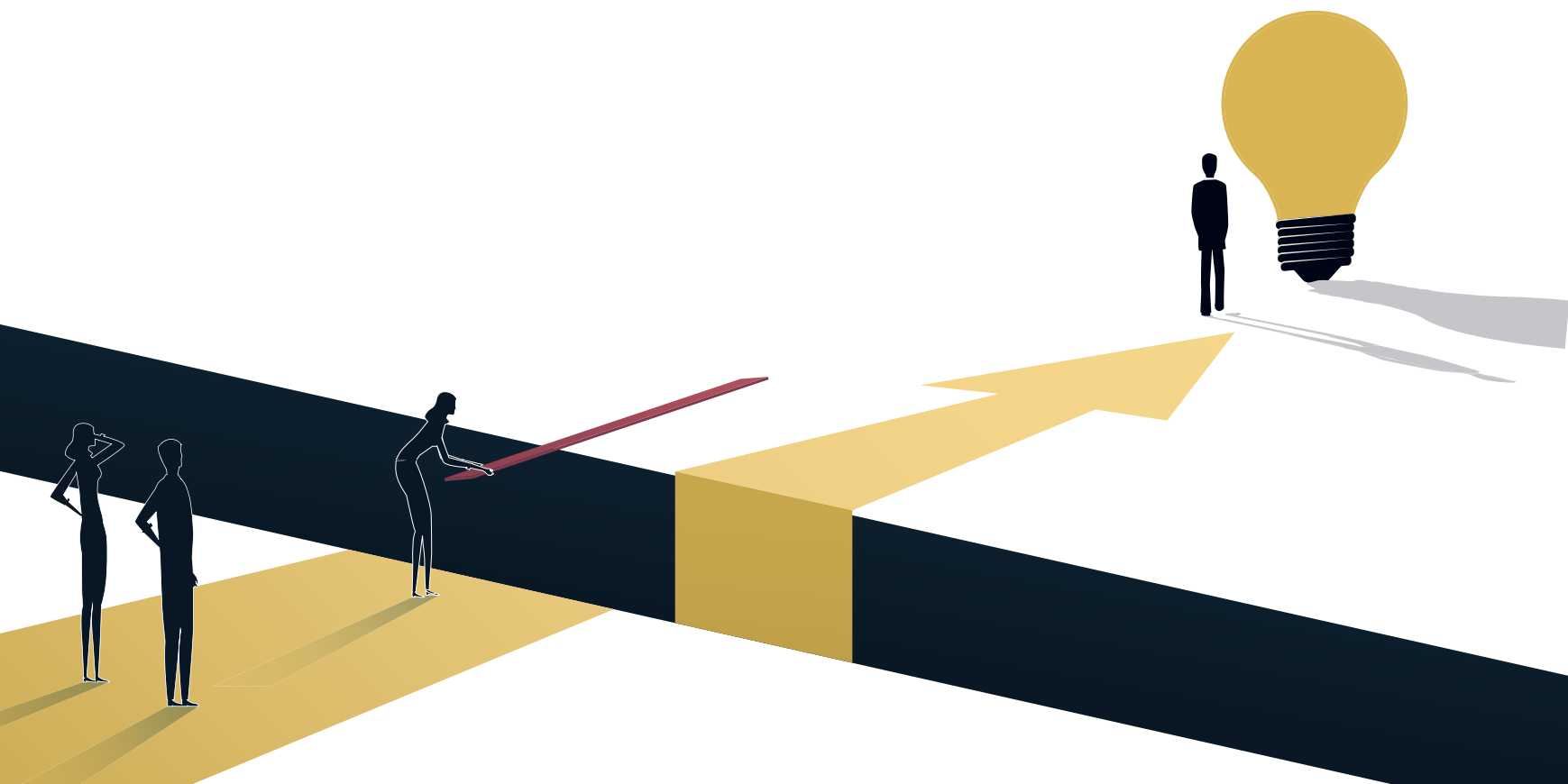
Siempre he dicho que el éxito de cualquier persona -empresario, directivo o quien trabaja en una empresa- es tener la capacidad de ver la realidad, que no es lo que queremos ver o lo que tememos que suceda. Podemos en ocasiones pecar de muy pesimistas o de optimistas. La realidad es la que es, y tener en estos momentos la claridad para entender lo que está pasando se vuelve importante, porque es la manera de poder seguir caminando y de alguna manera ver las oportunidades.

En Posadas tenemos una frase que usamos mucho: «convertir los retos en oportunidades, y las oportunidades en resultados». Creo que es una buena parte del proceso de este momento, porque donde se cierra una puerta siempre se abre otra y tienes por ello que estar buscando esas oportunidades, porque no es sencillo verlas. Sin embargo, una cosa es encontrar la oportunidad y otra beneficiarte de ella. Aquí es donde surge la excelencia en la ejecución, la diferencia entre las grandes empresas que tienen éxito, que saben ver una oportunidad y son capaces de convertirla en buenos resultados.

Me parece que se trata de una mezcla entre estudiar lo que está sucediendo en el mercado,

ver información real, tener la disciplina de sentarte a pensar en lo que está sucediendo y una gran dosis de ejecución. A fin de cuentas es mejor tener una mala idea bien ejecutada que una buena idea mal ejecutada, porque es precisamente la ejecución la que hace la diferencia en los resultados.

Hay que entender que para poder innovar y lograr cambios, tienes que asumir que vas a equivocarte. Se dice fácil, pero una empresa tiene que contar con la capacidad de que, cuando alguien se equivoca, no solo no se reprime sino hasta se celebra. Si alguien se equivoca es sinónimo de que está tratando, que está buscando hacer algo distinto. </>





6 años

Great Place To Work®
Certificada
NOV 2020-OCT 2021
MÉXICO

ÚNICA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA
CERTIFICADA



Los Mejores Lugares para Trabajar®
EFORALL
MÉXICO
2021



GRUPO IPS
GARANTÍA EN SEGURIDAD



Best Workplaces
for Women
Great Place To Work.
MÉXICO
2021



Síguenos



grupoipsmexico.com

Tel. (55) 5525 3242

SETTING

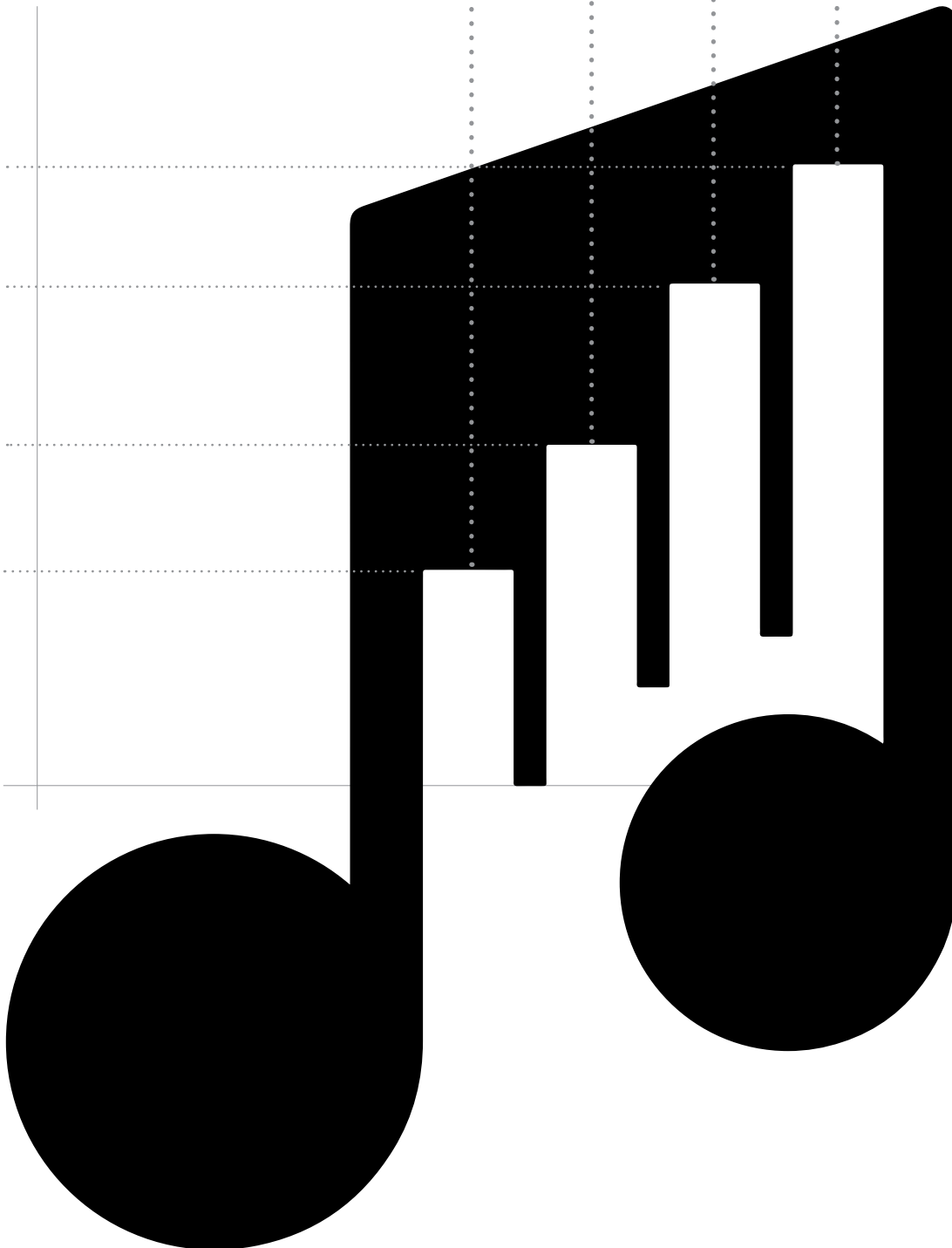
THE TONE

FOR

PRODUCTIVITY:

RAFFAELLA
SADUN

An
Economist's
Perspective



There is a strong relationship between the quality of management practices and productivity at the level of the firm.

ISTMO EDITORIAL DEPARTMENT

In a world where it is not very typical for economists to want to study management, Professor Raffaella Sadun, a very prolific Harvard Professor, chose to be precisely an economist who studies management. Her interest in management stemmed from a hypothesis proposed by some scholars which suggests that efficiency is strongly correlated with the wealth of a country when we consider certain measures of how well resources and inputs are used in that specific country. Professor Sadun holds that looking at the determinants of efficiency is really a fundamental economic question and that those factors make up what she regards as

productivity. We recently had the opportunity to talk with Professor Sadun about the role managers have in increasing productivity and bringing the best out of workers in business, and this is what she told us.

What is the relationship between management and productivity in countries and companies?

There is a strong relationship between the quality of management practices and productivity at the level of the firm. From the data we have collected, we know that firms that are better managed can also be more productive. They grow faster. And they tend to be more innovative, something that often goes unnoticed when people talk about management. We also know that a higher proportion of well-managed firms is strongly correlated with measures of productivity at the country level. Thus, at the end of the day, what we believe is that better management can be a driver of growth for firms and, in the aggregate, for economies.

Considering what you have learned from the World Management Survey, what role do CEOs and middle managers play in increasing productivity in companies?

They both play a very important role, but it is a different kind of role. The CEO is the person who really sets the tone for the organization. CEOs must be able to communicate the message that management practices are important not only for the financial performance of the organization, but also for how the organization works. It will be easier for employees to communicate



Raffaella Sadun,
Harvard Professor

There has to be a sort of language for the whole organization [...] Good management takes place when the whole workforce believes in it.

or surface problems if the manager is able to communicate that message. There has to be a sort of language for the whole organization. To achieve that, CEOs must be able to convince the other people in the firm that they are doing something that will also act in their own best interest. I do not believe in CEOs going around and telling people what to do. Management does not happen by top-down command. Good management takes place when the whole workforce believes in it. I think that the role of the CEO is basically to set the direction, communicate the priorities, and allocate decision-making responsibilities to middle managers.

That said, it is obvious that those who are closer to the action – and, in this case, it is middle managers – are the ones who should have the authority to do the work of persuasion and coordination with workers, as well as to adapt the system in any way that is most optimal for the whole organization. What looks optimal from the top – from the C-Suite – is often quite suboptimal on the front lines. And middle managers play this very important role of translation and continuous improvement of the whole system. Thus, both have a very important role.

Considering the data from the World Management Survey, would you say there is a mistake CEOs often make when it comes to increasing productivity?

I think that the biggest mistake one can make is believing that the firm is a machine. People often read something – maybe in a book – and then decide to implement it, expecting an

instant change. It is this idea that you can perfectly control what people do or that people will do things just because you give them the right financial incentives. These are two different shades of the same mistake, which is to not really understand what motivates people to follow your lead.

I would also add another category of problems related with believing that somebody else can bring about the change for you. Consultants can play a very important role. They often tell you what to do, but if you really want the workforce to believe in a new direction, you must put your face in it. You have to walk the talk. It is not something that can be fully delegated.

In your experience, what leadership style tends to bring out the best of workers?

The key word is respect. I think that people really want to be respected and take pride in what they do. And they also want leaders to understand the extent to which they are bringing their effort and their expertise to work. That is something which often happens with super-specialized workers, scientists having deep knowledge, or experts who really want to be recognized for their studies and all the amazing skills they bring to the organization, but it

The biggest mistake one can make is believing that the firm is a machine.

is equally true for positions that are really on the front line.

Shop floor workers often have very specific knowledge about what they were doing, and they often take immense pride in the work they do. In that case, the motivation to keep doing well comes from their knowing that leaders recognize their efforts and their expertise. As we are talking about leadership styles, and leadership is multidimensional, it is very difficult to bring it down to only one dimension, but one trait that I think is necessary is the ability to show respect and to actually respect workers at all levels of the organization.

What do you think is the relationship between innovation and productivity?

I would distinguish between two kinds of innovation. One is more related to continuous improvement. It is innovation associated with having a sense of where you are going and trying to improve continuously to get there. That is a very important part of innovation. It happens gradually. And I believe that is a point where there might be a very tight connection between innovation and productivity.

Then there is a second type of innovation which requires going into the unknown. It requires going where you might get a sense of direction, but you have to make tremendous discovery to get there. This is the type of innovation that is more typically associated with pharmaceuticals and that kind of more visible innovative industries. With it, in the short

run, there can even be a negative relationship between productivity and innovation, because you are putting resources into an activity that is very difficult to define. And if you try to be productive as you engage with that activity, that might even backfire, because it can stifle the discovery process. But if things go well and you are able to make that discovery, in the long run you might actually see a greater increase, even an exponential increase, in productivity.

Innovation is something that we should always aspire to, and I think it is the key for competing today. The two things to keep in mind is that there are different shades of innovation, one that is more gradual and takes place every day, tinkering around with what is known, and another one which is more associated with the unknown and real discovery. The latter carries some costs, which may need to be incurred in the short run in order to deliver results in the long run. And that might even imply some short-run losses in productivity in view of these longer-term returns.

What is the manager's role when it comes to innovation and productivity?

It is an important role, but it takes different forms. When we talk about continuous improvement and the kind of innovation that is more closely associated with what is already known to us, managers play a key role, but management processes do as well because they allow you to keep track of what you are doing and bring about a learning process. There is often knowledge scattered across different parts of the organization, and processes allow you to capitalize on all the knowledge that is being accumulated to give feedback, understand, and make incremental progress in any situation.

The manager's role in the other type of innovation, the one associated with new discoveries,

is very different. The manager becomes more of a coordinator of the expertise of others. When we have talked to scientists in private organizations, what they say is that good managers are the ones that are able to understand their language. They understand the process of discovery. They do not get in the way with continuous measurement of something that might be very hard to measure day by day. They do not put objectives that are going to be very hard even to define when you are dealing with the unknown.

Thus, the manager's role varies. It may be more hands-on in the more known type of innovation, and it becomes more of a coordinative role in the unknown type of innovation, making sure that the different elements of expertise come together in a practical fashion rather than monitoring day by day. The art lies in understanding who should be in charge of which type of innovation. It is a matter of fit, rather than of being a better or worse manager. You can be wonderful in continuous improvement while being a complete misfit in the other more unknown parts of innovation.

Considering what you have learned from research covering different countries and the World Management Survey, do you think there is a leadership style in each country?

That is a very interesting question. We do find differences across countries in the average management score. But in another component that I think is more related to leadership and to the extent to which the C-suite delegates authority to other parts of the organization, some countries show a very clear tendency to keep control at the top of the firm while others make it easier to distribute authority down the hierarchy – partly for legal reasons and partly for cultural reasons.

Now, what is the issue with that? The problem is that companies that want to grow or that start to become more complex have to deal with more difficult problems, and, at some point, if you do not distribute decision-making, it will become a limit to growth. If every problem that arises has to be approved or solved by the top of the organization, you are basically defining the limits of where you can go. Thus, the costs that are incurred by the more controlling cultures is

One trait that is necessary is the ability to show respect and to actually respect workers at all levels of the organization.

that they can eventually stifle growth, because they do not allow you to tap into the knowledge or competency that might exist in other parts of the firm.

Then, there is obviously the challenge of how to coordinate or decentralize decision-making. The question of how much I want to do myself and how much I want to let others do is something that varies tremendously across countries. That is, at the end of the day, a leadership decision. It reflects what type of manager you want to be.

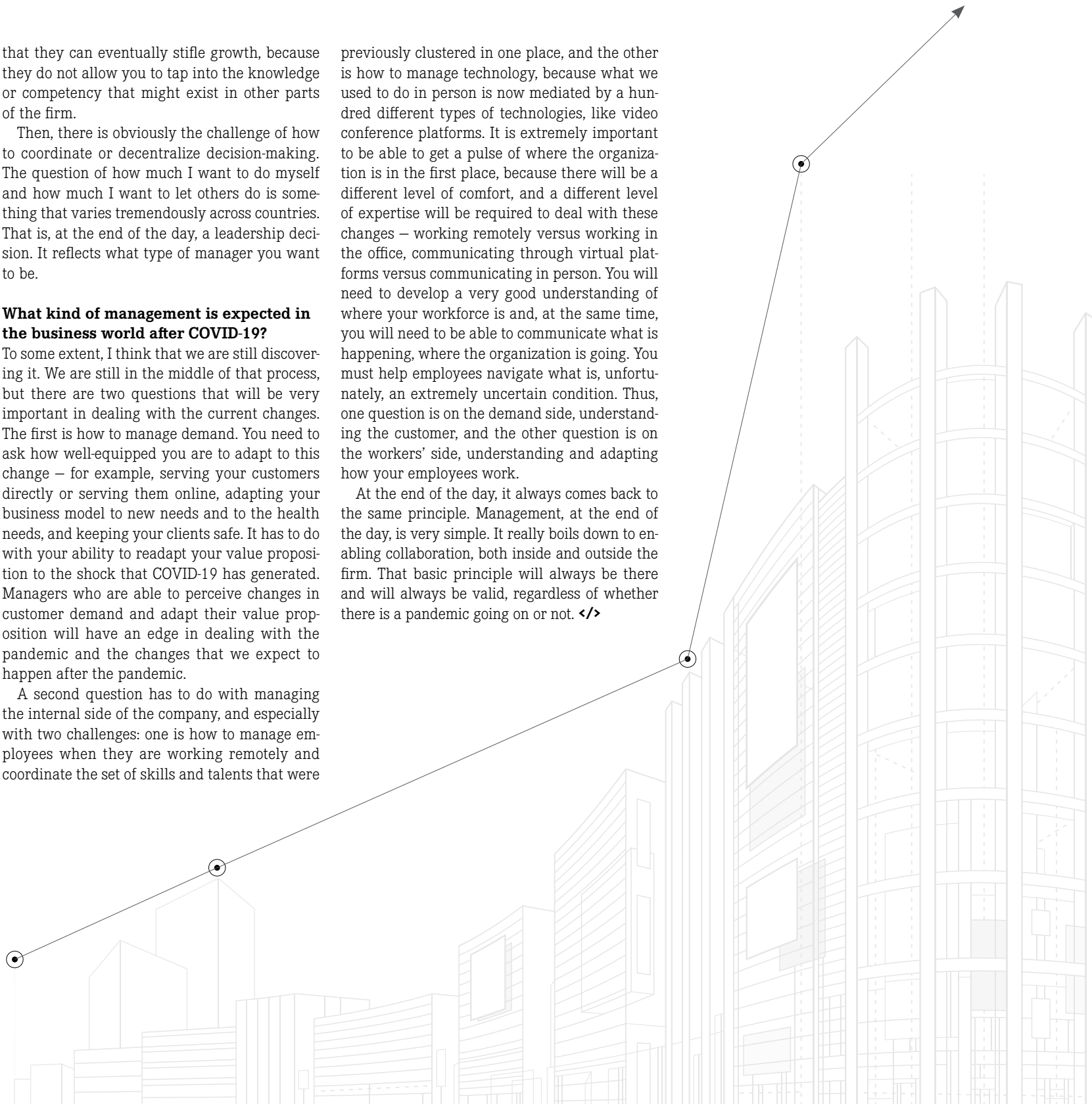
What kind of management is expected in the business world after COVID-19?

To some extent, I think that we are still discovering it. We are still in the middle of that process, but there are two questions that will be very important in dealing with the current changes. The first is how to manage demand. You need to ask how well-equipped you are to adapt to this change – for example, serving your customers directly or serving them online, adapting your business model to new needs and to the health needs, and keeping your clients safe. It has to do with your ability to readapt your value proposition to the shock that COVID-19 has generated. Managers who are able to perceive changes in customer demand and adapt their value proposition will have an edge in dealing with the pandemic and the changes that we expect to happen after the pandemic.

A second question has to do with managing the internal side of the company, and especially with two challenges: one is how to manage employees when they are working remotely and coordinate the set of skills and talents that were

previously clustered in one place, and the other is how to manage technology, because what we used to do in person is now mediated by a hundred different types of technologies, like video conference platforms. It is extremely important to be able to get a pulse of where the organization is in the first place, because there will be a different level of comfort, and a different level of expertise will be required to deal with these changes – working remotely versus working in the office, communicating through virtual platforms versus communicating in person. You will need to develop a very good understanding of where your workforce is and, at the same time, you will need to be able to communicate what is happening, where the organization is going. You must help employees navigate what is, unfortunately, an extremely uncertain condition. Thus, one question is on the demand side, understanding the customer, and the other question is on the workers' side, understanding and adapting how your employees work.

At the end of the day, it always comes back to the same principle. Management, at the end of the day, is very simple. It really boils down to enabling collaboration, both inside and outside the firm. That basic principle will always be there and will always be valid, regardless of whether there is a pandemic going on or not. </>





***BE A
BETTER
CYCLIST.***

#TRAINLIKEAPRO

FFC DE CUERNAVACA ESQUINA MASARYK.
BAJOPUENTE PALMAS. POLANCO.
55 8436 8824. 55 6055 2470.

El reto que sigue:

RODRIGO DE LEÓN GONZÁLEZ



En las próximas décadas, incrementar la producción de alimentos de manera sustentable será una urgencia tan importante como la que vive hoy el mundo a causa de la pandemia.

alimentar al mundo

de acuerdo con la situación actual, un enfoque único en la producción orgánica no sería factible para enfrentar las necesidades del futuro. Por el número de personas que somos, y que se prevé seamos, no es posible pensar únicamente en una producción orgánica generalizada.

Se proyecta que para 2050 alrededor de 9,000 millones de personas habitarán el planeta. Tan pronto como en 2030, sólo en China e India vivirán 3,000 millones de seres humanos. Incluso, en algún momento de este siglo se prevé que en África ocurra una explosión demográfica, dado que el continente tenderá a evolucionar, sin dejar de considerarse como una región en vías de desarrollo. Al hablar del futuro del planeta, uno de los temas clave será sin duda la necesidad de revolucionar la producción de alimentos.

En este contexto, hoy existen dos grandes temáticas en el campo de la alimentación que se sitúan en la vanguardia; dos condiciones deseables, pero que no necesariamente son lo mismo: la producción sustentable y la producción orgánica.

De acuerdo con la situación actual, un enfoque único en la producción orgánica no sería factible para enfrentar las necesidades del futuro. Por el número de personas que somos, y que se prevé seamos, no es posible pensar únicamente en una producción orgánica generalizada para el mundo.

La necesidad de consumo que viene requerirá de altos niveles de tecnología y ciencia. Debido a ello, habrá dos grandes retos y oportunidades. Por un lado, estará la producción orgánica, el regreso al campo de una forma más eficiente y con mejor tecnología. Por el otro, la producción artificial o semiartificial, que evidentemente será necesaria para poder completar el consumo global, lo cual tiene que ver con el número de habitantes del planeta, pero también con el cambio de buena parte de esa población hacia la clase media.



estos fenómenos de calentamiento global, lejos de ayudar a la producción orgánica, la afectan negativamente. Para un agricultor es fundamental que los ciclos climáticos sean relativamente estables.

EL AVANCE DE LAS CLASES MEDIAS

Recapitulando el desarrollo de la explosión demográfica, de 1960 al 2000 prácticamente se sumaron al mundo 4,000 millones de personas; fueron casi 1,000 millones por década. Sin embargo, la población de esos 40 años -que mayoritariamente nació en Asia, África y Latinoamérica- era sumamente pobre y tenía muy baja capacidad de consumo. Lo que ha sucedido desde entonces -y continuará sucediendo- es que, si bien la población continúa incrementándose, la tasa de crecimiento ha disminuido. En los últimos 20 años se sumaron al mundo poco menos de 1,000 millones de habitantes. Sin embargo, la gente que nació pobre, especialmente en Asia, se ha convertido en clase media en este mismo periodo, con un poder adquisitivo 10 veces mayor que antes.

Por ambas razones, la producción orgánica no va a ser suficiente y se requerirá más producción basada en ciencia y tecnología. La producción orgánica desde luego que puede ser sustentable, pero la no orgánica también deberá serlo. Esto dependerá de la ciencia y los desarrollos que provoque esta necesidad.

Lo que puede perverse en el futuro inmediato es un nivel de cultura de sustentabilidad mucho más alto en los países desarrollados, y uno mucho menor en los países en desarrollo. Esto significa que quizá veremos a 1,500 millones de personas, las que componen el sector desarrollado del mundo, con una cultura de alto nivel de sustentabilidad. Sin embargo, los otros 7,000 millones tendrán enfrente un reto de varias décadas para alcanzar los niveles de sustentabilidad de otros países.

CAMBIO CLIMÁTICO Y CAMBIO DE CONSUMO

El cambio climático desafortunadamente impacta de forma negativa en la producción orgánica. Los cambios experimentados provocan que en ocasiones se tengan sequías mucho más prolongadas. En otros momentos hay fenómenos como tormentas tropicales y huracanes, que provocan devastaciones inesperadas. Estos fenómenos de calentamiento global, lejos de ayudar a la producción orgánica, la afectan negativamente. Para un agricultor es fundamental que los ciclos climáticos sean relativamente estables, necesita que no existan grandes heladas en los momentos en

que se acerca la pesca, requiere que maduren los productos. Por eso, cuando los ciclos ambientales cambian de manera importante por un suceso natural, o simplemente porque se van modificando año tras año en el largo plazo, se afecta la producción orgánica del mundo.

Por otro lado, la clase media ha transformado el consumo de dos formas. Una es en términos de cantidad, que es mucho mayor. Pensemos por ejemplo en China, país que en algún momento tenía una capacidad de consumo prácticamente nula, por más que lo habitaran muchas personas. Hoy, sin embargo, que cuenta con casi 500 -y van para 700 millones en esta misma década- de personas en clase media, se trata de un país que en términos de cantidad ya consume más que Estados Unidos. No solo consumen más, sino que culturalmente se han empezado a occidentalizar en términos de hábitos de consumo.

Por otra parte, la globalización como tal, la comunicación, la infraestructura, han permitido que el ser humano con cierto nivel adquisitivo se vuelva caprichoso. Tenemos acceso a casi todo disponible, y se vuelve un tema de si puedes o no pagarlo. No nos comportamos naturalmente a los ciclos de la naturaleza misma. En otra época, la gente consumía la fruta de temporada, lo que había en su región en ese momento. El hombre se adecuaba a la naturaleza. Hoy hemos hecho que la naturaleza se adecue a nosotros. Tenemos todas las frutas, de todas las regiones, orgánicas o inorgánicas, en cualquier momento del año. Aunque se tenga la pizca de manzana en determinados meses, entran a las cámaras de frío el resto del año. Son cosas a las que nos hemos acostumbrado como sociedad de nivel clase media alta hacia arriba.

Hay culturas que se han occidentalizado al estilo estadounidense, que es de muy alto consumo y desperdicio. Evidentemente, esta afirmación no busca generalizar al estadounidense de forma amplia, pues en ese país hay muchas culturas que conviven y son distintas en este tema. Pero nos referimos a aquella cultura en que en ocasiones la comida se tira, desafortunadamente. Esta cultura se ha expandido a otras sociedades. Lo vemos en México, por ejemplo. Los hábitos de consumo han cambiado, y eso no es necesariamente positivo, porque no solamente existe un mayor consumo



por necesidad, sino también por capricho. El planeta no está preparado para este nivel de capricho de la humanidad.

Para hacer frente a este aumento del desperdicio y el consumo por capricho, actualmente se trabaja, sobre todo en países vanguardistas y desarrollados, no solo económica, sino culturalmente. Si hoy se hiciera un análisis del nivel de desperdicio y reciclaje, veríamos que en Latinoamérica sólo se recicla el 4.5% de los desechos, mientras que el promedio mundial es del 13.5% y algunos países europeos superan el 50%. Es un tema cultural; se vive día a día, a través de casi todas las acciones. No se trata únicamente de reciclaje o de separación de basura, sino del tipo de producción y de la conciencia de la gente en cuanto a consumir únicamente lo necesario. Los países nórdicos están haciendo grandes esfuerzos, y existen ciudades con una cultura de sustentabilidad muy alta en algunos puntos de la Unión Europea.

Tenemos otros esfuerzos que se hacen a nivel mucho más local, incluso empresarial. Esto puede verse en los comedores de algunas empresas de Silicon Valley, que cuentan con un nivel muy grande de innovación. Aquí la cultura es que el empleado puede tomar lo que quiera, pero únicamente lo que va a comer, y existen multas para quien deje algo en el plato. Son esfuerzos para evitar el desperdicio. Sin embargo, esa no es la cultura predominante de Estados Unidos, donde es frecuente que, si al cliente no le gustó su hamburguesa, se la cambian y la otra va directamente a la basura.

Los esfuerzos de sustentabilidad tienen que ser mucho más generalizados. Suecia es hoy un país que importa basura desde otros países de Europa. Luego la incorporan a un proceso de incineración a través del cual pueden generar gas metano para producir electricidad, calentar agua y llevar calefacción a las casas, así como fabricar fertilizantes.

Existen países con grandes iniciativas que a veces son muy innovadoras, a veces son muy simples. Se trata de países muy desarrollados, y no de todos, sino aquellos con una cultura de sustentabilidad.

EL PAPEL DE LA TECNOLOGÍA

En cuanto a la tecnología y su relación con la sustentabilidad, es posible que esta relación

evolucione del mismo modo que en estos días se ha comportado la ciencia hacia la medicina. Los grandes desarrollos vienen en el momento en que se necesitan. Si hacemos una analogía con el actual momento, la pandemia de Covid-19, el desarrollo de vacunas en tiempo récord no tuvo precedentes. Nunca hubiéramos pensado tener la vacuna contra un virus como el que estamos enfrentando hoy con un desarrollo de básicamente un año.

Este mismo avance genera impactos en otros campos. Por ejemplo, en estos momentos la vacuna contra el VIH está a punto de ofrecerse al mercado, después de décadas de desarrollo. Esto se debe al desarrollo científico provocado por la COVID-19. No es difícil pensar que, así como pasó con la pandemia, el tema de la sustentabilidad se volverá cada vez más urgente en el futuro próximo. El desarrollo tecnológico alcanzado en el sector de la salud existe ahora, pero es incipiente en relación con otras industrias.

De esta forma, la tecnología va a jugar un rol muy importante en la búsqueda de sustentabilidad y, de hecho, será una gran oportunidad de negocios. Aquellos que estén en el negocio de la tecnología y lo apliquen a la sustentabilidad pueden estar en el futuro de un gran negocio.

Sin embargo, el tema de la sustentabilidad no tiene en México un ambiente favorable para su desarrollo redituable. No ayudan ni las políticas públicas que se implementan actualmente, ni la cultura en general. Sin embargo, eventualmente, el incremento de la población y la necesidad de consumo van a generar la necesidad de una mayor sustentabilidad. No será un *plus*, no será algo deseable: será absolutamente necesario.

Hoy se puede apreciar que es necesario innovar a lo largo de toda la cadena agroalimentaria; se trata de una necesidad integral. El desarrollo de tecnología para efectos de producción es fundamental. No obstante, la necesidad de evolución involucra a toda la cadena. Por ejemplo, está



es necesario que toda la cadena agroalimentaria pueda considerarse sustentable, y por ello la necesidad de un mayor desarrollo tecnológico.

el caso de Nestlé en la India. La compañía logró una producción de leche en grandes volúmenes, a través de una multiplicidad de productores, pero el cuello de botella era la refrigeración en el transporte. Aunque se produjera mucha leche, el problema eran las distancias que debían cubrirse en un país gigantesco, sin refrigeración en el transporte. El incremento en la producción no hizo sino resaltar la debilidad en el eslabón de la logística. Hoy es un tema resuelto, pero en su momento fue una gran complejidad.

Es necesario que toda la cadena agroalimentaria pueda considerarse sustentable, y por ello la necesidad de un mayor desarrollo tecnológico. En este contexto, la producción puede o no ser orgánica, pero sí deberá ser sustentable. A lo largo de toda la cadena la energía deberá ser renovable, el agua empleada tendría que ser reutilizable, y deberá existir captación y reutilización de agua de lluvia para el riego. Después vendrá la etapa de transportación, donde podrán usarse vehículos eléctricos o híbridos, así como el almacenamiento en instalaciones que utilicen energía renovable. Esta cadena agroalimentaria sustentable deberá repetirse en todos los países, y no sólo en aquellos de mayor desarrollo.

En el caso de México, una prioridad es trabajar en tener más tierra de cultivo. Lo que ha sucedido en nuestro país es que, a pesar de contar con mucha tierra disponible, ésta ya no se destina al cultivo. Hay tierra que se dejó de trabajar en algún momento en el pasado, por diversas causas, entre ellas temas comerciales, al volverse más barato importar ciertos productos que producirlos internamente.

Es el momento del retorno al campo, a la naturaleza, volviéndose preciso contar con mayor territorio destinado a la producción agrícola. Ese es un reto grande. Además, será preciso producir más que antes. Estados Unidos va a seguir manteniendo el consumo que tiene actualmente y además lo va a aumentar. A los gigantes mercados de China e India se sumarán otros países asiáticos y africanos. En este contexto, México tiene una gran oportunidad en términos de producción orgánica, tanto para consumo interno como para exportación.

Hoy ciertos mercados valoran de una manera extraordinaria la producción orgánica y es un hecho el incremento en el consumo para los

es el momento del retorno al campo, a la naturaleza, volviéndose preciso contar con mayor territorio destinado a la producción agrícola.

próximos 20 años. México tiene una oportunidad en la producción alimentaria y debe generar una gran visión para encontrar hacia dónde enfocarse, qué producir, con qué estándares de calidad, con qué foco cultural.

Por ejemplo, me he referido en el pasado a los alimentos *Halal*, productos permitidos para la población musulmana, la cual muchas veces consume *Kosher*, porque no hay productos *Halal* suficientes en Occidente. En México ya tenemos sello *Halal*, lo cual significa una gran oportunidad de mercado. Por ello hay que tomar decisiones, revisar bajo qué foco cultural conviene

producir, estudiar qué conviene producir en términos de requerimientos regionales y en términos de valoración de lo orgánico.

Los mercados internacionales están muy abiertos y el empresario mexicano tiene una gran oportunidad de negocio, al tiempo que contribuye al desarrollo de una cultura sustentable en la cadena agroalimentaria. </>



El autor es profesor del área de Entorno Político y Social en IPADE Business School.





Seguimos listos, en todas nuestras sedes, para recibirte de forma **presencial** en **este ciclo** de programas.

iForma parte de la experiencia IPADE!

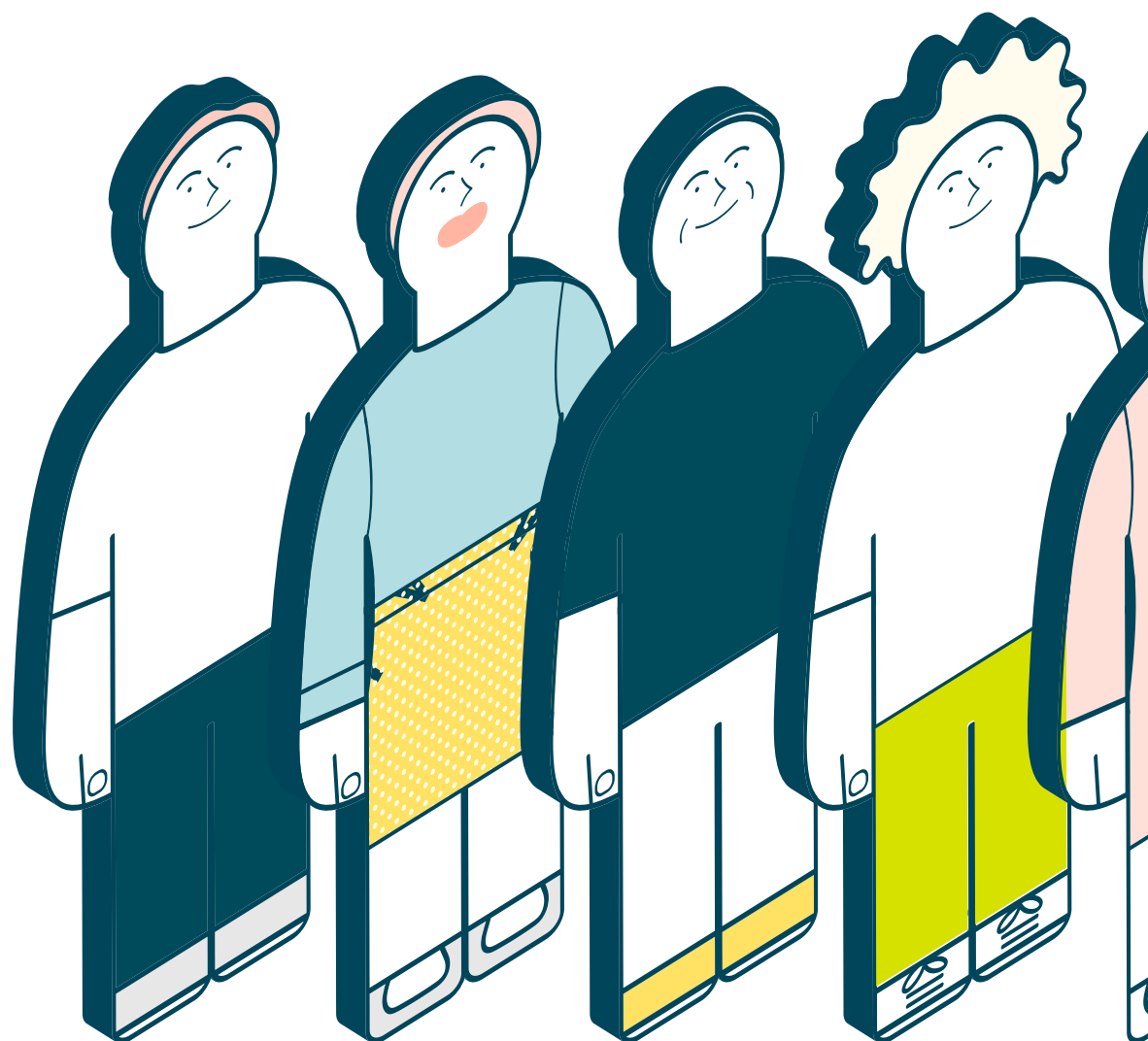


ipade.mx

THE
WORLD
CALLS

EL MOMENTO DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

REDACCIÓN ISTMO



«En México todavía no contamos con una buena cultura de participación ciudadana. Se puede apreciar en el hecho de que no hemos podido superar ni el 65% de participación en elecciones».

Las elecciones de 2021, en medio de una pandemia, tuvieron un relativamente alto índice de participación. En gran parte, esto se debió a los movimientos de participación ciudadana que surgieron en diversos lugares del país y grupos sociales. Una de estas iniciativas fue la de «Vota por ti», a la cual se sumó el Club de Gobierno y Ciudadanía, formado por estudiantes del Full-Time MBA del IPADE, con el fin de fomentar la la participación y la cultura democrática.

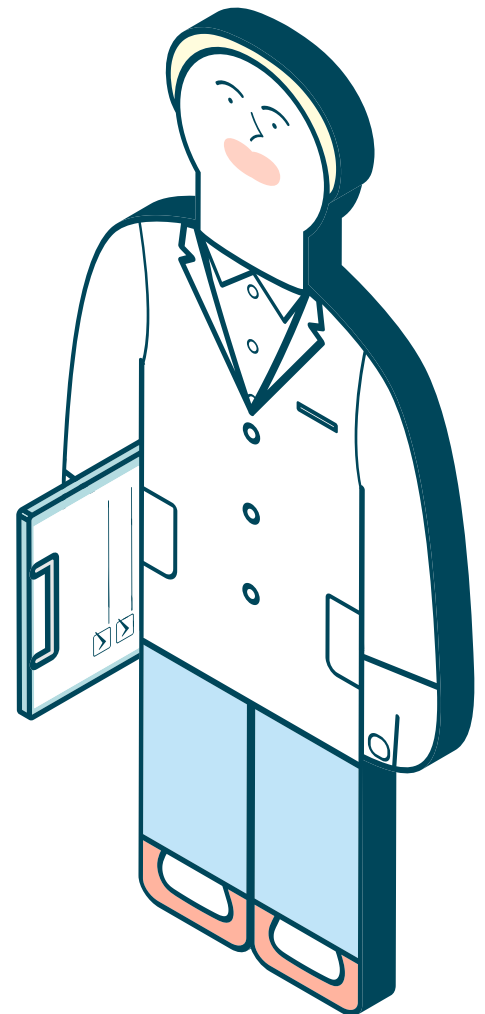
La participación ciudadana y de las empresas en el quehacer político es imprescindible en un Estado democrático comentan en entrevista con istmo Juan Ángel Rivera, Alejandro Mejía y Marisa López.

¿Qué importancia tiene la participación ciudadana en un modelo democrático, y cuál es la impresión que tienen del país en este sentido?

Juan. Es de gran importancia, ya que somos precisamente los pobladores del país y se requiere la sensibilidad de cada uno en cada decisión política que se tome. Toda definición de participación ciudadana tiene la misma línea, refiriéndose a ejercer su derecho individual y colectivo para equilibrar la balanza de las decisiones políticas respecto de los recursos públicos que se tienen. Se trata de poder ser escuchados, porque los ciudadanos son los afectados por los proyectos que se llevarán a cabo o no.

En México todavía no contamos con una buena cultura de participación ciudadana. Se puede apreciar en el hecho de que no hemos podido superar ni el 65% de participación en elecciones. Un país que se denomine democrático y no llega al 80 o 90% de participación, significa que estamos en una posición un poco negativa. Sin embargo, es algo que se puede solucionar. Un ejemplo lo fue la iniciativa «Vota por ti», donde buscábamos el aumento en la participación ciudadana durante las elecciones de 2021.

Alejandro. Quisiera añadir que no hemos logrado, como sociedad, tener plena confianza en las instituciones que juegan un papel en las elecciones, y esto se ve claramente en la participación del electorado. Creo que es un reproche de la sociedad, que está de alguna manera



pidiendo que estas instituciones cambien, transformen su modelo de trabajo. ¿Qué nos toca como sociedad estudiantil de la escuela más importante de negocios de México? Apoyar iniciativas como esta de Vota por ti.

¿Cómo podría cambiarse en México la perspectiva asistencialista de que es el gobierno quien debe resolver todos los problemas, en lugar de que también el ciudadano se involucre en las decisiones del país?

Alejandro. Estamos en un país democrático que escoge a sus gobernantes por un sistema de elecciones, pero es un sistema que no se ha alcanzado plenamente. Lo que podríamos hacer es, en primer lugar, efectivamente desterrar la idea de que es el gobierno quien tiene que hacerlo todo. Una acción muy sencilla es ir a votar. Parece algo no muy relevante, pero juega un papel importante. Como ciudadanos nos toca promover la participación ciudadana, a través de iniciativas como la que se creó en las pasadas elecciones de 2021, que se llamó «Vota por ti». Se trata de una iniciativa apartidista, que surge en el club de estudiantes egresados de Harvard. Nace para hacer conciencia sobre el voto. Se buscó a varios grupos estudiantiles de distintas universidades para compartir datos concisos e información sobre lo que estaba en juego en las elecciones, y la importancia de que todos los ciudadanos participaran con voto informado.

El propósito en el IPADE y como Club de Gobierno y Ciudadanía, con la ayuda de los estudiantes egresados de Harvard, fue la difusión en nuestro entorno, en nuestra comunidad estudiantil, en nuestro círculo social y personas cercanas, para crear un grado de concientización que fuera creciendo y generara un efecto cascada.

Marisa. Fue muy importante promover el voto en ese momento, por la coyuntura que se dio en meses pasados, pero al mismo tiempo pondría sobre la mesa algo tan sencillo como participar en las actividades de tu comunidad, en las del sector donde vives. Si existe alguna iniciativa en tu colonia o municipio, ayudar a sacar adelante temas en los que el gobierno no tendría mucha eficiencia. Como ciudadanos tenemos el deber de saber dónde hay deficiencias y aportar desde nuestra trinchera.

la iniciativa «Vota por ti», buscaba el aumento en la participación ciudadana durante las elecciones de 2021.



¿Cuál fue el principal reto al que se enfrentaron al estructurar el proyecto de Vota por Ti, al plantarlo y al ejecutarlo?

Marisa. Como ya se mencionó, uno de los puntos donde tomó partido el IPADE fue acercar a nuestros compañeros, a las personas que teníamos más cerca, las conferencias brindadas por la iniciativa Vota por ti. Hubo ponentes muy interesantes que nos hablaron de todo lo que estaba en juego en estas elecciones, de la relevancia que tenía no solo estar informados de las personas que se postularían en tu comunidad, como gobernadores y diputados, sino quiénes estaban ya en funciones en el gobierno, y por qué era importante que todos tuvieran una participación activa.

Al promover las conferencias nos costó trabajo que la gente escuchara y participara activamente, haciendo a un lado ideas preconcebidas y ampliando su perspectiva sobre algún tema. Hubo que convencer a nuestros compañeros de participar y que invitaran a quienes fueran más cercanos a ellos. Hacer un efecto de redes de dentro hacia afuera, para que el mensaje pudiera llegar a más personas. Esto para que el esfuerzo no se quedara únicamente en la comunidad del IPADE, en nuestros compañeros, sino que ellos ayudaran en la difusión. Ese fue uno de los retos más importantes y que al final tuvo un resultado muy positivo, sobre todo en los jóvenes.

La idea es continuar trabajando después de las elecciones. ¿Qué están haciendo en este momento?

Alejandro. El club de egresados de Harvard, responsables de esta iniciativa, piensa continuar el contacto con grupos estudiantiles de universidades como la UP, el TEC de Monterrey, el ITAM. Tenemos en perspectiva unas elecciones intermedias y posteriormente las de 2024. Es importante que esta iniciativa forme un grupo más grande para estar preparados, y que en las elecciones de 2024 se cuente con mayor estructura y difusión, para llegar mejor preparados.

Desde el Club de Gobierno y Ciudadanía, lo que nos toca es adoptar iniciativas como ésta, buscar apoyo de algunos otros clubes de Consejos Empresariales, apoyo en las Cámaras de Comercio; hacer una sociedad conjunta entre el entorno político y empresarial y, en

conjunto, lograr que iniciativas como ésta se hagan más grandes para conseguir un mayor nivel de concientización, que es principalmente el objetivo. Por parte del Club, lo que buscamos es adoptar estas iniciativas, crearlas y hacerles difusión.

¿Cuál es la relación con el Club de Egresados de Harvard?

Alejandro. Nuestra mentora del Club de Ciudadanía y Gobierno es Karla Petersen O’Farril, que formó parte del Claustro del IPADE en el área de Entorno Político y Social. Es egresada de Harvard e inscrita en el club de egresados. Con ella nació la relación.

Luego de egresar del MBA ¿piensan continuar trabajando en el proyecto o delegarlo a las nuevas generaciones? ¿Por qué piensan que los empresarios tienen que estar más inmersos en este tipo de proyectos?

Juan. Ya que finalizamos el MBA, la batuta del Club se pasará a la siguiente generación, pero eso no significa que dejaremos de lado este proyecto. Esto no se trata únicamente de instituciones, de iniciativas, de partidos políticos. Esto es un esfuerzo conjunto de cada ser humano, de cada individuo, de ejercer su derecho propio a expresarse, a ser escuchado, a registrarse en una iniciativa, a querer formar parte de algo que puede llegar a provocar un cambio en el ambiente político y social del país. Nosotros, como parte del Club, hemos tratado de inculcar esto, para que incluso después de salir del IPADE sigan con esta mentalidad.

Esto es importante empresarial y políticamente hablando. Estamos en un país en donde toda decisión política puede afectar y tener un impacto en el sector empresarial y viceversa. Debe tenerse un equilibrio en la fuerza política y en la empresarial y llegar a un acuerdo en todas las actividades, iniciativas, en los proyectos que se van a desarrollar para un beneficio mutuo. Al final, si el sector empresarial o el político ganan, el sector social lo hace igualmente. Hay que verlo de esta forma.

Alejandro. Como egresados nos toca ya un rol distinto, sea como emprendedores, directivos de

empresas. Nos toca también darle continuidad con nuestros compañeros de otras generaciones. Quizá en un futuro seamos líderes de una comunidad, empresa o red de iniciativas como ésta y lo que nos toca es apoyar a futuras generaciones para que vean que se trata de un esfuerzo que vale la pena, que es tangible, que tiene un por qué.

Es muy importante que el sector empresarial colabore con el político. La misión de ambos es trabajar a favor de la sociedad. Se trata de conseguir un adecuado nivel de bienestar para reducir la brecha de desigualdad social tan marcada en nuestro país, donde no existan ricos muy ricos ni pobres muy pobres. Esto se lograría en lo político con reformas y leyes que ayuden. Los empresarios desde lo suyo. Se trata de trabajar en conjunto.

Marisa. Vimos al Club de Gobierno y Ciudadanía que en este momento tiene el IPADE como una oportunidad de contrapeso, para no estar únicamente enfocados en lo empresarial. Los otros clubes están más enfocados en la tecnología, de consumo, de operaciones. Participar en el Club nos pareció importante para completar la visión y saber lo que está pasando también en el sector económico, en el social, lo que está sucediendo en este momento a nivel internacional con el tema de la COVID-19. Creemos que lo que puedan aportar las siguientes generaciones a este Club será muy interesante, en cuanto a dar una visión global acerca de lo que debe ser un líder en la sociedad empresarial, sin dejar de ver el entorno, para estar en condiciones de tomar decisiones apropiadas. </>

es importante que esta iniciativa forme un grupo más grande para estar preparados, y que en las elecciones de 2024 se cuente con mayor estructura y difusión, para llegar mejor preparados.



CARLO LEDEZMA



«Hoy todos

VENDEMOS
SILVIA CACHO-ELIZONDO
algo»

La tecnología no cancela el oficio del vendedor, al contrario, se convierte en su herramienta, considera este experto en la industria de ventas directas.



Carlo Ledezma se describe a sí mismo como una persona que siempre ha sido inquieta, y ello incluye su gusto por estudiar. Economista por la UNAM, es maestro en Administración Pública y Políticas Públicas por el ITESM y tiene el MBA por el IPADE, además de una larga lista de estudios de posgrado en diversas instituciones. Su trayectoria profesional incluye American Express y la United States - Mexico Chamber of Commerce, pero dedicó 17 años a *Usana Health Sciences*, una de las 20 empresas de venta directa más grandes del mundo.

A Ledezma le gusta mencionar que ingresó como ejecutivo de un *call center* a esta empresa, de donde se retiró como vicepresidente regional en 2020. Hoy se dedica a transmitir tanto conocimiento adquirido como consultor, conferencista y mentor de jóvenes talentos. En estos tiempos de pandemia, con el auge en las ventas digitales y la irrupción de la tecnología en todo el proceso de ventas, Ledezma es una de las voces que llama a la calma, señalando que los buenos vendedores siempre van a tener un espacio en la cadena que llega hasta el consumidor final. Las máquinas pueden cumplir muchas funciones, pero el toque humano está muy lejos de poder ser sustituido, considera.



Carlo Ledezma

¿Cuál es el concepto en torno a la figura del vendedor, hoy en día? ¿Cuál es su rol en la labor de ventas en un contexto de alto desarrollo tecnológico?

Mucha gente piensa que la labor del vendedor ya no tiene utilidad en el contexto actual, con tanta tecnología. De hecho, recientemente la empresa Qualtrics entrevistó a 11,000 personas de distintas personalidades, profesiones y edades y les pidió decir el primer adjetivo que se les ocurriera al pensar en la figura de un vendedor. La mayoría los calificó como agresivos, insistentes, que les gusta dar menos de lo que reciben, que manipulan al comprador para sus propios intereses. Otra pregunta se refería a cuáles serían las cosas con las que menos relacionarían a la figura de un vendedor. Respondieron que no era alguien esencial, ni importante, ni divertido.

Hubo otra encuesta llevada a cabo por la Organización de las Naciones Unidas a 24,000 personas, hace cerca de tres años, preguntando cuáles eran las dos cosas que mayor relación tenían con su éxito. El público objetivo era

la labor de ventas trata de servir a otros, de conectar y, por supuesto, de entregar valor. Es lo que siguen haciendo los vendedores, ahora de la mano de un maravilloso recurso que es la tecnología.

ahora, como nunca antes en la historia, se puede acceder a una enorme cantidad de información desde dispositivos que caben en la palma de la mano. En ocasiones el comprador llega a saber más que el vendedor.

también de distintas profesiones. Las respuestas apuntaron a que lo importante era influir en otras personas y convencerlas.

Lo que tendríamos que entender –y ayudar a otros a entender–, es que la labor de ventas trata de servir a otros, de conectar y, por supuesto, de entregar valor. Es lo que siguen haciendo los vendedores, ahora de la mano de un maravilloso recurso que es la tecnología.

¿Por qué hoy en día escuchamos cada vez más que la tecnología está cambiando radicalmente la relación de poder entre el consumidor y el vendedor?

En 2001, Joseph Stiglitz ganó el Premio Nobel de Economía con la exposición de un concepto muy interesante: la «asimetría de la información». El concepto expresa que, en la relación comprador-vendedor, usualmente era el vendedor quien tenía más información, más datos sobre las características y funcionalidades del producto. Por ello, decidía qué información compartía, qué cosas decía o no, con el afán de cerrar la venta. La tecnología ha mandado al concepto de «asimetría de la información», al mundo de lo obsoleto.

Es evidente para todos que ahora, como nunca antes en la historia, se puede acceder a una enorme cantidad de información desde dispositivos que caben en la palma de la mano. De hecho, en ocasiones el comprador llega a saber más que el vendedor, incluso antes de manifestar la intención de compra, porque ya estudió, revisó y se hizo de reseñas sobre el producto o servicio. Hablando de la perspectiva correcta de la labor de ventas, no tendría que entenderse esto como algo negativo, al contrario. A pesar de que hay vendedores que sienten que su carrera



ya la profesión de ventas ha terminado debido a la llegada de la tecnología, no es así.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), nos dice que para el año 2030, 50% de la población mundial tendrá acceso a una labor de ventas, o incluso a una labor de emprendimiento adicional al trabajo habitual. Esto nos habla de que hay que entender la tecnología como un acelerador de la información, pero también como un gran recurso que, visto desde la perspectiva correcta, ayuda a entregar valor a los consumidores.

¿La tecnología va a darle más poder al vendedor, o ya es irremediable que se sitúe al mismo nivel que los consumidores?

Utilizada de la manera correcta, la tecnología es un amplificador, una herramienta que nos

permite forjarnos más en nuestra labor de ventas. Es importante decirlo, las ventas son una profesión. Puedo hablar personalmente de la industria de la venta directa, que es un esquema basado en la conexión humana, y que representó el año pasado ventas por 7,000 millones de dólares en México y alrededor de \$190,000 millones de dólares a nivel mundial según datos de la Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa.

El reto en esta era digital es, precisamente como vendedor, usar la tecnología para estudiar, conocer y –esto es muy importante– para entregar valor en forma de información a una persona que aún no te ha comprado nada, y con la cual puedas establecer una relación de confianza.

Un ejemplo: la cadena de Hoteles Hilton acaba de crear en Estados Unidos un programa llamado «Hilton Cares». Cuenta con un equipo en las redes sociales a la espera de que alguien postee algo, como el caso de una señora que comunicaba su llegada por primera vez a Atlanta, y quería saber sobre un gran lugar para comer.

Un ejecutivo de Hilton le respondió exaltando las bondades de uno de los mejores restaurantes del lugar. La señora no se estaba hospedando en su hotel, no era su cliente, ni la conocía. A primera vista parecería que no existe ahí ninguna relación comercial. Sin embargo, es muy seguro que en la siguiente ocasión que esa señora necesite un hotel, recuerde no solo la respuesta, sino quién la dio y dónde, porque le entregaron información de valor, de manera desinteresada.

La labor de ventas en entornos como el actual, de incertidumbre y mayor competitividad, se complica. Aunado a esto, la labor del vendedor está cambiando. ¿Cuál sería tu evaluación en este contexto?

Hay que replantearse la idea sobre lo obsoleto de la figura del vendedor. Por supuesto que el uso de internet, con tantos dispositivos interconectados, facilita las compras y ha generado un cambio en el consumidor sin precedentes. Se ha señalado, el consumidor puede saber incluso más que el vendedor, porque investiga, es una especie de «sabelotodo». Por lo mismo, es más escéptico sobre las ofertas de valor de las compañías y se convierte en una especie de «ninja»,

apareciendo en el momento que quiere y en la plataforma que escoge. Sin embargo, la tecnología tiene también retos. Ante tanto contenido, la sociedad está hiperinformada. El gran problema es que tiene un exceso de información que no siempre necesita.

Barry Schwartz en *La paradoja de la elección* dice que en el contexto de una diversidad infinita de opciones suceden dos cosas muy lamentables. La primera es que las personas se convierten en consumidores mucho más indecisos. La segunda -y esto resulta crucial para la labor de ventas-, aun cuando se toma una decisión de compra, el consumidor no queda completamente satisfecho, por la sensación de que debió haber adquirido otro producto.

En este punto crucial entra la labor de acompañamiento de una persona (el vendedor) que siente lo mismo que el consumidor, puede tener empatía respecto de lo que quiere y escucha sus necesidades. Por supuesto, no hay que negar el enorme poder que tiene la tecnología, de cara a las ventas. En México, en 2020, se vendieron 316,000 millones de pesos a través del comercio electrónico. Es decir, alrededor de 15,000 millones de dólares, con un incremento de 81% respecto del año anterior.

La tecnología ayuda mucho, pero la cercanía, la empatía, la interacción que puede brindar un vendedor, en otras palabras, la capacidad de que entiendan tu historia y lo que necesitas como persona/consumidor, es algo que la tecnología jamás podrá lograr.

¿Cuáles son los beneficios y al mismo tiempo amenazas que la tecnología trae a la industria de venta directa?

Esto tiene que ver con el entendimiento integral de la labor de ventas, y es una de las grandes preocupaciones de las compañías, especialmente en el espacio de la venta directa. ¿Cómo incursionar en un contexto digital cada vez más competido que demanda de nosotros estar al día, sin desplazar a la fuerza de ventas? Tenemos un ejemplo lamentable en el caso de Avon, donde la comunicación no fue la correcta y su fuerza de ventas, al momento en que la compañía incursionó en espacios digitales, se sintió desplazada. Esto generó una reacción en cadena y un círculo vicioso que terminó con la venta de la compañía.

Se puede evitar que esto suceda. No obstante, muchas compañías están en el espacio de lo táctico, cuando para realmente entregar valor, ser efectivos y relevantes ante el consumidor, hay que pensar primero en la estrategia. Incluso ir más atrás, pensar en la cultura. Sería pensar integralmente en el enfoque de ventas.

Todo lo que hagas en el espacio de lo táctico, sea que decidas hacerlo en medios físicos, digitales, ATL (televisión, radio, periódico, revistas, etcétera) o BTL (correos electrónicos, eventos en el punto de venta, redes sociales, etcétera) debe responder a la cultura de la compañía.

En la actualidad los consumidores, especialmente las nuevas generaciones, claro que se interesan por las características del producto, por su funcionalidad, por su calidad, pero está comenzando a ser sumamente importante -y en ocasiones más que todo lo anterior- conocer qué representa tu compañía, qué defiende, cuál es su misión, visión y valores. Esto es lo que debe determinar la estrategia: el cómo y, eventualmente, el dónde. Para lograr esto nos valemos de la experiencia, del apoyo humano.

La tecnología en ocasiones llega a ser abrumadora y tiene efectos contraproducentes, como los ya mencionados. Cuando el andamiaje digital de una compañía es unificado por la capacidad de un ser humano que aporta valor y entiende tus emociones, estamos en presencia de una fórmula explosiva de ventas.

¿Qué acciones deberían tomar las empresas, sobre todo las de venta directa, a fin de salvaguardar sus resultados y tomar en cuenta a su red de vendedores?

Los momentos que vivimos son de volatilidad, de incertidumbre. Cerca del 68% de las personas hacen una búsqueda previa a su compra en medios digitales. Sin embargo, en el momento de la compra pueden tener, si es que las compañías así lo definen, contacto con el vendedor. Este es un momento crucial, porque hay que entender el proceso de ventas hoy por hoy.

El contexto tradicional del marketing, que parte de generar primero consideración, *awareness*, para que eventualmente haya una inclinación y se manifieste la compra, actualmente es recorrido en gran parte por el comprador. En el momento en que toca asistirlo hay que ser honesto, entregar valor con valores, abrirse como compañía y decirle puntualmente cuál es su producto, sus características, mostrar los reviews de otras personas y cerrar la pinza.

Se cree también que las redes sociales van a sustituir la figura de las conexiones humanas, pero hay que entender algo muy importante: una cosa es un método y otra un recurso. La tecnología es un gran recurso, pero el método se llama «ventas», y está basado en conexión humana. Eso es lo que creo que las compañías de venta directa están entendiendo: que hay que tener una plataforma digital que sea proclive a



A pesar de que hay vendedores que sienten que su carrera y la profesión de ventas ha terminado debido a la llegada de la tecnología, no es así.

Utilizada de la manera correcta, la tecnología es un amplificador, una herramienta que nos permite forjarnos más en nuestra labor de ventas. Es importante decirlo, las ventas son una profesión.

la facilidad, a la agilidad, a la seguridad, a todo lo que llama la atención de las personas para comprar en línea. Paralelamente, hay que tener la figura de una persona de carne y hueso.

Si tú le preguntas a alguien cuál es la experiencia que más detesta del servicio al cliente, responderá que es toparse con una máquina y no poder hablar con un ser humano. Especialmente cuando hablas a aerolíneas, bancos: procuras hablar con un ser humano y te topas con la instrucción de pulsar un botón y otro más, grabadoras y computadoras. Ahí te das cuenta de que la figura del ser humano difícilmente puede ser reemplazada. Hay que crear una sinergia con las dos cosas.

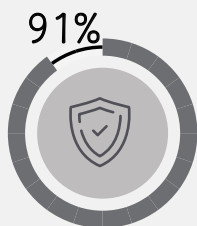
¿Cómo deben adaptarse las empresas, los directivos y las fuerzas de ventas ante la realidad de que conviven en espacios híbridos, tanto las ventas digitales como el punto de venta físico?

Por experiencia profesional, creo que la pandemia fue una especie de amplificador del estado previo entre las compañías. Cuando llegó la pandemia a compañías sin una plataforma, preparación, medios digitales, plataformas transaccionales, y medios de seguridad de pago, se amplificó esta deficiencia en grado tal que muchas empresas tuvieron que cerrar desafortunadamente.

Sucedió lo contrario con las compañías que antes de la pandemia contaban ya con una

MOTIVADORES PARA COMPRAR EN LÍNEA

Los compradores que aún no eligen canales digitales lo harían de resolverse varias inquietudes, especialmente sobre seguridad y métodos de pago.

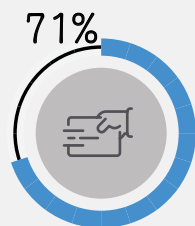


Seguridad

81% ▲
Que esté protegido en caso de fraude electrónico

61% ▲
Que mi compra tenga garantía en caso de daño o defecto

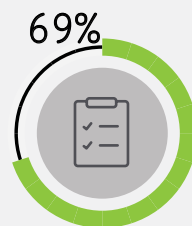
50% ▲
Que incrementen los niveles de seguridad para autenticar mi compra



Métodos de pago

64% ▲
Que ofrezcan más métodos de pago, además de tarjeta de crédito y débito

63% ▲
Formas de pago más seguras



Información

54%
Que el producto tenga mayor detalle en las fotografías y especificaciones

20% ▼
Que tengas más información tanto del producto como del vendedor



Logística

30%
Que el proceso de devolución sea más rápido y sencillo

20% ▼
Tiempos de entrega más cortos

Estudio de venta online 2021

P. ¿Qué tendría que suceder para que te animes a comprar productos y servicios por internet?

Base Comprador Offline = 120. Universo Panel Netquest

En la actualidad los consumidores, especialmente las nuevas generaciones, se interesan por las características del producto, pero está comenzando a ser sumamente importante –y en ocasiones más que todo lo anterior– conocer qué representa tu compañía.

plataforma amigable, estaban acostumbrados a realizar transacciones de manera electrónica, y habían entrenado y capacitado a sus fuerzas de ventas en la utilización de la tecnología. El año pasado hubo compañías de venta directa que crecieron 400%. Creo que la pandemia evidenció que el mejor momento para tener tu plataforma electrónica era ayer; que el segundo mejor es hoy y ya vas tarde.

Ahora muchas compañías incluso dotan a sus fuerzas de ventas con una *suite* de redes sociales, de plataformas electrónicas y entregan un sitio electrónico personalizado para que puedan realizar transacciones electrónicamente. Eso es algo que han hecho muy bien.

La otra cara de la moneda es la creación de estrategias, espacios y tácticas híbridos. Es aquí donde me parece que el concepto de la «omnicanalidad» que estamos comenzando a escuchar cobra valor para las compañías, porque se contemplan muchos recursos tecnológicos y físicos. Hay compañías que te abordan entregándote valor en la computadora, el teléfono y el correo físico, y además te invitan a que visites sus recintos físicos, para que por medio de la sensorialidad puedas tocar, oler, jugar con los productos.

No es casualidad que grandes compañías como Apple, mientras que otras se repliegan a lo digital, estén apostando por los showrooms, donde la gente puede llegar y tocar, jugar, y enamorarse del producto, para cerrar el círculo virtuoso de la tecnología –la información, la agilidad y rapidez en la transacción– con alguien que te diga: «Aquí está mi producto, Pruébalo. Dime qué preguntas tienes, o cómo te puedo ayudar».

La labor principal de una empresa, después de asegurar su sostenibilidad, es vender. De hecho, una cosa lleva a la otra. Cuando ponemos

en peligro las compañías por tener un entendimiento erróneo, tal vez anacrónico de lo que significa vender, en realidad estamos potencialmente dañando el tejido social de un país que requiere mucho de las ventas.

Tuve el honor de ser presidente de la Asociación Mexicana de Venta Directa y sé que en México las compañías con esta modalidad crean oportunidades de ingresos adicionales para 2.4 millones de personas. Hay que entender que hoy todos vendemos algo. En el libro *Vender es humano*, Daniel H. Pink nos dice que influir y convencer a otros es una labor que todos llevamos a cabo, independientemente de nuestra profesión. Nuestro éxito profesional depende de que tengamos la capacidad de influir en otros, de compartir nuestras ideas, de hacerlas válidas y relevantes. Esto ha generado lo que empieza a notarse como un cambio en el paradigma de las ventas. Hay que repensar esta maravillosa profesión y entender que hay espacios de oportunidad: *Si hay que vender, entrenarnos, capacitarnos, y estar siempre cerca del cliente.*

Históricamente, la industria de venta directa ha crecido en momentos de adversidad, porque la gente se ve en la necesidad de buscar fuentes adicionales de ingreso. Sin embargo, la industria crece también en momentos de prosperidad, cuando la economía va bien, la gente tiene dinero en la bolsa y busca materializar sus decisiones de compra. Es una realidad muy peculiar de la venta directa que invito a todos a conocer y valorar.

¿Qué mensaje final dejarías sobre las ventas en esta era digital?

Vivimos una época de incertidumbre, de volatilidad, de cambio. Decía Heráclito que lo único que no cambia es que todo cambia, pero algo

que no ha cambiado es el ser humano. Ha evolucionado, pero seguimos teniendo emociones, personalidades, caracteres distintos, y un anhelo de conectar con algo más grande que nosotros; inclinarnos en nuestras decisiones de compra por cosas que nos signifiquen y que representen valores preciados para nosotros.

La labor de las ventas, en el contexto actual es un servicio a las personas. A través de la historia de la humanidad siempre ha habido crisis. Si uno ve la historia del PIB mundial, desde que comenzó a medirse, notamos que cuenta con una tendencia siempre ascendente. Yo les diría a los empresarios, a la gente que se está formando, que piensen no necesariamente dónde está la pelota hoy, sino dónde estará en la siguiente jugada, para que seamos proactivos y tengamos las herramientas y recursos para lo que viene.

Estoy seguro de que habrá un repunte en esta modalidad cambiante de las ventas, y lo mejor será utilizar el entendimiento integral de tu cultura, de cara a lo que haces en la táctica, por medio del gran recurso de la tecnología, basado y asistido esencialmente por el método, la conexión humana. Conversar, exponer ideas, es algo que los seres humanos tenemos como necesidad básica, y eso es lo que se hace en las ventas. Hay que prepararnos, informar más que promover, y crear conversaciones entregando valor y siendo relevante para los diferentes segmentos de mercado. </>



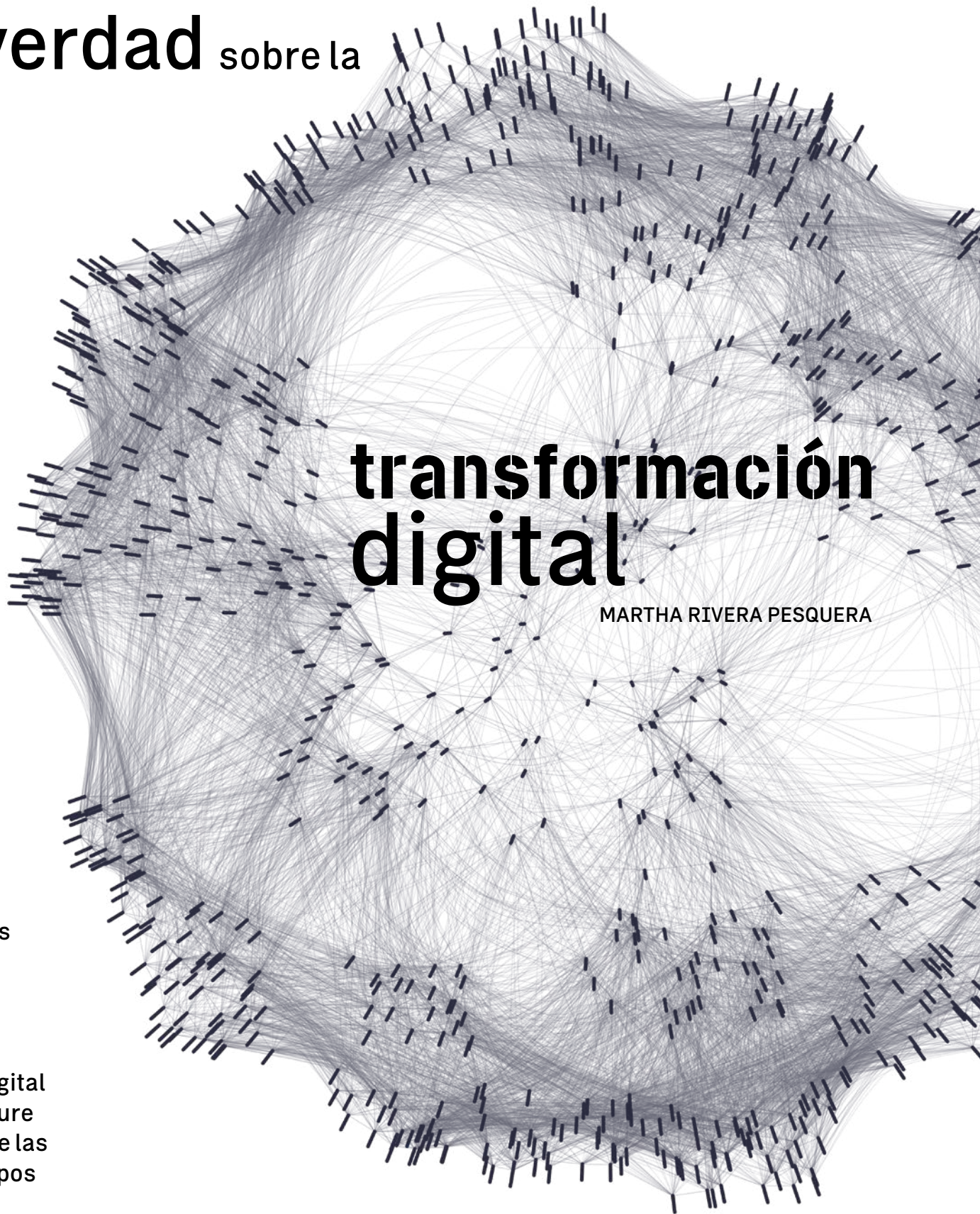
La entrevistadora es doctora en Ciencias de la Administración con especialidad en Marketing por HEC París. Profesora de Comercialización en IPADE Business School.

La **verdad** sobre la

transformación digital

MARTHA RIVERA PESQUERA

Una investigación entre las empresas más importantes de México arroja luz sobre cómo emprender una transformación digital efectiva, que asegure la supervivencia de las empresas en tiempos de cambio.





Con la intención de entender a fondo qué sucede con la transformación digital en México, en 2019 comenzamos una investigación cualitativa basada en entrevistar a más de 25 directores generales de grandes multinacionales, empresas grandes y medianas radicadas y operando en México. Las compañías pertenecen a diversas industrias relevantes en el país, como las de contenidos, servicios financieros, telecomunicaciones, hospitalidad, comercio, transporte y bienes de consumo, entre otras.

La metodología consistió en entrevistas a profundidad. Existía una lista de preguntas estándar, pero se buscó en todo momento profundizar en las causas y conclusiones que cada uno exponía de forma individual. Dentro de la muestra se encuentran Aeroméxico, Cemex, Alpura, BBVA, Comex, Bachoco, Cisco, Interceramic, Televisa, Liverpool, Grupo Posadas, La Comer, Visa, IBM, Grupo Herdez y BP.

Uno de los primeros aprendizajes es que cada empresa tiene su manera de interpretar el concepto de transformación digital. Para algunos es la estrategia para integrar los procesos de negocio utilizando nuevas herramientas digitales. Para otros, la oportunidad para reinventar el modelo tradicional de negocio, adoptando un nuevo modelo digital. Algunos más consideran que se trata de poner al cliente en el centro, agregándole valor; o bien, que es una estrategia transversal, porque toca todos los procesos de negocio. Otros respondieron que es un medio crucial para la competitividad y supervivencia del negocio.

De alguna manera, todas las empresas participantes tienen algo de razón, si bien ofrecen definiciones incompletas. Lo positivo y la buena noticia es que todos entienden que la transformación digital es un medio, no un fin. Un medio para proporcionar una mejor experiencia al cliente. ¿Cuál sería la ruta para llegar a ello? La «omnicanalidad»: abrazar el canal digital junto con los otros canales para dar un mejor servicio y una mejor experiencia de consumo.

El enfoque en el cliente es un tema crítico, y es el *driver* de la transformación digital. El cliente ha cambiado sus expectativas, y ahora es preciso aumentar el valor que se le proporciona. Para ello, es necesario conocer mucho mejor sus insights, materia en la cual la tecnología tiene

mucho que aportar, con herramientas de inteligencia artificial (IA), *Big Data*, *Data Analytics*, etcétera. Todo esto debe llevar a la personalización de la oferta, conociendo el *customer journey* de los clientes para mejorar la experiencia de consumo.


Un elemento clave para que todo esto suceda es el liderazgo en la organización. Todo empieza por la Alta Dirección, que debe dirigir el cambio. El compromiso de la Dirección General y del Consejo es imprescindible, porque son las instancias que logran el cambio profundo de la organización. Esto implica un cambio cultural, que parte de una estrategia *top-down*, porque debe permear y empoderar a toda la organización, a fin de que las decisiones se tomen de forma correcta y ágil, construyendo una experiencia de consumo consistente en todos los canales y en todos los puntos de contacto que tiene el cliente con la marca y la organización.

Otros dos grandes aprendizajes que se derivan de este estudio: la transformación digital parte de poner al cliente en el centro, y no es únicamente una estrategia, sino un cambio de *mindset*, en toda la empresa.

LA DISRUPCIÓN DIGITAL

Las empresas que están en el camino del cambio no han terminado de alcanzar una transformación total. Existe un índice de madurez digital, según el cual el promedio de las empresas en México está en 66.5 puntos con respecto de un 100%. En términos de estrategia en innovación y crecimiento, está en 70%; en experiencia del cliente, 66%; en cadena de suministro y operaciones, 64%; en finanzas, legal y recursos humanos, 65%; en tecnologías de información, 67%; en riesgo y ciber seguridad, 67% y en organización y dirección de personal, 67%.

Además, hay grandes diferencias por sectores, con algunos conservando un largo camino por recorrer. El rango va desde el sector inmobiliario y de la construcción, que está en 48.3%, hasta el de Banca y Seguros, que se ubica en 75.5%. En medio están Turismo y hotelería, con 73%; la Agroindustria que, contrario a lo que se pensaría, va avanzando con 68.6% (por arriba del promedio) y educación, al cual le falta mucho por avanzar, en 63%.



un elemento clave para que suceda es el liderazgo en la organización. Todo empieza por la Alta Dirección, el compromiso de la Dirección General y del Consejo es imprescindible.

La transformación digital refleja un contexto que revela cómo pensaban los sectores económicos antes de la crisis de pandemia. Hasta entonces, el cambio tecnológico, la abundancia de competidores y productos sustitutos hacían ver el futuro como difícil de predecir, lo cual llevaba a refugiarse en lo que ya había funcionado para la empresa. Hoy el desafío es enorme, porque el pasado no se parece en nada al presente. El conocimiento se está enfrentando a sus límites de experiencia, y todos estamos aprendiendo. En ese sentido la transformación digital se ha convertido en aceleración digital, y la aceleración digital es un imperativo de negocio en nuestra era.

Históricamente, el cambio siempre se había dado de una forma gradual. No es el caso actualmente: se trata de un cambio acelerado. Antes de la pandemia era común pensar que nosotros como empresarios dirigíamos el cambio. La consultora de tecnología Gardner, publicó un estudio este año, en el cual 69% de los Consejos y Juntas Directivas reportan que se aceleraron todas sus iniciativas digitales a raíz de la COVID-19. No fueron el CEO, ni el CTO, ni el director Digital: fue la pandemia.

Ante esta situación, existe una disrupción en los sectores económicos. La transformación digital hace un replanteamiento radical acerca de cómo una institución está organizándose -en términos de tecnología, talento, procesos y relación con el cliente- para lograr su propósito y apoyar su estrategia, cambiando de manera sustancial el desempeño del negocio.

Si se analiza la evolución de las 10 empresas con mayor capitalización en el mundo entre 2006 y 2020, se encuentra que al principio del periodo dominaban las empresas productoras de petróleo, y las del sector financiero. Hoy las ocho más valiosas son plataformas digitales:

Apple, Microsoft, Amazon, Alphabet, Facebook, Tencent, Tesla y Alibaba. Es decir, en el periodo de 14 años cambió radicalmente el mundo de los negocios. De transformación digital hemos pasado a aceleración digital.

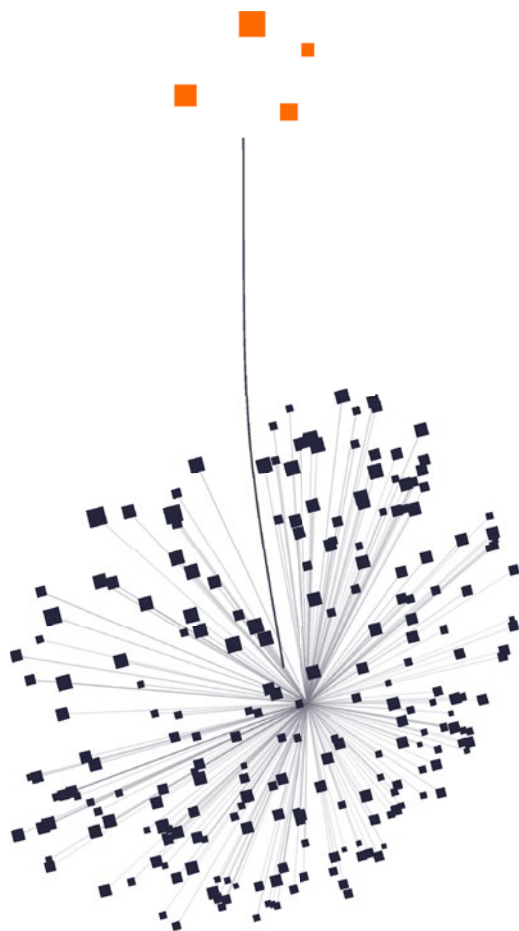
Por comparar, basta revisar el comportamiento del progreso humano en un periodo de no tanto estancamiento como sucedió entre 1780 y 1848. En ese lapso de tiempo la adopción del progreso se observa prácticamente como una línea horizontal. Actualmente se aprecia como una línea prácticamente vertical. La medición de cómo se adoptan las tecnologías y cómo progresa la humanidad se expresa por medio de curvas S. Mientras más verticales sean, significa que la adopción es mucho más ágil. Esto conduce a apreciar que las empresas en México -y es resultado de la presente investigación- fundadas antes de la era de la disrupción digital, se enfrentan a dos grandes cuestionamientos: ¿cómo deberían transformar su negocio tradicional en la era digital? o bien, si ¿debieran cambiar radicalmente su modelo de negocio, digitalizando a la empresa? Esto mismo las debe llevar también a preguntarse en qué momento de la curva S de adopción digital se encuentra su industria.

LAS NUEVAS FRONTERAS

Las industrias hoy no solo se ven disrumpidas por la tecnología, sino también porque las fronteras competitivas han sido redefinidas rápidamente por jugadores establecidos y por nuevos jugadores, quienes han encontrado un nuevo camino para crecer o seguir compitiendo, y ahora se encuentran dentro de otro sector.

Por ejemplo, hoy se puede hablar de una industria de salud y bienestar, que amplía el espectro de competidores. Antes salud simplemente abarcaba los laboratorios farmacéuticos. Hoy el sector se llama salud y bienestar, porque está incorporando a empresas de cosméticos, como Clinic y L'oreal. Empresas como Procter & Gamble venden productos para el bienestar, como sales para SPA; Nestlé, que viene del sector alimentos, está ya también en la industria de bienestar. Disney tiene una división de alimentos. Todas estas empresas están ahora en un sólo sector y compiten con él.

¿Cómo competir en este nuevo entorno? Primero, hay que reconocer que los modelos de negocio tradicionales se están viendo desgastados por la disrupción, no solo a causa de nuevos negocios digitales, sino por la ampliación de



el enfoque en el cliente es un tema crítico, y es el *driver* de la transformación digital. El cliente ha cambiado sus expectativas, y ahora es preciso aumentar el valor que se le proporciona.

los sectores. Las empresas deben pensar cómo trabajar para ser competitivos con modelos digitales y de negocio nuevos, pues éstos están reduciendo el valor que llega hasta ellas. En esta era digital los clientes ganan, pero las empresas pierden. Por ejemplo, hace mucho tiempo que no llamamos a una agencia de viajes, ni compramos un dispositivo GPS; a menos que se trate de un profesional de la fotografía, no se compra una cámara. Los productos o servicios se están volviendo obsoletos, y los grupos de valor se están consolidando. En este mismo sentido se ve cómo las tasas de crecimiento están cayendo en picada, de tal modo que, para sobrevivir, las empresas deben hacerse de una ventaja competitiva y ser las primeras en moverse. Las empresas que no cambien perderán su participación de mercado.

No se trata solo de competir, sino de cambiar el dónde y el cómo del juego. La empresa debe crear su propia red, asociándose con otras, creando ecosistemas digitales nuevos o uniéndose a alguno. Actualmente nadie puede

permitirse jugar solo: se trata de crear alianzas y ecosistemas para sobrevivir a la siguiente curva S.

En el sector de comunicaciones, concretamente en telefonía celular, hemos visto desaparecer algunas marcas o por lo menos perder relevancia, como Nokia o Blackberry. Cuando aparezca la nueva tecnología 5G, cambiarán radicalmente las reglas de competencia en esta industria. Por ello, una pregunta importante es cómo se preparan las empresas para competir en esta nueva curva S.

En los últimos meses, empresas tan grandes y nuevas como Airbnb, después de sufrir una caída del 80% de su facturación durante la pandemia, se reinventaron, y a gran velocidad. Cuando sus ventas cayeron en ocho semanas, Airbnb reinventó el negocio en 14 días, lo que tuvo que ver con escuchar a sus clientes, que no son los consumidores finales, sino los que ponen sus propiedades en la plataforma. Descubrieron que podrían ofrecer no únicamente propiedades, sino nuevas experiencias *online*, como clases de coctelería, cocina, recorridos virtuales en bicicleta, tutoriales de maquillaje, lecturas de alguna obra, etcétera. Con estas experiencias en línea lograron rescatar la empresa. El mensaje es que la disrupción digital no es solamente una estrategia, sino toda una mentalidad, impulsada desde la Alta Dirección.

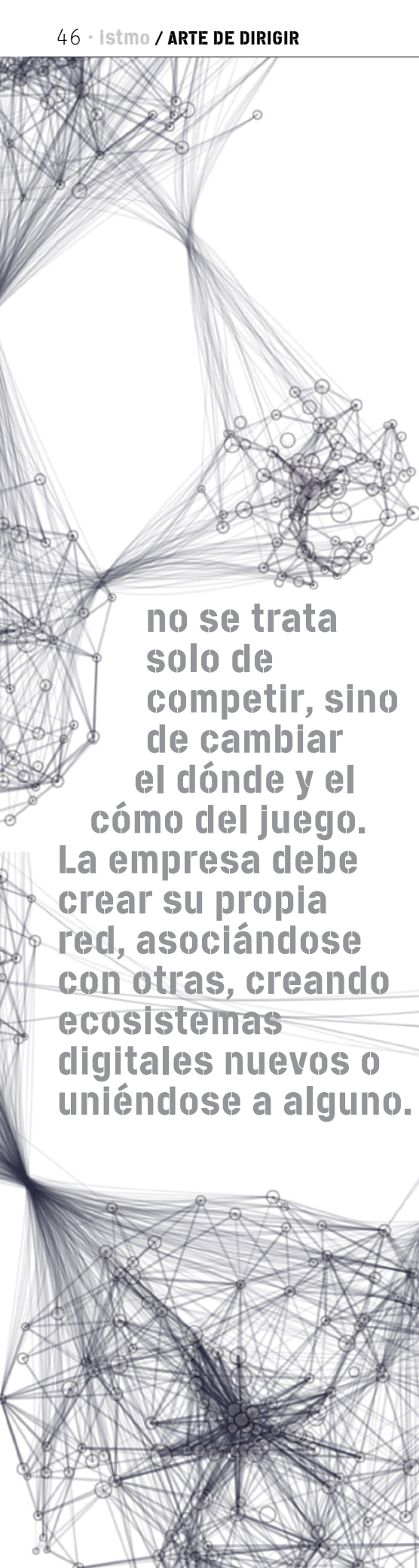
Transformarse hoy es un imperativo. Sin embargo, muchas empresas no saben cómo se inicia este viaje. Como se mencionó, algunas empresas piensan que transformarse es hacer un proyecto digital, como una campaña de marketing o un proceso digitalizado, sin una visión y plan estratégico. Otras piensan que se trata de un programa de inversiones digitales, pero realmente es distinto transformarse digitalmente que convertirse en líderes digitales. El nivel

de partida es el modelo de negocio. El ADN de las organizaciones tiene que cambiar; hay que desafiar los actuales modelos de negocio para crear nuevas fuentes de valor, construir nuevos ecosistemas, nuevas alianzas y proyectarse con innovaciones. Es preciso crear una cultura interna, que mueva a crear nuevas y ágiles experiencias de consumo. Es cambiar la forma en cómo opera la organización.

SIETE ERRORES CLÁSICOS

En este viaje a la transformación digital suelen darse errores, que hemos agrupado en siete categorías:

1. Tener una idea inadecuada (incompleta) de lo que es la transformación digital, como poner una *app*, utilizar las redes sociales o hacer marketing digital.
2. Que el liderazgo quiera hacer mucho y al mismo tiempo, lo que crea gran cantidad de estrés en la organización e impacta la operación diaria del negocio.
3. Pensar que un área debe ser responsable de toda la transformación digital, cuando es un cambio de toda la organización. Esto lleva a la parálisis digital.
4. Los líderes y estructuras clave presentan mucha resistencia al cambio y, cuando se ponen en movimiento, no lo hacen con un pensamiento y metodología nuevos, sino con uno de cascada, lo que conlleva lentitud en el cambio.
5. El Consejo y los órganos de gobierno de las empresas tienen poca paciencia y un pensamiento de corto plazo, y solo se enfocan



no se trata solo de competir, sino de cambiar el dónde y el cómo del juego. La empresa debe crear su propia red, asociándose con otras, creando ecosistemas digitales nuevos o uniéndose a alguno.

en el resultado del trimestre. Exigen resultados rápidos, y esto lleva a que se evalúen de forma errónea los esfuerzos de la organización.

6. Lo opuesto al anterior: se realizan demasiadas inversiones grandes y se espera un retorno rápido. Cuando se hace esto se pierde la visión, la estrategia.

7. Cuando los órganos de gobierno hacen inversiones mínimas y se espera un alto impacto.

Todos estos errores llevan a incumplir las expectativas tanto de la organización como de los clientes. Por tanto, no se construye como otras empresas grandes (Amazon, Alibaba o Mercado Libre) lo están haciendo. ¿Por qué estas empresas sí están ganando en grande? Porque se aseguran de saber, mejor que nadie, lo que el consumidor compra, cuándo y con qué frecuencia lo hace; cuáles son sus preferencias personales, qué le gusta y que no le gusta. En definitiva, conocen íntima y personalmente al cliente.

Estos disruptores digitales también comprenden mejor que nadie que los consumidores compran beneficios, no marcas o productos. Se enfocan en reducir el número de «puntos de dolor» que todos sufrimos cuando interactuamos con ciertas empresas; innovan en todas las dimensiones posibles del *customer journey*, y ofrecen más opciones que nadie. Igualmente, personalizan la experiencia de consumo y crecen lo más rápido que pueden; hacen que sea fácil la compra, la devolución de productos, resolver una queja, solucionar un problema, etcétera. En otras palabras, lo que logran es gestionar mejor que nadie la experiencia completa del cliente, y obtienen más valor de quien es propietario del cliente final, y no tanto de los activos que poseen.

Si hacemos un recuento, Facebook es el propietario de uno de los medios de comunicación más populares del mundo, pero no crea ningún contenido: todo lo crean los usuarios. Alibaba es el minorista más valioso y no tiene inventario. Airbnb, la empresa de hospitalidad más valiosa del mundo y no tiene bienes inmuebles. Uber, la mayor empresa de servicio de choferes del mundo, no posee ningún vehículo. Ninguno de

ellos posee activos, pero sí poseen al consumidor final y sus datos. En este sentido, la transformación digital es la era del consumidor, quien posee control sobre sus decisiones. Las empresas deben entender y servir a sus clientes dentro de esta economía global cada vez más digitalizada. Deben enfocarse más en la experiencia del consumidor.

En esta economía digital en la que el consumidor se encuentra permanentemente conectado, existe una creciente demanda por una experiencia de consumo que sea conveniente, segura, rápida y fácil. De este modo, retener y ganar al consumidor es lo que se espera de una organización que quiera ser líder digital. La experiencia del consumidor es el corazón de la transformación digital.

UNA RUTA ESTRATÉGICA

Realmente es el consumidor el que está transformando el contexto. Por ello existe una ruta estratégica que las empresas pueden seguir:

1. Revisar y mapear el customer journey. Eliminar los puntos de dolor que sufre el consumidor.
2. Identificar y satisfacer las necesidades no atendidas del cliente. Que el consumidor pueda expresar por fin: «a alguien le importo».
3. Mejorar radicalmente la experiencia del consumidor. Conseguir el *wow effect*: que el consumidor se quede sorprendido.
4. Utilizar las herramientas digitales para conseguir una experiencia personalizada. Si se comprende el *customer journey*, es posible ver dónde puede mejorarse el producto o servicio con tecnología, para lograr que el consumidor diga: «este producto (o servicio), sí es para mí».
5. Conseguir el *engagement* con la marca y con otros consumidores. Ahora el consumidor se fía más de lo que digan otros consumidores, que de los mensajes de la empresa a través de campañas de comunicación.

Cada punto de contacto que se tiene con el cliente es una fuente de información, por eso la tecnología se vuelve tan importante. La experiencia omnicanal va a dar este contacto constante, de donde debe extraerse mucha información para mejorar la experiencia de consumo. En la medida que ésta mejora, se conseguirá mayor lealtad, mayor *engagement*. Mejorar la información de los consumidores en las bases de datos es importante para mejorar la experiencia de consumo, tomar mejores decisiones hacia el interior de la organización y obtener mayor lealtad del cliente.

Es importante tener claro que no es la tecnología, sino las personas quienes transforman los negocios. La tecnología es un medio que ayuda a imprimir velocidad al cambio. Es importante no tanto cómo hacerlo, sino cómo pensar en ello. Por ello, la visión estratégica de datos no depende solo de éstos, sino de las personas, de los enfoques y de los procesos que transforman los datos en *insights* accionables, que transforman el modelo de negocio y la forma en como se interactúa con los consumidores. Mantener la mirada en tecnologías que impulsan la evolución de la industria, del sector es muy importante. Se requerirá después mover a la empresa para que implemente dicha tecnología, a fin de tener una manera de servir al cliente de forma única.

Steve Jobs solía decir que lo más importante era construir primero los modelos de negocio en función de la experiencia de consumo, y después trabajar hacia atrás para implementar la tecnología que ayudará a proveer esa experiencia. El peligro está en enamorarse de la tecnología digital antes de pensar en la experiencia de consumo. Las tecnologías digitales existen para ayudar a las empresas a estar más centradas en el cliente y tomar mejores decisiones, no al revés.

Si la pregunta es cómo evolucionar hacia la digitalización, es bueno saber que todo empieza por interpretar las fuerzas del mercado: la competencia, el contexto, el cliente o consumidor, y las capacidades que tiene la empresa, sus fuerzas y debilidades. Si no se analiza esto primero, faltará orientación al cliente, se tendrá información superficial sobre las tendencias del mercado, y no se tendrá en cuenta la complejidad y velocidad de los cambios que se están dando fuera. En este mismo sentido, los perfiles

del talento que contratará la empresa serán incorrectos, porque no se van a adecuar a las necesidades que el mercado está demandando.

Otro elemento importante hacia la digitalización es garantizar el compromiso digital de la organización. Esto significa que los líderes de la organización, el Consejo y la C-suite estén involucrados, para generar una estrategia y poder tener un cambio de *mindset* en la organización, una mentalidad innovadora que permita tomar decisiones correctas en términos de inversiones. Sin el compromiso de la Alta Dirección, lo que va a faltar es visión y mentalidad digital, por supuesto faltarán los recursos y orientación en el largo plazo. Se va a imprimir dentro de la organización un miedo a canibalizar el negocio existente, sin una impronta de crecimiento de los nuevos negocios, y los ejecutivos de la C-suite van a tener visiones distintas.

Un tercer elemento hacia la digitalización tiene que ver con los facilitadores, que puede ser el primer error en el camino: se empieza por invertir en procesos, en tecnología que permita capturar datos y hacer análisis, se invierte en activos digitales, en talento, en sistemas de tecnología de información, pero no se piensa en que, para ejecutar a la velocidad correcta, es preciso cambiar los procesos de toma de decisiones. Es preciso también cambiar la cultura de manera profunda; traer el talento digital adecuado, y que el equipo de TI o digitalización se mueva al ritmo adecuado y traiga los sistemas que mejor se adecuen a la organización. Estos son los facilitadores digitales importantes.

Para moverse hacia la digitalización se requiere pensar que no se trata de un tema de tecnologías de información: es una iniciativa de toda la empresa. El *driver*, el propósito de la estrategia corporativa, es estar centrados en el cliente. El corazón de la transformación digital es la experiencia de consumo, y para eso es preciso moverse hacia nuevos modelos de negocio y nuevas formas de operar. Hay que pensar qué debe cambiar dentro de la organización. Por ello, se necesita el máximo patrocinio a nivel de órganos de gobierno, el Consejo, el C-suite. Que ayuden a cambiar la cultura, la mentalidad, los equipos de tecnología, las capacidades, las metodologías... todo.

Para comenzar el viaje de la transformación no se requiere hacerlo todo de golpe, puede ser de forma gradual, pero con una visión estratégica. Se puede comenzar por transformar un proceso, seguir con una función, pasar al cambio multifuncional de una nueva unidad de negocio, hasta conseguir que toda la organización se haya transformado. En este sentido debe tenerse claro hacia dónde caminar.

Independientemente de su alcance, la transformación digital comienza con la visión de futuro de la organización. Una vez con ella, se define la estrategia que moverá la organización al cambio. En las primeras etapas se debe empezar a medir resultados, para después ir escalando hacia esa visión de futuro.

Esto fue lo aprendido en este proceso de entrevistas a las diferentes empresas en México y sus proyectos de transformación digital. Las lecciones aprendidas deben dirigirse a mejorar y agilizar aún más esta transformación, para conseguir siempre una mejor experiencia de consumo. </>



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

A MÉXICO

REDACCIÓN ISTMO



El escenario cripto está creciendo en el mundo, y en México lo que se necesita es más información para aprovechar las posibilidades de emprendimiento que se están abriendo.



El ecosistema de cripto ya no se limita a las monedas como el Bitcoin, es un espacio que está creciendo hacia una infinidad de actividades humanas. Es un universo en crecimiento, considera el doctor Oswaldo Reyes Corona, en donde cada vez más instituciones y países aceptan alguna forma de cripto tecnología para fines de inversión, elaborar obras de arte, proporcionar servicios de salud o hasta poner una etiqueta inviolable a una propiedad intelectual.

El mayor obstáculo para la adopción en México del mundo cripto no es la regulación, ni las autoridades financieras o hacendarias: es la falta de información. La mayor parte de los mexicanos no se acercan al tema porque no lo conocen o «no quieren leer las instrucciones» como describe gráficamente Oswaldo, en charla con Istmo. Con una larga trayectoria como fiscalista, este experto se está volcando hacia la minería de criptomonedas con tecnología limpia y eficiente, asegura. La entrevista se realizó poco antes de que el gobierno chino optara por cerrar el paso definitivamente a las criptomonedas, gesto que ocasionó una caída temporal del Bitcoin, misma que se recuperó unas semanas después, y con creces, llegando a más de 66,000 dólares en días pasados. Quizá influyó en ello la óptica de diversificación de la minería que Reyes Corona describió en esta entrevista.

LA SALIDA DE CHINA

«El mundo cripto es un tema disruptivo, que está dando mucho de qué hablar», refiere Oswaldo Reyes, por años dedicado a la asesoría fiscal, pero quien hoy mismo dedica buena parte de su tiempo a hablar sobre este nuevo ecosistema. Hay quien defiende el tema apasionadamente, pero también quien no lo tendría en su estrategia de negocio o inversión, señala. Pero este año ha marcado momentos muy relevantes por tres factores.

El primero es la acción del gobierno chino en contra de la minería de criptomonedas. En principio, las autoridades actuaron sólo contra las empresas informales que no estaban pagando correctamente por la energía eléctrica y no pagaban por su licencia. Después, la prohibición se generalizaría, pero en ambos casos esta acción provocó

que las empresas mineras se dispersasen por Europa, Estados Unidos, Irán y, asegura el doctor, una pequeña parte en México. Se calcula que en China se encargaba de 67% de la minería de Bitcoin en el mundo, hoy en territorio americano el 50% según datos de septiembre.

Esta situación es vista como positiva por Reyes Corona: al final implica que la tecnología *blockchain* y las criptomonedas han logrado diversificarse, lo que abre oportunidades y genera que algunos países ya no puedan postergar una legislación adecuada para que operen mineros, empresas cripto y las plataformas de intercambio o *exchanges*, que compran y venden criptomonedas.

El segundo factor es precisamente cómo van acercándose al tema las autoridades en los países occidentales, que no parecen tan cerrados al cripto. En México, las autoridades como la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y la Secretaría de Hacienda, hasta ahora se han pronunciado por no permitir al sistema financiero convencional adoptar criptomonedas en su oferta. Sin embargo, han dejado un espacio para la innovación a través de la Ley Fintech

(2018), que proveen el soporte jurídico para las empresas cripto, describe Reyes.

«En México aún falta mayor regulación. Se cree que durante el último trienio del sexenio actual lleguemos a tener algo, pero es un hecho que la parte de la minería se tiene que ver urgentemente, porque ya están generándose aquí minas grandes, inversiones millonarias que intentarán ser ya industria. Comenzará a verse la conformación de asociaciones empresariales sobre un tema que es muy novedoso y deja utilidades muy altas». De no hacerlo, advierte, se pueden tener problemas con inversionistas, con las leyes, con los impuestos, con los permisos. «Se tiene que cuidar mucho esto, porque una inversión de ese tamaño, detenida, puede ser un dolor de cabeza para el empresario que disponga de ella».

Y el tercer punto -tal vez la señal más fuerte en la historia del nuevo orden financiero- que en la semana del 18 al 22 de octubre, nacieron dos ETFs en la Bolsa de Valores de Nueva York -Wall Street- con una recaudación mayor a los 2 billones de dólares. Según Reyes Corona, a partir de ahora, Estados Unidos será el país con mayor adopción de criptomonedas en el planeta.



Se calcula que China se encargaba de 67% de la minería de Bitcoin en el mundo, hoy en territorio americano se encarga del 50% según datos de septiembre.

«En el caso de México, las minas que nosotros hemos puesto son verdes o limpias, porque se trata del sobrante de energía quizá de alguien que tiene una turbina y genera calor. Otro, porque tiene energía eólica.»

LA MINERÍA EN MÉXICO

El propio Oswaldo Reyes está invirtiendo en proyectos de minería en México. A la pregunta sobre las preocupaciones ambientales, responde que el consumo de energía de esta actividad «es más rumor que realidad». Niega que todas las minas de criptomonedas consumen mucha electricidad. «Yo estoy en *home office* y tengo aquí en este momento una máquina que esta semana está minando Ethereum, pero estuvo cerca de seis semanas minando Bitcoin. Esta máquina consume muy poca luz, como un refrigerador, de modo que no me impacta tenerla».

En China, describe, los centros irregulares no tenían una infraestructura correcta. En las regiones que se depende del carbón los picos de consumo de electricidad no sólo eran perjudiciales, sino fácilmente detectables, por tratarse de zonas sin industria. Además, la disipación de calor puede ser muy ruidosa sin los aparatos adecuados.

«En el caso de México, las minas que nosotros hemos puesto son verdes o limpias, porque se trata del sobrante de energía quizá de alguien que tiene una turbina y genera calor. Otro, porque tiene energía eólica. La verde viene de la producción fotovoltaica, y tenemos empresas autorizadas en México que nos pueden vender luz verde», asegura. Además, hoy en día es fácil detectar el origen de algún pico inusual de consumo, por lo que la minería irregular es fácilmente detectable, señala.

«Cuando vemos a gente como Elon Musk hablando de que el Bitcoin contamina mucho, le habría dado la razón hace años, pero en este momento lo que más cuida un empresario, es que se trate de una mina verde o una mina limpia».

El proyecto en el que participa Reyes Corona comenzó en noviembre de 2019, en donde se cuidó mucho el problema de la energía, para evitar un problema legal. Según describe, la actividad ha variado de acuerdo con la variación en los precios de las criptodivisas. Además, el grupo invirtió en nuevas máquinas para minar con un alto *hashpower* (capacidad de minería) pero mucha eficiencia y poca generación de calor, que serán destinadas al

Litecoin y otras tres criptodivisas diferentes. «Estamos instalando toda la capacidad eléctrica, y va a estar certificada como verde», comenta.

El proyecto arrancará en noviembre o principios de diciembre, comenta, y abarcará 300 m², así como 1,350 equipos de *hardware*. La vida útil de los equipos se estima en cuatro años, porque el aumento de la minería disminuye los márgenes, por lo que hay que aumentar la capacidad. Igualmente, estaría certificado, de acuerdo con los lineamientos de Estados Unidos, porque en México no existe una autoridad que los expida o los solicite. «Estamos muy

emocionados porque creemos que será un proyecto disruptivo que abrirá las puertas a futuros empresarios en el ecosistema».

Eso sí, desaconseja minar «en la nube», una solución que ofrecen algunos jugadores del mercado pero que puede ser un ambiente propicio para el fraude. «Yo estoy convencido de que la relación de las criptomonedas con tu mina es personal».

EL PROBLEMA DE LA DESINFORMACIÓN

Si todo esto está sucediendo en México. ¿Cómo es que los mexicanos saben muy poco, y mucho menos invierten, en cryptoactivos? Para Oswaldo Reyes el principal problema es la desinformación. «Lo que sucede lo ejemplifico de la siguiente forma: cuando compramos un ventilador, jamás leemos el instructivo y queremos armarlo como se nos ocurre. Es decir, tendemos a ser muy improvisados y hacer las cosas rápido. El tema de las criptomonedas es muy específico. No puedes guiarte por lo que te diga el compadre o lo que escuchas en las noticias».

En ese sentido, señala que los medios han dado una cobertura muy diversa al tema, dependiendo del nivel de conocimiento que tenga el comunicador, quien puede irse al detalle, o



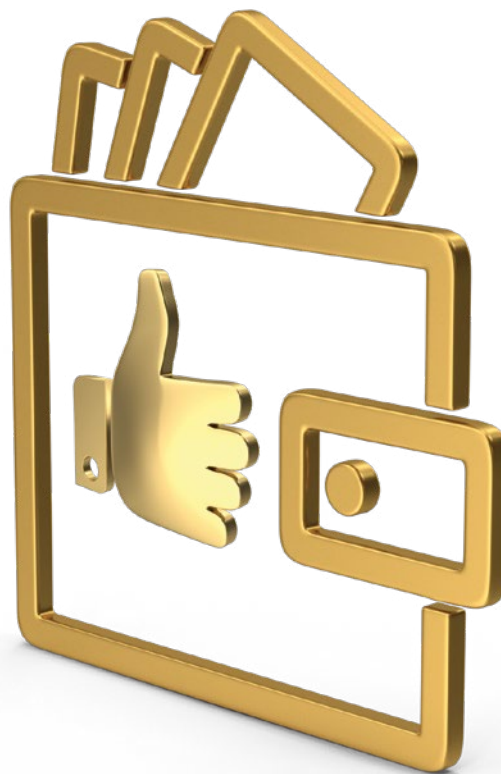
bien enfocarse en Bitcoin cuando sube o baja intempestivamente.

Aunado a ello, por el momento los bancos mexicanos no han buscado participar en criptoactivos, o bien han sido detenidos en seco por las autoridades reguladoras. Oswaldo Reyes apunta que los bancos de Estados Unidos, Europa y Asia, especialmente los más grandes, están abriendo fondos que invierten en criptodivisas, principalmente para sus clientes de nivel patrimonial -como ya lo dejamos claro en párrafos anteriores-.

Igualmente, firmas como Visa y MasterCard han estado interrelacionándose cada vez más con este universo, ya sea aceptando pagos o emitiendo tarjetas en criptodivisas. Algunos productos ofrecen promociones como *cashback*, en monedas o en forma de NFT, mejor conocido como el arte cripto. No debemos de olvidar que Facebook ya está autorizado en más de 40 estados de la Unión Americana para operar su *wallet*, esto puede significar la creación del banco -sin ser banco- más grande del mundo, dado que, entre usuarios de las plataformas de Zuckerberg, será lo normal transferirse dinero o pagar así la publicidad.

Reyes insiste en que la información es lo que más falta en México, sobre todo la oportuna y veraz. La tentación en los medios es referirse al tema cuando se descubre algún fraude, o cuando un *exchange* entra en conflicto con alguno de sus clientes, se queja el Reyes Corona. «El que busca noticias negativas va a encontrarlas, y muchas. Sin embargo, son muchas más las positivas, y son las que importan para hacer negocios sólidos. Por ejemplo, cómo invertir en el largo plazo en *criptos* o bien, cómo instalar una mina de criptomonedas. Estos dos son los negocios importantes»; hoy por ejemplo, estamos trabajando en Florida para que los constructores ya reciban criptomonedas de forma directa, empresas como Aston Martin, Bentley y Baccarat, o la inmobiliaria TERRA reciben ya criptomonedas para varios de sus proyectos.

En cuanto a las criptodivisas como inversión, acepta que su precio es sumamente volátil. En contraste con el mercado bursátil, cuyas acciones dependen entre otras cosas del desempeño de las empresas, estos activos no tienen otra variable



Facebook ya está autorizado en más de 40 estados de la Unión Americana para operar su *wallet*, esto puede significar la creación del banco -sin ser banco- más grande del mundo.

más allá de la oferta y la demanda. Si se da el caso de que una «ballena» (como se llama a un inversionista que posee cientos de millones de dólares en una criptodivisa) vende una cantidad importante, el precio bajará, sin ser necesario ningún factor externo. Esto puede poner nervioso a un inversionista que no sepa cuál es su rango de tolerancia al riesgo.

El error frecuente, explica Oswaldo Reyes, es pretender comprar cuando la criptodivisa sube y, luego perder la seguridad cuanto ésta baja... y vender. Por ello, insiste en conocer el

comportamiento específico de la divisa en la que se piensa invertir. «Hay criptomonedas que son reservas de valor, como el oro, donde pudiéramos poner a Bitcoin. Hay algunas que son operacionales, como Ethereum, en donde puedes tener proyectos médicos, científicos, vinícolas. Tenemos ya empresas mexicanas que están levantando capital, cafetaleros en el sur del país, a través de la *blockchain* de Ethereum».

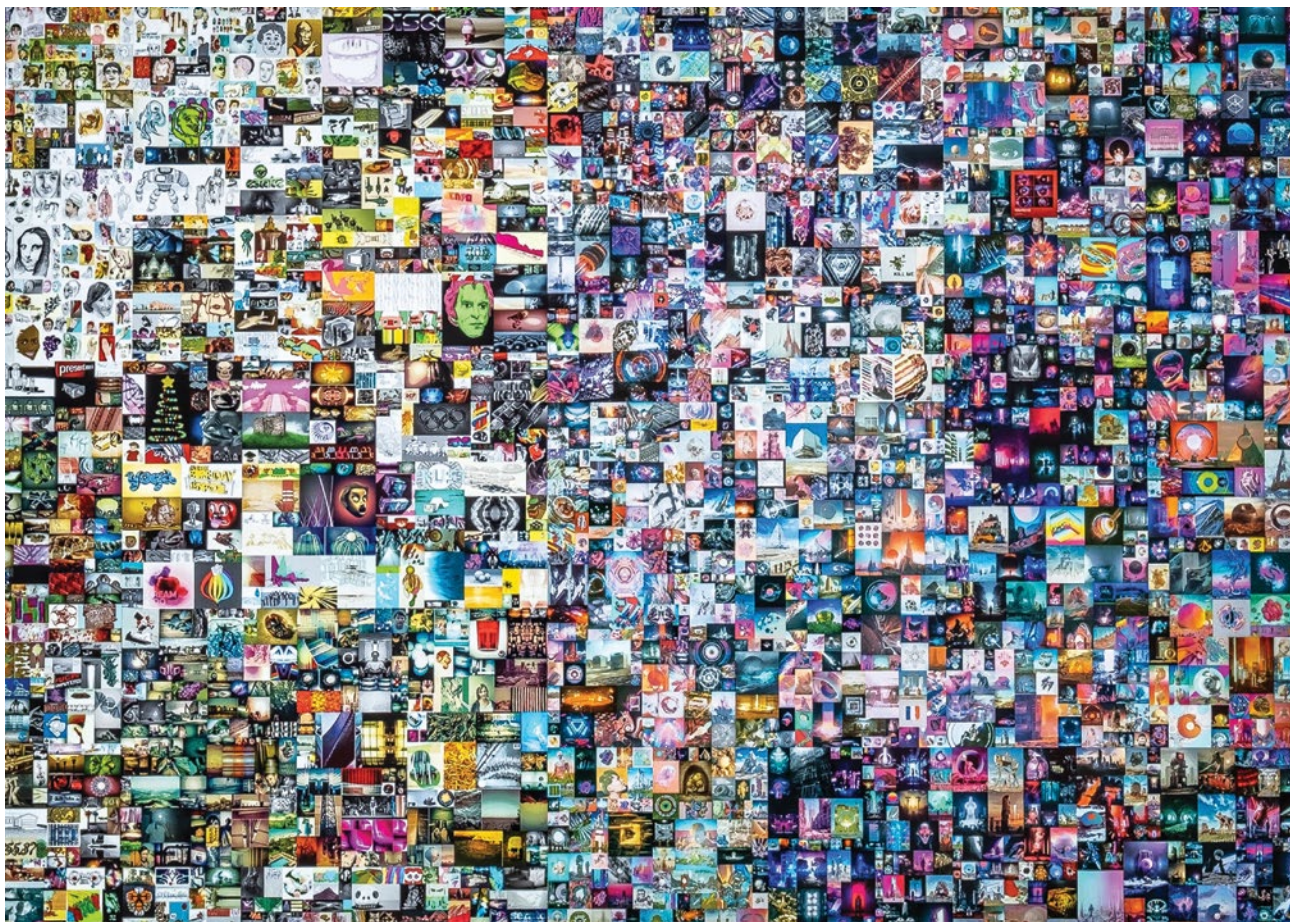
DE EL SALVADOR A BRASIL

Otra forma en que el ecosistema se está expandiendo es geográficamente. Apenas el 7 de septiembre pasado, El Salvador «dio un salto cuántico», refiere el experto, al entrar en vigor la Ley Bitcoin, que autorizó el uso de esta criptodivisa como moneda de curso legal en el país. Las instituciones financieras globales, asegura, se escandalizaron, pero otras juzgaron que el efecto de un pequeño país no tendría relevancia.

El hecho es que, si lograra generalizarse entre la población, el Bitcoin podría disminuir las comisiones que actualmente cobran los bancos y otras empresas al envío de remesas a migrantes salvadoreños en Estados Unidos. La otra idea del presidente Nayib Bukele es igualmente audaz: usar el calor de los volcanes salvadoreños para generar energía limpia que alimente a la minería de cripto. Un dato poco conocido es que en el pequeño territorio de El Salvador se cuentan hasta 170 volcanes, de los cuales 14 están activos, y pudieramos agregar que al día de hoy ya están minando un Bitcoin cada 2 días.

Otros países latinoamericanos que van en esta dirección son Panamá, Paraguay, Uruguay, Chile e incluso Argentina, en donde millones de personas utilizan criptomonedas, refiere Oswaldo Reyes. En gran parte, ello se debe a que en 5 años el peso argentino ha pasado de 15 a 98 pesos por dólar. Por su parte, en Brasil opera ya un ETF en Bitcoins, mientras que algunos bancos locales han anunciado su interés en ofrecer los servicios de *trading* en cripto. Recientemente, el gobierno anunció un proyecto de ley en donde aceptaría al Bitcoin como moneda de uso legal.

Más allá de la región, el Doctor apunta que existen hoy en día más de 22,000 cajeros automáticos Bitcoin en Estados Unidos (que sólo ofrecen dólares al momento de retirar, claro). También, algunos negocios han hecho posible



En marzo pasado, la casa de subastas Christie's remató un collage digital titulado "Everydays: The First 5000 Days", un archivo Non Fungible Token (NFT), tecnología que permite crear documentos imposibles de copiar e intransferibles, y que ha resultado la base de una nueva línea de obras de arte. Esta pieza fue diseñada por el artista estadounidense Mike Winkelmann, mejor conocido como Beeple. La pieza fue subastada por 69.3 millones de dólares a partir de un precio de salida de 100 dólares.

El cryptoarte puede *tokenizarse*: desde el primer saque que hizo Roger Federer como profesional, hasta el primer *tweet* de Jack Dorsey, que se vendió en unos 2.7 millones de dólares.

comprar autos usados, ropa e insumos deportivos con criptomonedas, PayPal las acepta y Amazon está trabajando en su plataforma de *blockchain*, que le permita aceptar pagos en cripto, lo mismo que emitir su propia divisa.

Otro tema son los NFT, (Non Fungible Token), una tecnología que permite crear documentos imposibles de copiar e intransferibles, y que ha resultado la base de una nueva línea de obras de arte, pero incluso una fotografía puede resultar un NFT. Esto ha traído nuevo valor a las industrias plásticas, al deporte y a la música. Una gran parte de los NFT provienen de Ethereum, lo que le da una serie de ventajas respecto de otras criptomonedas. Sin embargo, esto abre posibilidades para nuevos NFT y *marketplaces* como Opensea y BinanceNFT, considerados los

más importantes para intercambiar y comprar NFTs en el planeta.

«El cryptoarte es entonces la evolución de todas las artes. Puede *tokenizarse* desde el primer saque que hizo Roger Federer como profesional, hasta el primer *tweet* de Jack Dorsey, que se vendió en unos 2.7 millones de dólares», describe Reyes Corona.

Según un cálculo del experto, en el mundo unos 100 millones de personas están involucradas con la criptoconomía, entre desarrolladores, programadores, expertos legales y en normatividad, certificadoras, analistas, *traders* y usuarios. Estima que se sumarán mucho más en el futuro, en la medida que más actividades incorporen la tecnología del *blockchain* y sus aplicaciones, y que las criptodivisas terminen de encontrar su

lugar en el mundo. Todos estos cambios fueron impulsados, sin duda, por la pandemia, opina Oswaldo Reyes. «Esto significa que al final del día no será la misma la forma de trabajar, de operar: la inteligencia artificial va ligada a la *blockchain*, y ésta a las finanzas descentralizadas».

«Si no queremos entender que la disrupción financiera que se está generando en el mundo no es la misma de febrero de 2020, tardaremos mucho en comprender el comportamiento financiero que vendrá en los próximos años. Lo más importante es tener el conocimiento y la información de cómo podría mi empresa sumarse al *blockchain*, o incluso que mi empresa haga una criptomoneda, ¿por qué no? Hay más de 8,000 criptomonedas legales en el mundo funcionando.» </>



45 AÑOS DE TRADICIÓN Y PRESTIGIO

88 RUE DE SEINE
LES MOUSTACHES



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

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

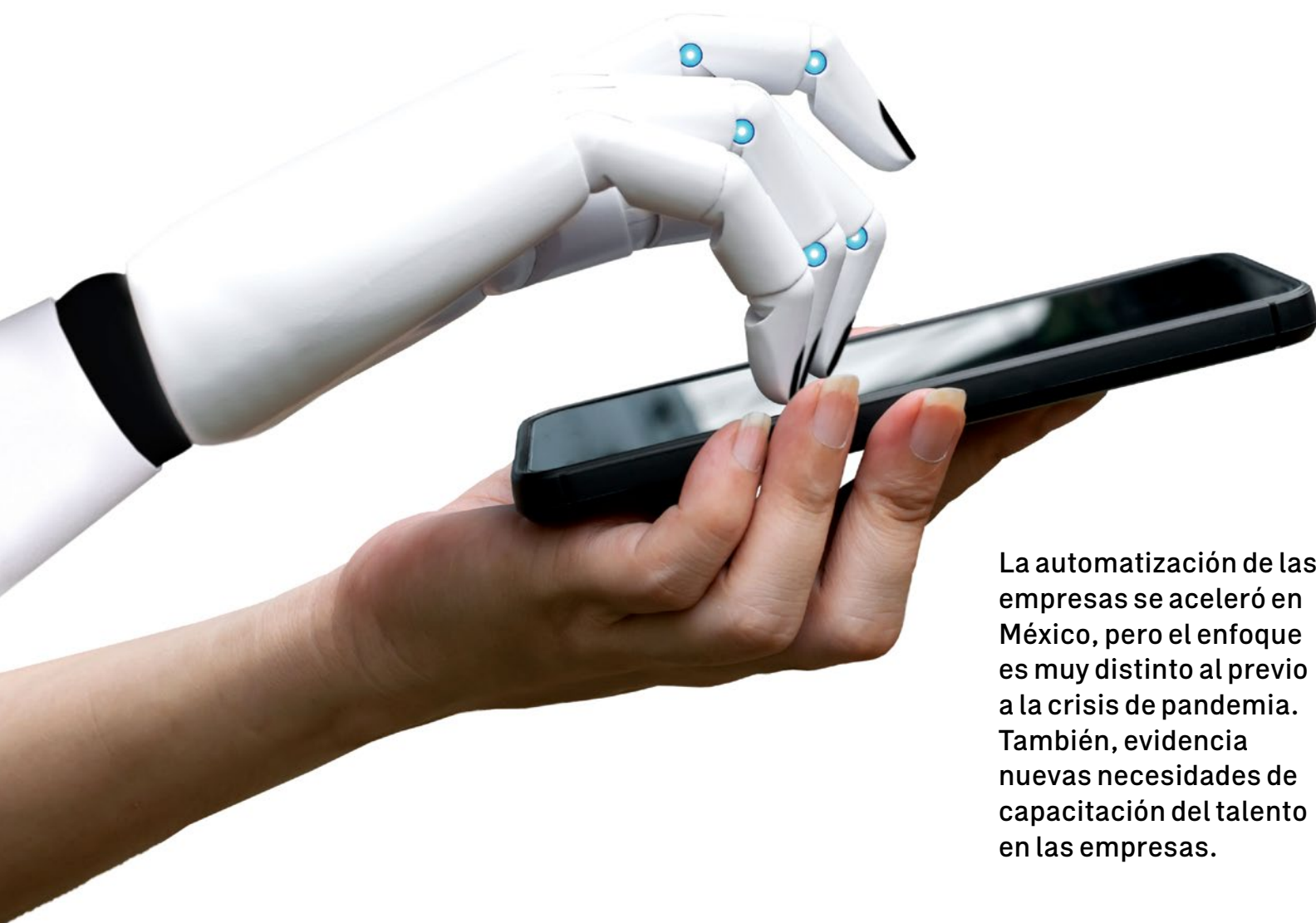
Reservaciones: 5533 3390 • 5525 1265
Río Sena 88, Ciudad de México, entre Reforma y Río Lerma
Comida: lunes a domingo de 13:00 a 18:00 hrs

DAVID PARDINA

Cómo

avanza la automatización

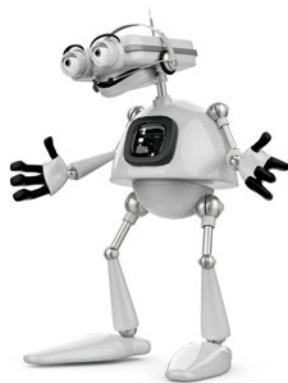
REDACCIÓN ISTMO



La automatización de las empresas se aceleró en México, pero el enfoque es muy distinto al previo a la crisis de pandemia. También, evidencia nuevas necesidades de capacitación del talento en las empresas.



la COVID-19 provocó el cierre de las interacciones físicas. Por tanto, las empresas han tenido que ver de qué manera digitalizan la relación entre empleados y clientes.



Es un hecho que las empresas incrementaron fuertemente su inversión en automatización en los años de pandemia. También, que la atención se ha centrado ya no en los aspectos operativos de *back office* en la empresa, sino en el contacto con el cliente. Esto parte de los estudios que sobre el tema realiza anualmente NTT DATA México, antes conocida como Everis.

En entrevista con *istmo*, David Pardina, director de Digital Strategy & Technology, describe cómo la mejor automatización es la que parte de la alta dirección, y despeja mitos sobre la disminución

permitido conocer el impacto de la pandemia. Previo a la crisis, la automatización estaba en la agenda de las compañías, pero no existían aún tantos casos de uso, o no estaba en una faceta madura. Se encontraba en una etapa experimental donde todavía muchas compañías la veían desde la barrera, intentando ver cómo implementarla, con qué tecnologías, en qué centrarse. Aunque evidentemente había casos de éxito en México, sobre todo en el sector financiero, banca y telecomunicaciones, en otros sectores no existía mayor implementación.

En el nuevo estudio hemos visto que la COVID-19 ha cambiado completamente las reglas del juego en materia de digitalización. Esto fue evidente a los pocos meses de iniciada la pandemia. Sobre todo, ha reordenado los intereses de inversión. Vemos ahora que la mayoría de las compañías ya han implementado soluciones de automatización con distintas tecnologías, evidentemente continuamos viendo que algunas están más avanzadas que otras. A lo que ha ayudado la pandemia es a cambiar las prioridades. En 2019 estaba en procesos de *back office*, es decir, en procesos administrativos, financieros, de contabilidad, de facturación, de cobranza. A pesar de que éstos continuaban siendo importantes, la prioridad se está yendo hacia los procesos de atención al cliente. Lo que ha hecho la COVID-19 es provocar el cierre de las interacciones físicas. Por tanto, las empresas han tenido que ver de qué manera digitalizan la relación entre empleados y clientes. Cada vez hay más robots y soluciones de automatización atendiendo esto.

de personal, que rara vez sucede hoy en día. Sin embargo, sí señala que el proceso requiere que el talento humano también reciba capacitación y fortalezca nuevas habilidades y conocimientos, para obtener los mejores resultados.

¿Cuál era el escenario en la automatización en las empresas en México y Latinoamérica previo a la pandemia, y cómo se encuentra en la actualidad? ¿Crees que la COVID-19 impulsó esta transformación?

Lanzamos un estudio en 2019, por lo que sabemos cuál era el panorama de la automatización previo a la COVID-19, y justo el nuevo estudio que iniciamos en enero de 2020 nos ha

¿Qué sectores han atendido más la necesidad de digitalizarse y automatizarse?

Los sectores más avanzados son los que tienen que ver con la industria de servicios: banca, aseguradoras, telecomunicaciones. Ahí es donde la automatización ha tenido un gran *sponsor*. Es destacable, por ejemplo, el caso de las compañías de telecomunicaciones en México, donde hay un avance considerable. Sin embargo, en otras industrias donde no habíamos visto mucho avance en 2019 hay más movimiento, como

la industria automotriz, la de gran consumo, la manufacturera.

Quisiéramos saber un poco cuál fue la metodología empleada y según el estudio del viaje hacia la organización híbrida ¿cuál es el principal foco para la automatización? ¿Por qué hacerlo?

Evidentemente existe una relación entre la metodología de ambos estudios y algunas diferencias. El estudio de 2019 se hizo a través de entrevistas presenciales dentro de la organización. En el segundo estudio mezclamos cuestionarios con entrevistas individuales. No obstante, el público objetivo continuó siendo el mismo, C-levels en Latinoamérica, sobre todo de compañías importantes. En 2019, como el tema de automatización estaba más incipiente, incluimos el comparativo entre nativos digitales y empresas más tradicionales, donde se vio el *gap* existente entre ambos: el nativo digital aprovecha todas las herramientas a su alcance, y la compañía tradicional es como el trasatlántico al que le cuesta un poco valerse de ese tipo de estrategias.

El foco de ambos estudios era el mismo, saber cómo estaban adoptando las estrategias de automatización distintas compañías de América Latina. Lo que descubrimos en el caso del estudio publicado en 2021 fue que ya existe mayor nivel de madurez, y lo que más ha llamado la atención es que las compañías las han externado cómo el camino no fácil. Todas han sufrido frustraciones al implementar estrategias, y lo siguen haciendo. Éstas van desde una mala selección de las soluciones a implementar, hasta la no utilización de herramientas como casos de negocio para poder claramente identificar y cuantificar el retorno económico. También han sufrido por automatizar procesos para los cuales la organización no estaba preparada. Estas han sido algunas de las conclusiones más enriquecedoras.

Otro dato importante de este último estudio es que lo enfocamos también en el impacto que ha tenido la automatización en la transformación organizacional. Es decir, cómo los colaboradores adoptan las soluciones de automatización. Aquí es donde vemos que existe mucho trabajo por hacer, porque si bien es cierto que cada vez existen más soluciones de automatización dentro de las compañías, existe un reto mayúsculo, a nivel de



David Pardina
Director de Digital Strategy & Technology

el cliente, ahora mismo, juega un papel preponderante en las estrategias de automatización, y se aprecia en el tipo de tecnologías que se están adoptando.

conocimiento técnico y funcional, para que las organizaciones identifiquen dónde aplicar las soluciones y se dé una adopción cultural al 100%.

En la búsqueda de soluciones de transformación para dar mejores resultados ¿qué papel juega el cliente?

El cliente ha estado desde hace tiempo en el centro de las estrategias de transformación digital de las compañías. La mayoría de las decisiones en este campo se toman en consideración al impacto positivo que puedan tener en ellos. Si la automatización estaba más en un plano de eficiencia operativa, como señalé, cada vez estamos saliendo más de esa prioridad. El cliente, ahora mismo, juega un papel preponderante en las estrategias de automatización, y se aprecia en el tipo de tecnologías que se están adoptando. Por ejemplo, la inteligencia artificial es algo que está en un crecimiento importante. En el tema de algoritmos de Machine Learning, la mayoría de los casos de uso está alrededor del cliente.

En el caso de una empresa que aún no ha empezado. ¿De quién depende que la automatización se logre?

Tenemos identificado que en ocasiones puede nacer desde la Dirección General. En otras, en un área de Innovación, algunas más en el área de Finanzas. Sin embargo, para que la automatización triunfe tiene que existir un *sponsorship* muy claro dentro de la organización, y la estrategia tiene que estar muy bien definida y ser muy clara. Esto es algo muy importante. Desde luego lo mejor es que nazca de arriba hacia abajo.

¿Cómo hacer que permee al resto de la empresa?

Lo que hemos visto que más funciona es el ser capaces de mostrar resultados dentro de la organización, es decir, tanto por experiencia como por lo que hemos visto en el estudio, lo que mejor «evangeliza» es mostrar resultados tangibles dentro de la organización. Es decir, que un área pueda mostrar los beneficios que ha podido conseguir a través de la automatización; es cuando el resto de las áreas se suman rápidamente y buscan presupuesto para hacerlo.

Sabemos también que la mejor manera de enfrenar las estrategias de automatización es

**No todo son
hard skills, por
así decirlo. Se
requieren también
soft skills para
saber cómo
manejarse bien
cuando tienes que
programar, recibir
la información,
cómo ofrecerla
para que el robot la
ejecute.**

partir desde el negocio hacia la tecnología. Muchas organizaciones inician el camino en sentido contrario; piensan en la solución tecnológica y después ven dónde pueden implementarla. Normalmente esto no termina siendo tan exitoso. Lo importante es que el negocio entienda que tiene este habilitador, que identifique las necesidades, los casos de uso y se apoye en el área de sistemas para ver cómo puede solventarlos. Esto es lo que mejores resultados está dando. De otro modo lo único que se está haciendo es justificar una compra, sin buscar el valor de la automatización dentro de la organización.

¿Cómo permear la idea de que la tecnología es algo que potencia al humano y no algo que lo sustituye?

Hay que decir que la automatización tiene muy mala publicidad. Cuando explico a familiares y amigos que me dedico a identificar necesidades de automatización, piensan que me dedico a eliminar puestos de trabajo. No tiene nada que ver. De hecho, algo valioso que el estudio muestra es las empresas no buscan reducir personal con la automatización, sino ganar productividad con el

personal que tienen; que puedan dedicarse a tareas de alto valor.

El robot nunca va a sustituir tareas humanas en toma de decisiones importantes o en capacidad analítica. Más bien nos tiene que ayudar a mejorar nuestra actividad, y así lo están viendo las compañías. Es cierto la automatización como herramienta para sustituir personas va muy de la mano con una concepción muy inicial, donde los robots se estaban utilizando y justificando como vehículos para sustituir determinadas tareas, sin pensar en el colaborador final. Esto se remonta a hace muchos años y no tiene ya nada que ver con la situación actual de la tecnología. La automatización es vista por las empresas como un habilitador y una herramienta para la mejora de la productividad, para hacer más eficientes los costos o mejorar los ingresos, pero no desde un punto de vista de reducción de colaboradores. Todo lo contrario. Como se ha señalado, lo que buscan es maximizar el valor y la productividad de las personas en la organización.

El liderazgo y el talento que demandarán las organizaciones híbridas consolidadas en el futuro ¿serán distintos?

Esa es otra de las aristas importantes del estudio. Precisamente lo que está poniendo de relieve es que ya existen necesidades y talento diferentes dentro de la organización, tanto en lo técnico como en lo más funcional o de negocio. Las organizaciones quizá no necesitan entender completamente cómo se deben programar estas soluciones, porque para eso pueden ayudarse de *partners* o terceras empresas, pero las compañías, cada vez más, necesitan saber cómo funcionan esas soluciones para poder programar cuándo ejecutar cada una; entender cómo debe hacerse el mantenimiento o saber cuándo pueden fallar estas soluciones mientras están en producción. Esto, en lo que se refiere a lo técnico.

En cuanto a lo más funcional o de negocio, las personas necesitan saber que existe un abanico de herramientas que habilita muchas funcionalidades. En algunos casos, esto va a requerir por ejemplo que las personas dentro de la organización necesiten un conocimiento más profundo en analítica de datos, por ejemplo, cuando hablamos de inteligencia artificial. O bien, que tengan un conocimiento más profundo

en automatización en general o en transformación digital, para poder cuantificar si tiene o no sentido la implementación de determinadas tecnologías para solventar la necesidad de un proceso de negocio.

Es cierto que cada vez más lo que se requiere en habilidades y competencias del talento se está abriendo hacia tener más información y conocimiento en distintos ámbitos. Es igualmente importante cómo las áreas de negocio van a tener que saber interactuar con estos robots. Esto es otro de los grandes desafíos que también hemos visto en el estudio. No todo son *hard skills*, por así decirlo, conocimiento puro y duro como analítica de datos o un mayor conocimiento financiero para poder dimensionar impactos económicos sobre la implementación de estrategias. Se requieren también *soft skills* para saber cómo manejarse bien cuando tienes que programar, recibir la información, cómo ofrecerla para que el robot la ejecute. Todo esto requiere, evidentemente, de un aprendizaje del que ahora las organizaciones se están dando cuenta, y es otro de los rubros al cual le tendrán que apostar. </>



El estilo de
liderazgo que
salvó



a la **Alemania**
post nazi


Elizabeth Mata y Luis Felipe Martí



«Humildad es andar en la verdad»,

Teresa de Ávila.

Según los autores la humildad es uno de los atributos esenciales para un líder con causa trascendente.



El hecho de que el mundo no comunista se recuperara de la Segunda Guerra Mundial en un tiempo récord se debe fundamentalmente a dos hombres: Harry Truman -el primer presidente americano de la posguerra- y Konrad Adenauer, quien restauró a la sociedad alemana después de 12 años de horror nazi y de una derrota total. Inventó en gran medida la «Europa» a la que integró a la proscriba Alemania post nazi. Adenauer era un gris, incoloro y pedante burócrata, así como un perfecto organizador. ¿Cómo logró salvar magníficamente a la Alemania de la posguerra, con un 57% de aprobación?

Hay dos maneras principales de llegar al listado de las características que debe cumplir un líder para lograr grandes hazañas, como la de Adenauer. La primera es por inducción: a partir de la observación de varios líderes se obtienen las propiedades que comparten (se emplea actualmente en ciertas áreas del *management*). La segunda es la vía deductiva, en la que se parte de la esencia de un líder o de un ideal del líder, para de ahí determinar si alguien lo es o no. Desde el punto de vista de Carlos Llano es más efectivo el método deductivo, siempre y cuando,

este ideal se dirija sin desviaciones a la plenitud humana. En ese sentido, la primera cualidad de un líder debería ser excelencia en su racionalidad y sociabilidad.

Para la siguiente cualidad conviene servirnos de la distinción entre liderazgo transaccional y liderazgo transformacional. El líder transaccional actúa dentro de una relación *do ut des*, es decir, se reduce el liderazgo a una transacción en la que ambas partes consiguen una ganancia (costo-beneficio). El líder transformacional, en cambio, insiste en la motivación e inspiración de sus seguidores, significando su relación con ellos; busca una atención mucho más personalizada hacia ellos y un impulso a sumar las fuerzas individuales, de cara a la misión común de la organización. Ninguna de las dos es incorrecta, pues la primera también es funcional, sin embargo, la segunda es la que mejor logra la trascendencia.

Un buen líder se puede medir por el fruto que deja cuando él ya no está a cargo, por la continuidad que se dé a su proyecto original sin la posibilidad de consultarle en una nueva toma de decisiones. Es lo que John C. Maxwell coloca como la última ley (no por ello la menos

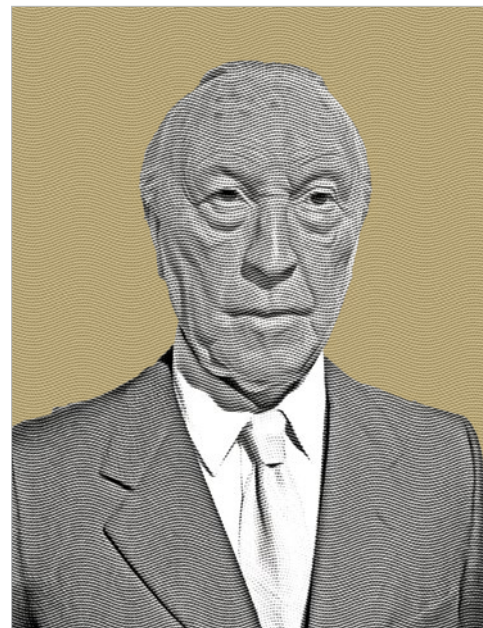
importante) dentro de su listado de *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo: la Ley del Legado*. ¿Cuántas empresas familiares o no familiares se han declarado en quiebra unas cuantas generaciones después de la muerte del líder fundador? ¿Qué tipo de liderazgo resulta más conveniente para el éxito de una empresa en el largo plazo?

Hay líderes, especialmente los líderes natos y los carismáticos, que crean tendencia y provocan grandes giros culturales, pero el liderazgo al que llegamos por una vía deductiva nos conducirá a cruzar las barreras del tiempo y de los *trending topics* (la moda pasajera), para sumergirnos en convicciones profundas y en una honda consciencia de la transitoriedad del líder.

Para Carlos Llano, la transitoriedad es una característica que va de la mano de la humildad. La razón es clara: los seres humanos tienen un cierto límite temporal de acción e influencia sobre el ambiente que les rodea. Para él es una *conditio sine qua non*, una condición de posibilidad para llegar a ser un verdadero líder.



Harry Truman,
primer presidente americano
de la posguerra



Konrad Adenauer,
quien restauró a la sociedad
alemana

LA HUMILDAD EN LA ALTA DIRECCIÓN

La humildad es una palabra que ha cobrado diferentes significados a lo largo de la historia. Proviene del término latino *humus* (tierra), que expresa la realidad del ser humano, de su procedencia y su ubicación en contraste con lo supraterrrenal (las divinidades, los astros, lo inmaterial, etc.). Las palabras *humilis* y *humilitas* denotaban una condición de cierta subestima del hombre, incluso un «hombre rastrero de carácter».

Con el cristianismo, la humildad emerge como una virtud que perfecciona al ser humano. Se convierte en una virtud moral que le permite a la persona regular sus tendencias naturales de estima y reconocimiento, además de la consciencia de poseer un valor propio como individuo.

Otra de las grandes ventajas de incluir la humildad como terreno fértil donde se nutre el liderazgo, es que el líder es consciente tanto de su potencial como de sus limitantes; realmente vive en la verdad y reconoce que necesita rodearse de un equipo que lo apoye. Es un reconocer con autenticidad lo que los demás miembros de la organización pueden aportar y lo que el líder no puede conseguir por sus propios recursos o en solitario.

Adenauer, un hombre gris y con mínimo carisma, era considerado por el pueblo alemán como un hombre diplomático, laborioso, con intensiones claras y amable.

un buen líder se puede medir por el fruto que deja cuando él ya no está a cargo, por la continuidad que se dé a su proyecto original sin la posibilidad de consultarle en una nueva toma de decisiones.

Se suele creer que el líder, entre más alto llegue, más líder es, pero desde la óptica de un liderazgo con base en la asociación y capacidad para guiar a una meta común, el líder puede llegar a influir más en sus seguidores al ubicarse como uno más, dado que por lo general hay mayor capacidad asociativa en un nivel menos alto: «... en el momento actual la eficacia del liderazgo se encuentra más por la línea de la inclusión que por la línea del rango, lo cual equivale a decir que el valor de la humildad, 'ser uno más' en el liderazgo, es preferible al de la preponderancia».

Un liderazgo que busque impactar realmente en el ser (querer) de sus seguidores y no tanto en el hacer (actuar), debe motivar a través de su ejemplo. Por más que se quiera dirigir a una persona, no se le puede obligar a sentir o a querer lo mismo que el líder. Esta distinción entre el hacer y el querer no es una sutileza teórica. Al contrario, es una distinción de considerables repercusiones prácticas, porque hay una abismal diferencia entre estas dos formas de dirigir: a) pretender sin más que el subordinado haga lo que nosotros queremos (autoritarismo) o bien b) pretender que el subordinado quiera lo que nosotros queremos (liderazgo o autoridad por influencia, ejemplaridad o convencimiento). Sólo el líder que es humilde logra convencer a sus iguales de querer lo que él quiere y, por consiguiente, de luchar por un mismo objetivo común; no por obligación, si no por convicción, esté o no él presente.

Esta mentalidad es propia de la filosofía del liderazgo positivo y transformacional, que mira a construir conexiones de alta calidad entre los empleados y directivos de la empresa (*High-Quality Connections*). Un líder se preocupa por cuidar a su gente y fomentar un ambiente laboral propicio para el crecimiento y el mayor desarrollo de cada persona.

Es necesario que el líder sea aquello mismo que quiere que sean los demás. Un líder tendrá

éxito cuando logre tocar las fibras más íntimas y verdaderamente relevantes en la vida de sus seguidores; cuando logre llegar a sus motivadores y despertarlos con una buena sacudida, para encausarlos al objetivo de la organización.

Adenauer, un hombre gris y con mínimo carisma, era considerado por el pueblo alemán como un hombre diplomático, laborioso, con intenciones claras y amable. Sus seguidores estaban convencidos de que tanto ellos como Adenauer querían lo mismo, y los representaba no como un superior, sino como un alemán más que buscaba lo mejor para su convaleciente nación. </>



Luis Felipe Martí es profesor del área de Factor Humano y doctor en Derecho Constitucional por la Universidad Complutense de Madrid.

Elizabeth Mata es licenciada en Filosofía por la Universidad Panamericana. Actualmente asistente académico del área de Factor Humano en el IPADE.



¿Resiliencia o agilidad?

ALMA LAZO

El mundo y las organizaciones necesitan líderes con un perfil que combine la agilidad con la resiliencia.





No son tan lejanos los días cuando, para ser exitoso ante las crisis -personal o empresarialmente hablando- había «sólo» que ser consistente, buscar clientes nuevos para vender nuestros mismos productos, pluralizar las fuentes de divisas y hacer un plan de reducción de costos (el cual solía comenzar por adelgazar la plantilla de personal, contener gastos de viaje, aplazar los programas de entrenamiento, etc.). Sin duda, cambios de mayor duración y alcance también han estado presentes: sede geográfica y venta de marcas, por ejemplo. ¿Suena esto familiar? ¿Te evoca alguna situación?

¿Adivina qué? Hoy no viajamos, no imprimimos, podemos despedir a la mitad de la gente y de cualquier forma estar condenados a la quiebra y al fracaso. Esta crisis es distinta.

LOS LÍDERES DE ANTES

Tradicionalmente el talento diferenciado se buscaba con un impecable currículum, proveniente de una prestigiosa universidad y con éxitos a sus espaldas. Típicamente hemos buscado a los líderes de nuestras organizaciones con experiencias probadas y proyectos exitosos, como los que nosotros teníamos entre manos. Esto aplicaba, pues las condiciones de nuestros entornos y las necesidades de nuestros clientes podían permanecer vigentes varios años sin cambios significativos. A menos, claro, que una nueva iniciativa provocara alguna disrupción en esa industria específica. Los cambios eran pocos y acotados.

Con el objetivo de disminuir el rango de error en estos procesos críticos de búsqueda de talento, los especialistas en personas y las consultoras más prestigiosas introdujeron el tema de la selección y desarrollo del talento por competencias: visión estratégica, toma de decisiones, resolución de conflictos, gestión de equipos, orientación a resultados, por mencionar algunas. Se desarrollaron sistemas muy robustos para corroborar las experiencias pasadas de estos líderes, las cuales permitían pronosticar estos mismos comportamientos en el futuro.

En la última década, con el aceleramiento tecnológico y digital, hemos visto cambios dramáticos para diferentes sectores. ¿Qué está pasando hoy? Si bien el PIB acumulado de los países miembros de la OCDE ha crecido de forma

consistente los últimos 70 años (ver Gráfica 1) en los últimos 15 hemos visto variaciones significativas: hay picos y hay valles, lo que implica que algunos sectores habrán visto ganancias muy por encima del promedio, mientras que otros han experimentado bajas sensibles lo cual significa la desaparición de empresas y hasta de *clusters* empresariales.

Esta situación comenzó a apuntar una necesidad en los procesos de atracción de talento, en la que se agregaban competencias como la capacidad de adaptación y flexibilidad. Ya no bastaba con las cuestiones meramente operacionales, sino había que añadir atributos del carácter. Las empresas comenzaron un proceso paulatino de valoración de actitudes *soft* cuando antes quizá eran menos relevantes.

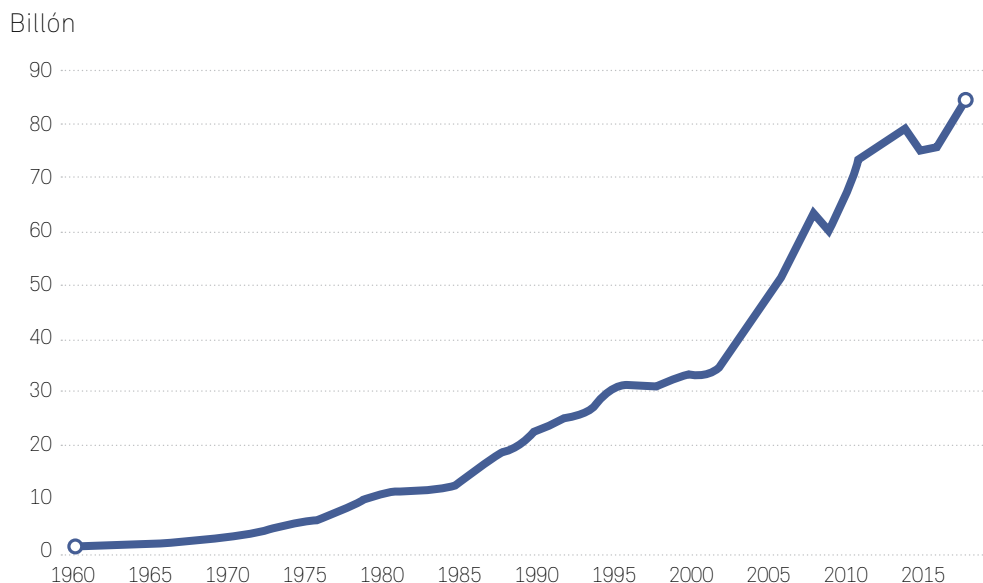
LOS NUEVOS ATRIBUTOS

Demos «doble *click*» a lo que ha pasado en estos últimos meses. ¿Qué distingue a aquellos que

toma de decisiones ágiles; saber desarrollar diferentes escenarios, proyectarlos y cambiarlos, no sólo cada día, sino varias veces al día; transformar la línea de producción y el servicio mismo, son algunas de estas cualidades.

Gráfica 1. PIB (US\$ a precios actuales)

Datos sobre las cuentas nacionales del Banco Mundial y archivos de datos sobre cuentas nacionales de la OCDE.



parecen estar «surfeando el tsunami» -es decir, sobrellevando la crisis con cierta calma-, de otros que quizá no lo hemos logrado? Más aún, ¿qué atributos encontramos en aquellos que están logrando aprovechar una crisis inimaginable para una generación que no había vivido algo pálidamente parecido? Hay unos pocos que saltaron inmediatamente y han visto a través del alquitrán lo que nadie más había sospechado. ¿Qué pensamos acerca del perfil de un líder que está enfrentando una situación nunca antes vista?

Sin duda, los rasgos de carácter que los distinguen son habilidades que en el pasado no eran bien recibidas o eran hasta castigadas en muchos ambientes. Toma de decisiones ágiles; saber desarrollar diferentes escenarios, proyectarlos y cambiarlos, no sólo cada día, sino varias veces al día; transformar la línea de producción y el servicio mismo, son algunas de estas cualidades. Esta agilidad, la vemos presente en la famosa resiliencia, la cual no es un estoico resistir, sino saber recargar energías y administrarlas para poder pasar la línea de la meta.

Esto es como si un corredor usara unos tenis aerodinámicos, y al mismo tiempo le permitieran -por sus características de seguridad- entrar en una planta de manufactura de alto riesgo. La metáfora puede causar una ligera sonrisa, pero es así como se ven los líderes que requerimos hoy. En el fondo estamos hablando de una síntesis de dos virtudes: agilidad y resiliencia.

Ambas son atributos del carácter. La primera se refiere a la capacidad de reaccionar de manera prudente y veloz, nunca emocional. La segunda habla de poder reconstituírnos tras el embate de la crisis; recuperarnos y salir fortalecidos. Llamemos a esta síntesis «agiliencia» (o «resilidad», si prefieres).

Si esta síntesis de dos atributos, la *agiliencia*, la trasladamos al resto del equipo de liderazgo -un segundo nivel, por ejemplo-, hablamos de equipos totalmente flexibles. Lo que antes algunas organizaciones planeaban ejecutar como «una buena práctica», por ejemplo, emular el buen manejo de proyectos e innovación de otras industrias, usar metodologías ágiles, eliminar jerarquías, equivocarse-correr rápidamente, ajustar los mecanismos de compensación, entre otras, hoy se vuelve indispensable. En cuestión

de días se volvió algo imprescindible. Los equipos *agilientes* no se cuestionan si «pudieran» o «deberían» plantear escenarios con rapidez. Lo hacen.

Algunos lo han logrado, y eso es lo que les ha permitido sortear la tormenta de la mejor manera. En estas organizaciones, el equipo que las dirige se ha mezclado y ha colaborado y con esto han desarrollado soluciones en tiempo récord. Es indispensable eliminar los silos, enfocar esfuerzos, priorizar y descartar asuntos no relevantes: es lo que hace un equipo *agiliente*.

En un tercer nivel, la organización como un todo, el liderazgo *agiliente* logra hacer relucir a los liderazgos y creatividad informales, desde cualquier lugar o nivel en sus equipos. Las soluciones más diversas y atinadas las han encontrado en contribuciones individuales de gente «de línea», sin pasar por los «filtros» habituales y sin ningún «comité» de mejora. Sobra decir que hay más de un director que empieze a ponerse nervioso.

Algo nos dice que la *agiliencia* llegó para quedarse y que probablemente la necesitábamos antes. Había muchas señales que no

supimos ver. Desde hace años, distintos líderes de opinión habían señalado la vulnerabilidad de la economía mundial ante desafíos naturales, como pueden ser desastres o enfermedades. La crisis de 2007 fue un pequeño aviso que escogimos olvidar pronto. Por ello, a esta pandemia no le quisimos poner la atención debida desde el principio. Gobiernos y empresas, ciudadanos de a pie en todo el mundo vimos el problema como algo local, «algo de China», y jamás nos imaginamos la velocidad y el impacto que tendría en todo el mundo. Aquí es en donde la *agiliencia* nos hubiera podido ayudar a reaccionar más rápidamente.

La volatilidad, el riesgo y la incertidumbre no se pueden pronosticar. No pusimos en nuestros estados financieros o planes de negocio la afectación de la COVID-19. Lo que sí podemos es aprender como líderes, como equipos y como organizaciones una nueva forma de trabajar y no esperar a que la «casa arda» para prepararnos. No esperar sólo para «hacerlo en el futuro», sino reaccionar en un presente complicado o muy probablemente para volver a empezar. </>

Lo que sí podemos es aprender como líderes, como equipos y como organizaciones una nueva forma de trabajar y no esperar a que la «casa arda» para prepararnos.



La autora es directora ejecutiva de Recursos Humanos en Scotiabank.



IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESTA GENERACIÓN DE LÍDERES HARÁ HISTORIA

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

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

SÉ PARTE DE ELLA.



ipade.mx

THE
WORLD
CALLS
FOR BETTER LEADERS

¿Cómo perdieron a MESSI?

¿Por qué las organizaciones pierden a sus mayores talentos? Una descripción paso a paso de la finalizada relación entre Lionel Messi y el Barcelona.



JOSÉ-DOMINGO LÁZARO ÁLVAREZ



El escritor y periodista británico John Carlin nos cuenta en su celebrada obra *Playing the Enemy*¹ la fascinante historia de Nelson Mandela, un líder trascendente que, con su audacia y tenacidad, logró reconciliar a un país entero a través del poder inspirador que tiene el deporte.

Este libro supuso para Carlin un hallazgo inesperado sobre el sentido, el propósito y los aprendizajes que convierten al deporte en una metáfora de la propia vida, reorientado su vocación al periodismo deportivo. Desde entonces ha escrito multitud de artículos de opinión sobre fútbol, y particularmente acerca de uno de sus mejores exponentes: Lionel Messi, un pequeño y veloz argentino, con genuinas habilidades para el drible, regate y remate quien fue, durante 21 años, el mayor talento del Fútbol Club Barcelona. El escritor británico profesaba tal admiración por Messi que llegó a considerarlo un elegido de Dios, comparándolo con Mozart o Shakespeare.²

Por ello, cuando se conoció la ruptura entre el futbolista argentino y su equipo de toda la vida, Carlin quedó perplejo y sumido en la incredulidad, además de profundamente confundido³, sensaciones que fueron compartidas por millones de personas en todo el mundo quienes, todavía hoy, continúan sin explicarse cómo es posible que la organización que lo ayudó a crecer como persona y profesional, hasta convertirlo en quien ha llegado a ser, pueda ahora perderlo de esta manera.

En este artículo retomaremos la sugerente analogía que vincula al deporte con la vida misma, relacionando la reciente salida de Lionel Messi con los esfuerzos que realizan las empresas para descubrir y preservar a sus mejores talentos. Reflexionamos sobre la urgente necesidad de reinventar nuestro modo de administrar la genialidad individual en una época en la que la incertidumbre y las prisas pueden llevarnos a tomar decisiones erróneas.

EL DESCUBRIMIENTO DE UN TALENTO EXTRAORDINARIO

Lionel Andrés Messi Cuccittini inició su romance con el balón con tan sólo cuatro años en el Club Abanderado Grandoli, a pocos metros de su casa, mostrando tales cualidades para este deporte que, con siete años, ya jugaba en las divisiones inferiores del equipo argentino Newell's Old Boys.

Su precocidad profesional evolucionó al mismo tiempo que su madurez personal, pues a los 11 años se enfrentó al desafío vital que forjó su espíritu de superación, siéndole diagnosticada una deficiencia de la hormona de crecimiento, situación de extrema gravedad que, aunque amenazó su carrera, no fue capaz de detenerla, transformando su mayor debilidad en una sólida fortaleza.

Su gran oportunidad se produjo dos años después, en septiembre de 2000, cuando el popular representante de

futbolistas, el español Josep María Minguella Llobet, recomendó a su amigo Carles Rexach Cerdà, exdelantero del Fútbol Club Barcelona y, en aquel instante, secretario técnico de la entidad, que hiciera una prueba a ese menudo y habilidoso argentino. Carles, lo probó en un partido del equipo infantil y quedó completamente impresionado con su talento, pues en 45 minutos marcó seis goles, disparó dos veces al poste y, a la media parte, no hubo más remedio que cambiarlo de equipo para equilibrar el encuentro.

Carles Rexach no lo dudó y se apresuró a reclutarlo para la entidad, firmándole su primer contrato en una modesta servilleta que sirvió para dar garantías a su familia y evitar que se le escapara. Semanas después el club asumió su tratamiento médico y lo integró en sus fuerzas básicas en marzo del año siguiente, viviendo su primera prueba el 16 de noviembre de 2003 en un encuentro amistoso contra el Oporto de Portugal. Las sensaciones fueron prometedoras y, un año después, el 16 de octubre de 2004, con 17 años, tres meses y 22 días debutó en partido oficial del primer equipo.

Messi grabó su sello desde su debut profesional, adaptándose de un modo asombroso a la filosofía del Barcelona, un club centenario con un estilo singular asentado en los principios de la escuela holandesa. Destacó su juego por una posesión muy elevada del balón, una alta velocidad en el juego de ataque y una rápida transición ataque/defensa cuando el equipo perdía el esférico.

En todos estos aspectos Lionel demostró una gran versatilidad técnica y una extraordinaria actitud de servicio, siendo capaz de innovar el sistema táctico y de mejorar las habilidades de sus compañeros, un hecho distintivo de los profesionales de élite. Encarnó en sí mismo la visión de una estructura deportiva que -desde los tiempos del entrenador Rinus Michels, y de manera muy decidida años después con Johan Cruyff como director técnico y José Luis Núñez Clemente como presidente- se dedicó a buscar, formar y promover talentos únicos en su academia, una aceleradora de competitividad universal reconocida mundialmente como La Masía.

La pasión, ambición y compromiso por la excelencia de Lionel Messi y del Fútbol Club Barcelona permitieron que compartieran objetivos durante 21 años, en los que las diferentes directivas de la entidad renovaron al futbolista constantemente, reconociendo su inestimable aportación al equipo, un hecho incuestionable avalado por la conquista de una ingente cantidad de títulos colectivos e individuales.

Su última extensión de contrato fue en octubre de 2017, por un plazo de cuatro años, siendo durante este periodo cuando la relación empezó a deteriorarse por el convencimiento del futbolista de que las decisiones deportivas estaban debilitando la posición de liderazgo del conjunto

blaugrana, señalando a la presidencia del club como la culpable de la situación.

El punto más álgido de esta tensión se produjo en agosto de 2020, cuando el jugador solicitó abandonar el equipo un año antes de terminar su vínculo contractual, un hecho sin precedentes que aceleró la descomposición del núcleo directivo, que terminó dimitiendo dos meses después.

En mi opinión, es en la búsqueda de talento y en su adecuada evolución donde converge la misión del Futbol Club Barcelona con el propósito de cualquier organización empresarial comprometida con alcanzar los más altos niveles de desempeño.

Hoy en día, no podemos negar que es parte de nuestra tarea directiva mantenernos en un estado de permanente alerta ante la oportunidad de reclutar y desarrollar profesionales quienes, con sus conocimientos, habilidades y actitudes, puedan liderar a nuestras empresas hacia un mayor nivel de excelencia, inteligencia y energía, dotándonos de una capacidad estratégica de vanguardia.

Sucede que a lo largo de nuestra trayectoria empresarial nos encontramos con individuos que parecen reunir unas condiciones que eclipsan a los demás, y que nos obligan a discernir entre el personaje gris que predomina en el espacio cotidiano y la figura diferencial que nos causa una atracción irresistible por su modo de pensar y actuar. Enfocamos nuestra actividad a incorporar a ese talento con la misma celeridad que lo hizo Carles Rexach, apostando fuerte por asegurarnos su participación en nuestra organización.

La feliz coincidencia con una persona genuinamente talentosa puede ser fortuita. Quizás la podemos conocer en una reunión casual, negociando un acuerdo, escuchando una conferencia o por recomendación de alguien de confianza. El descubrimiento puede llegar en la persona de un colaborador propio, un consultor, un conferencista o un compañero de estudios. Sin desmerecer su origen y naturaleza, lo fundamental es que, si

La pasión, ambición y compromiso por la excelencia de Lionel Messi y del Futbol Club Barcelona permitieron que compartieran objetivos durante 21 años.



tiene las cualidades para llegar a ser un profesional clave, debe jugar y trabajar para nosotros. No hay camino más eficaz para lograr nuestras metas que rodearnos de gente sobresaliente.

EL PARTIDO MÁS IMPORTANTE

La dimisión de la anterior directiva del Futbol Club Barcelona en octubre de 2020 abrió las puertas a un esperanzador cambio de ciclo, que se confirmó cinco meses después, en la vuelta a la presidencia de Joan Laporta Estruch, quien fue presidente de la institución de 2003 a 2010, además de ser apreciado como el arquitecto de la etapa más gloriosa del club.

Desde el primer día, el nuevo presidente hizo un esfuerzo por reconciliar posturas con el jugador, aprovechando su carisma y experiencia para volver a enamorarlo, sabedor de que su partido más importante era conseguir su continuidad.

Sin embargo, Messi no era su única preocupación, pues a medida que los nuevos gestores levantaban alfombras se encontraban con más y peores sorpresas, desde sueldos astronómicos hasta deudas calamitosas, pasando por un estadio descuidado, un plantel descompensado, unos patrocinadores intranquilos y hasta una asombrosa novela de espías.

Con una resiliencia envidiable, Laporta se creció ante las dificultades, ilusionando a la afición con la posibilidad de retener a Messi, lo que muchos medios de comunicación daban por hecho al iniciar el verano, aunque nunca terminaba de oficializarse. Cuando parecía que el argentino viajaba a Barcelona a firmar su renovación, saltó la noticia de su marcha. En pocas horas, la euforia se tornó en desilusión, hasta el propio Messi lloró en su despedida, confirmando que, tras el cambio de gestores, su voluntad era quedarse en el club.

Ante la impopular medida, el presidente comunicó que hubo dos motivos que hicieron imposible renovar a Messi: los problemas de liquidez de la institución y la normativa financiera de La Liga española. Sin embargo, ambos estaban cercanos a resolverse días antes de la ruptura final entre Messi y



Estadio Camp Nou en Barcelona, España.

el Barcelona, por lo que muchos intuimos que entraron en concurso otros factores que pudieron ser más determinantes que los compartidos públicamente, encontrándose Messi en medio de un fuego cruzado que va más allá de su figura, y que debe vincularse a otra clase de temores y miedos⁴.

A mi juicio, la pérdida de un talento superior en cualquier organización es injustificable con base en criterios contables, siendo estos propios de una administración incapaz de comprender que, como decía el célebre poeta Antonio Machado, «es de necios confundir valor y precio».

Un profesional extraordinario es siempre rentable por sus méritos, esfuerzo y capacidad, por lo que tiene que ser reconocido por el valor que genera en una empresa, tanto por sus resultados tangibles como por diversos intangibles que elevan el nivel de toda la organización, como lo son su preparación, sus competencias, su inteligencia, sus estándares éticos y su mentalidad ganadora, siendo estos los atributos que llevan a cualquier negocio a alcanzar una nueva dimensión de efectividad.

Tenemos que proteger nuestra acción directiva de la conclusión superflua, del quito aquí y pongo allá, de la falsa coartada del mal menor y del menosprecio ocasional al verdadero talento, porque dejar escapar a nuestros mejores activos tiene siempre un efecto profundo en lo interno y externo. Cuando tienes un Messi en tu organización no lo puedes perder, y menos por esos argumentos, independientemente de que se trate de un vendedor, gerente, director, consultor o consejero.

Oiremos y leeremos que Messi ya no era tan rápido como antes, que cobraba mucho dinero, que podría haber hecho más sacrificios para quedarse⁵, que al final tendría que retirarse en dos o tres años y que la vida sigue y la organización está por encima de sus miembros, pero aun siendo todo ello verdad, no es menos cierto que el club y él tenían una historia de amor en

El golpe anímico fue terrible, pues no solo perdía a un talento irrepetible, sino que su marcha reforzaba a un competidor directo, un adversario por el que los barcelonistas manifiestan una gran animadversión.



común, que Messi conservaba una excelente forma y un alto valor de mercado a sus 34 años, y que su sola presencia en un vestuario, o en un terreno de juego hacia una diferencia abismal. que ahora se convertirá en un costo de oportunidad para toda la organización.

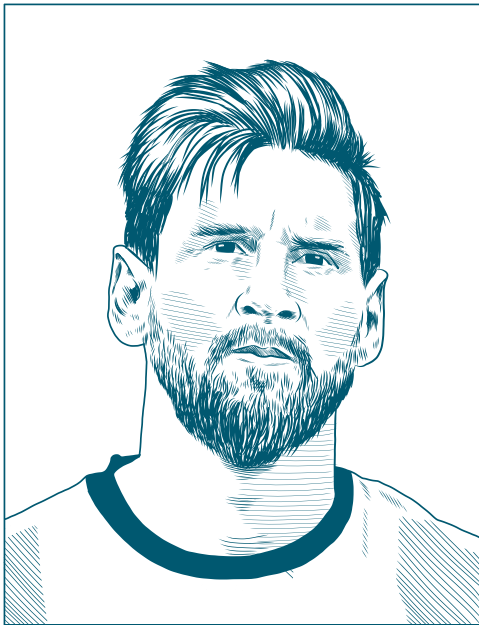
EL GOL EN PROPIA META

La devastación causada por la marcha de Messi tuvo un capítulo final, cuando el 12 de agosto de 2021 fue presentado como nuevo jugador del Paris Saint-Germain, probablemente el club con el que peor trato tiene el Fútbol Club Barcelona y que, en los últimos años, ha sido su rival en todos los frentes, incluso por encima del Real Madrid, con quien se guardan relaciones cordiales y se tienen varios proyectos en común.

El golpe anímico fue terrible, pues no solo perdía a un talento irrepetible, sino que su marcha reforzaba a un competidor directo, un adversario por el que los barcelonistas manifiestan una gran animadversión. Se mire como se mire, este conflicto no pudo tener un desenlace más decepcionante para la comunidad blaugrana.

Con todo, el gol en propia meta que supuso el adiós de Messi no se inició el 12 de agosto de 2021 con su presentación en París, ni seis días antes con el anuncio oficial de su no continuidad en el club, sino mucho antes, y debido a la pérdida de foco en la gestión de este talento diferencial.

Es indudable el extraordinario éxito del Fútbol Club Barcelona en la detección y posterior desarrollo de Lionel Messi, una circunstancia imposible de entender sin el trabajo que han realizado durante décadas ojeadores y responsables técnicos de la entidad, con una vocación trascendente en la búsqueda y formación de talentos a través de La Masia. Sin embargo, el reconocimiento anterior no es incompatible con resaltar las notables áreas de oportunidad en la administración de esos talentos.



Al igual que al Fútbol Club Barcelona con Lionel Messi, en nuestras organizaciones la falta de comunicación y transparencia con nuestros mejores profesionales, la desidia por reorientarlos hacia nuevos desafíos en los que puedan continuar aportando valor, la carencia de objetivos ambiciosos en los que puedan competir por todo, la falta de sensibilidad hacia sus metas personales y profesionales, el permanente recurso a la renegociación económica como principal elemento de la relación o la inexistente planeación de un reemplazo de su categoría intelectual y moral son las causas que originan la pérdida del talento diferencial.

Estas situaciones son habitualmente aprovechadas por nuestros más duros competidores, a los que parece que nos encanta reforzar con quienes nos han convertido en quienes somos y quienes, para mayor fatalidad, son también quienes mejor nos conocen.

Desgraciadamente hay muchos ejemplos de fuga de talento inigualable, pero eso no significa que sea una maldición sobrenatural, pues también hay innumerables casos de organizaciones que son capaces de administrar y cuidar a sus mejores profesionales para convertirlos en la base sobre la cual conquistar un futuro de prosperidad, progreso e innovación.

Escribió meses atrás John Carlin que lo que ofrece Lionel Messi no tiene precio, siendo insoportable la mera idea de condenarlo a la mediocridad y a la desilusión, algo que en el Paris Saint-Germain supieron comprender antes que nadie, por lo que no tardaron ni una sola semana en sumarlo a su proyecto.

Esa es quizás la metáfora más valiosa de toda esta historia: cuando nuestra organización deja escapar a sus mejores talentos, solo gana la competencia. Todos los demás perdemos. </>

¹En México y España el libro fue titulado: *El Factor Humano. Nelson Mandela y el partido que salvó a una nación*, publicado en 2008 por la Editorial Seix Barral. El relato de Carlin fue adaptado al cine por Clint Eastwood con la película *Invictus*, nominada al Oscar en la categoría de mejor actor (Morgan Freeman) y mejor actor de reparto (Matt Damon).

²En una entrevista publicada por el periódico español *La Vanguardia*, John Carlin comentó lo siguiente: «El fútbol de Messi es como la música de Mozart o las obras de Shakespeare». (*La Vanguardia*, 04/08/2019).

³En declaraciones radiofónicas al *show* de John Perlman el 10 de agosto de 2021, John Carlin expresó su opinión sobre la marcha de Messi: «La sensación generalizada es de incredulidad de que Messi no esté con los colores del Barcelona. La gente está triste y confundida por la forma desagradable en que se fue. Claramente, no hay amor perdido entre Messi y el presidente del Barcelona. El lío está en el propio club».

⁴El contexto es más enrevesado de lo que parece. Entre los factores adicionales en la decisión de la no renovación de Messi se encuentra la presentación de avales bancarios por parte de Joan Laporta y su junta directiva por un monto de 124.6 millones de euros, correspondientes a un porcentaje del presupuesto de la entidad, requisito para ser presidente del club, lo que le obliga a no incurrir en pérdidas en los próximos ejercicios para que no se hagan efectivos y puedan disminuirse en el futuro. También está la aceptación de las condiciones de un crédito otorgado por Goldman Sachs por 595 millones de euros, con una duración de 10 años a una tasa de interés medio del 1.98% y con garantía sobre los derechos de televisión. Finalmente, el rechazo a la propuesta de La Liga española para la venta de 10% de la competición a CVC Capital Partners, por la que le hubiera correspondido un crédito participativo de 250 millones de euros a devolver en 40 años, de los que podría haber dirigido el 15% a incrementar su límite salarial, pudiendo inscribir a Messi con el beneplácito de La Liga, si bien este acuerdo también suponía la cesión durante medio siglo del 10% de los ingresos por los derechos audiovisuales. Todo lo anterior se agrava, en una lógica en la que el Fútbol Club Barcelona se encuentra enfrentado a La Liga española y a la UEFA, por ser uno de los equipos que lidera el proyecto de Súper Liga Europea, junto con el Real Madrid y la Juventus de Turín, que pretende evolucionar el marco de competiciones internacionales y también su distribución de ingresos.

⁵A pesar de tener alternativas que mejoraban sustancialmente sus condiciones económicas, Lionel Messi privilegió la continuidad en el Barcelona, aceptando rebajar su salario, para poder facilitar su recontractación por el club. Él mismo lo relató así en su rueda de prensa: «Yo había bajado un 50%, cerramos el contrato y no se me pidió más nada. El resto es mentira. Hicimos todo lo posible y no se pudo. Hay muchas cosas que se dicen que no son verdades». (08/08/2021)



El autor es MBA por el IPADE Business School y MPA por la Universidad Rey Juan Carlos.

Bibliografía

- BALAGUÉ, G. (2018): «Messi». Libros Cúpula.
- CBBC (2021): «Messi deja el Barcelona: 5 claves que explican la anunciada salida del goleador argentino del club catalán». BBC News Mundo
- CARLIN, J. (2008): «Playing the enemy». Penguin Books
- CARLIN, J. (2021): «Los elegidos de Dios». Periódico *La Vanguardia*
- CARLIN, J. (2021): «Que Messi juegue gratis». Periódico *Clarín*
- CINCO DÍAS (2021): «El FC Barcelona declara una deuda de 1.350 millones y un patrimonio neto negativo de 451». Periódico *Cinco Días*
- FERRÁS HERNÁNDEZ, J. (2018): «Gestión estratégica del talento». Periódico *La Vanguardia*
- FRIEROS, A. (2021): «La misteriosa decisión de la directiva del FC Barcelona». Periódico *Sport*
- GARCIA, M. (2021): «La salida de Messi. ¿Cómo puede llegar a dañar la salida de un gran empleado?». Blogs IMF
- GOAL (2021): «¿Cuántos títulos tiene Lionel Messi?». Goal.com
- HERNÁNDEZ, G. (2021): «Lecciones para el mundo laboral de la salida de Leo Messi del Barcelona». Periódico *El Economista*.
- JUÁREZ, A. E. (2021): «El Barcelona se queda sin Messi. ¿Y tú empresa?». Periódico *El Financiero*
- LILLO, J. (2021): «Messi era más que un club». Periódico *ABC*.
- LLANO CIFUENTES, C. (2006): *Humildad y liderazgo*. Ediciones Ruz.
- MALO, V. (2021): «Laporta antepuso los avales a Messi (pero debe vigilar)». Culemania.com
- MOÑINO, L. (2021): «Los clubes aprueban el pacto entre LaLiga y CVC, del que se descuelgan Real Madrid, Barcelona y Athletic». Periódico *El País*
- PACZKA, A. (2015): «Sustentabilidad de talento. La nueva estrategia». Revista *Istmo*
- PALLÁS, J. (2019): «Entrevista a John Carlin». Periódico *La Vanguardia*
- PEREZ, M. (2021): «La Superliga que vale un Leo». Periódico *La Vanguardia*
- SCHILKRUT, V. (2021): «Messi, el Barcelona y las trampas del desarrollo profesional». Ambito.com
- TRANSFERMARKT. (2021): «Perfil de Lionel Messi». Transfermarkt.com
- TYC SPORTS. (2021): «Lionel Messi se va de Barcelona: las estadísticas con partidos, goles, títulos y récords». Tycsports.com
- VARGAS LLOSA, A. (2021): «Messi y la muerte». Periódico *ABC*
- VIVES, X. (2021): «Messi y la gestión del talento». Periódico *La Vanguardia*

Estadísticas de Lionel Messi durante su etapa en el Fútbol Club Barcelona (2004-2021)

Competición	Goles	Partidos
La Liga	474	520
Champions League	120	149
Copa del Rey	56	80
Supercopa de Europa	3	4
Mundial de Clubes	5	5
Supercopa de España	14	20
TOTAL	672	778

Fuente: TyC Sports (2021)

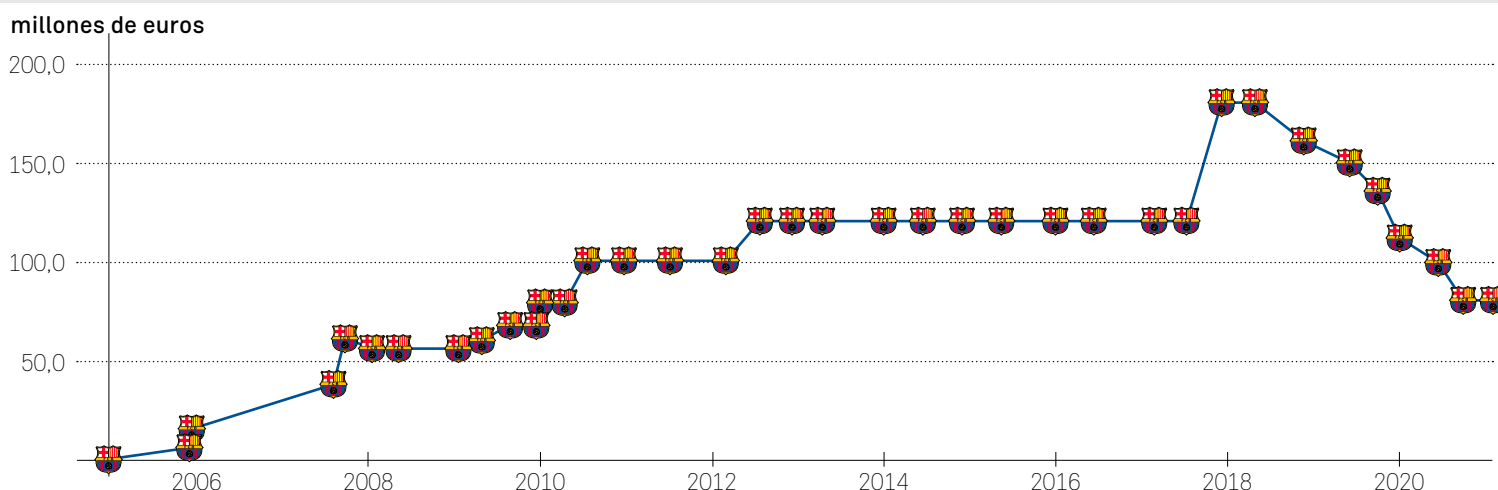
No hay camino más eficaz para lograr nuestras metas que rodearnos de gente sobresaliente.

Títulos y reconocimientos de Lionel Messi durante su etapa en el Fútbol Club Barcelona (2004-2021)

Títulos nacionales	Títulos internacionales	Reconocimientos
10 ligas españolas	4 Champions League	5 FIFA Balón de Oro
8 Supercopas de España	3 Supercopas de Europa	5 veces máximo anotador de La Liga española
7 Copas del Rey	3 Mundiales de Clubes	5 veces máximo anotador de la Champions League
		4 Botas de Oro
		3 Once de Oro
		3 veces jugador del año de la UEFA
		2 Golden Boy
		1 Fifa World Player

Fuente: Goal.com (2021)

Valor de Mercado de Messi durante su etapa en el Fútbol Club Barcelona (2004-2021)



Fuente: Transfermarkt (2021)



創意



C R E A T I V I T Y

</EVENT PRODUCTION>_<VIRTUAL & HYBRID EVENTS>
<CREATIVITY & DESIGN>_<MEDIA DIGITAL MARKETING>



波

TY LOVERS



La ética,

≡ clave en la
supervivencia
del **periodismo**

El periodismo está en una etapa de crisis, en la que plantarse sólidamente en las bases de la ética es una necesidad para la supervivencia.

IGNACIO BEL MALLÉN



La profesión periodística atraviesa claros síntomas de decadencia, de pérdida de credibilidad -con todos los matices que se quiera- en el conjunto de los países democráticos. Cuando se analiza las causas de esta decadencia, se suelen señalar causas externas a la actividad informativa. Se culpa al mundo exterior y a la crisis económica que tan duramente ha golpeado a los medios, llegando a afectar la calidad de la actividad informativa, ocasionado una pérdida de talento redaccional, repercutiendo gravemente en el nivel de los contenidos y provocando un fuerte descenso de las tiradas o audiencias.

Otra causa externa señalada es el fuerte desarrollo de las tecnologías de la información, que han modificado en los últimos años el mundo informativo, de tal manera que el concepto de público, periodista e incluso empresario se ha visto modificado a causa de la universalización del fenómeno tecnológico. Hoy en día cualquier persona se convierte en comunicador o incluso en empresario informativo, dadas las posibilidades tecnológicas y la poca inversión necesaria para llevarlas a cabo.

Nada de ello es falso, pero llama la atención que en esa búsqueda nunca se encuentren referencias a los deficientes niveles de ética de los propios profesionales o de las empresas periodísticas, como si la profesión no tuviese ninguna responsabilidad interna y la ausencia -en muchos casos- de ética de sus miembros no tuviera nada que ver con esa decadencia. La verdad es que el nivel ético periodístico ha descendido mucho, como lo demuestran todas las encuestas que llevan a cabo organismos públicos y privados.

CUATRO IDEAS BÁSICAS

Dada la tendencia, lo mejor es fijar con exactitud las cuatro ideas principales al hablar de la relación de la ética con la profesión periodística: qué podemos entender por ética informativa o, en terminología relacionada con la actividad periodística, por deontología informativa, sus clases, cómo se concreta su desarrollo y qué es necesario para vivirla adecuadamente:

1. Ética informativa

• Mucha gente confunde a la ética con sentimientos y creencias, con lo cual se establece

una clara dificultad de aceptación para aquellas personas que carecen, por dejadez o por voluntad propia, de dichos sentimientos. La ética no es un concepto religioso, sino que está relacionada con la filosofía y se inscribe en la rama que estudia la moral y la manera de juzgar la conducta humana. Por tanto, la ética es accesible y exigible a todos los hombres independientemente de sus ideas religiosas, ya que tienen en su ser impresos unos principios morales generales que les permiten discernir lo verdadero de lo erróneo. Nadie necesita ser cristiano o protestante para saber que robar, asesinar o difamar es malo. Lo sabemos gracias a los principios morales impresos en nuestra conciencia.

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (DRAE) define a la ética como «el conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida» y a la deontología como «la parte de la ética que trata de los deberes, especialmente los que rigen una actividad profesional», en nuestro caso la periodística. Por su parte Luka Brajnovic, conceptúa a la deontología informativa como «la parte de la ética que abarca, por una parte, la profesión con todas sus consecuencias morales y proyecciones éticas sociales, y por otra, los distintos aspectos de la conducta y la conciencia del profesional».

2. Clases de ética

• Normalmente oímos hablar de ética política, social, religiosa, etc., como si la ética se desdoblase según su relación con una actividad concreta. Esto tiene sentido cuando nos referimos al campo de la deontología, en donde sí se puede hablar de distintas clases de deontologías, según estén adscritas a un determinado trabajo profesional. Pero la ética, como principio máximo moral de la actividad humana, es indivisible. No hay varias éticas. Se es ético o no se es, pero no se puede parcelar la ética según el momento coyuntural, tiempo de vida, actividad o situación profesional. No se es parcialmente ético porque como bien dice Leonardo Polo: «todo lo que el hombre hace tiene que ver con la ética» y ésta es una.

Carlo Llano, lo firma tajantemente: «la ética, como la vida, es una. No cabe separar la ética

profesional de la ética personal, ni la ética social de la ética individual, ni la moral pública de la moral privada». Esta separación en los comportamientos humanos causa una distorsión que fácilmente conduce a la corrupción, al hedonismo o a la injusticia.

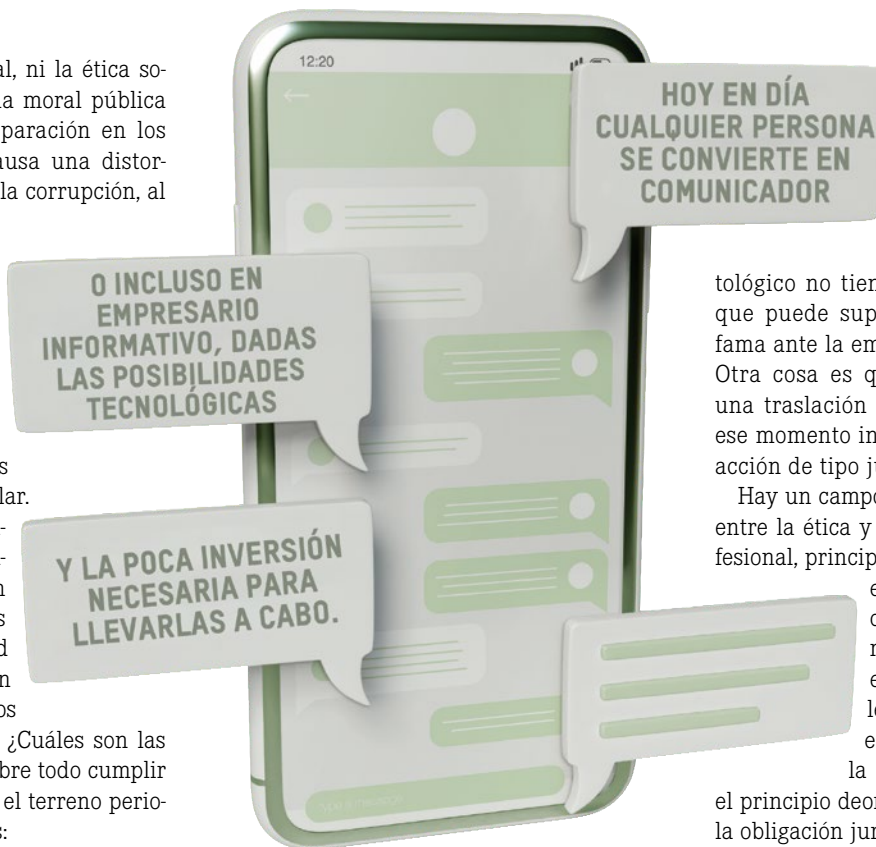
3. Como se desarrolla la ética informativa

En el Derecho la respuesta es sencilla: a través de las normas jurídico-informativas relacionadas con la información. En la ética la respuesta es mucho más difícil de desarrollar.

La ética se concreta en el cumplimiento de los llamados principios deontológicos, que tienen su desarrollo en los códigos deontológicos de la actividad informativa, los cuales recogen las obligaciones esenciales de los periodistas en el ámbito ético. ¿Cuáles son las dificultades para entender y sobre todo cumplir los principios deontológicos en el terreno periodístico? Citemos las principales:

Su dificultad de concreción. Uno de los principales peligros es el excesivo carácter generalista de los principios que componen los códigos deontológicos. No basta con decir que hay que reflejar la verdad: hay que enumerar las formas adecuadas de expresar esa verdad, sus principios, características, partes, etc. No basta con decir que hay que contrastar las informaciones: es mucho más eficiente establecer el número de verificaciones a realizar. Si no, podemos caer en convertir a la ética y por extensión a los códigos deontológicos en una mera enumeración de principios generales.

Su carácter voluntario. La ética está exenta de cualquier clase de coacción, y los principios deontológicos se cumplen porque el periodista lo quiere. El código es una asunción voluntaria del periodista, nunca una imposición. Esta es la gran diferencia con el derecho. En el campo ético predomina la voluntariedad: ahí está una de sus grandezas y también una de sus debilidades.



Carlos Llano, lo firma tajantemente: «la ética, como la vida, es una. No cabe separar la ética profesional de la ética personal, ni la ética social de la ética individual, ni la moral pública de la moral privada».

La ausencia de castigo. En el ámbito ético no hay más castigo que el de carácter moral. El incumplimiento no conlleva ninguna sanción, como ocurre en el derecho.

No cumplir un principio deontológico no tiene otro «castigo» que el moral, que puede suponer la pérdida de aprecio y fama ante la empresa, los colegas o el público. Otra cosa es que ese incumplimiento tenga una traslación al campo del derecho, que en ese momento intervendría para sancionar una acción de tipo jurídico.

Hay un campo muy delicado en esta relación entre la ética y el derecho, y es el secreto profesional, principio deontológico que se concreta en el derecho y deber del periodista a ocultar sus fuentes informativas. Más que un derecho es un deber. Sin embargo, hay legislaciones que no reconocen este derecho o no lo hacen con la plenitud suficiente, y entonces el principio deontológico de silencio decae ante la obligación jurídica.

4. Exigencias para vivir adecuadamente la ética

La respuesta a este punto es bastante sencilla, aunque resulta muy complicado desarrollarla en ocasiones. Son tres: la libertad, la responsabilidad y la ausencia de cualquier tipo de coacción. Su falta invalida el ejercicio pleno de la ética.

Libertad. La primera condición para poder desarrollar la ética es la libertad, y ello por una razón muy sencilla: la ética es el cumplimiento voluntario y la voluntad necesita de la libertad para poder ejercerla adecuadamente. La libertad se convierte en un atributo necesario para la toma de decisiones libres, que es un principio absoluto en el comportamiento ético.

La libertad es, en palabras de Victoria Camps, el «principal valor del hombre», y afirma por ello: «creo que es válida la afirmación de que, en una democracia, la libertad de expresión no debería ser un fin en sí misma. Debería ser más bien un medio para promover el resto de los valores democráticos, de los cuales el primero es la libertad».

La libertad de expresión es lo que permite el juego de las restantes libertades y tiene una finalidad en el campo informativo: la búsqueda de la verdad, que es el primer principio recogido en todos los códigos del mundo, sean generalistas o especializados, y que debe ser el objetivo básico en la labor de un periodista.

Esto es muy difícil de entender en nuestra sociedad en los días presentes, porque los ataques a su ejercicio son constantes. En muchos casos se lleva a cabo de una forma solapada o indirecta, pareciendo que no son propiamente ataques a la libertad, pero que en el fondo lo son y además graves.

Normalmente esta falta de libertad se relaciona con el poder político, pero también se da en los propios medios y su relación con sus profesionales, cómo el impedimento de enfocar temas que puedan ser contrarios a los intereses de la empresa o poner lo contenidos en favor de determinados intereses. Tampoco podemos olvidar esta falta de libertad en el comportamiento personal de algunos informadores, cuando condicionan sus informaciones a intereses empresariales o políticos. Esa autocensura es un claro atentado a la ética, porque hace llegar a los destinatarios una información en donde falta la verdad.

La libertad de expresión permite el desarrollo del ser humano en las áreas del conocimiento. La información hace conocer y ese conocimiento conlleva la necesidad de libertad. De ahí que se pueda decir que cuando en un país o en un medio falta la libertad de expresión es imposible hablar de ética.

Responsabilidad. Hoy en día está cada vez más extendida la idea de que la libertad es el actuar según los intereses personales; hacer lo que uno quiera, la magnificación de la opinión personal sin tener en cuenta las responsabilidades que cada uno adquiere al actuar. Ello es un error clarísimo y peligroso. La responsabilidad es una obligación ineludible en el campo ético. Se responde éticamente de lo que se hace libremente.

Libertad y responsabilidad son las dos caras de una misma moneda. No

La libertad de expresión es lo que permite el juego de las restantes libertades y tiene una finalidad en el campo informativo: la búsqueda de la verdad.

se puede separar una de otra. El DRAE define la libertad como la «facultad natural que tiene el hombre de obrar de una manera u otra, por lo que es responsable de sus actos». La responsabilidad, como señala José Ramón Ayllón, «es la obligación y capacidad de asumir las consecuencias de los propios actos libres, de responder por ellos». En el campo ético la libertad no tiene un carácter ilimitado, porque lógicamente nuestra libertad termina donde comienzan los derechos ajenos.

El periodista, desde una perspectiva ética, tiene la obligación de respetar los derechos personales de los ciudadanos, pero desde la óptica del derecho a la información tiene el deber de informar, aunque en ocasiones violente los derechos de la persona sobre la que se informa. Por ejemplo, toda persona tiene derecho a su honor, pero el periodista tiene el deber de informar, siempre con verdad y con respeto, sobre actos que puedan afectar al honor de una persona, en razón del derecho del público a conocer. La información, junto con ser un derecho personal, es un derecho social que permite la existencia de una opinión pública básica en una democracia.



Falta de coacción. La tercera y última de las condiciones es la ausencia de cualquier clase de coacción en el ejercicio profesional periodístico. Esta coacción se debe entender en el sentido físico y moral, que tiene su manifestación más clara en la censura, mal informativo por excelencia, porque supone una falta de libertad para elegir éticamente contenidos informativos. Censurar es prohibir, no perseguir por lo publicado. El DRAE la define como «una intervención que realiza el censor sobre el contenido o la forma de una obra por razones ideológicas, morales o políticas».

La censura tiene tres notas bien claras en relación con la ética:

- impide desarrollar el trabajo informativo en su vertiente deontológica
- esta injustificada, porque supone una falta de libertad
- erosiona la verdad, esencia de la ética informativa

Muy pocas legislaciones reconocen abiertamente situaciones de censura, aunque realmente sean una realidad bajo la forma de censura encubierta. No hay que confundir la censura con la denominada autocensura o «limitación o censura que se impone uno mismo». No la podemos considerar censura propiamente dicha, porque no viene impuesta desde esferas ajenas a la información, sino que surge del propio periodista que, por miedo, se limita en la acción informativa.

DIEZ PUNTOS ESENCIALES

Para dar respuesta al porqué a la ética se le debe catalogar como clave de la profesión periodística, se deben de enumerar diez puntos:

1. La ética y los principios deontológicos son luz para la actuación profesional del periodista. Sin esa luz, los periodistas no sabrían en muchas ocasiones actuar o les sería mucho más costoso.

2. Sin ética, la profesión periodística tendría como único punto de orientación el yo, el punto de vista personal. La magnificación del yo en la toma de decisiones es uno

No hay que confundir la censura con la denominada autocensura o «limitación o censura que se impone uno mismo».



de los peligros más frecuente en nuestros días, desarrollando un subjetivismo mal entendido, al afirmar que la ética depende de cada persona, independientemente de la verdad objetiva. De ahí al relativismo, tendencia tan criticada por Benedicto XVI y el Papa Francisco, hay solo un paso. Se convierte el sentimiento subjetivo en el único punto de referencia, afirmándose la imposibilidad de la existencia de una referencia universal y absoluta, como la ética.

3. Sin ética no se puede ejercer la función de autorregulación, básica en la actividad informativa. El periodista no tiene un vademécum de soluciones para todos los imprevistos que se le presentan en su actividad profesional. Necesita de la autorregulación para ir avanzando en su tarea, basándose en los principios deontológicos que la ética proporciona. Si esta no existe, repercute negativamente en la autorregulación.

4. El derecho necesita a la ética como complemento de actuación. Los excesos informativos no se pueden evaluar solo a través del derecho, el cual -desde una perspectiva de derecho natural- debe estar basado en los principios morales inmutables, al igual que la ética, y eso los une en la solución de los conflictos informativos. La ética es un deseable complemento del derecho en su orientación iusnaturalista. Lo contrario nos llevaría a un positivismo jurídico, en donde la norma jurídica sería la única posible y la ética desaparecería en la búsqueda de soluciones objetivas a los conflictos informativos.

5. El ejercicio de la ética es necesario para alcanzar el principio de justicia. Una razón poderosa para potenciar el ejercicio de la ética radica en la búsqueda del principio de Justicia, que consiste en «la constante y perpetua voluntad de dar a cada uno lo que es su propio derecho», y en el campo informativo se formaliza dando a cada ciudadano la información que se merece, verdadera, completa, objetiva. La ética respalda esta pretensión de justicia, y no tiene otro objetivo que conseguir la mejor información para cada uno de los ciudadanos. Esto tiene mayor importancia si

istmo



istmotalk

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

No te pierdas las primeras temporadas:

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

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



recordamos que la propiedad moral de la información no es de los profesionales o medios, sino de los propios ciudadanos que delegan en dichos profesionales la consecución, elaboración y difusión de la información.

6. Sin valores éticos quedaría solo el campo del derecho. La ética es un valor fundamental en el ejercicio de la profesión periodística. No se trata de crear nuevos valores, sino de aplicar los que han venido siendo fuente del quehacer deontológico. Hace falta volver a mirar y actuar con base en la ética. Camps afirma: «nuestro problema no es determinar cuáles son los valores más altos. Lo sabemos de sobra. El problema real consiste en descubrir qué hay que hacer para que esos valores cuenten de verdad como los primeros y más importantes por encima de otros, como son el éxito, el placer inmediato, la eficacia, la rentabilidad económica». Si abandonamos a la ética como elemento de referencia de esos valores morales, nos quedaría solo el derecho, lo cual sería peligroso, porque este no tiene como función el crear ni salvaguardar los valores morales, sino el castigar cuando no se cumplen.

7. Sin la ética es muy difícil conseguir la verdad y la objetividad. La verdad y la objetividad son los dos grandes objetivos por alcanzar a través de la información. La verdad lógica, reflejo de la verdad ontológica, consiste en la traslación de la realidad exterior a la información y la objetividad se basa en que las opiniones queden al margen de esa traslación de la realidad. Son los dos principios deontológicos esenciales y es una exigencia rotunda para los periodistas, por difícil que sea su logro.

8. Sin ética solo cabría la sanción jurídica. Si nos olvidamos de la ética reducimos el campo de la responsabilidad tan solo al ámbito jurídico, lo que supondría una coacción asfixiante para el periodista. La responsabilidad en el campo informativo es de dos clases: jurídica y moral. Esta última es la que exige que los periodistas sean responsables éticos.

9. La ética permite el desarrollo de la conciencia profesional en la toma de



decisiones informativas. La conciencia es un tema fundamental en el campo ético. Carlos Soria afirma que «el punto de partida para entender la responsabilidad ética de los informadores es ubicar esa responsabilidad en su lugar propio en la conciencia personal». Siempre hay situaciones profesionales en las que es dudosa la forma de actuar. Es entonces necesario recurrir a la conciencia personal, que se convierte en pieza clave en las decisiones éticas. Por eso la obligación de formarla adecuadamente, teniendo a los principios deontológicos como norte y punto de luz de su actuación. De lo contrario corre el peligro de caer en lo que Soria llama «la autoconciencia del yo» o sea a «asumir la tarea de construir con total independencia y autonomía la medida con que su conciencia ha de medir lo que hay que hacer o evitar. El hombre, cada hombre, crea su propia escala de valores sin condicionarlos a ninguna referencia objetiva. La conciencia se hace de este modo pura subjetividad, autoconciencia del yo, seguridad subjetiva, relativa y cambiante del hacer de su comportamiento ético».

10. Sin ética peligran los principios esenciales de la profesión. Si renunciamos a la ética y caemos en el puro subjetivismo, en el relativismo la verdad deja de ser un elemento básico de la información, por cuanto todo dependerá del querer del periodista, de sus

intereses o los de la empresa, para configurar la información. En esa tesitura la verdad subjetiva se sitúa por encima de la verdad objetiva, y lo mismo ocurre con la objetividad, ya que la falta de ética elimina la búsqueda de la objetividad informativa como fundamento de la información.

UN APUNTE FINAL

Es evidente que conseguir niveles de ética adecuados es una tarea difícil, fundamentalmente porque no es un tema exclusivamente informativo, sino que se engloba dentro de una política de regeneración ética social en todos los campos de la sociedad. Si ésta vive en una espiral de mentira, corrupción, violencia o cualquier otra faceta contraria a la ética, no es posible demandar una actitud ética a los informadores, que serán hijos de esa sociedad y de sus características. Los periodistas no han nacido para ser héroes sino para servir informativamente a la sociedad. De ahí que la única solución para este difícil pero necesario tema se centre en una regeneración social ética, que seguramente redundará en una mejora sustancial de la ética informativa. </>



El autor es director de Comunicación en IESE Business School. Doctor en Ciencias de la Información por la Universidad de Navarra.



GIROSCOPIO

No es imprescindible, pero su ausencia detona algunos inconvenientes.

Carola Martínez Arroyo

FORMADORA DE
LECTORES

FERNANDA CARRASCO

Los mejores lectores comienzan el hábito y el cariño por los libros desde la infancia. Además, se sabe que la lectura no sólo estimula y amplía el lenguaje, sino que fomenta la capacidad de concentración, la buena memoria, la agilidad mental y ayuda a que los niños expresen con mayor exactitud lo que piensan y sienten. Con todo esto en mente, podemos vislumbrar lo valioso que es el trabajo de Carola Martínez Arroyo, quien lleva más de 20 años en el mundo de los libros infantiles y juveniles.

Carola nació en Chile, pero vive desde hace más de dos décadas en Argentina. De hecho, dirigió el programa de lectura de la ciudad de Buenos Aires, Leer para Crecer y trabajó en el Plan Nacional de Lectura de aquel país. Cuenta con diplomados en Estudios Avanzados en Literatura Infantil y Juvenil, en Lecturas Críticas en la Literatura y la Cultura Infantil y Juvenil, y en Estudios Avanzados en Políticas de Producción y Promoción de la Literatura Infantil y Juvenil por la Universidad de San Martín, en Perú.

Es autora de varias novelas para adolescentes, y entre ellas destacan *Matilde* (2017) y *Nunca Jamás* (2019), ambas merecedoras de White Ravens, el galardón más importante para las obras infantiles y juveniles. Este premio lo otorga la Biblioteca Internacional de Munich a

aquellas obras que destacan por su originalidad, temática y estilo.

Carola también es editora independiente y consultora de editoriales. Por si fuera poco, como lo que más hace en su día a día es leer y escribir, tiene un *blog* especializado que se llama Donde viven los libros, el cual aborda temas muy diversos relacionados con su gran pasión por las letras para chicos. En él encontrarás entradas que hablan sobre el golpe militar en Argentina, con el objetivo de que los jóvenes lectores tengan a la búsqueda de justicia como uno de sus ideales más altos. También encontrarás artículos en los que recomienda lecturas infantiles de diversos autores, o de temas más abstractos como la belleza, el tiempo y la pandemia. Todas estas lecturas son muy interesantes y despiertan el interés de las mentes más jóvenes, pero también de los adultos.



Otra manera de estar en contacto con el trabajo y el pensamiento de Carola Martínez es a través de su grupo de Facebook llamado Leemos Lij, que básicamente es un club de lectura donde los chicos pueden estar en contacto con miles de lectores alrededor del mundo. Asimismo, cuenta con una librería virtual especializada, que se llama Dónde viven los libros, la cual solo entrega pedidos en Argentina, por ahora. A lo que sí se puede acceder es a los talleres que imparte en línea, como el curso de escritura de novela juvenil, que se imparte a través de la plataforma de educación artística Domesitika. Ese taller brinda las herramientas necesarias para convertir una idea y desarrollarla paso a paso hasta convertirla en una novela para adolescentes.

Si todo esto despertó la curiosidad lectora de tu niño interior, te recomendamos que te acerques a la obra de Carola Martínez y, sobre todo, que la acerques a los niños y jóvenes que te rodean. </>



COMPAÑERO DE AVENTURAS

El copiloto que siempre soñaste es Bluebox co-pilot, funciona al mismo tiempo como cámara de seguridad, *dashcam* (cámara para parabrisas), ahorrador de kilómetros y dispositivo de diagnóstico de tu auto. Este asistente del camino quitará muchas de las preocupaciones al conducir, ya sea en tus viajes cotidianos o al salir a carretera. Cuenta con cámaras interiores y exteriores de 1080p, de esta forma siempre sabrás lo que sucede fuera y dentro de tu vehículo. Esta cámara está disponible en dos modelos AI y Lite. El modelo AI tiene un procesador neuronal que te puede advertir sobre una futura colisión, así como detectar la somnolencia del conductor, lo que te promete viajes más seguros. El compañero más inteligente que has tenido en el camino.

@blueboxlabs

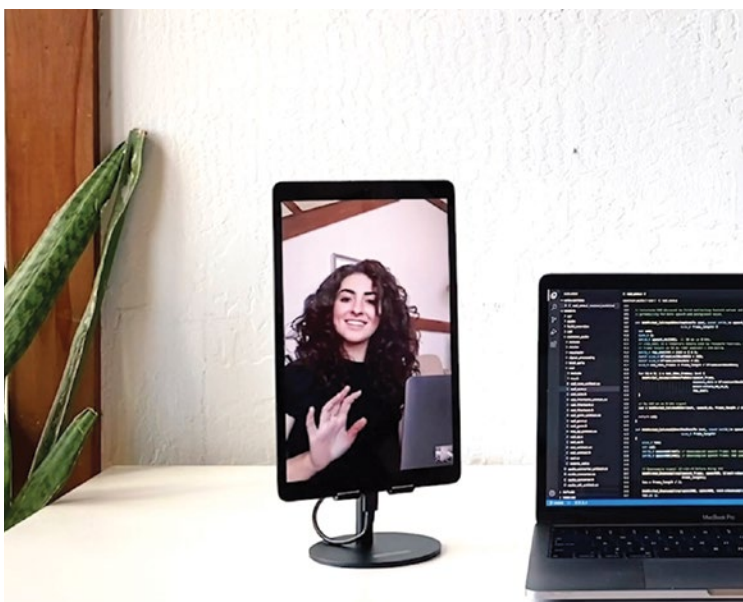
MAESTRO DIVERTIDO

Con la misión de revolucionar la educación llegó Sidekick a los hogares. Se trata de un compañero holográfico de nombre Alfred, quien usa la diversión como principal herramienta para ayudar a los chicos con sus estudios. Este personaje responde a tu voz, es inteligente y de verdad tiene la misión de ayudar a los humanos. Dotado de una cara amigable y de la sensación de vida que respira, este personaje realmente logrará un cambio en la manera en que los niños aprenden. Se puede programar para que te despierte, para echar a andar tu aspiradora, para ser tu asistente de compras e interactuar con tus demás utensilios inteligentes. Para los más pequeños es una ayuda excelente para aprender un segundo idioma y hacerlos practicar con conversaciones reales. Este inteligente y emocional *gadget* está disponible en cuatro modelos, desde un auto volador hasta una casa o castillo. Está dotado con control parental para asegurarte del contenido que consumen tus hijos sea apto para sus edades. Lleva tu hogar al futuro que siempre soñaste.

sidekicks.ai



EQUIPO JUNTO



La pantalla Sidekick siempre-en-video, mantiene conectados a los compañeros de trabajo por medio de una constante y no invasiva videollamada. No solo simplifica las juntas, sino que da la sensación de estar en la oficina al lado de tus compañeros. La jornada laboral se hace más sencilla al trabajar en equipo, pues tienes la posibilidad de hacerles a tus colegas una pregunta o comentario en tiempo real, ¡Como si estuvieran en la misma oficina! La privacidad de los usuarios es muy importante, así que se puede apagar con solo un toque y todos permanecen con el audio bloqueado. Otra función es que puedes tocar en la ventanita de un compañero para tener una conversación directa y privada con esa persona. Su uso es intuitivo y verás que después de este *gadget* tu trabajo vía remota será más práctico. Ya nunca querrás pisar de nuevo una oficina.

sidekick.video

POTENCIA EN EL CAMINO

CydeKick es el accesorio para potenciar tu bicicleta y que puedas recorrer mayores distancias con un menor esfuerzo. Es el único sistema que genera en sí mismo la energía que necesita para su funcionamiento. Está totalmente integrado en un dispositivo compacto, por lo que no necesita fricción adicional, lo que significa que ofrece menos resistencia que otros dispositivos complementarios de bicicleta y se traduce en que la energía que imprimas se verá reflejada inmediatamente en la distancia recorrida. Es sencillo de instalar y es compatible con la mayoría de las bicicletas, así que no dudes en mejorar instantáneamente a tu compañera de dos ruedas. Además, a la par que pedaleas podrás cargar tu celular por medio de una entrada USB con la energía que generas con la potencia de tus piernas. Recorre distancias que nunca imaginaste, mejora tu salud y la del planeta.

spineticsinc.com/thecydekick



COMPañERO DE JUEGOS

Trae a tu *smartphone* la inconfundible sensación de *gamer* con el control Kanex GoPlay Sidekick. Se puede usar en cualquier teléfono, ya sea iOS o Apple y sentirás que pones un *joystick* en tus manos. Se conecta directamente a tu teléfono para darte una sensación háptica de consola. Viene en un elegante estuche que funciona como un soporte para tu teléfono mientras juegas, además facilita la manera en que lo transportas, haciéndolo totalmente portátil para que puedas jugar en cualquier lugar. La parte frontal del GoPlay Sidekick cuenta con dos *joysticks*, así como A, B, X e Y. También L1, L2, R1 y R2 para un mayor control de tus jugadas. Se recarga por medio del cable *lightning* y una carga completa dura hasta veinte horas. La diversión completa ahora cabe en la palma de tu mano.

kanex.com

LUZ PROFESIONAL

Para obtener las mejores fotos, el compañero inseparable de una cámara siempre será la luz. Si tienes ganas de hacer fotos nocturnas interesantes con tu GoPro, necesitas Sidekick Duo, la luz diseñada especialmente para esta cámara. Es la lámpara más pequeña, ligera y poderosa. Gracias a ella tus imágenes nocturnas mejorarán diametralmente. Esta lámpara complementaria proporciona un haz de luz amplio y suave de 600 lúmenes para darle apoyo a tu GoPro. Es ideal en condiciones de poca luz o para cuando necesitas una luz de relleno para separar los objetos o sujetos en tu imagen. Al usarla notarás que tus fotos se ven más profesionales, pues una buena luz aumenta notablemente la calidad de tus fotografías. Llena de luz tu vida y tus fotos.

bhphotovideo.com





Glamping por México

Chilochill

FERNANDA CARRASCO

Hoy más que nunca las actividades al aire libre son valoradas y, para vacacionar, lo mejor es ir a lugares que ofrezcan este tipo de aventuras. Hacer una pausa en los deberes cotidianos es indispensable para una buena rutina de salud y para poder disfrutar con tus seres queridos. Hicimos una lista de cinco lugares en México para hacer *glamping* y disfrutar al máximo en tus próximas vacaciones.

BURBUJAS EN LA MONTAÑA GLAMPING EN MONTERREY, NUEVO LEÓN

Pensado en quienes disfrutan de la naturaleza tanto como de los lujos y comodidades, surge Hide Out Monterrey Bubble Glamping, un campamento de lujo ubicado en la carretera a San Mateo en Nuevo León. Todo lo que rodea al campamento es una espesa y verde sierra y, por lo

tanto, cientos de trinos de aves. El campamento está dentro de un rancho de casi 50 hectáreas y el campamento en sí dispone de cinco hectáreas, que són más que suficientes para explorar y hacer las caminatas más increíbles.

Para pasar la noche podrás dormir en una de sus 10 burbujas de diseño francés. En su interior encontrarás una cama matrimonial y aire acondicionado. La burbuja está ubicada en una terraza con vista a la montaña y con espacios privados para tomar el sol, relajarte en un jacuzzi y tomar un baño al aire libre en su baño diseñado al estilo Bali. También encontrarás en la terraza un asador, por si quieres preparar tu propia comida a las brazas y un telescopio para que observes las estrellas por las noches. Las áreas comunes del campamento harán tu estancia más divertida. Tienen un proyector de

películas, área de fogata, área de hamacas, locaciones especiales para que te hagas fotografías inolvidables, además también hay un spa, para que regreses a casa totalmente relajado.

Solicita uno de sus paquetes románticos, para que tú y tu pareja reciban muchas sorpresas especiales como, por ejemplo, un picnic nocturno con músicos en vivo. Es el lugar ideal para una escapada romántica y diferente en pareja. La luz de millones de estrellas por la noche te confirmará que eligieron el mejor lugar para descansar y reenamorarse.

EL MAR A TUS PIES GLAMPING EN LA VENTANA, BAJA CALIFORNIA

Chilochill es un campamento de tiendas de lujo a la orilla del mar de Cortés. Además de poder gozar de la naturaleza en todo momento, tendrás



Fisterra

a tu disposición un club de playa con bar, una escuela de *kitesurf*, así como bicicletas eléctricas para recorrer los alrededores.

Las tiendas de acampar tienen en su interior una cama *king size*, baño privado con regadera de agua caliente y un diseño arquitectónico que te permitirá ver el cielo mientras te bañas. Su decoración es muy especial, pues tienen lámparas, tapetes y muebles de estilo *boho chic*, creando un atmósfera exótica y romántica. Además tienen una terraza con camastros y mesas de playa para que disfrutes del mar desde tu espacio privado.

El restaurante de Chilochill es muy especial, pues se basa en los ingredientes locales de Baja California que son famosos por su excelente sabor y calidad; probarás los pescados y mariscos más

frescos que recuerdes. Te recomendamos pedir el taco Baja capeado o la quesadilla de marlin.

Los días de playa cobrarán para ti un nuevo significado, pues estarás tan cerca del mar como ningún otro hotel te puede ofrecer, pero eso sí, sin perder las comodidades que te gustan.

PAISAJE DE AGAVE AZUL GLAMPING EN TEQUILA, JALISCO

Otro campamento que te encantará conocer es Sky Tequila. Allí podrás vivir la experiencia de dormir en una burbuja, bajo el firmamento y rodeado de los más bellos campos de agave azul. El hospedaje consiste en 20 tiendas y una burbuja, con todas las comodidades de un hotel. En las instalaciones también hay un temazcal para que durante tu visita hagas un ritual relajante y terapéutico, también

tienen área de fogata para que disfrutes de su calorito acompañado de unos bombones asados.

Si te gusta realizar actividades diferentes durante tus vacaciones, te encantará saber que aquí podrás hacer cabalgatas a caballo, caminatas ecológicas, tour por tabernas artesanales con degustación, tour por tequileras artesanales de la zona con degustación y lo más espectacular es que también puedes dar un paseo en globo. Anímate a conocer esta parte de México de una manera que no te imaginabas.

EN PAZ ENTRE SELVA, MAR Y UN CENOTE GLAMPING EN TULUM, QUINTANA ROO

Si crees que te gustaría hospedarte en medio de la selva y al lado de un cenote de aguas

cristalinas, el *glamping* Nativus Tulum es lo que necesitas. Con el compromiso de preservar la naturaleza, han diseñado espacios y una manera de operar autosustentable. Las tiendas están construidas con materiales naturales de la zona, así que notarás que la construcción se mimetiza con el entorno. En el interior de cada tienda encontrarás una cama king size, un baño privado con una regadera a cielo abierto y baños ecológicos. Todos los huéspedes reciben un desayuno de cortesía.

Nuestra parte favorita del hotel es su muelle privado y por supuesto el cenote de la propiedad, en donde puedes practicar kayak, *paddle* y *snorkeling*. Para redondear la experiencia y regresar a casa completamente renovado, puedes tomar algunas de las clases de yoga que allí se imparten, así como las terapias musicales con cuencos tibetanos.

Si te gustan las actividades acuáticas, disfrutarás que este *glamping* está a solo unos pasos del mar. La arena blanca y las cristalinas aguas del caribe además de la espesa selva

circundante serán el escenario de tus días de *glamping*. Debes saber que la reserva ecológica de Sian Ka'an se localiza a menos de cinco kilómetros del hotel, así que te recomendamos que la visites, ya que además de playas, manglares y petenes (conjuntos de árboles de hasta 30 metros de altura) encontrarás 23 yacimientos arqueológicos, incluyendo la pirámide de Muyil.

Estar en este *glamping*, más que unas vacaciones, es una experiencia de vida que se quedará contigo por siempre.

UN BOSQUE TUYO GLAMPING EN EL PINAL, SAN LUIS POTOSÍ

Fisterra es un campamento de lujo pensado para que las personas de todos los gustos y exigencias tengan la oportunidad de estar en contacto directo con la naturaleza. El campamento está en pleno bosque, a solo una hora y media de la ciudad de San Luis Potosí. Sus instalaciones son cómodas, seguras, sostenibles e incluyentes. En tu tienda tipo burbuja disfrutarás de una



Hide Out Monterrey Bubble
Glamping, (arriba).
Fisterra, (abajo).





Nativus (izquierda).
Sky Tequila
(derecha).



cómoda cama, baño privado y un asador en la terraza. Dentro de este *glamping* puedes realizar las más diversas actividades como ciclismo de montaña o *hiking*, ya sea guiado o por tu cuenta, pues los senderos del bosque están debidamente señalizados.

Si lo tuyo son actividades más contemplativas, también puedes tomar clases de yoga y meditación. Hay paquetes en los que además de las clases de yoga se incluye una sesión de aromaterapia y un masaje tailandés. Un paquete completo de bienestar. También puedes reservar una sesión de spa de masaje de piedras calientes o antiestrés, el giro divertido es que el masaje te lo dan al aire libre rodeado de árboles y la calma que estos transmiten. Para conocer más profundamente este bosque haz un recorrido de avistamiento de aves y, para dejar tu huella, también podrás unirte a las actividades de reforestación. Planta un árbol y tacha esa actividad de tu lista de cosas trascendentales por hacer. </>



Chilochill



Zenith del braccio

C O N D I E G O B O N E T A

Zenith, la manufactura de alta relojería suiza, lanzó recientemente una nueva campaña, con la imagen del actor mexicano Diego Boneta. El protagonista de la explosiva serie sobre la vida de Luis Miguel porta el increíble Zenith Chronomaster Sport (Ref. 03.3100.3600/21.M3100) con caja de 41 mm en acero y cerámica, que incluye su histórico movimiento conocido como El Primero.

El primero es un nombre que no viene del idioma español, aunque pareciera obvio, sino del esperanto, aquel proyecto de lengua universal que estaba en auge en 1969, año de su lanzamiento, por tratarse del primer cronógrafo automático de alta frecuencia, completamente integrado.

El Chronomaster Sport cuenta con un distinguido diseño contemporáneo, que es la más reciente evolución de los 50 años de maestría de Zenith en cronógrafos deportivos. El Primero 3600 de rueda de columna es capaz de medir e indicar 1/10 de segundo, gracias a su escape de 5 Hz y mecanismo Stop-second.

La carátula de laca negra muestra las horas y minutos al centro, pequeño segundero a las 9h, la fecha a las 4:30 h. y los tres contadores del cronógrafo: de 60 minutos a las 6h, 60 segundos a las 3h y cronógrafo central de 1/10 segundo.

«El éxito se construye todos los días, a través de la constancia y siendo siempre fiel a nuestros ideales. Cumplir las metas requiere una visión emprendedora y esfuerzo incansable», dice la campaña «Promesas», con Boneta al frente.

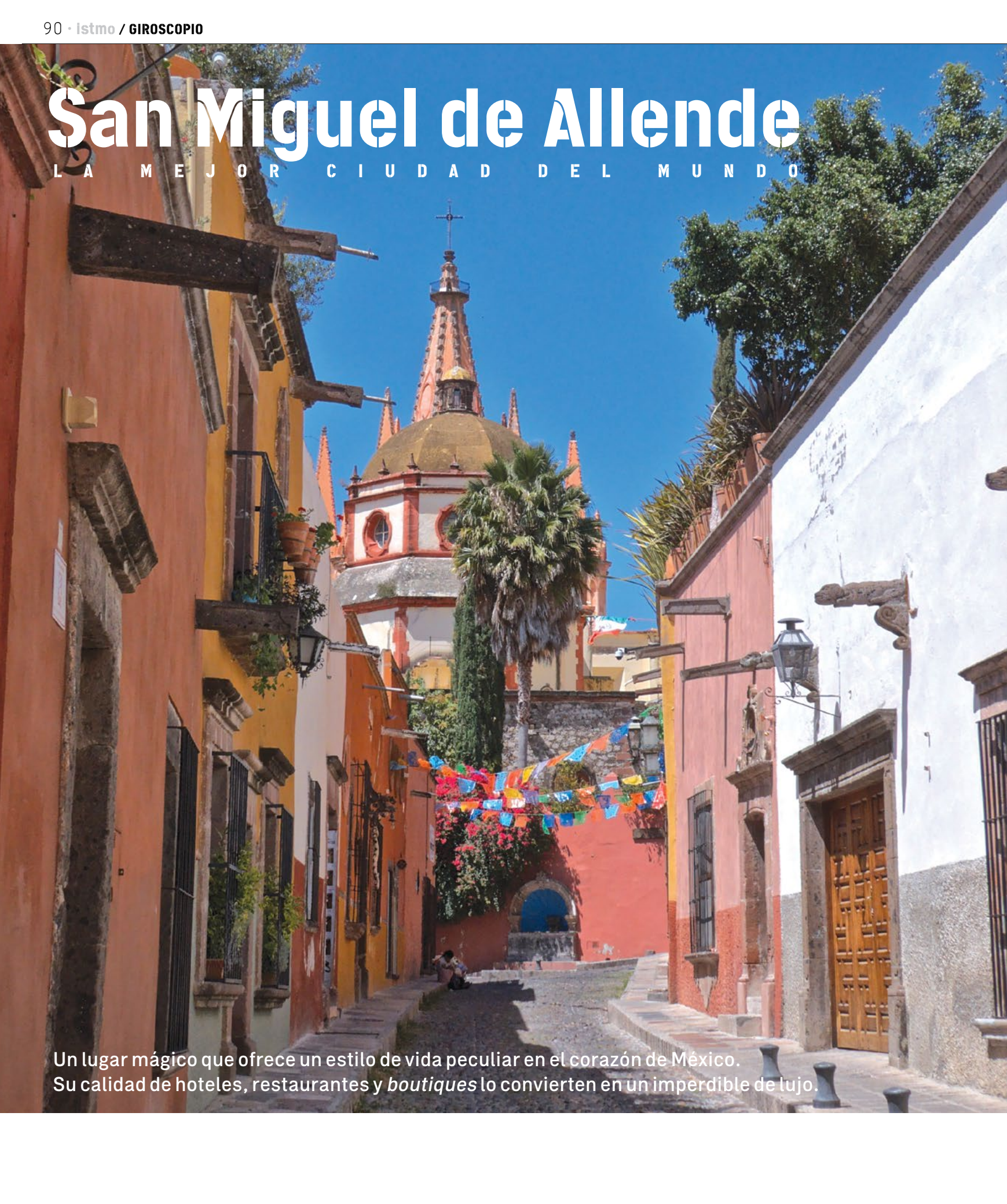


berger.com.mx



San Miguel de Allende

LA MEJOR CIUDAD DEL MUNDO



Un lugar mágico que ofrece un estilo de vida peculiar en el corazón de México.
Su calidad de hoteles, restaurantes y *boutiques* lo convierte en un imperdible de lujo.

MARIANNA MAGOS

Este destino lleno de historia ofrece por sí mismo mucha cultura, un folclor único, un gran ambiente y por supuesto restaurantes y hoteles excepcionales, pues no por nada fue nombrada en 2018, como «Mejor ciudad pequeña en el mundo».

Al llegar y caminar por sus calles empedradas del centro -en donde la conocida Parroquia de San Miguel Arcángel sobresale a cualquier hora del día por tener un estilo gótico de cantera rosada-, verás el escenario perfecto para los enamorados que celebran su unión y festejan con la típica callejoneada en compañía de las «mojigangas». Así también podrás ver las versátiles galerías de ropa, pinturas, artesanías y joyerías por doquier.

Es en éstos mismos alrededores de la plaza del centro donde también hay cafeterías y panaderías de autor, heladerías, chocolaterías, restaurantes y hoteles exclusivos, que se encuentran detrás de las originales fachadas con portones antiguos que llenan a esta ciudad guanajuatense de color.

Y hablando de exclusividad, el lugar que le roba el corazón a cualquiera en esta ciudad, es Rosewood San Miguel de Allende, paradisiaco hotel con habitaciones llenas de confort que se encuentran en medio de casas coloniales y caminos de lavanda, también parte de la propiedad, así como sus salas de estar, restaurantes y jardines, escenario de innumerables bodas que han hecho famoso a este destino para enamorados o para quien guste desconectarse y darse unos días de descanso llenos de lujo y confort.

Por ejemplo, la terraza «Luna» de este hotel cuenta con una espectacular vista de la increíble ciudad patrimonio, desde donde

se aprecia su emblemática catedral de San Miguel Arcángel rodeada de sus empedradas calles. Esta terraza es la ideal para deleitar al paladar con mixología de autor bajo el atardecer, que en unos instantes se convierte en la mejor vista iluminada de la noche. A cielo abierto se puede disfrutar de las mezclas más *chic* que se encuentran en sus cocteles artesanales.

La Cava, es el exclusivo rincón del hotel, que alberga más de 800 botellas de los mejores vinos de México y el mundo, dedicado a la icónica artista mexicana Frida Kahlo, cuyo sobrio interior es ideal para cenas íntimas y privadas, preparadas por el chef con menús degustación acompañados de extraordinarios maridajes.

Otro imperdible de San Miguel de Allende es visitar propuestas nuevas de chefs sobresalientes, como Abel Hernández, quien abrió hace poco menos de un año The Rooftop at Selina, a pocos metros de la emblemática iglesia de la ciudad patrimonio. Este restaurante ofrece una propuesta contemporánea y sin duda incluye los sabores más deliciosos que se pueden probar a cualquier hora del día, y resulta ideal para tomar un par de tragos también.

Para cerrar los días, hay que admirar desde cualquier balcón de hierro forjado las veredas empedradas y todo el arte, lujo, sabor y cultura que los sanmiguelenses ofrecen. No se puede decidir a qué hora gusta más, pues por la mañana el aroma a café invade las calles y por la noche las luces se encienden para dejar que los mariachis del centro alegren la noche. Un lugar para siempre volver. </>





Historia de una actividad fascinante

CHRISTA STAHL

Todos sabemos que un títere es un muñeco que se mueve mediante hilos u otros procedimientos. Su fabricación puede abarcar el trapo, la madera o casi cualquier material, y su manejabilidad permite representar obras de teatro en general, no exclusivamente dirigidas a un público infantil. Ser titiritero se considera un arte y requiere, además, de un talento innato y una vocación, entrenamiento físico, conocimiento de las técnicas de actuación y dominio de la manipulación del muñeco. Por ello, un museo dedicado a marionetas de muchos sitios del mundo puede ser la entrada a un mundo fascinante de millones de historias posibles. Éste que aquí presentamos, es ese lugar.

El empleo de títeres es tan diverso como los títeres mismos: recreación, educación, e incluso su uso con fines religiosos. Su influencia en el teatro puede hallarse desde la antigüedad, tanto en el mundo occidental como en el oriental. El Concilio de Trento del siglo XVI prohibió la realización de teatro de marionetas en las iglesias, con lo que se volvió definitivamente una costumbre profana.

El Convento de las Bernardas -donde actualmente tiene su casa el museo-, está catalogado, en Lisboa, como Bien de Interés Público. Fundado en 1653, con permiso del Rey Juan IV de Portugal. Con motivo del terremoto de 1755, el edificio se destruyó casi por completo. Al

reconstruirse, regresó al culto religioso. Después de una serie de ocupaciones a lo largo del tiempo, actualmente es sede de la Escuela Superior Politécnica y se llevan a cabo sesiones de cine, espectáculos, conciertos filarmónicos, etcétera. El Ayuntamiento lo recuperó y destinó en años recientes también como albergue de familias, centro comunitario, restaurante y actualmente como casa de este museo.

El Museo fue creado en 1987, por una compañía de marionetas dedicada a la realización de espectáculos itinerantes por todo el país y el extranjero. Se creó, así, el primer espacio portugués destinado a la marioneta, desde la extinción del Teatro Barrio Alto, en 1755. La Sociedad

de San Lorenzo aportó varios ejemplares de títeres, que son los que forman el núcleo inicial del museo.

La colección ha evolucionado progresivamente, hacia lo que son las diferentes expresiones teatrales, derivadas de las tradiciones antiguas o de las actividades artísticas modernas, explorando nuevas formas, materiales y técnicas. En una primera fase se mantuvo el proyecto en un escenario nacional, pudiendo enorgullecerse de integrar una de las más significativas y completas colecciones de marionetas tradicionales portuguesas. Desde finales de 2008, los alcances del proyecto se abrieron al mundo, acogiendo en depósito una excepcional y vasta exposición de marionetas y máscaras del sudeste asiático, y otras africanas del coleccionista Francisco Capelo, con algunas máscaras y títeres asombrosos de Java, Sri Lanka, Bali, Tailandia, India, China y Vietnam. Se conserva, no obstante, el núcleo de títeres brasileños y europeos más significativos.



Las marionetas no tienen, desde luego, un origen común. Aparecen en épocas y lugares distintos, como expresión humana de acontecimientos y emociones. Sin embargo, sí puede decirse que tanto los títeres como sus distintas técnicas de manipulación, se desarrollaron principalmente en Europa y Asia.

Orgullosamente, el museo basa la presentación de sus colecciones, trabajos, investigaciones y servicios, en el amor y preservación de la marioneta; está pensado no solo para captar la atención visual del visitante, sino su imaginación y creatividad. Constantemente, el museo organiza interesantes talleres y los renueva, y propone actividades para el interés de las distintas edades de los visitantes: fabricando marionetas, presentando historias de leyendas y todo aquello que permita una experiencia única e imperdible en Portugal.</>

¿Filosofía?

¿PARA QUÉ SIRVE ESO?

HÉCTOR ZAGAL

@hzagal

Hace algunas semanas, se discutió en redes si tenía sentido que el gobierno mexicano gaste dinero incentivando el estudio e investigación filosófica. Cuando hay millones de mexicanos que no tienen acceso a un sistema de salud de calidad ¿es correcto que el Estado patrocine la filosofía?

La filosofía es inútil. ¿Les suena esto? Probablemente han escuchado a alguien afirmarlo. Quizás ustedes mismos lo hayan dicho alguna vez. Quizá lo sostienen ahora mismo. Si tienen tiempo, quizá consientan detenerse a argumentar por qué la filosofía es inútil. Una de las razones, dirían, es que la filosofía no contribuye al progreso científico y tecnológico de una nación. Detrás de esta afirmación probablemente esté la premisa de que la ciencia y la tecnología son valiosas porque son útiles: inventar medicinas, fabricar materiales sustentables, producir energía limpia, programar aplicaciones que nos ayuden a evitar el tráfico en la hora pico, descubrir un agujero negro o una nueva especie de insecto, diseñar prótesis cada vez más similares a una extremidad perdida. Digamos que estamos de acuerdo en que la ciencia y la tecnología son valiosas porque producen *cosas* que nos permiten llevar una vida más agradable o menos dolorosa según sea el caso. Si pensamos esto, entonces no tendríamos problema con decir que algo es valioso en la medida en que procura una vida más placentera y menos dolorosa. Estimamos a la ciencia y a la tecnología en la medida en que son medios para algo.

¿Qué hace la filosofía? Lo primero que muchos contestarían es «nada». Otros podrían decir «pensar, escribir libros, dar conferencias, ser profesores.» ¿Qué valor tiene esto? ¿Qué genera? ¿Qué de útil tiene que existan personas dedicadas a pensar? ¿Pueden realizar una cirugía? ¿Evitan crisis financieras? ¿Inventan vacunas? ¿Impiden incendios forestales? ¿Han combatido la pobreza? En tanto que filósofos, no. Mi preparación filosófica no me permite saber cómo operar un corazón. Tampoco sé cómo crear una vacuna. Si me pidieran diseñar un plan para combatir la

pobreza, requeriría de otras personas para generar un proyecto que contemple los gastos a largo plazo, que recoja datos demográficos, que tome en cuenta las costumbres alimenticias de la comunidad en cuestión, que analice el tipo de suelo y su potencial para la agricultura. Mi preparación filosófica no me ha formado como abogado, ni como médico, ni como agricultor. No diría, sin embargo, que he estudiado para ser un inútil. Entonces, ¿qué he aprendido de la filosofía y qué utilidad ha tenido?

Cuando doy clases a mis estudiantes de preparatoria y de universidad pretendo enseñarles ideas, formas de pensar y de resolver problemas. Para quienes no sabían qué había escrito Aristóteles sobre la virtud, salen del aula sabiendo qué fue lo que escribió. No obstante, el objetivo no es que sepa, simplemente, qué escribió alguien que vivió hace 2,400 años. Lo que espero transmitir a mis alumnos es la respuesta que dio Aristóteles a un problema: cómo definimos una vida plena y de qué manera se alcanza. Si viéramos los tratados lógicos de Aristóteles, lo que esperaríamos enseñarles es la forma en que este filósofo se enfrenta al problema del conocimiento y del discurso: qué es el conocimiento verdadero, cómo se adquiere, cómo se expresa y por qué es posible que una mentira sea aceptada como una verdad. Aristóteles vivió en una época muy distinta a la nuestra, pero los problemas a los que se enfrenta -qué es la justicia, cuál es el mejor tipo de gobierno, cómo debe educarse a los ciudadanos, por qué nos gusta ir al teatro- siguen importándonos.

ESTAMOS RODEADOS DE IDEAS

La idea de que el desarrollo científico y tecnológico trae la plenitud humana es eso, una idea; así como la felicidad aristotélica, la defensa maquiavélica del poder, la certeza cartesiana, la autonomía kantiana y la liberación femenina beauvoriana, son ideas. Podrán decir que todos tenemos ideas sobre cómo debemos comportarnos, qué es lo justo, por qué estamos aquí, a

qué debe aspirar una nación, si el uso de armas está justificado o no, qué drogas deberían ser legales, por qué un género musical es mejor que otro, etc. Todos tenemos ideas sobre por qué el orden del mundo que nos rodea es el correcto y por qué no, dónde deberían hacerse algunos ajustes y con qué elementos mejor ni moverle. Cada una de las ideas que tenemos nos define como individuos; nos mueven a relacionarnos con otras personas, pero también nos enfrenta con otras.

Intentemos definir la filosofía como la disciplina de las ideas. Ideas sobre la vida humana: su condición, el deber, si existe algo más que la materia, si existe el alma o si existe una entidad divina, cómo tener una vida buena, el amor, qué hace que un chiste sea gracioso, por qué existen leyes, por qué algunas personas ganan más dinero que otras. La respuesta dada a cualquiera de estas cuestiones -sea la que haya dado Aristóteles, nuestra abuela o nosotros mismos o un youtuber- construye una visión del mundo. La filosofía nos enseña a pensar sobre el mundo. En este sentido, todos tenemos una filosofía, una manera de pensar. Las ideas no flotan en la lejanía del cielo ni desaparecen como la flama de una vela ante la brisa. Respiramos ideas, devoramos ideas, prestamos nuestra carne a esas ideas hasta el punto en que podemos llegar a confundirnos con ellas. Aunque las ideas, a diferencia de los metales, las piedras y los huesos con los que lidian la ciencia y la tecnología, no pueden medirse ni pesarse, tienen un impacto en nuestra vida. ¿Cómo son esas ideas que nos forman? ¿Cómo quisieramos que fueran? ¿Estaríamos tranquilos sabiendo que nuestro sistema de creencias es falso? ¿No es preferible la verdad antes que la mentira?

Si todos contamos con una filosofía, ¿será que todos somos filósofos? Si no se trata de saber qué escribió un escolástico del siglo XIII, ni de haber leído ciertos libros, sino de reconocer los problemas de la existencia humana y pensar sobre ellos, ya sea para formularlos de una manera distinta o para intentar dar una respuesta, entonces todos

podemos filosofar si nos detenemos a pensar. Filósofo es quien se detiene a pensar sobre el mundo.

¿En qué sentido un filósofo se detiene? Nuestro día a día está atiborrado de trámites, de costumbres, de necesidades corporales. El mundo en donde vivimos nos demanda pagar la luz, la gasolina, la despensa, nuestros impuestos, decir «buenos días» al entrar a algún lugar, lavarnos las manos constantemente, dejar propina, dormir más de 6 horas, tomar agua y comer. El filósofo no deja de hacer estas cosas –por mucho que a veces se le represente como un ser desentendido de la realidad y de sí mismo–, pero suele cuestionarse por qué las hacemos. A veces la respuesta no nos llega inmediatamente o nuestra respuesta parece ser tan sólo un eslabón de una cadena de razones. Cuestionarnos por qué es mejor una democracia que una monarquía o si consumir productos veganos tiene algún impacto negativo en el planeta y en la vida humana, de alguna manera *detiene* nuestro actuar. Cuando queremos responder a tales preguntas, apagamos el piloto automático. Entramos, por así decirlo, en modo manual. Es decir, no damos por sentado nada. No nos conformamos con responder a «¿por qué la vida es así y no de otra manera?» con un simple «porque sí». El reto de filosofar es hacer una pausa sin desentendernos de la vida que pasa, de la vida que no se detiene con nosotros.

La imagen del filósofo desentendido de la vida cotidiana es muy antigua. Los primeros filósofos fueron vistos con recelo por sus contemporáneos debido a que vivían de una manera distinta a la mayoría de las personas, cuestionaban lo que el hombre común consideraba verdadero e invitaban a quienes se detuvieran a escucharlos a hacer lo mismo. Sócrates, probablemente el filósofo occidental más famoso de la historia, fue condenado a muerte acusado de pervertir a la juventud con sus ideas. Sócrates, cuyas enseñanzas podemos conocer a través de Platón, se dedicaba a buscar las ideas que habían construido la sociedad y las costumbres de su tiempo. Sin embargo, cuando iba con supuestos expertos sobre, por ejemplo, la justicia, Sócrates se encontraba con que no había una sola definición de justicia. Y estas diferentes ideas sobre la justicia convivían una con la otra. ¿Cómo confiar en las leyes de una ciudad si entre sus propios ciudadanos no hay un consenso sobre qué es la justicia? Preguntas como éstas ponen en peligro el orden de una ciudad. La actitud inquisitiva del filósofo es incómoda y peligrosa. Visto así, no es que el filósofo esté desentendido de la vida cotidiana, más bien la disecciona y expone sus nervios.

Si bien la ciencia y la tecnología avanzan a pasos acelerados, sus creaciones y

descubrimientos no han podido dar respuesta a las grandes cuestiones humanas: cómo debemos vivir, por qué una noticia falsa puede lucir tan similar a una verdadera, cuáles son los límites de la ciencia –si es que debe tenerlos–, por qué valoramos tanto la democracia, qué es el arte. Es lógico, la ciencia no tiene por qué responder a estas preguntas, sino cada uno de nosotros. Como personas, toda problemática humana nos atañe y nos exhorta. La filosofía debe tomar la vida entre sus manos, preguntarse qué ideas la han construido de esa manera y descubrir los vínculos entre sus cimientos.


MUNDANIZAR LA FILOSOFÍA

Si me preguntaran cuál es la tarea de un filósofo en el siglo XXI, diría que es tomar entre sus manos la vida cotidiana y sus preocupaciones más inmediatas: el cambio climático, una política multicultural, el mundo virtual, el género y la identidad, el valor de las opiniones y los cambios en los criterios de verdad, las categorías políticas y su carácter histórico. El filósofo tiene la responsabilidad de mantener una actitud crítica ante estas preocupaciones actuales, es decir, su análisis no debe obedecer a intereses personales ni particulares. Si así fuera, el filósofo no sería más que un artesano de discursos, de frases ambiguas, de ideas que halagadoras. Séneca (4 a.C.-65 d.C.), filósofo y político romano, criticaba a quienes querían hacer por filosofía el mero arte de la palabra. Para Séneca, la filosofía no es un medio para el placer, no es objeto de ostentación ni para entretenerse cuando uno anda de ocioso, sino para examinarse a uno mismo, a su entorno, y dirigir el alma hacia lo que debería ser. Si la filosofía olvida su función formadora de almas, entonces se convierte en filología. El filósofo pretende aquello que sería más excelente para el ser humano en tanto que humano.

Si la filosofía es considerada un lujo, un artificio que tuerce la realidad y la pervierte, un sinsentido, una necedad, una reliquia, es porque hay una crisis en la filosofía. En ocasiones, la desdemedida especialización académica puede alejar a los filósofos de cuestiones apremiantes, cotidianas, generales. El filósofo que, por concentrarse en una carrera académica, se olvida de las preocupaciones del día a día del resto de las personas, pierde sobre qué pensar, se despide de las ideas fértiles.

Lo propio de la filosofía es la visión de conjunto, no la visión microscópica. Lo diré de una manera provocativa, el filósofo es un generalista

profesional o un especialista en generalidades. La especialización, sin duda, clave para el cultivo de la ciencia y el desarrollo tecnológico y económico. Hay ciertas áreas del conocimiento, incluso de la política, que corresponden sólo a los especialistas. El progreso humano depende, en muy buena medida, de los especialistas. Pero en un mundo de especialistas, también hace falta personas que pretendar conectar las especialidades y a dar una visión de conjunto. Para ello el filósofo debe estar al tanto de la experiencia de lo cotidiano, tener cultura general, estar enterado de lo que pasa en su entorno inmediato, ejercitar su músculo crítico y tener la humildad necesaria para reconocer sus propias limitaciones. Y es que la filosofía más que brindar respuestas, se empeña en hacer las preguntas correctas. La visión de conjunto permite reconocer cuáles son las preocupaciones que subyacen a las miles de respuestas que se ofrecen como una vía rápida para ser más feliz. </>



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

Cómo construir el carácter

ERNESTO AGUILAR-ÁLVAREZ BAY

En el camino de los asuntos que importan, es muy frecuente encontrarnos con un filósofo: Aristóteles. Las bifurcaciones vitales requieren de las virtudes como brújula bien calibrada y este filósofo es, sin lugar a duda, el «maestro de las virtudes». Así, para cualquier que lo reflexione con un mínimo de profundidad, no hay manera de construir un buen carácter sin un sustento virtuoso. Así de tajante: no hay manera.

Dos décadas como psicoterapeuta avalan el trabajo de Rosa Rabbani que, aunque nacida en Irán (1971), creció en España, tras el obligado exilio familiar por la persecución del régimen islámico. Además de su dedicación a la consulta privada,

es *coach* de grandes corporaciones, y ha incurrido con éxito como autora de libros y artículos.

En este libro pequeño y ameno, psicología y filosofía se unen para impulsar nuestro deseo de crecimiento personal. ¿Qué hacer, por ejemplo, contra la inercia, la tristeza, la queja, la procrastinación, el miedo o la soberbia? Los mayores obstáculos son, inevitablemente, los interiores. Rabbani sugiere templar nuestro carácter frente a las creencias y los pensamientos que estorban, mediante una metodología científica centrada en ocho virtudes estratégicas: altruismo, espíritu de servicio, afán de superación, búsqueda y creación de soluciones, confianza en uno y en los otros, gratitud, perdón y fortaleza interior.

«Atravesamos un desequilibrio de gran magnitud: la declinación de nuestras virtudes. El mejoramiento de nuestras vidas únicamente puede lograrse a través de la optimización paulatina de las cualidades inherentes a nuestro carácter [...]: tornándonos sinceros y confiables, moderados y creativos, auténticos y disciplinados, afectuosos y flexibles, generosos y agradecidos, firmes pero prudentes, respetuosos y leales, equitativos y seguros, serviciales y entusiastas, cordiales y modestos, valientes e idealistas pero serenos y tolerantes».

Con la lectura de este texto comprobamos lo iluso que resulta pensar que somos seres autónomos, distantes -en nuestro núcleo constitutivo más íntimo- de la relación con el otro. Basta el sentido común para comprobar que los ojos ajenos también nos configuran y transforman. Nadie se moldea ni crece, para bien y para mal, en solitario.

Este libro de fácil recorrido brinda una mirada nueva, positiva, luminosa: enfocarse en las virtudes que permiten sanar las heridas -personales y sociales-, que todos debemos admitir, comprender y restañar. Esa es una misión que bien vale la pena y a la que la autora dedica, con ilusión, este libro: «Que cada amanecer sea mejor que su víspera y cada mañana más rica que ayer». .</>



El buen carácter

Rosa Rabbani
Plataforma, España, 2021,
232 págs.



ICAMI

CENTRO DE FORMACIÓN Y
PERFECCIONAMIENTO DIRECTIVO

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

www.icami.mx

Mejores personas,
mejores resultados.



de Mercedes-Benz

Nuevo Clase C



3 AÑOS GARANTÍA » KMS ILIMITADOS
SERVICIOS INCLUIDOS

Mercedes *me*

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

