

istmo *review*

JUNIO - JULIO
Nº 004 | 2021

Cambio climático.
El camino para eliminar CO2
James Temple

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

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



9 770021 260004



IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

L I N
N A V I G



C O L N
GATOR



L I N C O L N

WHAT MOVES YOU, MAKES YOU

Chen Kun con su reloj 1858 Geosphere.
El arte de dar vida a un personaje.





MONTBLANC

istmo 374

Querido lector: Nos encontramos regresando a la nueva realidad: Un aterrizaje de emergencia. Arnold Schwarzenegger cuando se enteró que ganó la reelección para otro periodo como gobernador de California afirmó: *I love sequels*. Quizá estaba pensando en *Terminator 2*, secuela que, para muchos, superó a la original.

Pues nos encontramos precisamente en la antesala de una secuela, tras un año de *home office* obligado por la pandemia, ésta parece terminarse con las primeras dosis de vacunas. ¿Cómo será ésta que algunos llaman la nueva realidad? ¿Qué tan diferente será esta secuela de lo que veníamos viviendo? ¿Qué características tendrá el *script* de la secuela que empezamos a vivir?

En este número les presentamos algunos *shoots* de cómo pensamos podría ser esta secuela, giran alrededor de los cuestionamientos que todos nos hacemos: ¿Cómo inspirar a los colaboradores para que deseen regresar a las oficinas? ¿De qué manera será la estructura laboral a partir de ahora? ¿Será válido un formato de 8 horas en la oficina?

Ricardo Aparicio nos habla de una secuela muy vivida en las empresas familiares (Sucesión para lograr continuidad). Ricardo Brockman, CEO de Marsh Latinoamérica, expertos en temas de futuro, nos comparte las cinco lecciones más relevantes de la pandemia.

Roberto Cabezas, director de Career Services de la Universidad de Navarra, nos habla del talento necesario para el futuro, para él: «El talento no es solo inteligencia, es también aptitud como factor determinante. Tiene que ver con capacidades que el mundo laboral valore y que estén al servicio de la organización».

Ana Paula Nacif entrevista a **Gabriela Hernández Cardoso**, quien fuera CEO de General Electric, y nos presenta muy convincentemente: «la necesidad de buscar el bienestar y el balance, primero en el líder mismo, para irradiarlo luego a toda la empresa».

Silvia Cacho-Elizondo y **Alejandro Benjamín Rodríguez Hernández** nos revelan 10 ideas «de la realidad virtual en la nueva realidad».

Yvette Mucharraz, experta en el tema, reflexiona: ¿El regreso a la oficina se puede volver un problema?

Rafael Gómez Nava sostiene un diálogo con **Laura Cruz**, CEO de MasterCard, ambos son enfáticos: «Tenemos una oportunidad para reinventarnos».

José Antonio Lozano Díez y **Francisco Ugarte Corcuera** tratan un tema esencial, en esta secuela: La desconexión de la realidad, signo de nuestro tiempo. Para nuestros autores: «La invasión de lo virtual genera nuevos problemas en nuestra manera de pensar, vivir e incluso de comprender el mundo».

Finalmente, **Héctor Zagal** reflexiona sobre los «Eternos retornos» analizando el pensamiento de dos influyentes pensadores modernos. Friedrich Nietzsche y Albert Camus, en su opinión la vida es mucho más que voluntad de poder, la vida tiene sentido, en buena medida, cuando somos capaces de amar y de ayudar a los demás.

¿Ya preparados para sumergirnos en esta nueva realidad y tomar nuestro rol en esta secuela? Esperamos que los artículos contenidos en este número provoquen una reflexión útil.

Carlos Ruiz González
Presidente del Consejo Editorial





6 años

Great Place To Work®

Certificada
NOV 2020-OCT 2021
MÉXICO

ÚNICA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA
CERTIFICADA



Los Mejores Lugares para Trabajar®
FORALL
MÉXICO 2021



GRUPO *IPS*
GARANTÍA EN SEGURIDAD



Síguenos



Tel. (55) 5525 3242
grupoipsmexico.com

Nº 004
junio-julio 2021

istmo



Work-Life
Integration
Vida Blended

ARTE DE DIRIGIR



Más que talento, hay que buscar buenas personas

Roberto Cabezas Ríos

Las predicciones de que la mitad de los trabajos van a desaparecer tienen una letra pequeña y es que vamos a descubrir otros trabajos que actualmente desconocemos.



Trainee concluido, estamos listos para trabajar en cualquier lugar

Entrevista con Ricardo Brockmann

«Ya no veo que se vaya a trabajar a la empresa cinco días a la semana. Estaremos preparados para trabajar donde quiera que estemos».



¿Cómo ligar el bienestar personal con los resultados de una empresa?

Entrevista con Gabriela Hernández Cardoso

Nuestro bienestar y capacidad de vivir en plenitud es la única forma en que podemos dirigir una organización exitosa.

PARÁFRASIS



Desconexión de la realidad, signo de nuestro tiempo

José Antonio Lozano Díez y Francisco Ugarte Corcuera

La invasión de lo virtual genera nuevos problemas en nuestra manera de pensar, vivir y comprender el mundo.

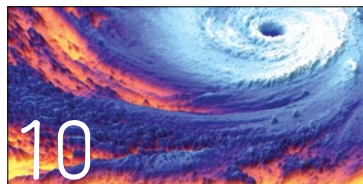


El increíble placer de la música

Entrevista con Marisa Canales y Benjamín Juárez Echenique

Esta célebre pareja de mexicanos en el mundo ha hecho por décadas una labor sin paralelo: la promoción de la música mexicana.

MIT TECHNOLOGY REVIEW EN ESPAÑOL INSIGHT



Cambio climático. El camino para eliminar CO2 con minerales de forma barata se abre paso

James Temple

La ciencia lleva tiempo investigando cómo minerales con silicato, calcio o magnesio separarían el dióxido de carbono del aire o de la lluvia.



Trabajo decente en México 2005-2020

Un estudio describe el avance en la disminución de la brecha de género en el acceso a un trabajo decente y la ocupación de calidad en México.

istmo@ipade.mx • www.istmo.mx

istmo®
liderazgo con valores

CONSEJO EDITORIAL

PRESIDENTE
Carlos Ruiz González

CONSEJEROS

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

EDITORIA EN JEFE

Alejandrina Lincoln Strange Ochoa
alincoln@ipade.mx

GERENCIA COMERCIAL

Daniela Flores Basurto
danielaflor@ipade.mx

DISEÑO Y ARTE FINAL

Mónica Manzano Islas
mmanzano@ipade.mx

ADMINISTRACIÓN Y SUSCRIPCIONES

Mariana Domínguez Tamayo
mdominguez@ipade.mx

DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Andrea Moreno Herrero
andreamoreno@ipade.mx

LECCIONES TRAS LA PANDEMIA

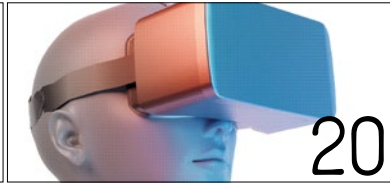
ANÁLISIS



«Es una oportunidad para reinventarnos»

Entrevista con **Laura Cruz**

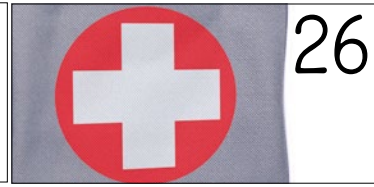
«Cuando una organización ha entendido lo que debe hacer para ser flexible, para tener al cliente en el centro y para blindar sus procesos, será muy exitosa»



10 ideas de la realidad virtual en la nueva realidad

Silvia Cacho-Elizondo y Alejandro Benjamín Rodríguez Hernández

Las tendencias de consumo cambiaron las reglas del juego, especialmente aquellas que dependen de la concentración de personas en un espacio físico.



Empresas familiares. ¿Cómo pueden sobrevivir?

Ricardo Aparicio Castillo

Las familias empresarias le pueden imprimir un carisma especial a sus compañías y constituir fortalezas de la cual carecen la mayoría de las empresas no familiares.



¿El regreso a la oficina se puede volver un problema?

Yvette Mucharraz y Cano

«Los países que tengan la infraestructura y estén cómodos con esquemas flexibles, estarán atrayendo con mayor facilidad el talento especializado, donde quiera que esté».



Portada
Rodrigo Castillo
@typometro

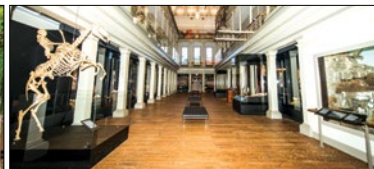
GIROSCOPIO

No es imprescindible pero su ausencia detona algunos inconvenientes.

65



Jalisco: lujo y estilo propio
Fernanda Carrasco



Aventura al estilo enciclopédico
Christa Stahl



Eternos retornos
Héctor Zagal

ISTMO review, número 4, junio-julio 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.

Colaboradores



James Temple
@jtemple
P. 10

**Articulista de MIT
Technology Review**

Editor *senior* de energía en *MIT Technology Review*. Ha trabajado para medios como San Francisco Chronicle. Periodista con especialidad en ciencia por la Universidad de Ohio.



Laura Cruz
P. 16

Entrevistada

CEO Mastercard México. Licenciada en Economía por el ITAM. Cuenta con una amplia experiencia en planeación estratégica y consultoría en el sector digital. Egresada del programa AD-2 del IPADE Business School.



Silvia Cacho-Elizondo
@SCacho_Elizondo
P. 20

Articulista

Profesora del área de Comercialización en el IPADE Business School. Doctora en Ciencias de la Administración con especialidad en marketing (HEC París). Maestra en Ciencias en Mercadotecnia y Estrategia (Université Paris-IX Dauphine) y MBA por IPADE.



**Alejandro Benjamín
Rodríguez Hernández**
P. 20

Articulista

Es licenciado en Comunicación y Relaciones Públicas por la UDLAP, y candidato a MBA en IPADE Business School. Tiene experiencia en consultoría para empresas de tecnología, entretenimiento y alimentos.



Ricardo Aparicio Castillo
@raparicioc
P. 26

Articulista

Director del área de Factor Humano y Empresa-Familia en IPADE Business School. Director del Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA (CIFEM | BBVA). Candidato a doctor en Gobierno y Cultura de las Organizaciones (UNAV).



Roberto Cabezas
P. 32

Articulista

Executive Director Career Services de la Universidad de Navarra. Periodista y máster Media Business in Management por la misma institución y Comunicación Estratégica e Implementación Estratégica por el IESE Business School.



Ricardo Brockmann
P. 36

Entrevistado

CEO Marsh Latinoamérica y el Caribe. Licenciado en Economía por la Universidad Anáhuac. Egresado del College of Insurance en Nueva York. Tesorero de la Asociación Mexicana de Agentes de Seguros.



**Gabriela Hernández
Cardoso**
P. 42

Entrevistada

Consejera independiente. Yale World Fellow (2016). En General Electric fue presidenta y directora general en México y posteriormente para GE en América Latina. Egresada de la Escuela Libre de Derecho con estudios de posgrado en la misma institución.



Yvette Mucharraz y Cano
@ymucharraz
P. 48

Articulista

Profesora del área de Dirección de Personal en IPADE Business School. Directora del Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección. Doctora en Ciencias Sociales y máster en Estudios Interdisciplinarios por Royal Roads University en Canadá.



José Antonio Lozano Díez
@JoseALozanoDiez
P. 56

Articulista

Presidente de la Junta de Gobierno de la Universidad Panamericana y el IPADE. Doctor en Derecho por la Universidad de Navarra. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores del CONACYT. Egresado del programa D-1 de IPADE Business School.



Francisco Ugarte Corcuera
P. 56

Articulista

Doctor en Filosofía por la Universidad de la Santa Cruz en Roma. Maestro en Filosofía por la Universidad Nacional Autónoma de México y licenciado en Filosofía por la misma institución.



Marisa Canales
P. 60

Entrevistada

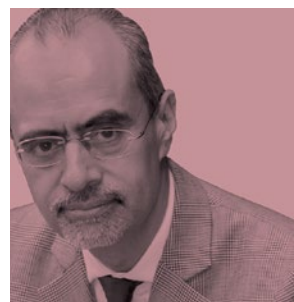
Flautista mexicana. Egresada de Philadelphia College of Performing Arts. Realizó sus estudios de postgrado en el Conservatorio de Versalles. Fundadora y directora del sello discográfico Urtext Digital Classics. Ha sido nominada al Grammy Latino.



Benjamín Juárez Echenique
@JuarezEchenique
P. 60

Entrevistado

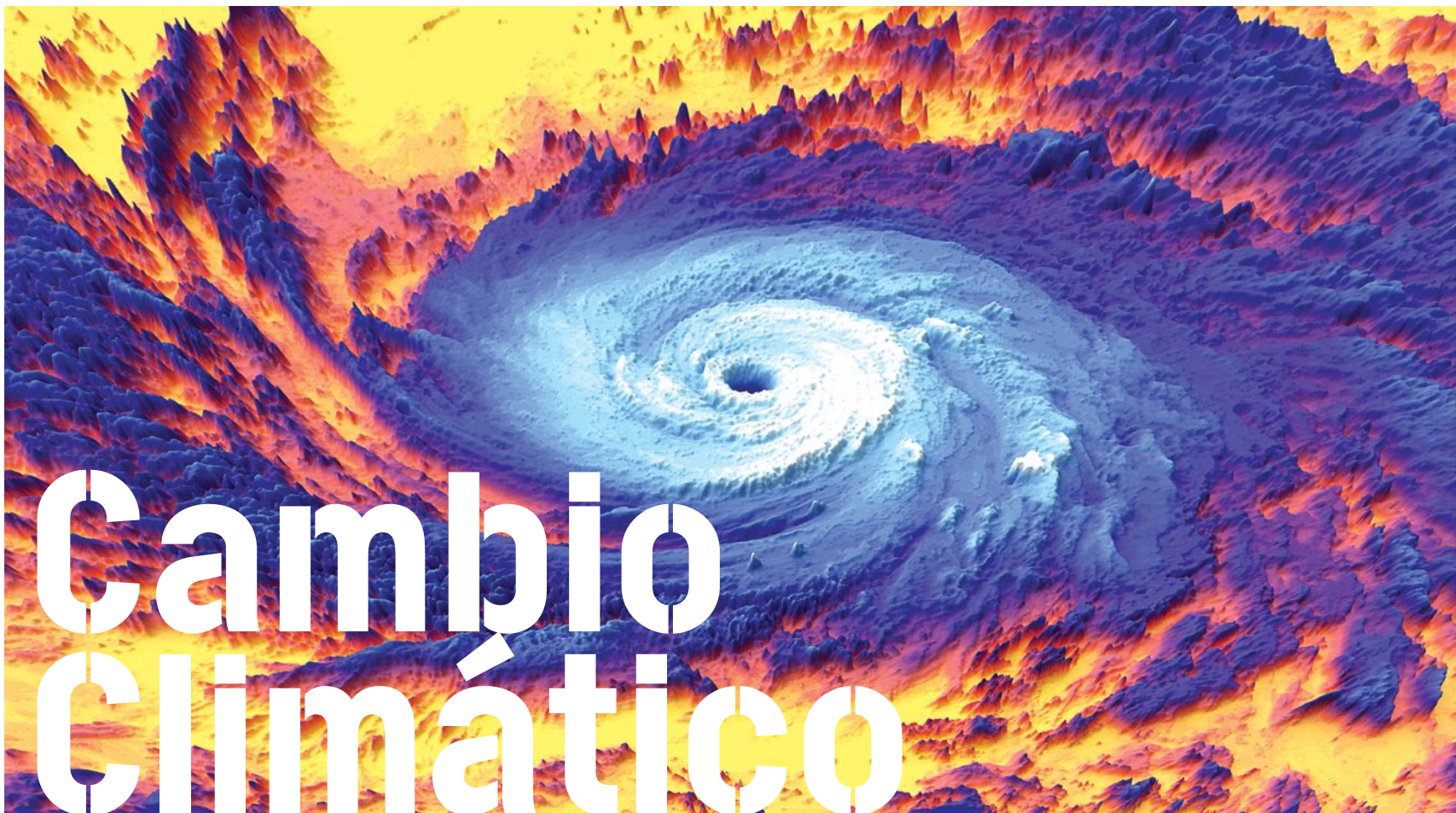
Director de orquesta y académico con más de cuatro décadas de experiencia. Fue director general del Centro Nacional de las Artes (CENART). Ha dirigido orquestas en Estados Unidos, Europa y en China. De 2010 a 2015 fue *dean* en Boston University College of Fine Arts.



Héctor Zagal
@hzagal
P. 78

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*.



Cambio Climático

El camino para eliminar CO₂ con minerales de forma barata se abre paso

**MIT
Technology
Review**

Publicado por Opinno

La ciencia lleva tiempo investigando cómo minerales con silicato, calcio o magnesio separarían el dióxido de carbono del aire o de la lluvia. Ahora, la *'start-up'* Heirloom cree que puede lograr la eliminación de las partículas de gas invernadero por 50 dólares la tonelada. Su objetivo es eliminar 1.000 millones de toneladas para 2035.

JAMES TEMPLE

TRADUCIDO POR ANA MILUTINOVIC

31 MAYO, 2021

Una nueva *start-up* se basa en los minerales para extraer el dióxido de carbono del aire, en uno de los primeros esfuerzos comerciales para implementar lo que se conoce como la meteorización mejorada para frenar el cambio climático.

Heirloom Carbon Technologies afirma que podría eliminar el dióxido de carbono por 50 dólares (41 euros) la tonelada una vez que alcance la escala comercial, lo que estaría muy por debajo de las estimaciones de otros enfoques de este sector. Su objetivo consiste en eliminar, para 2035, 1.000 millones de toneladas del principal gas de efecto invernadero que provoca el cambio climático.

Esta empresa con sede en San Francisco (EE. UU.) anunció la semana pasada que había recaudado una cantidad no revelada de capital semilla de grandes inversores, incluidos Breakthrough Energy Ventures, Lowercarbon Capital y Prelude Ventures. Las fuentes de la industria aseguran que se trata de varios millones de dólares.

Además, la empresa de procesamiento de pagos Stripe, que ha financiado proyectos de prueba en este campo, planea comprar cerca de 250 toneladas de eliminación de carbono de esta empresa a 2.054 dólares (1.685 euros) por tonelada.

El presidente de la empresa de investigación Carbon180, Noah Deich, que aboga por la eliminación y reutilización del carbono, señala que esta compañía podría ayudar a abordar un desafío central en la eliminación de carbono. Los enfoques técnicos como los que ofrecen las empresas de captura directa de aire, como Climeworks y Carbon Engineering, prometen resultados permanentes pero cuestan mucho. Mientras, las soluciones naturales como las compensaciones de suelos

y bosques son baratas, pero a menudo plantean preocupaciones sobre cuán fiable y duradera es la eliminación de carbono de esa manera. Si Heirloom alcanza sus objetivos de costes, Deich considera que podría ofrecer la eliminación permanente a precios relativamente asequibles. (El CEO de Heirloom, Shashank Samala, participó en el programa para *entrepreneur-in-residence* (EIR) de Carbon180).

Pero su tecnología se encuentra en una etapa temprana, y la compañía se enfrentará en el camino a numerosos desafíos técnicos y de mercado, incluido encontrar más compradores como Stripe dispuestos a pagar precios altos por la eliminación de carbono en los próximos años.

UN ENFOQUE NOVEDOSO PARA LA ELIMINACIÓN DE CARBONO

La empresa está recibiendo mucha atención, en parte porque el proceso, descrito en un artículo publicado el año pasado en *Nature Communications*, fue desarrollado por destacados investigadores que exploran el uso de minerales para capturar y almacenar el carbono. Entre ellos se encuentran: Peter Kelemen, de la Universidad de Columbia (EE. UU.); Greg Dipple, de la Universidad de Columbia Británica (Canadá); Phil Renforth, de la Universidad Heriot-Watt (Escocia), y la actual subsecretaria adjunta de energía fósil en la administración de Biden, Jennifer Wilcox. El autor principal del artículo fue el estudiante de posgrado de Wilcox y actualmente director de investigación en Heirloom Noah McQueen.

Según un estudio de 2018, evitar que el planeta se caliente en 2 °C podría requerir extraer 10.000 millones de toneladas de dióxido de carbono de la atmósfera cada año hasta 2050 y 20.000 millones anuales hasta 2100. Pero solo un puñado de *start-ups*, en su mayoría en fases iniciales, están trabajando activamente en ello hoy, explorando una variedad de posibilidades, como por ejemplo creando máquinas de extracción directa de moléculas de dióxido de carbono del aire; convirtiendo los desechos biológicos en aceite para inyectarlo bajo tierra, o desarrollando sistemas para incentivar o validar enfoques naturales como la reforestación o las actividades agrícolas capaces de absorber más carbono en el suelo.

según un estudio de 2018, evitar que el planeta se caliente en 2°C podría requerir extraer 10.000 millones de toneladas de dióxido de carbono de la atmósfera cada año hasta 2050.

Varios científicos y organizaciones sin ánimo de lucro también han investigado la posibilidad de acelerar los procesos mediante los cuales varios minerales, especialmente los ricos en silicato, calcio y magnesio, extraen el dióxido de carbono del aire o del agua de lluvia. Algunos muelen y esparcen algunos materiales como el olivino, mientras que otros utilizan los subproductos ya pulverizados de las operaciones mineras, incluso el amianto.

Sin embargo, Heirloom está tomando una vía muy diferente.

CÓMO FUNCIONA

La empresa cocinará algunos materiales como piedra caliza molida, que en su mayoría es calcio ligado con el dióxido de carbono, a temperaturas de 400 a 900 °C, suficientemente altas para que se descompongan y liberen el gas de efecto invernadero. Esto es similar al primer paso de la producción de cemento. También podría utilizar otras materias primas, como la magnesita, que fue el tema central del artículo mencionado publicado en *Nature Communications*.

Heirloom tiene la intención de basarse en el tiempo en los hornos impulsados por electricidad. Eso significa que el proceso podría funcionar con fuentes limpias de energía renovable y produciría una corriente de dióxido de carbono libre de impurezas de combustibles fósiles. Ese dióxido de carbono se puede capturar, comprimir e inyectar bajo tierra con relativa facilidad, y así almacenarlo, básicamente para siempre.

Los minerales de óxido sobrantes, que serían óxido de calcio si el proceso comienza con la piedra caliza, pueden esparcirse en finas capas de láminas, apilarse verticalmente y exponerse al aire libre. Como las bandejas de comida en una cafetería.

Los minerales son altamente reactivos, ansiosos por unirse con el dióxido de carbono en el aire. Con algunas mejoras adicionales, los investigadores de la compañía creen que la mayoría de los materiales se unirán al gas de efecto invernadero en tan solo dos semanas. Normalmente ese proceso tardaría alrededor de un año.

La *start-up* no quiere comentar nada sobre esas mejoras, pero podría incluir formas automatizadas de mezclar los materiales para exponerlos continuamente al aire libre.

Ese proceso convertiría el óxido de calcio nuevamente en carbonato de calcio, el componente principal de la piedra caliza, momento en el que el proceso simplemente podría empezar de nuevo. La empresa cree que puede reutilizar los materiales al menos una decena de veces, posiblemente una docena, antes de que se degraden demasiado para seguir capturando suficiente dióxido de carbono.

ELIMINACIÓN DE CARBONO

Todo esto es muy caro actualmente, como se refleja en el precio que paga Stripe, que se gastará

casi 2,8 millones de dólares (2,3 millones de euros) para comprar créditos de eliminación de carbono de seis proyectos, más otros 5,25 millones de dólares (4,3 millones de euros) cuando (o si) esos esfuerzos consigan ciertos logros. Los otros beneficiarios son CarbonBuilt, Running Tide, Seachange, Mission Zero y Future Forest Company, que está planificando una prueba de campo de meteorización mineral que supone esparcir roca basáltica por el suelo forestal.

Samala cree que estas compras tempranas y de alto precio son cruciales para ayudar a las *start-ups* de eliminación de carbono a escalar y reducir costes. «La implementación es lo que

el proceso podría funcionar con fuentes limpias de energía renovable y produciría una corriente de dióxido de carbono libre de impurezas de combustibles fósiles.



Olivino molido

hace que esto sea más barato, abre nuevos mercados y reduce aún más los costes», explica.

Pero encontrar más compradores dispuestos a asumir esos costes será un serio desafío para todas las empresas de eliminación de carbono, especialmente debido a la disponibilidad de las compensaciones económicas para los bosques y suelos que permiten a los compradores afirmar que están equilibrando sus emisiones, independientemente de si esos programas son fiables o no.

Mientras tanto, el mundo debe apoyar a muchos más grupos de investigación y *start-ups* de eliminación de carbono, cree la directora del clima de Stripe, Nan Ransohoff. Debemos «aumentar radicalmente el número de proyectos» si queremos tener «alguna oportunidad» de alcanzar esos objetivos de eliminación de carbono para 2050, resalta. «Diez gigatoneladas es mucho, es una cantidad enorme, e incluso en el mejor de los casos, todas las empresas que tenemos hoy en día no nos llevarán allí».

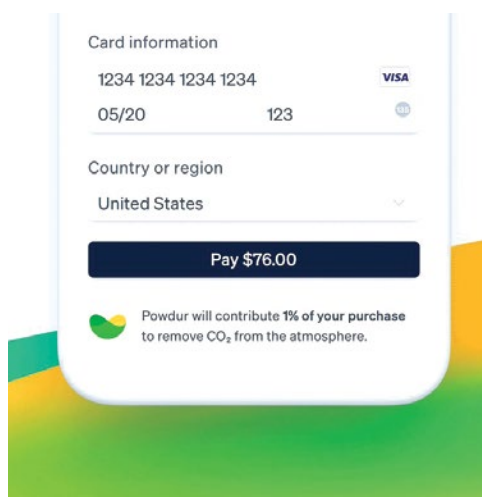
REDUCIR LOS COSTES

Heirloom confía en reducir los costes de manera significativa, porque evita los costosos sorbentes y los ventiladores que, en otros enfoques para la captura directa de aire, consumen mucha energía cuando soplan el aire a través del sistema. Además, tiene la intención de centrarse en gran medida en los robots, software y otras formas de automatización para acelerar y reducir los costos del proceso, basándose en la experiencia anterior de Samala como cofundador de Tempo Automation.

La *start-up* también aprovechará varios avances en curso, incluidas las mejoras en la tecnología de calor impulsada por la electricidad, la disminución de los costes de la energía renovable y las redes cada vez más descarbonizadas en todo el mundo, destaca la directora de ciencia de Lowercarbon Capital, Clea Kolster.

Pero sus costes finales y su capacidad para escalar rápidamente dependerán en gran medida de cuánto y qué rápido continúen mejorando todas esas cosas.

Actualmente, la generación de las temperaturas necesarias de la electricidad con las tecnologías de hoy en día puede ser de 5 a 10 veces más cara que la quema directa del carbón o del gas natural, señala el director del programa de



el mundo debe apoyar a muchos más grupos de investigación y *start-ups* de eliminación de carbono, cree la directora del clima de Stripe, Nan Ransohoff.

energía y medio ambiente de la asesoría Clark Street Associates, Addison Stark, que fue coautor de un artículo publicado recientemente en Joule sobre este tema. Además, si la fuente de electricidad en sí no está libre de carbono, socava cualquier beneficio de la eliminación de este elemento.

Otra pregunta es cuánto y con qué fiabilidad Heirloom podrá reducir el tiempo que tardan los óxidos en unirse con el dióxido de carbono, lo que afectará drásticamente la economía, según el director ejecutivo de CarbonPlan, Jeremy Freeman, que analiza la integridad científica de los esfuerzos de la eliminación de carbono y ayudó a evaluar los proyectos que solicitaron el programa de Stripe. También, tendrá que recaudar una ronda de financiación mucho mayor para construir una planta de prueba.

El principal modelo comercial de la empresa será la venta de créditos de eliminación de carbono a corporaciones o individuos, a través de los sistemas de compensación voluntaria o programas de carbono gubernamentales. Heirloom confía en que sus ofertas se volverían cada vez más atractivas a medida que disminuyen sus costes y las políticas públicas ofrecen incentivos o multas para que sea más atractivo —o más necesario— que las empresas o los gobiernos paguen por la eliminación de carbono a lo largo de un tiempo.



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

El artículo original «Cambio Climático. El camino para eliminar CO2 con minerales de forma barata se abre paso» 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 sindicarse el contenido de la revista *MIT Technology Review*, por favor contáctenos.

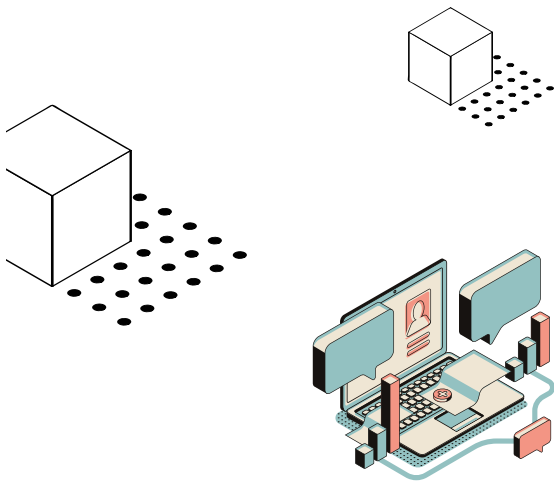
E-mail: redaccion@technologyreview.com

Tel: +34 911 284 864

Trabajo decente

Precariedad en el empleo

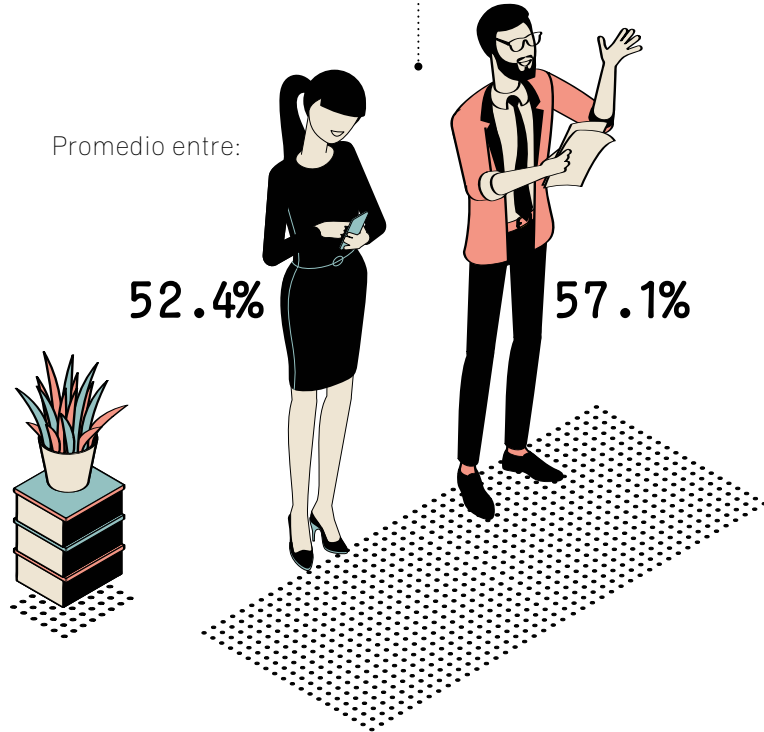
Es un indicador que nos permite identificar las **condiciones laborales** con las que cuenta el trabajador, en términos de la duración de su **contrato de trabajo**.



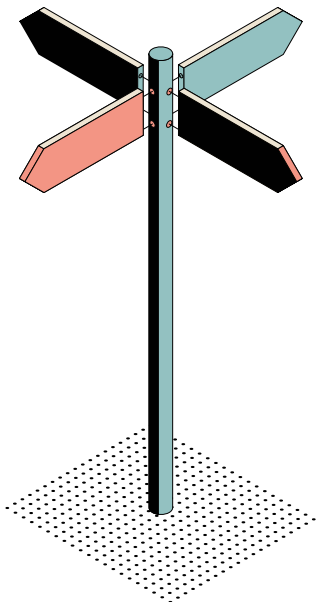
Promedio entre:

52.4%

57.1%



Igualdad de oportunidades y trato en el empleo



La presencia de las mujeres en la Alta Dirección por sectores:

• Agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza	15%
• Minería	18%
• Servicios de esparcimiento cultural y deportivo	20%
• Construcción	21%
• Servicios financieros y de seguros	48%
• Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes	51%
• Servicios educativos	57%
• Servicios de salud y de asistencia social	61%

Los sectores que han mejorado en la segregación laboral son: **corporativos, minería y construcción.**

El sector en el que ha empeorado la segregación laboral es: **comercio**

en México 2005-2020

Fuente: Centro de Investigación de la Mujer en la Alta
Dirección del IPADE Business School

La precariedad en el empleo de la mujer

Afecta al **52.4%**
de las mujeres, quienes
tienen la posibilidad de
un despido rápido o sencillo.

Los sectores con mayor
precariedad para la mujer
son:

- Agropecuario
 - Otros servicios
- (mayor al **75%**)



El trabajo decente en México ante la pandemia de la COVID-19



LAURA CRUZ

«Es una oportunidad para reinventarnos»

RAFAEL GÓMEZ NAVA

El sector financiero, en especial el de procesamiento de pagos, vive cambios vertiginosos, impulsados por el avance tecnológico, las empresas disruptivas y el confinamiento. En este ambiente, aún las empresas más grandes del medio han tenido que adaptarse, innovar y entregar valor a sus clientes de manera inédita. El liderazgo de una CEO como Laura Cruz de MasterCard, han permitido seguir sirviendo a millones de mexicanos.



La digitalización de los servicios financieros es un proceso que lleva décadas desarrollándose, pero que en los últimos años está pisando el acelerador. El rápido surgimiento de empresas Fintech y las necesidades generadas por el confinamiento por COVID-19 están evolucionando este mercado, con nuevos jugadores y servicios, más beneficios a los usuarios y también nuevos riesgos.

En este contexto, incluso los mayores participantes del mercado a nivel global han debido reinventarse, para continuar adaptados al entorno. MasterCard hoy ya no se define como una empresa de servicios, sino como una de tecnología, en donde la flexibilidad es una de las principales aspiraciones estratégicas.

Laura Cruz, CEO para México de MasterCard, habla de las prioridades para la compañía en tiempos de digitalización y de cómo la pandemia introdujo en su propio actual personal el valor de la flexibilidad.

EL CAMINO DE LA DIGITALIZACIÓN

La industria de medios de pago ha estado viviendo un proceso de transformación radical, que arrancó hace más de 10 años, cuando los jugadores tradicionales, como bancos y grupos financieros, comenzaron a buscar formas de diferenciarse en su mercado a través de la innovación y la digitalización, describe Laura Cruz. «La premisa fue que ya no necesitabas una red de sucursales para atender al cliente y tampoco que su afluencia a una sucursal fuera necesaria para ofrecerle más servicios».

En este primer esfuerzo de salir de las oficinas bancarias, el primer instrumento al que pudo recurrirse fue a las tarjetas, al ser «un servicio muy transaccional, de poco contacto y alta recurrencia en su utilización, donde el cliente hace mucho autoservicio».

Sin embargo, un requisito fundamental para estos primeros pasos fue el de la flexibilización de los sistemas bancarios, mismos que eran tradicionalmente rígidos. Estaban hechos para ser operados por banqueros, por decirlo de una manera. La prioridad entonces fue operar plataformas que pudieran interactuar con un número de usuarios mucho mayor, de una forma ágil e intuitiva. Aquellos que adoptaron esta primera digitalización pudieron comenzar a diferenciarse, concluye Laura Cruz.



Laura Cruz,
CEO de MasterCard México.

«La tecnología que permite centrarse en la experiencia del cliente se vuelve clave en los nuevos líderes de la transformación digital»



El siguiente momento de este cambio es más reciente, al entrar a escena las Fintech, empresas de mucho menor tamaño y prácticamente recién fundadas, que se enfocan, en general, en buscar cómo atender al cliente de formas más eficientes. La experiencia del usuario se convierte entonces en el gancho para atraer clientes en servicios como medios de pago: mientras más sencillo y en pocos pasos se pueda efectuar una transacción, mejor. De esta manera, «la tecnología que permite centrarse en la experiencia del cliente se vuelve clave en los nuevos líderes de la transformación digital».

El tercer elemento en la digitalización es por supuesto la seguridad, en su espectro más amplio. En el ámbito financiero han surgido aspectos relacionados a proteger la identidad digital en todo momento; luego, el momento de la transacción y finalmente todos los procesos en los sistemas bancarios y en los de sus clientes.

En resumen, «cuando una organización ha entendido lo que debe hacer para ser flexible, para tener al cliente en el centro y para blindar sus procesos, será muy exitosa», agrega.

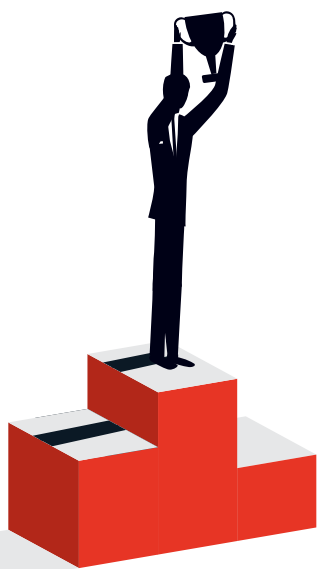
En la digitalización, MasterCard como un proveedor para grupos financieros y Fintech, y tanto empresas tradicionales como disruptivas, tiene un asiento privilegiado, para observar quiénes van tomando la delantera en esta competencia. Igualmente, este lugar permite a la propia empresa tomar sus propias decisiones de cambio.

ROMPER TODO Y EMPEZAR DE NUEVO

El core de la actividad de MasterCard, podría decirse, es casi el mismo que hace 50 años: el modelo de negocio, la tarjeta misma, la tasa de interés, la línea de crédito, el tipo de producto e incluso las terminales de aprobación han evolucionado poco -claro, ya nadie «plancha» los vouchers como en los 70-.

No obstante, aclara Laura Cruz, la transformación interna de la empresa ha sido brutal. «Dejamos de ser una empresa de servicio para convertirnos en una proveedora de tecnología. Ese cambio de *mindset* -de dirigir un club a proveer tecnología- ha sido radical».

«Cuando una organización entienda lo que debe hacer para ser flexible, para tener al cliente en el centro y para blindar sus procesos, será muy exitosa»



La empresa ha vuelto a entender los procesos de sus clientes (los bancos): qué es lo que los lleva a fijar una cuota y una línea de crédito, por ejemplo. Esta observación permite ayudarlos a romper paradigmas, incluso los propios. Por ejemplo, refiere la directiva: «Tradicionalmente MasterCard tenía cuatro productos: estándar, *gold*, *platinum* y *elite*. Sin embargo, han llegado bancos a decirnos que en el mundo digital nadie sabe qué producto es, que a nadie le interesa. Al interior de la empresa romper nuestro *statu quo*, el modelo de negocio tradicional, y evolucionarlo de la mano de los clientes sin perder el enfoque de hacia dónde queremos ir, se ha vuelto la variable en juego», señala Cruz.

«Muchas de estas variables –como cambiar una propuesta de beneficios en la tarjeta a beneficios de tecnología al emisor, a pasar de un nombre a un logo y a una marca sónica, se han tornado en decisiones tomadas luego de entender lo que está pasando en el mercado, qué necesitan nuestros clientes y dónde podemos agregar valor».

Además de convertirse en un proveedor de tecnología, MasterCard ha debido adoptar una estrategia rápida de fusiones y adquisiciones, de tal forma que el trabajo con terceros le permita robustecer su propuesta.

«Lo resumiríamos en un rumbo claro: qué quiero hacer, qué ha cambiado desde el principio, y decidiendo que ese camino queremos recorrerlo con socios. Si lo hiciéramos solos sería más complicado, por la velocidad a la que tenemos que llegar».

NUEVAS SOLUCIONES PARA VIEJOS PROBLEMAS

Al tiempo que busca afianzar su posición hacia el futuro, MasterCard enfrenta en países como México problemas añejos, como la inclusión financiera. El número de usuarios de servicios financieros aún no tiene el volumen que debería, un retraso de décadas en comparación con los países en desarrollo. Entre 30 y 40% de los adultos no tienen un producto financiero, estima Cruz.

Sin embargo, lo que sí hay es nuevas maneras de enfocar este problema. Como aclara la directiva, inclusión financiera ya no es lo mismo que bancarización. Si antes se pensaba que sólo los bancos eran responsables de incluir financieramente a más mexicanos, hoy existen nuevos jugadores con modelos de negocio altamente

digitalizados y móviles, que les permiten llegar a la «base de la pirámide». Algunas Fintech buscan al usuario directamente desde su celular, sin tener que acudir a sucursal alguna.

«Nos falta contar con más especialización de los jugadores, que se puedan meter en los distintos sectores de inclusión». Sin embargo, apunta, hay varios temas por resolver: la propia educación financiera, el ecosistema del sector y el marco regulatorio.

La autoridad ha sido muy lenta en regular y aprobar al ecosistema Fintech, como es sabido entre los aspirantes a conseguir una aprobación por parte de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). Pero es igualmente importante que el uso de servicios financieros no se asocie tan de cerca con volverse cautivo en el pago de impuestos o caer bajo algún tipo de supervisión demasiado rigurosa, de lo contrario el desincentivo permanece.

«Si lo que le quieres pedir a una persona cuando se incluya financieramente es que sea un sujeto de fiscalización, esto no va a avanzar. Si le quieres pedir a un banco que incluya, pero que cumpla con todos los requisitos fiscales que requiere cada cliente, esto no va a avanzar. Si requieres a jugadores como nosotros limitar y encarecer algunos programas de inclusión financiera de aceptación de pagos, tampoco va a funcionar», señala Cruz.

Con todo, la directiva dice que MasterCard está comprometido con la inclusión financiera: «Es uno de los temas que nos apasiona, por varias razones: Usamos la frase: *‘Doing well, by doing good’*. En el momento en que amplías el número de usuarios y la cantidad de servicios que puedes ofrecerles, les irá mejor a las empresas relacionadas. Creemos que hay un tema de escala y de rentabilidad que podemos aprovechar y que se trata de un compromiso de hacer sociedades más prósperas, en México en particular».

Además de lo que hace a gran escala, Laura Cruz describe una campaña que la empresa ha emprendido en México, el llamado «Café Paga», que lleva a cabo en conjunto con Fundación Capital, la distribuidora NKG y algunos bancos y empresas Fintech.

«Un cafetalero de Oaxaca, por ejemplo, para poder vender su café, necesita pasar por tres o cuatro

intermediarios. Evidentemente el margen de ganancia se le reduce considerablemente, comparado con el precio final de su producto. Nosotros, a través de socios, de tecnología y de crear ecosistemas, logramos acortar la cadena de valor, para que los cafetaleros pudieran vender a los grandes productores de manera directa. Con eso digitalizamos su economía, cosa que nos funciona muy bien, compartimos mucha información valiosa a la cual los cafetaleros no tenían acceso y, por supuesto, les generas una derrama económica para que puedan crecer».

Esto, explica, es inclusión financiera pura, porque los productores no sólo reciben pagos a través de un medio digital, sino que tienen acceso a información que les permite obtener créditos para extender su producción. En corto, se vuelve un ecosistema mucho más eficiente y productivo. «Esto lo estamos replicando en esquemas de agricultura y queremos hacer lo propio en temas de educación y de salud. Esto es, comenzar a utilizar elementos tecnológicos y socios con los que contamos», describe Cruz.

A nivel global, explica, MasterCard tiene un compromiso al que llama «500 millones mejor», que consiste en el objetivo de incluir financieramente a 500 millones de personas en los próximos cinco años. Campañas como Café Paga son una buena forma de hacerlo. Un auténtico ganar-ganar.

NO SE PUEDE VOLVER AL PASADO

La pandemia también ha marcado cambios en la forma de dirigir MasterCard. Al contrario de lo que se pensaría, acelerando dramáticamente los tiempos. La toma de decisiones debe ser mucho más ágil y rápida. «En el IPADE nos preguntaban: ¿cuáles son los elementos que debes tener para tomar decisiones? Si antes tenías diez, ahora encuentra cinco y con eso debes avanzar».

Esto ha implicado un cambio para Laura Cruz en lo personal, pero también en lo que exige de su equipo. «Siempre hemos tratado de trabajar el tema de equipos multifuncionales y proyectos más integrados. Trabajando en la pandemia, esto ha exigido mucha más interacción y responsabilidad compartida, sin perder el foco de quién tiene que hacer qué».

A nivel personal, el equipo también ha debido volverse más tolerante, desde el uso de vestimentas casuales en las teleconferencias hasta

«Un consejo: invierte en asegurar que el equipo que te acompaña en la dirección entiende perfectamente bien por qué estás como empresa haciendo lo que estás haciendo»



la intervención de todo tipo de ruido y sonidos inesperados. Más flexible, más empática, más adaptable es lo que Laura Cruz ha aprendido este año de confinamiento. De hecho, le parece una terquedad pretender un regreso a la situación anterior a la pandemia. Quienes traten de hacerlo perderán mucho, en su opinión. «Si tomamos conciencia plena de que ésta es una oportunidad para reinventarnos, para volver a priorizar y hacerlo de forma más ágil, y para convivir con otros de una manera diferente, habremos ganado muchísimo. Si por el contrario tratamos, en muchas áreas de regresar a lo que teníamos antes en lo personal y lo empresarial, no hemos tocado fondo».

Entre otros aprendizajes, para Laura Cruz el mejor tiempo invertido es aquel dedicado al desarrollo de talento, a asegurar que su equipo entiende, «compra» y está incluido en lo que se quiere hacer estratégicamente. «Ese sería

el primer consejo: invierte en asegurar que el equipo que te acompaña en la dirección entiende perfectamente bien por qué estás como empresa haciendo lo que estás haciendo. Con base en ello, se vuelve natural la gestión, porque el fundamento estratégico es suficientemente sólido y entendido por todos».

De esta forma su objetivo es que su paso como directora general de MasterCard México sea la transformación del mercado de pagos en México, a través de la inclusión y la tecnología. «Saber que la industria en México puede alcanzar y ayudar a prosperar a un sinnúmero de personas. Vale por hacerlo la vida mejor a 20 millones mexicanos». </>

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

10 IDEAS DE LA



Las nuevas tendencias de consumo han cambiado radicalmente las reglas del juego, especialmente aquellas que dependen de la concentración de personas en un espacio físico. En este nuevo contexto, las tecnologías de realidad virtual aún deben encontrar su oportunidad de desarrollo pleno.

SILVIA CACHO-ELIZONDO
Y ALEJANDRO BENJAMÍN
RODRÍGUEZ HERNÁNDEZ



El mundo se encuentra en constante cambio y evolución. Nuevas tendencias y preferencias del consumidor han surgido y desaparecido, pero hay un aspecto constante: la tecnología es cada vez más relevante en la vida del consumidor. Estudios sugieren que la adopción tecnológica se aceleró el equivalente a tres años a causa de la pandemia, debido a que las personas tuvieron que migrar a diferentes servicios de interconectividad para trabajar vía remota, realizar compras electrónicas, tomar clases a distancia e incluso conservar la relación con familiares y amigos en estos momentos de distanciamiento social.

No es coincidencia que precisamente por estas circunstancias, empresas tecnológicas como Amazon, Facebook y Alphabet hayan aumentado su valor en bolsa exponencialmente, debido a su alta demanda y la dependencia de las personas a estos servicios. Incluso redes sociales como TikTok han surgido y estallado en el mercado por ofrecer conectividad y contenido de entretenimiento a las masas.

una de las tecnologías que atrae al mercado es la realidad virtual, que a pesar de ser popularizada desde hace décadas, es quizá su momento de llegar a las masas de consumo.

En la revolución de estos cambios de tendencia, una de las industrias que ha tomado ventaja es el *streaming*, donde las suscripciones para plataformas como Netflix, Amazon Prime, Disney+ y HBO Plus han reportado un crecimiento exponencial. Sin embargo, esto ha puesto en una situación muy complicada a la industria del cine, que ha tenido que replantear su modelo de negocios y diseñar estrategias para no depender únicamente de los ingresos generados por la venta de entradas. Esta situación es la misma para otros negocios enfocados en la aglomeración de personas como la música, los espectáculos en vivo, museos y parques de diversiones, los cuales han también reportado números rojos.

Estos casos no son situaciones aisladas. Otras industrias como el turismo, la gastronomía, el *retail*, etcétera, siguen enfrentándose a esta situación, donde es más difícil que nunca mantener contacto y relación con los clientes. Ello obliga a las empresas a buscar maneras de seguir innovando su modelo de negocios, adaptarse a las nuevas tendencias tecnológicas en el mercado y subirse a la nueva realidad.

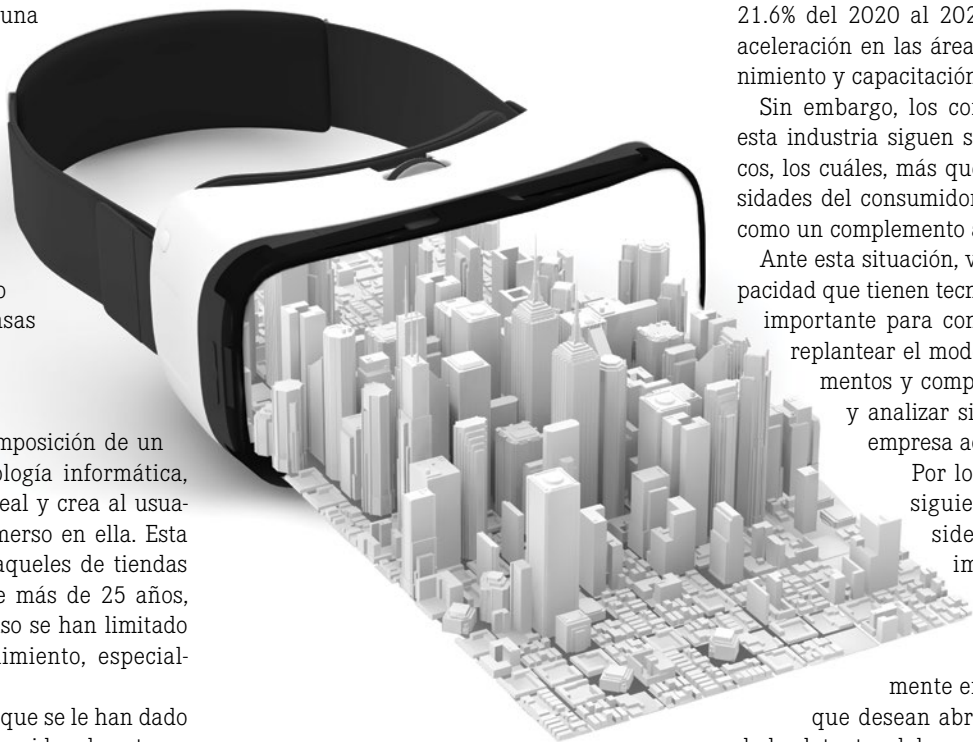
Ante este volátil contexto, una de las tecnologías que atrae un gran optimismo del mercado es la realidad virtual (RV), que a pesar de ser popularizada desde hace décadas en películas de Hollywood como el siguiente gran paso de la conectividad, es quizá su momento para por fin llegar a las masas de consumo.

MUCHO MÁS QUE UN JUEGO

La RV es básicamente la composición de un entorno generado por tecnología informática, que simula una apariencia real y crea al usuario la sensación de estar inmerso en ella. Esta ciencia ha estado en los anaqueles de tiendas departamentales desde hace más de 25 años, pero su comercialización y uso se han limitado a la industria del entretenimiento, especialmente los videojuegos.

Otros usos convencionales que se le han dado son para la exhibición y recorridos de arte en

La adopción tecnológica se aceleró el equivalente a tres años a causa de la pandemia, debido a que las personas tuvieron que migrar a diferentes servicios de interconectividad.



museos o espacios abiertos, grabación de cortometrajes en 360 grados o en experiencias sensoriales en parques de diversiones. Sin embargo, en los últimos años diferentes industrias han explorado aún más de los beneficios de la RV para mitigar riesgos, reducir costos y simular situaciones de crisis, en áreas como el arte, construcción, educación, entrenamiento, *marketing*, psicología, robótica, salud, seguridad y muchas otras más.

Incluso gigantes como Facebook (Oculus) y Sony (PlayStation VR), se encuentran desde hace años apostando en desarrollo e investigación de la RV y ven con optimismo el crecimiento de esta tendencia, lo cual nos hace pensar que estamos viendo el amanecer de esta tecnología.

Especialmente en estos momentos de distanciamiento y de cambio de tendencias de consumo, muchos especialistas en la materia se preguntan si esta tecnología está perdiendo su oportunidad de crecimiento. No es nada exagerada esa pregunta, ya que actualmente esta industria tiene un valor de 15,800 millones de dólares y se espera un crecimiento anual de 21.6% del 2020 al 2027. Se espera una gran aceleración en las áreas de educación, entretenimiento y capacitación.

Sin embargo, los competidores actuales de esta industria siguen siendo relativamente pocos, los cuáles, más que explorar nuevas necesidades del consumidor, están probando la RV como un complemento a su *core business*.

Ante esta situación, valorar las ventajas y capacidad que tienen tecnologías como la RV será importante para considerar si es necesario replantear el modelo de negocio, usar elementos y componentes de este sistema y analizar si es momento de que la empresa adopte estas tendencias.

Por lo tanto, presentamos los siguientes elementos a considerar sobre la RV y su implementación en los actuales modelos de negocio para empresas que están actualmente en el mercado y aquellas que desean abrir brecha en las necesidades latentes del consumidor.

10 ASPECTOS PARA LA ADOPCIÓN DE LA RV

Los siguientes puntos son resultado de una serie de investigaciones sobre la historia de la RV: sus aciertos, retrocesos, naturaleza, principios y capacidades tecnológicas. Combinadas con el actual contexto histórico estas enseñanzas pueden ser de gran valor para la planeación estratégica de industrias como el entretenimiento y para emprendedores en busca de nuevos horizontes.

1. La nueva realidad está aquí para quedarse. Algunos hábitos de consumo y preferencias se quedarán permanentemente en el consumidor: la digitalización, el cuidado de la salud, el distanciamiento social y la conducta postcrisis seguirán evolucionando a lo largo del tiempo, así que será importante conocer hacia donde girarán las nuevas tendencias.

2. El costo de la RV va a la baja. A pesar de tener más de 40 años en el mercado, el desarrollo de la realidad virtual sigue siendo relativamente costoso, debido a la producción, grabación, digitalización y edición. Sin embargo, los últimos avances sugieren que estos costos se han reducido exponencialmente y cada vez las barreras económicas de entrada a este mercado se hacen más cortas.

3. Falta de acotamiento en el uso de RV. Uno de los grandes errores que se han cometido en la historia de esta tecnología es la falta de límites y definición del alcance que puede ofrecer a las industrias. Esto se traduce en que no todo puede ser RV. Antes de aplicar la realidad virtual a las industrias, es necesario entender sus funciones y tener en mente el costo/beneficio.

4. Relación con desarrolladores y creadores de contenido. Es importante considerar que la RV funciona como cualquier otro ecosistema de entretenimiento: requiere creativos, productores, creadores de contenido y distribuidores. Es complicado (y costoso) intentar hacer una integración vertical en la industria de realidad virtual, por lo que hay que definir en qué lugar de la cadena de valor se quiere competir.



5. Creación de valor para todos los involucrados. Relacionado al punto anterior, es necesario considerar el beneficio económico de todos los participantes en la creación de contenido y garantizar que haya mutuo beneficio, especialmente porque la industria aún se encuentra débilmente consolidada.

6. Para llegar a las masas debe ser a precio accesible. En los últimos años hemos visto como los gigantes tecnológicos han apostado por ofrecer sus servicios de forma gratuita -o *freemium*- para llegar a un público masivo. Los consumidores se han acostumbrado a no pagar o a pagar una membresía por estos servicios. Así que la manera más eficiente de generar una sólida base de clientes es a bajo precio.

7. Analizar la historia y alentar la innovación. A lo largo de la historia, la realidad virtual ha tenido grandes aciertos para llegar a las masas y otros pasos le han costado

todos los avances realizados. Es importante entender la naturaleza de esta tecnología para encontrar sus límites e idear nuevas maneras de aplicar estos avances tecnológicos.

8. Mantenerse al tanto de la conversación del público. Hoy en día las redes sociales son claves para entender la conversación de los usuarios, sus preferencias y limitaciones. Mantenerse activo en las nuevas tendencias y percepciones es la mejor manera de seguir siendo relevante en un ambiente tan volátil.

9. Surgimiento de modelos híbridos. Para la industria tecnológica una de las más grandes dificultades que se enfrenta es la curva de aprendizaje, debido a que algunos usuarios pueden no estar convencidos por completo de los beneficios que ofrece la RV. Por ello, optar por modelos híbridos que ofrezcan lo tradicional y lo nuevo puede disminuir su natural resistencia al cambio.



10. Tener en cuenta que el boom de la RV aún no ha llegado. Parece ser que la RV sigue esperando su tan ansiado momento de brillar, el MP3 lo ha tenido, los *smartphones* lo siguen conservando y el *streaming* se está consolidando, así que el siguiente contendiente podría ser la realidad virtual. Por ello es importante considerar que, aunque tiene una muy buena perspectiva de crecimiento, no se debe olvidar que sigue siendo pivoteada y su lanzamiento a las masas pueda ser retardado, pero al mismo tiempo bien retribuido, al colocarse como pionero y estar entre los primeros en capitalizar masivamente esta tecnología.

¿QUIÉN SERÁ EL PRIMERO EN TOMAR LA REBANADA DEL PASTEL?

Si bien, desde hace años empresas multinacionales se encuentran desarrollando y adaptando esta tecnología para su comercialización, la realidad es que aún sigue siendo una tecnología de nicho. Sin embargo, esta situación ha sido similar con otros *gadgets*. En el ejemplo de los celulares inteligentes y *touch screen*, no fue sino hasta el lanzamiento del iPhone en 2007 que el mundo comenzó a adaptarse a tocar e interactuar con una pantalla, a pesar de que esa tecnología fuera desarrollada en los 70. Por lo tanto, ¿quién y cómo será el primero en masificar realmente la tecnología de realidad virtual? ¿Cómo será el océano azul de oportunidades para este mercado? Solo el tiempo nos dirá si la realidad virtual se adaptó a esta nueva realidad. </>

Optar por modelos híbridos que ofrezcan lo tradicional y lo nuevo puede disminuir su natural resistencia al cambio.

Referencias

- Bassas Marçal, Maurer William, Safar Mazin. (2018), «Virtual Reality in Industry», Illinois Institute of Technology - Department of Industrial Technology and Management, Chicago, United States of America.
- Falkengren William., Höglund Andreas., Lilja Malin., Solback Anton., Strandman Anton., Swanberg Johan, «Virtual Reality Operating System User Interface», Chalmers University of Technology, University Of Gothenburg, Gothenburg, Sweden.
- Probst Laurent., Pedersen Bertrand., Dakkak-arnoux Lauriane, «Augmented and Virtual Reality», Digital Transformation Monitor, European Commission.
- CB Insights, <https://www.cbinsights.com/research/famga-investment-covid-19/>
- Engadget, <https://www.engadget.com/2020-03-27-why-second-life-linden-lab-sold-sansar.html?guccounter=1>
- Fortune, <https://fortune.com/longform/virtual-reality-struggle-hope-vr/>
- Games Industry, <https://www.gamesindustry.biz/articles/2020-05-07-vr-could-seize-its-moment-if-the-big-players-would-cooperate-opinion>
- McKinsey, <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>
- New York Times, <https://www.nytimes.com/2020/04/30/technology/virtual-reality.html>
- Technology Review <https://www.technologyreview.com/2020/03/17/905264/coronavirus-pandemic-social-distancing-18-months/>



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

Alejandro Benjamín Rodríguez es candidato a MBA en IPADE Business School.

Hoy queremos potenciar tu quehacer directivo con contenidos de valor, por ello te ofrecemos las siguientes promociones en tu suscripción:

istmo

Edición impresa



Suscríbete por 2 años y obtén la tarifa especial de

\$790

Recibe, sin costo adicional, 3 ediciones digitales.

Edición impresa + digital



Suscríbete por un año a la edición impresa y obtén la tarifa especial de

\$420

Recibe, sin costo adicional, 3 ediciones digitales.

Edición digital



Suscríbete por un año y obtén la tarifa especial de

\$240

Recibe, sin costo adicional, 3 ediciones digitales.

Síguenos en nuestras redes:



Código de promoción **ISTMO2021**
Vigencia al 31 de agosto 2021.

CONTACTO:

Mariana Domínguez

mdominguez@ipade.mx



Empresas familiares

¿Cómo pueden sobrevivir?

Puede decirse que las empresas familiares son el auténtico pilar de la economía mexicana, sin embargo la gran mayoría está destinada a desaparecer con su fundador si no toman medidas desde hoy.

RICARDO APARICIO CASTILLO

Las empresas familiares constituyen un tipo especial de organización. Primero, es necesario considerar su relevancia. Diversas fuentes establecen que entre 85 y 95% de las empresas mexicanas se consideran familiares, aportan entre 50 y 80% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan entre 70 y 90% del empleo formal en el país. Sin duda son un motor de nuestra economía y una fuente importante de generación de riqueza y bienestar.

En segundo lugar, es importante tener claro que son organizaciones más complejas. Esto es así por la vinculación que la empresa tiene con una o pocas familias, que poseen la mayoría de sus acciones -o al menos un porcentaje suficiente para tener control en la toma de decisiones-. Esta reflexión es requerida porque las familias empresarias le pueden imprimir un carisma especial a sus compañías y constituir fortalezas de la cual carecen la mayoría de las empresas no familiares.

Como ejemplos de estas fortalezas podemos mencionar: el cuidado especial que se tiene de los activos y las personas; la creación de un conocimiento especial -que se suele llamar oficio-, sobre un particular modo de hacer, el cual se transmite de generación en generación; la creación de un orgullo y dedicación especial, al estar muchas veces ligado el apellido de la familia al nombre de la empresa; una visión de largo plazo y, en épocas de dificultad como las que ahora vivimos, se redoblan los esfuerzos para salir adelante.

Por estas y otras características propias de este tipo de organizaciones, se ha visto en muchas latitudes que las empresas familiares tienen vidas más largas y una mejor rentabilidad, comparadas con aquellas que no lo son.

EL GRAN RETO DE SOBREVIVIR

Si bien las empresas familiares tienen fortalezas distintivas, también es cierto que la familia puede convertirse justo en lo contrario. Esto es, pueden volverse un lastre o el factor que evite la continuidad de la organización. Esto se

presenta cuando la dinámica familiar no es la adecuada y se permite que las dificultades que se suelen presentar en ese ámbito se lleven también al plano empresarial, dificultando la operación propia del negocio. También puede darse una situación donde a la empresa se le exigen recursos económicos más allá de lo razonable, dejándola sin los necesarios para una adecuada operación. Dicho de manera coloquial, se puede terminar ordeñando a la compañía hasta liquidarla.

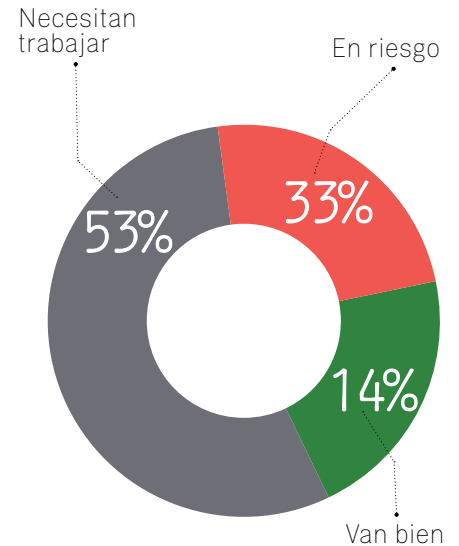
Un factor importante por el cual se afirma que las empresas familiares son más complejas es porque además de los retos propios de toda empresa, éstas deben gestionar la relación de ese otro sistema, el familiar. La vinculación que se da entre estas dos instituciones genera una serie de dilemas que deben ser entendidos, abordados y resueltos. La experiencia claramente nos deja ver que la inacción o falta de atención de las familias empresarias terminará por afectar a la compañía, al grado de poner en riesgo o evitar su continuidad y con ello afectar profundamente las relaciones familiares.

Se suele manejar una estadística a nivel mundial, donde se afirma que solo una de cada seis empresas familiares llegará a la tercera generación de forma exitosa. En el Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA (CIFEM | BBVA) del IPADE se ha llevado a cabo una investigación desde 2019, la cual avala en gran medida estos datos.

Evaluando el nivel de avance que presentaron más de 1,000 empresas familiares -con datos recabados entre 2019 y 2021- encontramos que hay un 33% de las empresas familiares en serio riesgo de no continuar, 53% necesita trabajar en varios aspectos y solo 14% de estas organizaciones van bien y logran llevar una serie de sanas prácticas desde la familia a su empresa (Ver figura 1).

Este último dato coincide con la afirmación inicial. ¿Por qué solo una de cada seis empresas familiares logra llegar a una tercera generación de forma exitosa? Porque solo 14% de ellas están haciendo su tarea.

Figura 1. Nivel de progreso de las empresas familiares



Fuente: Situación del nivel de progreso de las empresas familiares para lograr su continuidad y armonía. CIFEM | BBVA

entre 85 y 95% de las empresas mexicanas se consideran familiares, aportan entre 50 y 80% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan entre 70 y 90% del empleo formal en el país.

OPORTUNIDAD DE HOY: MAYOR UNIÓN

Como suele ocurrir, en los momentos de crisis también hay ventanas de oportunidad y este es el caso. Como parte del estudio realizado, y en vista del entorno complicado que estamos viviendo, también preguntamos como han reaccionado las familias empresarias. Es interesante ver cómo en 75% de las respuestas se considera que la familia ha sido un factor de impulso para enfrentar los desafíos recientes; 68% cree que este entorno de incertidumbre y crisis ha generado unión y cohesión en la familia y, finalmente, 84% de las respuestas manifiesta que hay confianza en salir adelante.

Estos datos indican que muchas familias empresarias están viviendo un momento donde su unidad y compromiso se ven fortalecidos. Si bien pueden darse casos donde algunos negocios no logren sobrevivir, muchos de los que sí lo hagan saldrán fortalecidos, si saben aprovechar las circunstancias y, en cuanto se regrese a un contexto normalizado, utilizan la inercia de la unión para abordar los retos usuales en este tipo de organizaciones. Es importante considerarlo, para evitar que en un futuro cercano, una vez superado el momento actual, se genere otra crisis, pero esta vez no generada desde fuera, sino desde la propia familia.

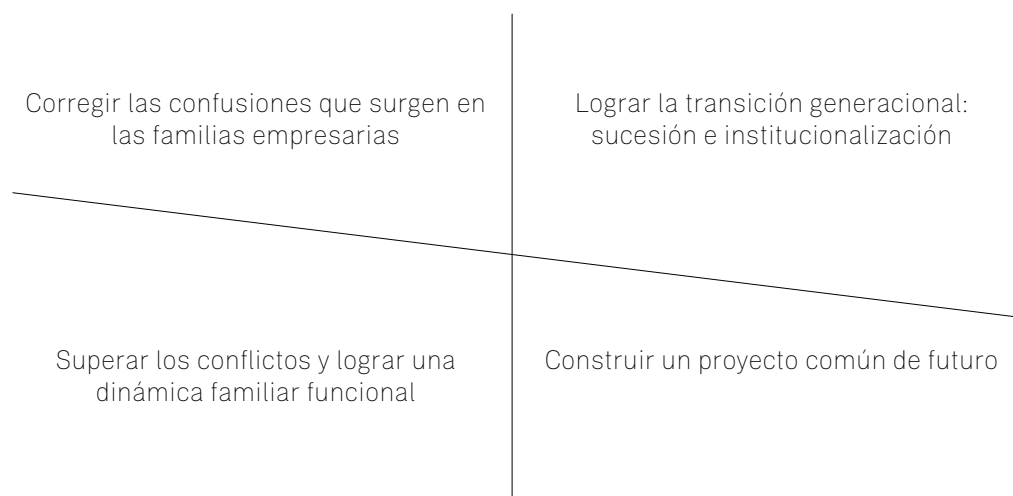
LOS RETOS DE SIEMPRE

Además de las situaciones propias del momento, y como ya se anticipaba, las empresas familiares tienen una serie de situaciones que deben atender. Las estadísticas antes mencionadas se basan en un modelo desarrollado desde el CIFEM | BBVA, donde se establecen las acciones o prácticas que las familias empresarias deben llevar a cabo para lograr la continuidad de la empresa y la armonía en la familia (Ver figura 2).

CONFUSIONES USUALES

Una razón importante por la cual se puede afirmar que las empresas familiares son más complejas es por que deben enfrentar y manejar la vinculación entre dos ámbitos de naturaleza distinta. En efecto, la empresa tiene características y fines muy distintos a los que una familia detenta. Por citar dos puntos: la empresa debe

Figura 2. Prácticas para asegurar la continuidad de la empresa y la armonía de la familia



Fuente: CIFEM | BBVA

las familias empresarias le pueden imprimir un carisma especial a sus compañías y constituir fortalezas de la cual carecen la mayoría de las empresas no familiares.

generar valor económico agregado y las personas justifican su permanencia en la empresa en función de su trabajo y resultados. En la familia se procura la felicidad, desarrollo y bienestar de sus miembros y se es parte de la familia siempre y de forma incondicional.

Cuando en la empresa se toman decisiones con criterios de familia y viceversa, se pueden generar una serie de situaciones que pueden complicar la gestión de la empresa y la vida de la familia. Por ejemplo, ayudar a un familiar en problemas económicos dándole trabajo, no por sus capacidades sino porque necesita dinero, puede generar ineficiencias y complicaciones en la empresa. Por otro lado, obligar a un miembro de la familia a estudiar una carrera, porque esa profesión es la que necesita la empresa, puede derivar en insatisfacción y resentimientos de una persona que estará en la compañía de manera forzada.

Esta invasión o superposición de ámbitos genera otro tipo de confusiones comunes, como la mezcla de roles y ámbitos. Esto es, actuar asumiendo un rol en un ámbito que no corresponde. Por ejemplo, está el caso de no ver a la

jefa o directora general, sino a la hermana menor, y no darle su lugar en la empresa «porque es mi hermanita y a mi no me da órdenes». Otro tema común es confundir la capacidad de dirigir una empresa con el hecho de ser propietario de acciones de esta. El simple hecho de heredar una propiedad o empresa no capacita para dirigirla: solo por el apellido no se dirige.

Finalmente, está la confusión de los flujos económicos y el uso de los activos de la empresa, como si fueran más bien propiedad de la familia. Al usar y abusar de los recursos financieros y de los activos de la empresa se ponen en riesgo la viabilidad económica de la compañía, imponiendo a la misma una carga financiera que la puede descapitalizar. Cada una de estas confusiones alimenta a las demás y esta acumulación en el tiempo hace más difícil su corrección.

SUPERAR LOS CONFLICTOS Y ALCANZAR UNA DINÁMICA FUNCIONAL

Un tema siempre complicado que debe ser abordado son los conflictos que se generan al interior de las familias. La cuestión de fondo es que los conflictos no pueden ser evitados. Son muchas las causas y razones por las que se presentan y resulta imposible lograr que no se presenten. Las diferencias, inconformidades, choques, malentendidos y un largo etcétera, son parte de la dinámica entre las personas. Las confusiones antes mencionadas crean tensiones y alimentan los conflictos.

La cuestión de fondo es que los problemas hay que aprender a enfrentarlos. Se deben abordar y superar con el apoyo e involucramiento de todos. Evadir los problemas, pensar que por ser familia no se caerá en conflictos graves, suelen ser de las causas que llevan a no enfrentar los problemas y, por tanto, no solucionarlos.

El objetivo no es evitar los conflictos. El objetivo debe ser lograr una dinámica funcional en la familia. En el centro de esta idea esta la posibilidad de lograr una verdadera comunicación, basada en el respeto y la confianza. Cuando de manera madura y como adultos se abordan los problemas, estos tienen mayor posibilidad de ser resueltos.

EL DELICADO TEMA DE LA SUCESIÓN

La sucesión es siempre un factor relevante por la gran cantidad de cambios que se presentan durante una transición generacional. La sucesión debe ser vista como un momento crítico en la vida de toda empresa familiar. Las razones son muchas, pero queremos destacar la poca planeación que sobre un momento tan importante existe. De acuerdo con el estudio antes citado, el factor que más contribuye al riesgo de tener problemas a futuro es la falta de claridad y planeación sobre la forma como serán abordados los cambios sucesorios y la ausencia de institucionalidad.

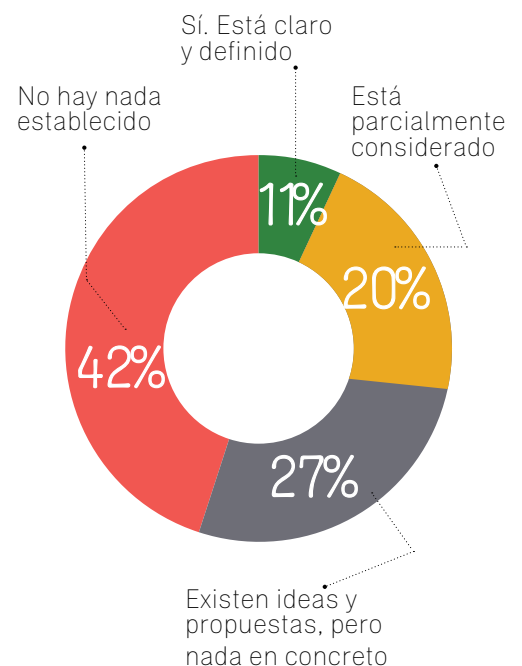
Como parte de la investigación realizada por el CIFEM | BBVA, una de las preguntas más representativas de esta dimensión es la siguiente: ¿Se cuenta con un plan explícito para llevar a cabo la sucesión en la dirección general? La sorprendente respuesta es que casi 70% de las familias empresarias no tiene claridad de que pasará o cómo podría darse una transición de esa naturaleza; 20% lo está considerando —con los problemas que eso implica si se adelantarán

¿Por qué solo una de cada seis empresas familiares logra llegar a una tercera generación de forma exitosa? Porque solo 14% de ellas están haciendo su tarea.

los tiempos— y solo un poco más del 10% lo tienen claro y definido. Solo una de cada 10 familias empresarias tiene establecido cómo abordar con toda certeza un proceso tan complejo como un cambio en la posición de máxima responsabilidad de una empresa familiar. Esto es sumamente preocupante y debe invitar a la reflexión y, sobre todo, a tomar acción inmediata (Ver figura 3).

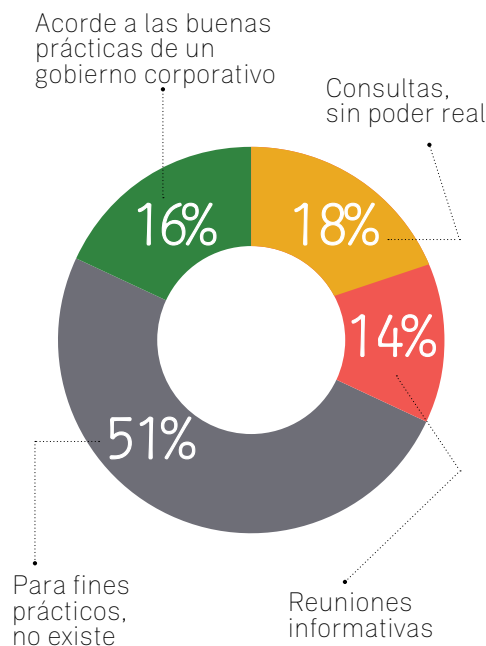
Un componente importante en un proceso sucesorio exitoso se refiere a la institucionalidad. Este concepto se refiere a la importancia de tener estructuras formales y establecidas para regular un elemento clave: el manejo del

Figura 3. ¿Se cuenta con un plan explícito para llevar a cabo la sucesión en la Dirección General?



Fuente: CIFEM | BBVA

Figura 4. El Consejo de Administración tiene funciones de:



Fuente: CIFEM | BBVA

poder. Es una de las funciones esenciales de un gobierno corporativo: la figura del Consejo de administración. Esta institución da estabilidad y certidumbre en una transición generacional, donde la propiedad presenta una importante recomposición.

En este rubro, las empresas familiares presentan un muy bajo grado de avance, como se puede ver en la siguiente gráfica. Para fines prácticos, la mitad de estas organizaciones no tienen un consejo, al menos formal. Quizá varias tienen la figura de administrador único o su director general asume todas las funciones propias de un consejo. Otro 14% tiene reuniones más con fines informativos, aunque a veces le nombren Consejo, sin serlo. Finalmente, 18% tiene un Consejo que se define como consultivo, porque si bien se discuten temas relevantes para la correcta marcha y futuro de la empresa, no se toman ahí las decisiones finales y no tiene poder real. Solo 16% manifiesta tener un Consejo real, aunque todavía 5% tienen pendiente terminar de definir cómo y cuándo se llevará a cabo el proceso de sucesión.

La reflexión importante es que casi dos de cada tres empresas familiares no tendrán la fuerza y ayuda de un Consejo en un cambio generacional y eso disminuye las posibilidades de tener éxito en este proceso clave (Ver figura 4).

UN PROYECTO COMÚN A FUTURO

El cuarto elemento que debe ser considerado por las familias empresarias está relacionado con la capacidad que deben desarrollar para crear un futuro adecuado para todos los miembros de la familia. Es importante considerar dos obstáculos relevantes que se presentan para lograr esto. Primero, derivado de las confusiones y los conflictos antes expuestos, hay una tendencia a regresar constantemente a un pasado que no termina de resolverse y eso, claramente, bloquea el futuro. Segundo, la falta de una planeación adecuada y de la creación de las estructuras de gobierno necesarias genera incertidumbre hacia adelante y puede crear demasiado enfoque en un presente que demanda atención, impidiendo la reflexión que vea al mediano y largo plazo.

Las familias empresarias necesitan reunirse con cierta regularidad y orden para abordar

situaciones que van a presentarse en un futuro. Cuando las situaciones delicadas se abordan con suficiente tiempo de antelación, es más fácil pensar con calma y sin que medien pasiones o sentimientos negativos. Cuando los problemas se tornan en crisis, quizá ya es muy tarde y los costos se elevarán.

Una buena práctica en familias que logran la armonía consiste en trabajar juntos para construir un futuro esperanzador, donde vean por el bien común del clan, actuando con inteligencia y generosidad. Asegurar el progreso homogéneo y constante de todos los miembros de la familia ayudará a crear una comunidad de progreso y desarrollo que beneficie a todos.

Son muchos y muy variados los temas que toda familia empresaria debe abordar. Al ser cada familia empresaria esencialmente única, también serán muy particulares y propias las formas y métodos que tengan que desarrollar para alcanzar su armonía y unidad. Sin embargo, hemos presentado un breve pero preciso recorrido de las principales aduanas por las cuales deben transitar.

Un aspecto final es que cada acción positiva que abone al bienestar de la familia y al desarrollo de la empresa va creando un círculo virtuoso que contribuirá al éxito. Pero también lo opuesto es cierto. La inacción de la familia empresaria para abordar estos temas o la acumulación de confusiones y malas prácticas puede generar un círculo vicioso que terminará en la ruptura de la familia y el fracaso de la empresa.

Por el valor intrínseco de toda familia, así como por la dependencia de otras familias y la propia economía de México en este tipo de organizaciones, es importante reflexionar sobre estos temas y, sobre todo, tomar acción. </>

cuando en la empresa se toman decisiones con criterios de familia y viceversa, se pueden generar una serie de situaciones que pueden complicar la gestión de la empresa y la vida de la familia.



El autor es director del Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA (CIFEM | BBVA) y director del área de Factor Humano del IPADE Business School.

Trabajo en equipo

NUNCA HABÍA SIDO TAN IMPORTANTE ESTAR UNIDOS



GOURMÉTRICA

DOSOMÁS 
Worktainment

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

Más que talento, hay que **buscar** **buenas personas**

ROBERTO CABEZAS RÍOS

Hay que cambiar ya los métodos en las universidades, y preparar a las empresas para un mundo más fluido y expuesto al cambio.





Hoy la vida nos pone en una encrucijada. La sociedad hasta antes de la pandemia estaba cambiando a un ritmo trepidante y nadie sabe a ciencia cierta a dónde nos lleva la revolución tecnológica, la globalización, la irrupción de la generación Z y ahora esta crisis sanitaria mundial. Las reglas del juego han cambiado. La coyuntura nos obliga a transformar esta situación confusa y dolorosa con máxima creatividad y diligencia, para mejorar este mundo que se tambalea desorientado y aturcido.

Estos cambios traerán consecuencias importantes y probablemente se prolongarán en el tiempo. Muchas personas necesitarán reciclarse para asegurar su empleabilidad en un mercado de trabajo que previsiblemente sufrirá cambios muy profundos. El mundo ha cambiado y nos exige a las universidades cambiar con él.

LAS CLAVES DEL TALENTO

El talento, en buena medida, es una cuestión de insistencia. Es hacer con soltura lo que es difícil para los demás. Hablar de talento es hablar de capacidades, de competencia, de sueños, de aspiraciones, de proyectarse profesionalmente con constancia, perseverancia y tenacidad. El concepto de talento, como todo, ha cambiado. ¿El talento es un expediente sobresaliente? El talento no es sólo inteligencia, es también aptitud como factor determinante. Tiene que ver con capacidades que el mundo laboral valore y que estén al servicio de la organización. Debe haber una sintonía entre esa capacidad que yo estoy vendiendo y lo que el mercado laboral está demandando. No podemos vender estufas en el Sáhara.

Yo hablaría de tres claves del talento: el tener capacidades (el poder desarrollarse profesionalmente), el tener compromiso o motivación (el querer desarrollarse profesionalmente) y la acción necesaria o respuestas conductuales prácticas (fase final que responde al actuar de acuerdo con las dos primeras cualidades). No hace falta ser un genio para ser genial, ¿no?

Tenemos que saber que hay nuevas generaciones que tienen un nuevo relato y nuevas necesidades que van de la mano de la tecnología. Ahora bien. Esto no es solo un cambio

tecnológico. Es un cambio mucho más profundo. Esto nos obliga a salir de nuestra zona de confort. La universidad tiene unas dinámicas, unas estructuras que son un pasado que está siendo puesto en jaque y que nos está obligando a reflexionar y plantearnos cambios más profundos.

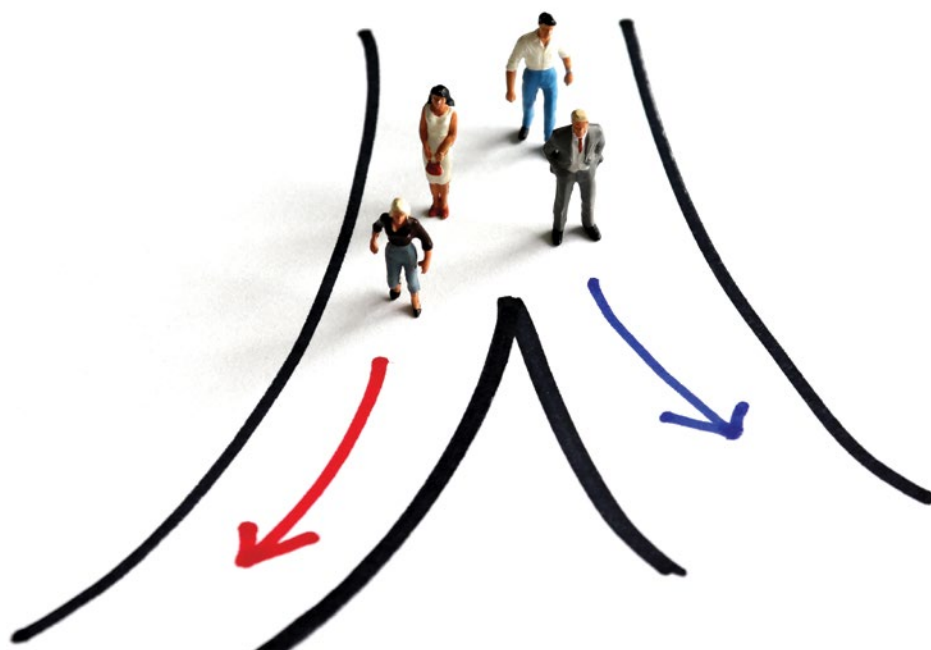
Los alumnos entran en una clase magistral y muchos de ellos buscan en Google, leen dos párrafos y desconectan. Esto pasa con los trabajos. No se busca un trabajo para toda la vida. Es como jugar a la videoconsola. Ellos contemplan su trayectoria profesional como un videojuego que ha de ser corto, estimulante, apasionante... No puedo plantearle un proyecto profesional y decirle que vamos a trabajar a cinco años porque no lo va a ver. Hay que trabajarlo a seis meses y de manera escalada. Así se va a estimular e ilusionar. Si le planteas proyectos más extensos en el tiempo se va a perder.

También veo que las empresas han de ser protagonistas de este cambio. Nos obliga a mirar en los jóvenes valores. Eso lo vamos a conseguir si lo hacemos con una mirada apreciativa, no una con prejuicios, condenatoria, distinta... Más allá de lo que hayas aprendido en la universidad, el verdadero talento se encuentra en lo más profundo, tiene que ver con ser buenas personas. La sociedad necesita, más allá de expedientes notables, buenas personas. Necesitamos imperiosamente buenas personas que salgan de las aulas de todas las universidades con proyectos que sean capaces de iluminar.

EL TALENTO DEL FUTURO

Vivimos un momento en la historia muy disruptivo. Este punto de inflexión es extraordinariamente diferente a otros momentos de cambio.

muchas personas necesitarán reciclarse para asegurar su empleabilidad en un mercado de trabajo que sufrirá cambios muy profundos. El mundo ha cambiado y nos exige cambiar con él.



La velocidad de este cambio es sorprendente. Incluso me atrevería a decir turbulento.

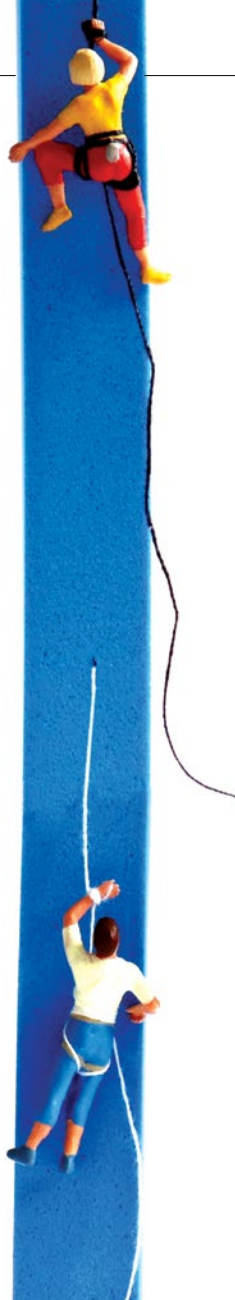
El cambio de la educación en el mundo en gran medida será digital. Vivimos en un siglo de progreso, un siglo de innovaciones digitales, un siglo de cambios en el mundo. Lo que aprendemos hoy, lo más seguro es que no sea válido en algunos años más. Si alguien piensa que esto no es una revolución, que por favor me lo explique. El callejón no tiene salida, de momento.

Como todo está cambiando y no se sabe si lo que se enseña/aprende ahora servirá para el futuro, la clave del cambio, a mi juicio, está en reforzar la formación en competencias (y en virtudes) para alimentar el pensamiento crítico y los valores fundamentales, y así ofrecer perspectiva amplia y visión integral a la persona, que ayude a construir un mundo más justo, más humano y, sobre todo, mejor.

Las predicciones de que la mitad de los trabajos van a desaparecer tienen una letra pequeña y es que vamos a descubrir otros trabajos que actualmente desconocemos. Buscaremos otras alternativas laborales que respondan a estas necesidades del cambio. La mirada oscura del futuro laboral no la comparto. Veo un reto interesante para responder con contundencia a las nuevas necesidades. Esto tiene que ver con tener una formación académica muy sólida, muy sintonizada con los cambios. Debemos tener la flexibilidad para ofrecer estudios que sirvan para responder a las demandas del mercado.

Como no sabemos qué va a pasar en 20 años, tenemos la capacidad de formar a nuestros alumnos en competencias que van a cimentar una estructura sólida que les va a permitir responder con una mayor fortaleza a estos cambios. No van a sentir esa sensación de orfandad de conocimiento o de capacidad.

Estoy convencido de que el talento no es propio de nuestra casa. Existe en muchas partes del mundo. Nosotros ofrecemos un valor adicional a los alumnos que pasan por nuestro campus. Esto es una especial preocupación por la dignidad de las personas, y esa formación humanística tiene una especial sensibilidad y conexión con las actuales necesidades de las empresas. Es un valor distintivo que cuidamos, protegemos y reforzamos, y que es muy demandado por las empresas y tiene que ver con que apostamos



el talento no es sólo inteligencia, es también aptitud como factor determinante. Tiene que ver con capacidades que el mundo laboral valore y que estén al servicio de la organización.

por una formación del carácter, una formación para que realmente esta aspiración de formar a una persona sea una realidad.

Hay muchas empresas que buscan talento, pero las mejores quieren encontrar a buenas personas. Esto puede ser algo muy disruptivo. Siempre se ha hablado de atraer y retener. El atraer siempre va a ser importante, pero esa retención, de manera casi obsesiva de las empresas, que supone gastar recursos, crear proyectos para retener casi forzosamente a los empleados está casi en vías de extinción. La progresión del desarrollo profesional de los jóvenes va a ser distinta.

Mi abuelo tuvo solo un trabajo, mi padre tuvo dos o tres y yo voy por el sexto. Mis hijos no sé cuántos van a tener. No hay que tenerle miedo al cambio, al desarrollo profesional. Esto nos va a obligar a mirar el tema de la retención del talento desde otra perspectiva. Ya no hablamos de un empleado, sino de un profesional al servicio de la sociedad, del mundo. Esta dinámica de colaboración cambia el modelo. Entonces, no tengo miedo y todas las tendencias internacionales en tema de reclutamiento no van por retener, sino que el oleaje de profesionales que van a pasar por un proyecto va a ser mucho mayor. No hay que tenerle miedo, hay que afrontar esta situación.

Hay que saber elegir al mejor pero también dejar que se marche, porque esa va a ser la nueva dinámica de trabajo. Entenderemos mejor a estos jóvenes profesionales si logramos mirarlos y seducirlos desde la inspiración y no desde la obligación, desde el afecto y no desde la imposición. En cada uno de estos jóvenes profesionales hay algo interesante por descubrir. Solo con una mirada apreciativa lograremos mover resortes profundos en sus corazones y veremos valor en esta nueva forma de interactuar con el mundo. </>



El autor es director de Career Services en la Universidad de Navarra.



IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

2020 FUE EL MEJOR AÑO PARA MUCHAS EMPRESAS

**BIENVENIDO
A LA NUEVA
NORMALIDAD**

El mundo cambió más en los últimos 18 meses que en los 20 años anteriores. Perfecciona tus habilidades directivas con nuestros Programas de Alta Dirección y aprende a navegar en este entorno para que tu carrera, tu empresa y tu persona no dejen de crecer. Somos IPADE, la escuela de negocios más prestigiosa de Latinoamérica y una de las mejores 100 a nivel internacional. Te esperamos.



ipade.mx

**THE
WORLD
CALLS**
FOR BETTER LEADERS

RICARDO BROCKMANN



Trainee concluido,



estamos **listos** para **trabajar**
en **cualquier lugar**

REDACCIÓN ISTMO





«El mundo cambió a un tema de máxima flexibilidad. Las empresas que la tengan, serán las que atraigan mayor talento, y talento es el nombre del juego».

La industria aseguradora, como el resto del mundo, no estaba preparada para una crisis de pandemia. Sin embargo, es mucho lo que se ha aprendido en estos meses. Entre otras cosas, es preciso formar redes mundiales que abarquen empresas y gobiernos para tener una mejor capacidad de respuesta, también, asumir que el modo de trabajo ha cambiado para siempre, las oficinas ya no serán un lugar exclusivo para la innovación y el trabajo en equipo, pues aprendimos a crear y avanzar desde cualquier lugar. Así lo señala en charla con istmo un hombre con una larga trayectoria en el sector del manejo de riesgo. Con más de 20 años en Marsh, el *broker* de seguros global, Ricardo Brockmann expresa cierto optimismo por la capacidad de adaptación que tuvieron finalmente las empresas.

Desde hace muchos años se hablaba ya de la posibilidad de una pandemia, sin embargo el impacto fue mayor del que esperábamos. A pesar de vivir en un entorno incierto, ¿se puede predecir o delinear el futuro para gestionar riesgos potenciales, como otra pandemia?

Estamos trabajando mucho en eso. Lo que tenemos muy claro es que el costo para tratar de salir lo mejor librados de una pandemia, no lo pueden afrontar los gobiernos solos, no lo puede hacer sola la iniciativa privada, ni la industria aseguradora sola. Estamos trabajando en juntar en distintos países a las asociaciones, o como quiera que estén estructurados, para buscar modelos que permitan, en caso de presentarse otra pandemia, que los países estén más preparados para poder apoyar a sus empresas. Están los países que apoyaron mucho, otros que no lo hicieron en lo absoluto y los que quedaron en medio.

De lo que estamos admirados de la forma en que pudimos adaptarnos a la pandemia y eso hizo que pensáramos de otra forma con respecto del futuro. Ya llevamos casi 14 meses y muchas compañías están trabajando bastante bien.

Al delinear temas o proyecciones al futuro, ¿cuál puede ser el porcentaje de acierto y qué papel juega la analítica de datos en esta predicción?

En el tema de pandemias no se tenía mucha experiencia, pero se ha estado avanzando bastante, porque muchos sectores de la industria fueron afectados de formas tan distintas, que ya se puede proyectar la desaceleración de las economías. Creo que la información que saldrá de esta pandemia permitirá mejorar la respuesta en que las que sigan; con otras estaremos mucho mejor preparados para minimizar estas situaciones.

¿Antes de la pandemia se dio algún tipo de indicio para vaticinar un entorno económico y empresarial como el actual en América Latina? ¿Las empresas pudieron estar mejor preparadas para afrontarla?

Todos habíamos leído o escuchado el famoso mensaje de que cada cien años se da una, pero creo que en términos generales definitivamente no estábamos preparados. Lo que me admira, como señalé, es lo rápido que muchas empresas logramos adaptarnos. El enfrentarnos a tener escuelas, oficinas sin funcionamiento y todo mundo trabajando desde sus casas, con las consecuencias e implicaciones que esto tiene, fue todo un reto.

Creo que las compañías estaremos más preparadas porque vamos a salir de esta pandemia a una nueva realidad, a una nueva normalidad. Ya no veo que se vaya a trabajar a la empresa cinco días a la semana, por ejemplo. Eso ya no vuelve a suceder. Estaremos preparados para trabajar tanto en la oficina como donde quiera que estemos y eso hará que funcionemos mejor.

En la empresa muchos contaban con *laptops* y teníamos como política por alguna emergencia -un incendio por ejemplo- poder sacarlas. Ahora hemos cambiado las computadoras y todo el mundo tiene *laptops*. De cualquier modo,



estamos sorprendidos de la forma en que nos adaptamos a la pandemia y eso hizo que pensáramos distinto sobre el futuro. Llevamos 15 meses en *home office* y las compañías trabajamos bastante bien.

lo más importante es en lo personal, cómo es que vamos a enfrentar una situación como ésta, en la que todo fue aprendizaje diario.

Ustedes que se dedican a delinear el futuro ¿estaban mejor preparados para esta situación?

No, y así lo he comentado en distintos foros: si me hubieran dicho en enero del año pasado que en abril estaríamos todos trabajando desde nuestra casa, no sé qué habría dicho, si se trataba o no del final de la compañía, porque no contemplábamos un escenario así. Ahora, llevamos cerca de 15 meses trabajando de manera remota con mucha eficiencia. Todo lo que medimos de contacto y satisfacción con el cliente ha aumentado.

De hecho, algo que ha sucedido es que la gente está trabajando más que nunca. Ya no hay tiempos de traslado de tu casa a tu oficina, se te pasan las horas y no te das cuenta. Estamos ya trabajando en muchos programas que nos van a forzar a tener un día laboral: que por un

lado tengas un horario laboral y por otro tengas posibilidad de llevar una vida personal, que es tan importante y que está comenzando a hacer crisis en muchos.

¿Cómo pueden los CEO desarrollar un pensamiento de futuro que les permita optar por acciones inmediatas para resolver el presente, que además se traduzca en soluciones de largo plazo?

Pienso que el mundo del futuro estará mucho más enfocado a lo que en Estados Unidos llaman *accountability*, y es que a todos los que trabajamos en empresas se nos pueda medir, valorar y evaluar por lo que estamos haciendo, y no como era hace muchos años, por estar en la oficina, por presentarse a ciertas horas. Es cierto que es difícil medir ciertas acciones que se llevan a cabo en el día a día, pero entre más se vayan desarrollando sistemas que nos permitan darnos cuenta de que la gente está haciendo su trabajo, que lo está haciendo con calidad y excelencia, los cambios que se vayan a hacer serán más duraderos.

Lo que sucedió en esta situación fue que nos ajustamos para que la empresa sobreviviera y caminara muy bien. Hacíamos algo y si no funcionaba, lo cambiábamos. Fue un proceso de aprendizaje. Háblese por ejemplo del contacto con clientes. Estoy seguro que tardamos cuando menos dos o tres semanas en contar con un sistema eficiente de comunicación. Algo interesante que nos sucedió al respecto: como se sabe, somos corredores de seguros y tenemos oficinas en 18 o 19 ciudades de México. Muchos clientes eran atendidos por equipos de esas oficinas; ahora no, porque todos estamos vía Zoom y las distancias no importan. Ha sido fascinante cómo ellos han podido tener mucho más de nuestra empresa. El reto es que, cuando regresemos a la próxima normalidad, no perdamos todas las cosas buenas de esta etapa y retomemos algunas de las que hacíamos antes, que también eran muy buenas.

¿Qué sectores en América Latina y concretamente en México podrían recuperarse mejor?

Creo que México es afortunado, por la relación tan fuerte que tenemos con la economía



Ricardo Brockmann,
CEO Marsh Latinoamérica y el Caribe

de Estados Unidos. Mucha de nuestra industria automotriz, manufacturera, toda la parte de maquila en el norte del país, eso se va a recuperar muy rápido. Esto es porque las economías desarrolladas, y en especial la de Estados Unidos, están creciendo ya 8 y 9%. Por otro lado, creo que el turismo y la aviación tienen un reto mayor. El turismo de diversión se va a recuperar bastante más rápido, porque la gente requiere tomar sus vacaciones y mientras vayan dándose las posibilidades de hacerlo, con las medidas de seguridad, la gente va a viajar. No así el turismo de negocios. Ese creo que ya cambió para siempre en México y el mundo.

Yo tengo la responsabilidad de manejar Latinoamérica y dos semanas al mes tenía que viajar para visitar nuestras oficinas. Ahora ya vemos que podemos trabajar de otro modo. No he viajado a ninguna en 13 o 14 meses y las cosas caminan. Creo que será en el futuro una mezcla: ya no vamos a viajar tanto por cualquier cosa, sino que serán visitas mucho más planeadas y tendremos que trabajar mejor con conceptos

Ya no veo que se vaya a trabajar a la empresa cinco días a la semana. Estaremos preparados para trabajar tanto en la oficina como donde quiera que estemos y eso hará que funcionemos mejor.

digitales que, si bien son pesados en ocasiones, sí son muy eficientes.

¿La pandemia despertó una cultura de prevención, control y mitigación de riesgos?

No fue así. Creo que se van a desarrollar en el futuro seguros para situaciones como la que estamos viviendo. Lo que sucedió fue que todo lo referente a seguros de automóviles se redujo mucho, porque simplemente la venta bajó. Como hubo muchos coches parados, me parece probable que se hayan incluso cancelado seguros, porque no se estaban usando.

Por el lado de gastos médicos, con todo lo que ha representado el costo de la atención de COVID-19 -aunque en México prácticamente todas las pólizas lo cubrieron-, sí hay una mayor conciencia de la importancia de tener esos programas. Ya no nada más se trata de la salud propia, sino de que este tipo de situaciones como la que estamos viviendo pueden ocurrir de la noche a la mañana. Aquí sí hay un poco más de conciencia y ahora lo que necesitamos es que se recupere un poco el poder adquisitivo. Sin duda la situación que vivimos ha golpeado muy fuerte a la economía familiar.

Este entorno ¿es similar en toda Latinoamérica?

Creo que es muy parecido. La realidad es que los países de Latinoamérica son muy similares. Fuera de Chile, que tal vez atendió la vacunación más pronto y tuvieron una recuperación más rápida de su economía, prácticamente es lo mismo en todos. Quizá con la excepción de Brasil, por su liga con China, pero casi ninguno tiene una relación tan fuerte con otra economía como la que tenemos en México con Estados Unidos y que resulta una bendición en estos momentos.

¿Qué sugerirías para que las empresas tengan una cultura más cercana a la prevención, control y mitigación de riesgos?

Esa es una labor que hacemos nosotros todo el tiempo, y trabajamos con nuestros clientes justo para que sus empleados tengan ese tipo de cultura. Lo hacemos también con la educación, en

distintos foros que tenemos con universidades y con asociaciones de seguros para concientizar a la gente. Creo que se ha avanzado, pero queda aún mucho por hacer. Para muchas familias aquí en México, el automóvil es una parte muy importante de su patrimonio y a veces no están asegurados. Sin duda, aquí hay que trabajar mucho. Es algo cultural que hay que empezar a inculcar desde la infancia. La Asociación Mexicana de Agentes de Seguros y Fianzas (AMASFAC), hace una labor espectacular en las escuelas justamente para esto: para que sean los niños quienes les digan a sus papás que se protejan. Crecen con un mejor concepto de lo que es la prevención.

No por la COVID, pero creo que ha avanzado mucho la conciencia sobre la salud de los colegas. Ya no solamente se trata de la salud física, sino de la mental, con psiquiatras y servicios para apoyar a los colaboradores. Esto ha crecido mucho, se ha cuadruplicado. Hay más conciencia de la importancia de apoyar cuando todavía se puede hacer algo y no esperar hasta que las cosas estén en una muy mala situación. Había empresas que no ofrecían esos servicios a sus empleados, pero la situación que estamos viviendo causó que muchos de ellos enfrentaran situaciones que requerían apoyo. Ahora las empresas lo están dando.

¿Qué te ha sorprendido de las empresas mexicanas ante esta crisis?

Lo que me ha sorprendido es, como siempre, el ingenio mexicano. Lo cierto es que, si bien hay empresas que han tenido una situación apremiante como los hoteles o las líneas de aviación, porque simplemente dejaron de recibir clientes, creo que las empresas de servicio, el sector financiero, tuvieron una adaptación enorme y muy rápida. He platicado con muchos colegas y todos estamos admirados porque la fuerza laboral logró estar muy unida a la empresa para lograr salir adelante. Tenemos muchos casos de empresas donde dejaron de trabajar un día o una semana al mes con reducciones de prestaciones, pero sin perder el trabajo ni cerrar. Yo espero que esto ayude a que se acerquen más los empleados con las direcciones de las compañías, para bien de la empresa y de todos. Creo que aquí vamos a tener algo positivo.



5 LECCIONES

TRAS LA PANDEMIA

Según Ricardo Brockmann

1. Confiar en que todos los colegas están haciendo todo lo que deben para salir adelante.

2. Enfoque en el cliente. Nosotros vivimos de ellos, y estaban enfrentando situaciones muy difíciles. El reafirmar la situación de estar cerca de ellos fue vital.

3. Colaboración y trabajo en equipo. No hablo de la que ya se tenía con aquellos que estaban a tres o cuatro escritorios, sino colaboración mundial. En este momento los especialistas de cualquier tema están disponibles para cualquier parte del mundo, porque todo lo hacemos vía Zoom.

4. Confirmar que podemos trabajar en ambientes en los que no se pensaba que fuera posible hacerlo. Esto nos ha dado un sentimiento de confianza, de que podemos salir adelante, a pesar de estas situaciones. Nos pone a pensar en el futuro, en cómo debemos trabajar. Confieso que no me fascina esta forma de trabajar, todo remoto y virtual.

5. Mejorar la calidad de vida. En las grandes ciudades la gente tiende a vivir en departamentos mucho más pequeños por estar cerca del lugar donde trabajan. Ahora, como descubrimos que se puede trabajar fuera de la oficina y quizá ir dos o tres días a la semana, podremos vivir más lejos, con una mejor calidad de vida. Creo mucho en el balance, cuando hay que trabajar mucho hay que hacerlo, pero también es importante contar con tiempo para uno mismo.

se termina ya todo lo referente a oficinas personales. Se trata de que los lugares se aprovechen. Si yo mismo no estoy en la oficina, que alguien pueda ocupar el lugar.

¿Qué te enseñó la pandemia sobre tu estilo de liderazgo?

En la firma a nivel mundial tenemos claro que dos de los pilares de la estrategia de la empresa son los colegas y las comunidades. Cuando llegó esta crisis teníamos claro que la seguridad y la salud de nuestros colegas eran lo más importante. Somos una empresa que tiene desde luego edificios, computadoras, coches, pero nuestro único activo es la gente, los colegas que dan servicio a los clientes. Fue tal el enfoque a la seguridad de nuestra gente, que lo valoraron como nunca. No hubo presión para que vinieran a la oficina o para que visitaran a los clientes, y la reacción fue increíble. Lo que a mí me dejó fue asegurarme que todos los que tienen gente a su cargo, tengan mucho más contacto que antes. Cada quien se comunicaba semanalmente con su gente para ver cómo estaban ellos y sus familias.

Tuvimos algunos casos muy tristes de colaboradores o familiares suyos que se enfermaron. Incluso, desgraciadamente, un par de decesos. Creo que hoy, más que nunca, la comunicación entre todos nosotros es mayor y para mí eso es la base. No se trata de una dirección de arriba hacia abajo, sino realmente de trabajar como equipo. Esto nos humanizó a todos.

Muchas empresas tienen una buena cantidad de dinero invertida en instalaciones, que quizá se han «abandonado» durante la pandemia, pero ¿qué importancia crees que tengan los edificios en el futuro? ¿Cómo visualizas la importancia de los espacios?

Yo creo que el mundo cambió a un tema de máxima flexibilidad. Las empresas que la tengan, serán las que atraigan mayor talento, y talento es el nombre del juego. Por ejemplo, si en México teníamos lugar para 85% de la gente -siempre tienes a quien está enfermo, de

maternidad, vacaciones, etcétera-, con las adecuaciones que ya hicimos, estaremos en 65%. Ya restamos 20%; esto conllevará muchos ahorros.

Si me preguntaras si voy a usar el 65% alguna vez, la verdad es que no lo sé. Son de las cosas que iremos aprendiendo en los próximos meses, pero sí se termina ya todo lo referente a oficinas personales. Se trata de que los lugares se aprovechen. Si yo mismo no estoy en la oficina, que alguien pueda ocupar el lugar.

Pienso que quizá una de las formas en que las empresas pueden resultar atractivas para el talento es que tengan lugares cerca de donde viven para ir a trabajar. Me refiero a que a muchos nos gusta separar el ambiente de trabajo del propio del hogar. Puede ser por ejemplo un lugar que no sea necesariamente esté cerca de la matriz, donde tienes que invertir más de 40 minutos de traslado. Creo que todo esto va a cambiar y será para bien. </>





45 AÑOS DE TRADICIÓN Y PRESTIGIO

88 RUE DE SEINE
LES MOUSTACHES



RESTAURANT

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

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

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

¿Cómo ligar el BIENESTAR PERSONAL con los resultados de una EMPRESA?

Una de las líderes empresariales de más importancia en México habla de la necesidad de buscar el bienestar y el balance, primero en el líder mismo, para irradiarlo luego a toda la empresa.



ANA PAULA NACIF



La carrera de Gabriela Hernández Cardoso podría definirse como vertiginosa, si se considera que egresó de la Escuela Libre de Derecho en 1992, participó en las negociaciones del Tratado de Libre Comercio original (que fue firmado en 1994) y para 1999 ya era la abogada general de Motorola. Su paso por el sector público se dio en la Procuraduría Federal del Consumidor y en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, y para agosto de 2010 se convirtió en la cabeza de un verdadero gigante.

Como CEO de General Electric, estuvo al frente de 11,000 empleados, 19 plantas de manufactura y ventas por unos 2,000 millones de dólares (mdd) al año. Con el tiempo el cargo de General Counsel para Latinoamérica en este mismo consorcio. En 2016 fue nombrada Greenberg World Fellow por la Universidad de Yale, un programa que busca conectar a líderes globales.



Hoy, además de consejera independiente en varias corporaciones y organizaciones civiles, Gabriela se dedica a instruir a otros en el tema del bienestar personal, como una base para construir mejores instituciones y una realidad mejor.

¿Siempre fuiste una líder que buscaba una vida en balance?

Mi carrera se dio con un ascenso muy rápido. Estuve tanto en el sector privado como en el público, con posiciones altas en ambos. Siempre sentí que era necesario tener un balance, sobre todo alguna actividad física. Comenzando mis 30 empecé a nadar. Yo procuraba que fuera una actividad que me hiciera bien tanto física como mentalmente, y la natación es una especie de meditación, porque tienes hasta cierto ritmo de respiración. No podía practicarlo diario, pero aún en los viajes buscaba la forma de hacerlo, aunque fuera una vez por semana. No siempre encontré el balance, aunque sí lo buscaba de forma poco disciplinada, y nunca lo convertí en una disciplina o un hábito.

El balance que resulta más difícil es cuando llegas a casa después de un día de trabajo, tienes niños pequeños y debes tener la capacidad de estar en tu centro; de estar presente para ellos, para tu pareja, para tus papás, tus hermanos o para ti. Ese balance implica la capacidad de transitar de una actividad a otra y continuar en tu centro y presente en lo que hagas. Para mí eso es balance.

Cuando tienes una vida con prácticas de bienestar, entiendes qué significa estar presente, en el momento, en tu centro. Se trata de un concepto de balance muy sofisticado que no tuve durante mi carrera. Me quedaba claro que había cosas que tenía que hacer respecto al balance, pero como he mencionado, no sabía exactamente cuál era la actividad o forma de vida para el balance, no había empezado a meditar.

¿Qué te hizo falta que te aconsejaron, que ahora puedes ofrecer a otros?

En el libro *The Joy of Leadership* de Tal Ben-Shahar se lee: «*The core, the essence of leadership, is personal flourishing*». (El corazón, la esencia del liderazgo, es el florecimiento personal.) Cuando leí esto, pensé que por fin había encontrado la

definición de liderazgo. Estamos en tiempos de cambios tan rápidos que no tenemos claro qué es un líder. Podemos mencionar, por ejemplo, a Margaret Thatcher o a Jack Welch. Si los trajéramos del pasado, quizá serían pésimos líderes. Su estilo de liderazgo ya no es vigente.

Algunas generaciones crecimos todavía con un liderazgo muy vertical, pero ahora se requiere uno horizontal. Por eso la frase del libro es tan atinada: está ligada totalmente a tu desarrollo personal. Ya no puedes ser un líder si no lo tienes. Esto en realidad no es una novedad: los griegos decían que para poder gobernar una ciudad debías primero gobernarte a ti mismo.

Ahora, el reto que enfrente como consejera, como consultora, es cómo transmitir esto sin que les parezca muy intangible y pregunten dónde están los resultados, el revenue, el incremento en la productividad, los indicadores que miden a una empresa.



si no floreces, tu empresa tampoco. Es una cadena que comienza desde el individuo, pasa a la familia, a la empresa y al país.



¿Cómo ligas el bienestar personal con los resultados de una empresa? Ben-Shahar dice que el ambiente de negocios es tan cambiante hoy que la diferencia principal entre los líderes que pueden serlo y los que no, es la capacidad de adaptación al cambio, así como de mantener la energía, continuar creciendo y aprendiendo. Si no floreces, tu empresa tampoco. Es una cadena que comienza desde el individuo, pasa a la familia, a la empresa y al país.

Debes hacerte responsable de tu bienestar emocional, pero también del de la gente que te reporta. Para mí una de las claves en Ben-Shahar es cuando dice: «Cada vez más personas no buscan un patrón; están buscando oportunidades de aprender, crecer y convertirse en una versión más feliz de ellas mismas». Pasas la mayor parte de tu vida en un trabajo. En el mundo corporativo sabemos que no se puede estar en un trabajo donde no creces, no aprendes o no se te reconoce. La gente no trabaja solamente por un sueldo.

¿Consideras importante que el empresario atienda sus necesidades como persona para ser mejor líder y que esto pueda permear como efecto cascada hacia el equipo?

No puedes ser un líder si no te puedes liderar tú mismo. Tienes que empezar por ti. Un autor de Harvard, Clayton M. Christensen, escribió el libro *How will you measure your life*, y dice que uno de los trabajos más bellos es estar en el mundo corporativo, porque es una gran oportunidad para trabajar para ti y para los demás. Nuestro bienestar y capacidad de vivir en plenitud es la única forma en que podemos dirigir una organización exitosa y liderar a gente igual. En la medida en que nosotros estemos bien, podremos guiar, compartir y respetar el ámbito de bienestar de nuestro equipo.



en una empresa los resultados financieros no pueden ser la única forma de medir el progreso, porque esto lleva consigo una gran cantidad de estrés, que si no está bien balanceado, termina «quemando» a la gente.

¿Cómo empiezas este camino de ser líder de ti mismo?

Hay tantas respuestas como personas. Para mí lo importante es que todo el mundo sepa que hay muchas herramientas, que las pueden buscar, que tengan los caminos para encontrarlas. Hay corporaciones que ofrecen una gama de prácticas para sus empleados: gimnasios, meditación, yoga, círculos de lectura. Se trata de que cada uno pueda elegir cuál es su herramienta y su camino de bienestar.

Se requiere que exista el ánimo de encontrar respuestas a las preguntas: ¿Qué significa estar bien conmigo mismo? ¿Qué significa ser un líder? ¿Qué significa quererme? ¿Qué significa conocerme?

Lo importante es que tengas la necesidad, la curiosidad y la fe de que vas a encontrar una respuesta a esa duda; hay que dedicarle tiempo. En ocasiones, por la cantidad de trabajo o por lo que estás viviendo, dejas esas preguntas a un lado y pospones prestarles atención. Desgraciadamente, esto puede venir ligado a una enfermedad, a una crisis nerviosa, a insomnios incontrolables. Nuestro cuerpo, de distintas formas, nos manifiesta esa necesidad de estar en balance.

¿Cómo afecta el estrés la toma de decisiones y cuál es la mejor manera de sobrellevarlo?

Precisamente Clayton Christensen hace un paralelismo entre la vida de una empresa y la de una persona. Dice que un error es creer que todo es «cortoplacista». Afirma que lo más importante, normalmente, son las cosas que dan rendimiento en el largo plazo. Da un ejemplo maravilloso con los hijos. No van a pasar menos de 21 años para que veas que quizá lo hiciste bien. En la empresa es igual. Si crees que tus *quarter earnings* te darán la viabilidad en el largo plazo, estás equivocado. Esto implica una estrategia y visión de hacia dónde quieres llevarla.

En una empresa los resultados financieros no pueden ser la única forma de medir el progreso, porque esto lleva consigo una gran cantidad de estrés, que si no está bien balanceado, termina «quemando» a la gente. Puedes contar con gente muy buena y en lugar de enfocarla en un

maratón la tienes haciendo sprints, o estás cambiando de personas, un indicador que no necesariamente es bueno.

Este es el eterno dilema: el corto plazo contra el largo. Este último no existe sin el primero. No existe mi visión de largo plazo de tener dos hijos inteligentes, empoderados, amables, que vivan desde su ser, si no les doy de comer todos los días. Lo mismo en la empresa. Aquí es donde está el rol del líder, para que vea con perspectiva cómo el corto plazo debe ser para llegar al largo sin agotar a la gente. Con un hijo sería algo similar, tengo que ver con perspectiva que tiene quince años, que es adolescente, que es natural que en este momento yo no le caiga bien, y poder decir «bueno, algún día tendrá 21», y creer que tanto él como tú sobrevivirán esta fase y en medio de ello seguir con la educación e inmenso amor para formar al hombre del futuro.

Otra cosa maravillosa que dice Clayton es: «*be careful with what your outsource*». Advierte sobre el hecho de que muchos padres de familia están «subcontratando» la educación de sus hijos: la clase de karate, la de piano, de ballet. Menciona que los papás tratan de mantener a los hijos ocupados todo el tiempo. Da para la empresa el ejemplo de una entidad que hizo demasiado *outsourcing* y de pronto los chinos hacían todo y ellos se quedaron sin negocio.

Entonces, ¿dónde está el balance? ¿Qué mantengo dentro y qué fuera de la empresa? ¿Qué mantengo en mi vida como prioridad y en qué

hago *outsourcing*? ¿Cuáles son en la empresa mis metas de corto plazo para que subsista, versus el largo plazo? ¿Qué tengo que hacer todos los días en mi vida para tener mi estado de bienestar, de balance, para llegar a mi largo plazo? Son las mismas preguntas en los dos escenarios. ¿Cómo lo hago sin estar afectando física y mentalmente a las personas en el proceso?

¿Cómo puede un director de empresa llevar mejores rutinas tras el encierro de esta pandemia?

El tema de la pandemia es muy preocupante. En un artículo de *Harvard Business Review*, se menciona que el tema de la salud mental no es muy halagüeño. Los números son realmente alarmantes. Yo diría que volviéramos al principio: para poder liderar un equipo, te tienes que liderar tú. Los líderes, los directores de empresas tienen que hacer un alto y preguntarse ¿cómo está mi salud mental tras esta pandemia? Tratar de ser muy honestos y, dependiendo del resultado de esta evaluación objetiva, buscar herramientas y ayuda. Se necesita ser muy compasivo con uno mismo, porque estamos en una situación extraordinaria. Esos niveles de perfección que de pronto se manejan en los mundos corporativos no tienen cabida aquí. El mundo no es perfecto y mucho menos en medio de una pandemia.



los niveles de perfección que de pronto se manejan en los mundos corporativos no tienen cabida aquí. El mundo no es perfecto y mucho menos en medio de una pandemia.



Algo que se recomendó mucho al inicio de esta crisis y que no debe olvidarse es tener una rutina, porque no todos los días vas a estar bien mental y físicamente, y solo una rutina te saca adelante. Habrá, por ejemplo, días en que pienses que no puedes levantarte a correr, y es precisamente cuando tienes que hacerlo. Necesitamos todas las rutinas, hábitos, prácticas que nos sostienen.

Somos animales sociales por naturaleza, esto nos está afectando en diferentes niveles, y estar encerrados todos los días con las mismas personas, genera mucho estrés. No hay respuestas exactas. Yo, evidentemente, recomiendo la meditación, el yoga, prácticas aeróbicas como nadar, correr, andar en bicicleta, mover el cuerpo cuando menos 30 minutos diarios.

Algo muy importante para las cabezas de grupos: ser muy empáticos con sus equipos. Puede darse el caso, por ejemplo, de un director que no tenga hijos y haya padres de familia en su grupo. Esta pandemia, para quienes tienen hijos de ciertas edades con quienes hay que estar en Zoom, es una locura. No sé cómo están haciendo para trabajar y estar pendientes de que sus hijos estudien.

Solo se puede ser empático, escuchar y apoyar a los demás si uno está bien. Esto ha sido siempre una realidad, lo que sucede es que la pandemia vino a hacerlo evidente: nuestras herramientas internas son las únicas que real y efectivamente nos llevan a través de todos los retos. Hay mecanismos externos que son adictivos, cuando no tenemos una estructura interna que nos sostenga, como el alcohol, las drogas, la violencia, que se han incrementado con la pandemia.

Hay que saber qué nos motiva. Saber qué te hace bien es parte de conocerte, de experimentar. En la medida que encuentres qué es aquello que puedas hacer tú mismo y que te construya, será algo que se sostenga más en el tiempo. No puedes depender de que tu fuente de ánimo sea alguien o algo externo a ti.

Si ya encontraste lo que te funciona ¿cómo haces para que tu equipo también lo descubra?

Existen muchas formas. Primero, plátale tu experiencia. En ocasiones, simplemente escucha, inspira. En la medida que mostremos lo humanos que somos, permitimos a los demás hacer lo mismo. Compartiendo la experiencia de bienestar, animarlos a que encuentren las suyas y proporcionar la flexibilidad para que puedan incorporar sus experiencias a los horarios de trabajo. Sería ideal que las empresas ofrecieran opciones de bienestar. El líder tiene que ser realista entre esto y el tiempo para cumplir con lo que toca a cada uno, para dar buenos resultados. Siempre hay que tener metas agresivas para entrar en *flow*, como dice el psicólogo húngaro-americano Csikszentmihályi. Estás en *flow* cuando tus capacidades y tu reto se encuentran. Si tienes mucha capacidad y poco reto, es equivalente a frustración. Si tienes poca capacidad y mucho reto, también.

Una persona con quien trabajé me decía que conmigo había aprendido a dar mucho más de lo que se hubiera sentido capaz. Le agradezco que me lo dijera, aunque debo confesar que en esa etapa de mi vida y como líder en ese momento era muy exigente. Ponía la barra muy alta, aunque me gusta pensar que eso puede lograrse sin desgastar tanto a las personas. Es muy bueno que puedas acompañar a la gente en

su progreso, aunque el concepto de líder único va desapareciendo y se sustituye por el de que todos somos líderes. En un mundo tan rápido no te conviene tener una estructura tan vertical. Necesitamos liderarnos y desde ahí irradiar liderazgo al mundo.

No hay atajos ni recetas secretas, ni varitas mágicas. Hay que trabajar, crear rituales, hábitos. Hay que hacerlo y los beneficios están muy por encima del tiempo y el esfuerzo que le dedicas.

Edith Eger, una psiquiatra judía que estuvo en Auschwitz, afirma: «El cambio consiste en interrumpir los hábitos y patrones que ya no nos sirven. Si quieres cambiar tu vida de forma significativa, no te limitas a abandonar un hábito o una creencia disfuncional; lo sustituyes por uno saludable. Tú eliges hacia dónde avanzas. Encuentra una flecha y síguela. Cuando emprendas el viaje, es importante reflexionar no solo sobre aquello de lo que te gustaría liberarte, sino también sobre aquello que te gustaría hacer, o en lo que te gustaría convertirte, siendo libre». </>



La entrevistadora es consejera de **istmo** y consejera independiente en proyectos de marketing, transformación digital y liderazgo.

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/>





Las empresas tienen la oportunidad de diseñar un regreso a la oficina atractivo, y flexible como parte de su estrategia para comprometer –o recomprometer– al talento.

YVETTE MUCHARRAZ Y CANO

El regreso sin contemplaciones al estado pre-pandemia puede ser un gran error para su capacidad de atraer y conservar al talento, o puede implicar la pérdida de una gran oportunidad de reinventarse y no sólo volver al estado original, que tenía un contexto muy distinto al actual.

El confinamiento por pandemia provocó cambios importantes en el esquema de trabajo a nivel nacional, como sucedió en otros lugares del mundo. Ahora, el regreso a las actividades implica un cambio de la misma magnitud, al igual que lo fue en su momento irnos al trabajo remoto. Asimismo el periodo de transición, apoyado en esquemas híbridos, también tiene sus desafíos.

LOS NIÑOS, EL GRAN MODIFICADOR EN LA PANDEMIA

Hay que señalar que el cambio de lugar -de la oficina al *home office*- no es el elemento fundamental del cambio experimentado por la generalidad de los empleados en México. La mayoría de las empresas del país, de acuerdo con una encuesta de INEGI realizada el verano del año pasado, no cambió a esquemas de trabajo remoto durante los meses de confinamiento. El número máximo de empresas que lo hizo fue

apenas 23.5% del total, porcentaje que se había reducido a 15% hacia julio de 2020.

En contraste, hay que señalar que el nuevo escenario sí afectó al 100% del talento con hijos, debido al cierre de escuelas en todo el país. Éste fue el cambio más dramático en la sociedad durante el confinamiento. El que los niños tuvieran que estudiar a distancia implicó un cambio realmente importante en las dinámicas de las familias de todos los estratos sociales. Por tanto, el regreso físico a clases y a las escuelas, que se dará en muchos casos de forma simultánea, representan retos importantes. La definición de esquemas híbridos donde el regreso será parcial, representa a su vez nuevos retos.

Por un lado, la falta de acceso a guarderías, que han tenido que cerrar sus puertas, implica para mujeres y hombres que han estado al cuidado de sus hijos la complejidad de volver a armar una red para su atención. Por otro, está el tema del transporte, que sin duda requerirá una movilidad distinta, para poder acceder a las oficinas y al mismo tiempo replantear una rutina con cierto tipo de horarios diferentes. Cuando a nivel social el cuidado de los hijos ha estado principalmente apoyado en las mujeres, existe el riesgo de alejar al talento femenino de las organizaciones de no lograr la conciliación en este tipo de esquemas.

si bien este es un proceso para un liderazgo empático, algunos autores advierten que la adopción de esquemas híbridos debe ir más allá de una simple negociación bilateral.



El regreso a la oficina, en modelos totales o híbridos, requiere de las empresas y los empresarios el diseño de esquemas flexibles, que puedan compaginar el elemento del trabajo con las necesidades que tienen las familias en un momento como éste.

Se trata de un momento de auténtica transición, en donde las escuelas se abren y cierran al primer caso de COVID-19 y donde va a ser necesario resignificar el espacio de la oficina.

De acuerdo con investigaciones propias, el aislamiento hasta por un año ha provocado el desarraigo de los lugares de trabajo, habiendo tenido que adaptarse el empleado a su hogar. Ahora debe hacerse a la inversa y va a ser cuestión de tiempo proporcionarles a estos espacios un nuevo significado. De no darse este proceso de la mejor manera, va a provocarse incomodidad, una curva de aprendizaje extendida y niveles mayores de ansiedad en el talento.

Además, no se puede pensar en las empresas de forma aislada, ya ni siquiera a nivel nacional. En este contexto hay que referirse al concepto de disponibilidad del talento, que está adquiriendo una real dimensión global. En los últimos meses, Bloomberg ha cubierto el tema del *home office* desde diversos puntos de vista. Entre ellas, casos en donde los empleados han preferido renunciar antes que volver de lleno a la oficina, o bien, estudios en donde se demuestra que el trabajo remoto podría incrementar el PIB de aquellos países donde se generalice.

El impulso adicional del trabajo remoto vendría para las economías avanzadas, por lo que el crecimiento no será igual en los países en desarrollo. Esta nueva desventaja podría suceder tanto por las deficiencias en infraestructura de tecnología y telecomunicaciones como por el factor cultural: el simple hecho de que las empresas acepten con mayor o menor facilidad los esquemas de trabajo flexibles o el trabajo remoto. Los países que tengan la infraestructura y hayan probado y estén cómodos con estos esquemas, estarán atrayendo con mayor facilidad el talento especializado, donde quiera que esté.

Aún antes de la pandemia, las empresas no encontraban el talento para cubrir sus posiciones vacantes. Hasta la mitad de esas

la falta de acceso a guarderías, que han tenido que cerrar sus puertas, implica para mujeres y hombres que han estado al cuidado de sus hijos la complejidad de volver a armar una red para su atención.

posiciones, según un estudio de Manpower, no se estaba cubriendo debido a la falta de talento con las capacidades y competencias necesarias.

Si a esto se agrega que en nuestro país los esquemas de trabajo flexible no están todavía ampliamente difundidos, aquellos países que sí tienen esa facilidad y no están limitados por las fronteras, están atrayendo talento con esquemas sumamente atractivos de compensación, flexibilidad de tiempo y trabajo remoto.

NO ES UN EMPLEADO, ES TODA SU SITUACIÓN FAMILIAR

El cambio al trabajo remoto fue repentino, forzado por la emergencia. De un día para otro, las empresas tuvieron que pasar a esquemas remotos, tuvieran o no las condiciones para ello. De alguna manera, esto se logró. Ahora, el regreso a los esquemas híbridos no tiene esta urgencia, salvo en casos específicos, donde son esenciales para la supervivencia de la organización.

Aún en los casos más urgentes, empresas y talento deben trabajar juntos para entender cuáles son las necesidades por resolver. De forma clave, deben tomar en cuenta que no sólo se trata de evaluar el nivel individual, sino es preciso considerar a las familias.

Es por ello clave un cambio de paradigma, en cual verdaderamente nos hayamos vuelto más empáticos por la pandemia, entendiendo



el aislamiento ha provocado el desarraigo de los lugares de trabajo, habiendo tenido que adaptarse el empleado a su hogar.



quiénes viven con grupos vulnerables, quiénes cuidan a adultos mayores o tienen en casa algún enfermo crónico, niños pequeños o mujeres embarazadas. En este sentido, a medida que paulatinamente se regresa a la «normalidad» vale la pena en las empresas y organizaciones no aplicar la misma medida a todos sus miembros, y entender finalmente sus distintas necesidades.

Para poder lograr este compromiso con el talento -el cual no podemos dar por sentado, debido al cambio en las circunstancias por la pandemia, que ha afectado tanto a las personas-, se requiere hacer una adaptación mucho más empática, más humana, para lograr resultados en ambas partes.

Ha sido más de un año de un proceso muy desgastante. En los estudios realizados por esta autora sobre resiliencia, y ahora en el tema del *burnout*, se observa que existen riesgos importantes tanto en la salud física como en la

mental de la población en general. Tenemos una gran cantidad de gente en todo el país que ha experimentado pérdidas significativas, sea por el fallecimiento de un ser querido, porque han perdido el empleo o por cambios importantes a nivel familiar.

Por ello, la empatía es clave. Si bien queremos lograr productividad y que las empresas salgan adelante, se necesita ayudar a que el talento requerido esté en el mejor nivel de bienestar

posible. Aquí se habla de considerar la experiencia de vida del empleado, no únicamente dentro de la empresa, sino cómo está consiguiendo niveles de bienestar adecuados, que le permitan dar la cara a situaciones de duelo, por ejemplo, que algunos enfrentan con ansiedad, otros con insomnio, otros con problemas de salud, o desafortunadamente algunos las evaden a través de las adicciones.

En este momento lo que se requiere es un liderazgo humanizado. Algo importante es dejar que las decisiones se puedan tomar en conjunto: la capacidad de permitir el liderazgo emergente del mismo equipo, que a lo largo de un año ha demostrado que tiene la camiseta puesta. Realmente, los empleados han sacado la casta y llevado a las organizaciones a niveles muy importantes de productividad.

Tener estos niveles de entrega en un periodo extendido de tiempo no es algo sostenible y debe considerarse. Según autores como Zunin y

Mayers¹, la curva por la que pasan las personas en un desastre o crisis sin duda se aplica también a las organizaciones.

Cuando hay una respuesta a una situación de crisis o de emergencia, la etapa inicial nos lleva a un periodo que ellos llaman «luna de miel», lo que significa que damos lo mejor de nosotros, somos solidarios, salimos adelante, trabajamos las horas que se necesiten y el barco sale a flote.

Sin embargo, lo que sigue al periodo de «luna de miel», es lo que en México podríamos llamar una «resaca». Los autores lo describen como una desilusión, debida a una situación estresante, a las pérdidas.

En esta etapa, en las empresas –y esto ha quedado documentado en investigaciones propias–, empiezan a darse niveles muy altos de rotación, porque la gente piensa que lo dio todo, que sacó su mejor liderazgo, pero que es hora de ver por sí misma, porque no puede mantener esos niveles de trabajo, esa cantidad de horas, sacrificando su vida personal en un periodo tan prolongado.

Esto es algo que preocupante porque, al menos en la historia reciente, no se había dado una situación como la actual, en donde se haya debido enfrentar una contingencia por más de un año. Cuando sucede un terremoto, un tsunami, una inundación importante por un huracán, hay quizá unos días en los que se paralizan las operaciones y en lo que se comienza a responder: es la situación de una crisis aguda.

Pero ésta es una situación de crisis crónica y, con muchas de horas de trabajo, de compromiso de mucha gente con sus organizaciones, lo que puede seguir en esta etapa de «desilusión» o de «resaca», es que la gente ya no quiera continuar así.

CUIDADO CON LA DESIGUALDAD

Es evidente que este regreso empático, flexible, humano implica que cada empresa debe encontrar su fórmula ideal. En la pandemia vimos lo mejor y lo peor del *home office*. En un caso que analizó esta autora, la respuesta unánime fue estar cerca de los hijos: observarlos, acompañarlos, es algo que sin duda nadie quiere perder. Sin embargo, también se extrañaba el contacto humano con otras personas, con quienes no



los países que tengan la infraestructura y estén cómodos con esquemas flexibles, estarán atrayendo con mayor facilidad el talento especializado, donde quiera que esté.

convivimos en casa en el día a día. El encierro también ha sido un factor que ha afectado a muchos que ahora buscan tener contacto social fuera de casa.

En este análisis nos preguntamos qué pasa con el nuevo talento. Cuando se acaba de contratar a alguien y entra en un esquema de trabajo remoto, es más difícil que absorba la cultura de la organización, que conozca las prioridades del negocio, que entienda cómo trabaja su líder, que aprenda de sus pares. Todas estas variables se pierden bajo este esquema.

Aquí no hay respuestas simples, porque la pandemia persiste. Hay países que han tenido recaídas, de modo que no es posible tener absoluta certeza de que ya todo será presencial, que se regresará a la escuela y que la crisis ya terminó.

El esquema depende también de la organización y de la etapa de vida de ésta. Hay empresas que nacen en un esquema de trabajo remoto. Hay otras muy tradicionales, que se sienten muy incómodas trabajando en esquemas remotos porque tienden más al control o a estructuras tradicionales. No hay una respuesta única, y más bien la pauta la irán dando tanto la pandemia (y la efectividad para evitar otro confinamiento), como la cultura de la organización, el estilo de liderazgo, la etapa de vida de la empresa y, ya en lo individual, si el colaborador es nuevo en un puesto o función, por ejemplo.

Si bien este es un proceso para un liderazgo empático, algunos autores están advirtiendo que la adopción de esquemas híbridos de trabajo debe ir más allá de una simple negociación bilateral. Recientemente, en *Harvard Business Review*, Nicholas Bloom refiere en su artículo «No dejes que tus empleados escojan los días de trabajo remoto», cómo en las organizaciones habrá empleados que siempre opten por el *home office*, y otra proporción preferirá todo el tiempo ir a la oficina.

Esto puede reflejarse negativamente en temas de inclusión. Estudios del propio Bloom en corporativos de China han arrojado resultados negativos en cuestión de ascensos, por ejemplo, para los empleados que trabajan remotamente, en beneficio de quienes asisten a la oficina. Si,

por ejemplo, es más frecuente que las mujeres con hijos prefieren trabajar desde casa, esto plantea genuinos problemas de desigualdad.

En especial es necesario revisar el tema de las mujeres, es importante definir las necesidades de ambos géneros y, sin duda, revisar la situación antes de la pandemia, qué pasó durante el confinamiento y cómo se buscaría un proceso de recuperación. Por ejemplo, en México es importante identificar que antes de la pandemia la mujer ya trabajaba más de 49 horas a la semana en labores domésticas o del cuidado de otros. Esto es, además del trabajo y sin considerar la escuela en casa.

Se necesita entonces diseñar procesos que consideren la realidad de distintos grupos dentro de las organizaciones, y esto nos lleva a entender qué es la equidad. No es posible dar lo mismo a todos, porque no podemos pensar que los grupos generacionales tengan las mismas necesidades: *Millennials*, *Centennials*, *Baby Boomers*, mujeres, hombres. Finalmente es necesario que el propio líder, entendiendo las necesidades de cada uno de los integrantes del equipo, logre generar un esquema adaptable. A veces es difícil tener a todos contentos, pero habrá que cuidar a quienes más lo necesitan.

En algunos grupos, y me refiero a lo que más he estudiado últimamente que son las mujeres, aquellas que han tenido el apoyo de esquemas flexibles, especialmente en momentos de crisis, generan un nivel de compromiso que no se logra ni con el mejor esquema de compensación y beneficios. En realidad hay un compromiso altísimo y están conectadas en las madrugadas, cuando durmieron a los niños, o prácticamente en cualquier horario porque no quieren perder la oportunidad de mantener su esquema de trabajo flexible y quieren demostrar que son productivas.

Existe otro punto, que tiene que ver con el número de horas de trabajo. Desde antes de la pandemia se sabía que México era el país con el mayor número de horas trabajadas, de la OCDE. Durante la pandemia, si bien todavía hace falta levantar los datos, sin duda se observa un incremento en el número de horas trabajadas en el mercado mexicano.

Habría que pensar también cómo lograr esquemas de trabajo más adecuados, que correspondan



vale la pena en las empresas y organizaciones no aplicar la misma medida a todos sus miembros, y entender sus distintas necesidades.

a un trabajo digno. Al final, el número de horas no está significando un alto nivel de productividad, ni antes de la pandemia ni ahora. Habría que cambiar este paradigma. Ver a alguien en la oficina no significa que esté trabajando más o mejor que quien lo hace en casa.

Igualmente, los trabajadores remotos deben poner sus propios límites, como que haya un tiempo para el descanso, que es un derecho fundamental. Está el derecho a la privacidad: tenemos reuniones por Zoom y obligamos a la gente a prender sus cámaras. Estamos entrando en un terreno que no nos corresponde: la casa de alguien. Debe pedirse solamente si la persona lo permite y si se siente cómoda. Hay incluso niños que en la escuela en línea se sienten avergonzados del lugar en donde viven. Esto tendría que conmovernos y llevarnos a pensar por qué hacer obligatorio algo que tiene implicaciones incluso a nivel psicológico.

Hay que definir todavía muchas cosas en los aspectos legales, como en los psicosociales, y sin duda comenzar a dibujar cuáles tienen que ser esos límites que nosotros mismos nos tenemos que poner, para tener tiempo de esparcimiento, que es muy importante, no solo para ser productivos sino para ser más felices y tener vidas más plenas. </>

¹ Phases of Disaster, citado por DeWolfe, Deborah en *Training Manual for mental health and human service workers in major disasters*, (2000), National Mental Health Services Knowledge Exchange Network.

Profesora del área de Dirección de Personal en el IPADE Business School y directora del Centro de Investigación para la Mujer en la Alta Dirección (CIMAD).



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

Nuevo look,
mismo espíritu
Creativo.

DMMarketingLovers 

dm_eventos_oficial 

55 5696 4392 

contacto@dmproducciones.mx 



Desconexión DE LA **realidad**, signo de nuestro tiempo

La invasión de lo virtual genera nuevos problemas en nuestra manera de pensar, vivir e incluso de comprender el mundo.

«Algunos están dispuestos a cualquier cosa, menos a vivir aquí y ahora».

John Lennon

JOSÉ ANTONIO LOZANO DÍEZ y FRANCISCO UGARTE CORCUERA

La característica más distintiva de nuestra época es la penetración tecnológica en la vida cotidiana. Computadoras personales, teléfonos celulares y todo tipo de *gadgets* son elementos con los que convivimos la mayor parte del día. Según una encuesta realizada por Deloitte, que abarcó a 53,000 personas en todo el mundo, «61% de los usuarios mira su móvil dentro de los cinco minutos después de despertarse y 88% lo hace dentro de la primera media hora, en tanto que 96% dijo que lo revisa antes de que se cumpla una hora desde que abrieron los ojos»¹.

Desde la década de 1980, la intrusión cibernética en la cotidianeidad ha crecido, al grado que hemos pasado de generaciones de transición (*Generación X*) a los denominados *Centennials*: nativos digitales que no conocieron el mundo sin internet.

La penetración informática genera un nuevo ambiente que afecta profundamente nuestro modo de comprender el mundo: desde compras ordinarias (piénsese en plataformas como Amazon), nuestra manera de aprender (mediante la educación *online*) y relacionarnos con los demás (a través de las redes sociales), hasta el manejo de nuestra casa (Internet de las cosas, por ejemplo).

Nuestra ventana de conexión con el mundo se realiza a través de pantallas, dando lugar al denominado «mundo virtual», percibido desde equipos cibernéticos capaces de sustituir el funcionamiento fisiológico normal de los sentidos. A este nuevo ambiente creado a nuestro alrededor se le llama «virtual», porque no se refiere a objetos sino a imágenes computarizadas de objetos, cuya existencia no es real sino aparente.

LA NUEVA REALIDAD

La denominada –por distintos pensadores, como Žižek o Byung-Chul Han– *nueva realidad*, que la pandemia de la COVID-19 nos dejará como secuela –y que ya estamos viviendo–, conlleva características profundas y trascendentes. No se trata solamente de una modificación temporal o de algunos aspectos superficiales, es algo más de fondo: un cambio en la concepción del espacio-tiempo.

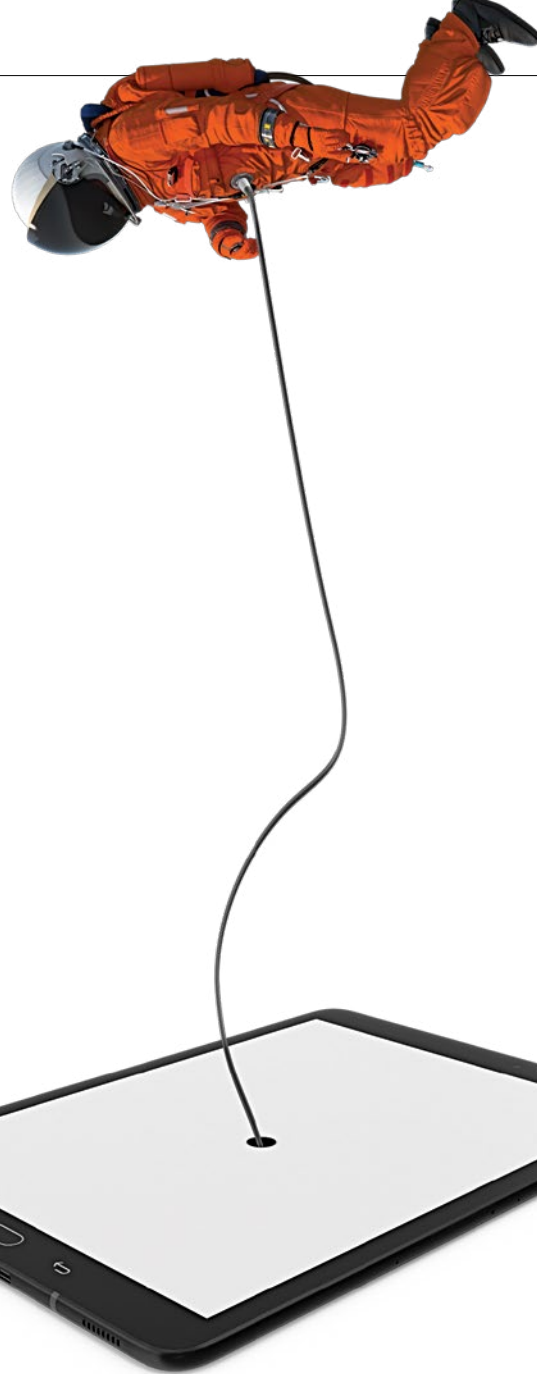
Un aspecto muy relevante tiene que ver con la conexión que ya tenemos y tendremos con la realidad. Acostumbrados a una realidad cercana, física, ahora pasamos la mayor parte del tiempo frente a una pantalla, frente a la virtualidad. Esto genera una sociedad que comienza a desconectarse de lo real, a través del denominado *síntoma disociativo*, que en condiciones pre-pandemia ya generaba, en la mitad de los adultos mayores en Estados Unidos, algún episodio de este síntoma.²

Para enfrentar este nuevo mundo requeriremos de una gran dosis de objetividad mediante el contacto con la realidad, y todo parece indicar que la sociedad no estará preparada para ello. De allí muchos de los fenómenos que aparecen en el campo social, que hasta hace poco parecerían increíbles, como por ejemplo, la pérdida del sentido de identidad en muchos jóvenes debida a la suplantación por parte de personajes, que crean para poder relacionarse en las redes sociales.

Por lo anterior, es importante prepararse para gestionar tres riesgos que, si bien pasan desapercibidos en el discurso y las políticas públicas, son de primera importancia en la construcción del inminente mundo post-COVID.

para enfrentar este nuevo mundo requeriremos de una gran dosis de objetividad mediante el contacto con la realidad, y todo parece indicar que la sociedad no estará preparada para ello.





El primer riesgo es la tendencia a huir de una realidad que nos ha tocado vivir con los infectados, los fallecidos, la crisis económica y la soledad. Una realidad que hace a las personas voltear a otro lado.

El segundo riesgo es el hecho de que las personas están todo el día encerradas en casa. La casa es una realidad cómoda, porque allí se encuentra protección, sin embargo, puede afectar determinadas capacidades que se necesitarán para cuando termine la pandemia.

El tercer riesgo, quizás el mayor, es que nuestro conocimiento de la realidad está teniendo lugar a través de la ventana digital, que si bien es necesaria –simplemente pensemos si esta crisis hubiera surgido hace una década, probablemente no habrían podido continuar actividades como la educación o el trabajo–, también ocurre que cuando se le utiliza demasiado, parecen confundirse aspectos de la realidad con la representación digital. Es decir, puede perderse la frontera entre lo digital y lo real.

PROBLEMAS POR LA DESCONEXIÓN DE LA REALIDAD

En la actualidad, la causa central de desconexión de la realidad es la denominada crisis de la dispersión, que afecta a la mayoría de las personas.³

La dispersión genera el fenómeno conocido como *mente errante*, que impide la capacidad de reflexión de las personas, desconectándolas de la realidad; la mente errante acaba produciendo depresión y ansiedad.⁴

Un motivo central que causa la mente errante es el exceso de información disponible y que en la vida cotidiana nos bombardea de forma permanente. Según *Zenith Media* una persona promedio recibe 3,000 impactos de información al día.

Derivado de lo anterior, el Premio Nobel, Herbert Simon, generó el concepto de economía de la atención, que parte de la idea de que la abundancia informativa da lugar a la pobreza de la atención.

La mente errante, por otro lado, deteriora de forma importante la toma de decisiones, porque se dificulta analizar con profundidad las alternativas, determinar con objetividad

el Premio Nobel, Herbert Simon, generó el concepto de economía de la atención, que parte de la idea de que la abundancia informativa da lugar a la pobreza de la atención.

cuál es la mejor y, finalmente, elegirla. Uno de los mayores problemas con los que, según distintos estudios, se enfrenta la denominada Generación Z es la falta de capacidad de decisión, situación que se refleja en la crisis de gran cantidad de jóvenes para definir su vocación profesional.

Otro factor relevante en el impulso de la mente errante es la carga emocional por la que atravesamos en la pandemia. De acuerdo con un informe de la Organización Mundial de la Salud, publicado en octubre de 2020, la crisis provocada por la COVID-19 ha rebasado críticamente los servicios de salud mental en 93% de los países del mundo.

Existen dos mitos falsos en la cultura general:

1. El mito de que una persona nace con mayor o menor capacidad de atención y que no podrá modificarla significativamente.⁵ En realidad, la atención se entrena y puede mejorarse de forma relevante.

2. El mito del *multitask*. Está demostrado neuronalmente que la atención no puede dividirse: se trata de un canal fijo y estrecho. Cuando se realiza *multitask*, ocurre simplemente que se consigue cambiar el foco de atención muy rápidamente.⁶

MEDIOS PARA NO DESCONECTARSE DE LA REALIDAD

Ante la amenaza de que el mundo virtual nos desconecte de la realidad, con las perniciosas consecuencias analizadas, interesa preguntarse cómo proceder para recuperar y mantener la conexión con lo real. Se señalan a continuación, sintéticamente, **10 medios que ayudan:**

1. Ser consciente de lo que significa estar conectado con la realidad y los *beneficios* que de ahí derivan: ubicación en el entorno, relación con uno mismo (identidad), adecuada relación con los demás, sentido de la vida, felicidad.

2. Entender la diferencia entre lo real y lo virtual, y actuar en consecuencia: la realidad es como es y lo que cabe es conocerla, sin pretender manipularla. Lo virtual es

artificial, es decir, producido por el hombre, de manera que puede modificarse.

3. Reconocer que **la verdad está en la realidad**, antes que en el sujeto que la conoce. Para conocerla, ayudará fomentar el amor a la verdad y la capacidad de admiración.

4. Contar con que **la realidad puede conocerse con objetividad** –como es en sí misma–, aunque el conocimiento humano no pueda abarcarla en su totalidad, porque el contenido de lo real supera ampliamente la inteligencia humana. Esto exige humildad intelectual para situarse adecuadamente ante la realidad.

5. Comprender que **lo real no se reduce a lo material**, ni la verdad a lo conocido por la ciencia positiva. Existen realidades inmateriales –los valores, el alma humana, Dios, etcétera– cuya verdad puede conocerse con objetividad.

6. Para adentrarse en la riqueza de la realidad, conocerla con objetividad y llegar lo más lejos posible en ese conocimiento, **hace falta profundidad en el sujeto que conoce**. Solo así será posible distinguir entre lo virtual y lo real, entre lo inmediato y lo trascendente, e ir más allá de lo constatable empíricamente, para acceder a las realidades inmateriales.

7. Ante el exceso de datos e informaciones –procedentes principalmente del mundo digital–, debemos **asumir una actitud crítica que deseche lo falso y retenga lo verdadero**; no perder de vista la diferencia entre la realidad y su representación virtual.

8. Como a pesar del esfuerzo personal para conocer la realidad en sí misma, podemos equivocarnos o quedarnos cortos, es preciso **contar con el auxilio de otras personas que complementen nuestro proceso de conocimiento**. Para ello, el diálogo resulta indispensable, porque contrasta nuestras ideas con las de los demás y enriquece los propios conocimientos con sus aportaciones. Para que el diálogo consiga su cometido se requiere apertura, lo cual exige a su vez superar prejuicios que impidan escuchar atentamente

a los otros y estar dispuesto a modificar los propios puntos de vista cuando sus aportaciones nos hagan ver aspectos de la realidad que no habíamos considerado con objetividad.

9. Junto con la apertura, es necesaria **la flexibilidad de mente** para adaptarse a la realidad tal como ella es y que, en muchas ocasiones, será distinta a la idea preconcebida que quizá teníamos de ella. Esta flexibilidad para cambiar y adaptarse no significa debilidad en las propias convicciones, ni tampoco asumir una postura relativista respecto de la verdad, sino reconocer que la verdad es y está en la realidad, y que para acceder a ella debemos atenernos a sus condiciones, sin imponerle los propios esquemas mentales.

10. Finalmente, habrá que tener en cuenta **la unidad de la persona humana**, fundamentada en el equilibrio entre sus facultades principales: inteligencia, voluntad y afectividad, cada una jugando un papel esencial y diferente. Concretamente, el dominio y cauce de las emociones –por parte de la inteligencia y la voluntad– es indispensable para evitar que la sobreestimulación provocada por el mundo digital aparte de la realidad. </>



una causa de la mente errante es el exceso de información disponible y la vida cotidiana nos bombardea de forma permanente. Una persona promedio recibe 3,000 impactos de información al día.

¹ Fuente: <https://bit.ly/3cNh9sU>

² Sobre el síntoma disociativo, el Manual Merck señala que: «Las evidencias de entidades diferentes son variables. Tienden a ser más evidentes cuando las personas están bajo estrés extremo. La fragmentación de la identidad suele provocar amnesia asimétrica, en la cual lo que sabe una identidad puede o no saberlo la otra; es decir, una identidad puede tener amnesia de los eventos experimentados por otras identidades. Algunas identidades parecen conocerse e interactuar con las demás en un mundo interior elaborado y algunas interactúan más que las otras.»

³ GOLEMAN, Daniel, *Focus*, Ediciones B, Buenos Aires, 2013.

⁴ *La mente errante* es un tipo de pensamiento difuso que se interpone entre la situación concreta que vivimos y las ideas que circulan por nuestra cabeza; va desde la simple atención desenfocada hasta la franca ensoñación.

⁵ En los últimos años surge la idea de un mal generalizado conocido como *Déficit de Atención e Hiperactividad* (TDAH).

⁶ Cfr. KAHNEMAN, Daniel, *Pensar rápido, pensar despacio*, Debate, 2012, Barcelona.

José Antonio Lozano Díez es doctor en Derecho por la Universidad de Navarra y presidente de la Junta de Gobierno de la Universidad Panamericana y el IPADE.

Francisco Ugarte Corcuera es doctor en Filosofía por la Universidad de la Santa Cruz en Roma y maestro en Filosofía por la UNAM.

El increíble placer de la música

REDACCIÓN ISTMO



Esta célebre pareja de mexicanos en el mundo ha hecho por décadas una labor sin paralelo: la promoción de la música mexicana, desde el barroco hasta el más moderno compositor del siglo XXI.

Marisa Canales y Benjamín Juárez Echenique tienen una larga y prestigiosa trayectoria promoviendo intensamente la música mexicana, toda ella, sin descuidar las raíces, pero viendo hacia adelante con gran entusiasmo. Ella es una aclamada flautista y productora discográfica, él un prestigiado director de orquesta y académico, ambos tienen una amplia reputación a nivel internacional. Con un pie en México y el otro en el mundo, conversan con *istmo* sobre el papel de la música en el desarrollo de la humanidad y sus diversas culturas, entre ellas la mexicana.

UN CEREBRO MUSICAL

La música es inherente a la naturaleza humana, responde sin dudar Marisa Canales. Existía desde la época de las cavernas: hay pruebas de que en aquellas cuevas, entre las pinturas rupestres y con una acústica particular, se realizaban ceremonias en las que el sonido tomaba un papel importante. «Está documentado en las pinturas que existían por lo menos elementos de percusión, y es evidente que la voz jugaba un cierto papel».

«Estamos hablando de que, desde sus albores, la humanidad estaba ya preparada con su estructura física para la música. Es una herramienta vital para la identidad, para sentirte partícipe de un grupo étnico, de una ideología, de una religión, de una patria, de una región. La música ha jugado un papel definitorio para todo cuanto tiene que ver con la identidad», señala la célebre flautista y fundadora de Urtext Digital Classics, una productora que se dedica a la música culta de México y del mundo.

Coincide con ella Benjamín Juárez. «La neurociencia nos ha permitido confirmar en años recientes que el cerebro humano, el de los homínidos en realidad, está hecho para la música. Es donde más actividad y más conexiones se realizan, porque tenemos estímulos auditivos, en caso de leer partituras tenemos estímulos visuales, estímulos táctiles al tocar instrumentos y llevar un ritmo, y la carga emocional, que es la más importante».

La música es, de acuerdo con el académico que entre otros muchos cargos fue *dean* del Boston University College of Fine Arts, una invención del ser humano para cambiar sus emociones. «Podemos cambiar el estado de ánimo a través de la música



Marisa Canales,
flautista y productora discográfica



Benjamín Juárez Echenique,
director de orquesta

con más eficiencia y efectividad que con cualquier droga».

¿Cómo se traduce esto a un sentimiento mexicano? Primero, responden, hay que considerar que México es producto de una mezcla, tras la conquista. «No somos españoles, ni aztecas, sino mexicanos: una mezcla compleja de ambas identidades, incluyendo desde luego la raíz africana», apunta Juárez. La importancia de la música en las ceremonias aztecas hizo que, al principio, todos quisieran ser parte de los coros de las iglesias cristianas. «La facilidad con que las clases nobles nahuatlacas podían aprender la teoría musical europea nos habla de un desarrollo musical muy importante, al igual que entre los mayas y los olmecas. Tenían una educación musical muy sofisticada que les permitió aprender rápidamente y apropiarse de las músicas europeas».

Tal fue el interés por participar en aquella música, apunta Canales, que en algún momento se tuvo que emitir un decreto prohibiendo que en la ceremonia hubiera más participantes del lado del coro que del lado de los feligreses.

Actualmente puede decirse que México ha sido un nodo de desarrollo musical de gran importancia para el continente, señalan. Un punto que conecta a Europa, Asia, Norte, Centro y Sudamérica. Los mejores músicos llegan a México después de la Revolución, con el despegue de la industria del cine y de la radio, a hacer cosas que no podían en sus lugares de origen. Lo mismo Pérez Prado, que Libertad Lamarque llegan aquí, a conectarse con Nueva York y Los Ángeles. Así, México vuelve suyo al bolero, el chachachá, el danzón, al mismísimo mambo.

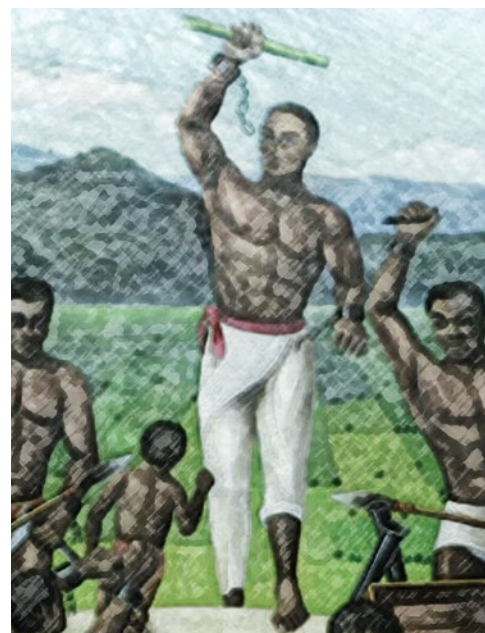
Y de ahí hasta hoy. En opinión de Marisa Canales, «estamos viviendo una verdadera edad de oro para los compositores de música de concierto. Tenemos representantes muy importantes, mexicanos en la escena mundial, que verdaderamente están arrasando con las críticas especializadas. Están en los cuernos de la luna, como (la compositora) Gabriela Ortiz, por ejemplo, cuya música fue escogida para presentar el concierto de clausura de la temporada para celebrar el Centenario de la Orquesta de Los Ángeles».

Para aquel evento, la compositora decidió -«con mucha inteligencia», opina Canales- escribir una

«La música es una herramienta vital para la identidad, para sentirte partícipe de un grupo étnico, de una patria, de una región. La música ha jugado un papel definitorio para la identidad». Marisa Canales



Gabriela Ortiz, compositora



Yanga, príncipe africano, líder de la primera comunidad independiente de la Nueva España.

obra sobre Yanga, que es el líder de la primera comunidad independiente en la Nueva España, un príncipe africano del norte de Veracruz que se organiza con los cimarrones, los esclavos rebeldes, para crear una comunidad independiente que nadie pudo combatir ni dominar. «Todavía existe el Municipio de Yanga Veracruz. Es un héroe mexicano, del mismo tamaño de Vicente Guerrero, otro gran líder afromexicano».

ESTO DEL MARIACHI YA QUEDÓ ATRÁS

El papel de los mexicanos en el ámbito de la música culta a nivel mundial es una responsabilidad para quienes viven fuera del país, como Benjamín Juárez y Marisa Canales. «Lo que hagamos nosotros es, de alguna manera, la ventana que le permite a la gente ver lo que estamos haciendo y produciendo en México. Quiero pensar que hemos estado haciéndole justicia al quehacer de la música en México».

Por esta razón, como flautista, Canales ha comisionado y estrenado numerosas obras de compositores mexicanos, pero también como fundadora de un sello de música de concierto, jazz y tradicional, ha documentado una extensa

colección de música nueva de los más grandes compositores e intérpretes mexicanos.

En Urtext Digital Classics, su sello discográfico, pueden encontrarse obras de connacionales como los guitarristas Julio César Oliva, Juan Carlos Laguna, el compositor Arturo Márquez, el chelista Carlos Prieto, la cantante Claudia Martínez (Tonana) y el jazzista Eugenio Toussaint.

«Me da mucho gusto poder decir que la reacción en un 99.9% de la gente es de agradabilísima sorpresa, porque no se esperan la diversidad, la calidad, la creatividad, el nivel, el color, las texturas de la música mexicana. Esta imagen del mariachi quedó atrás hace muchos kilómetros. Realmente es un honor para mí presentar al mundo el acervo de música mexicana que se está generando hoy en día».

Por su parte, como profesor de música en importantes universidades de Estados Unidos y México, Benjamín Juárez ha jugado también un papel en la promoción de la música mexicana «como un regalo para el mundo».

¿Es posible que esta pareja defina a sus compositores mexicanos favoritos? Es muy difícil, comentan, son demasiados. Benjamín Juárez nombra a los compositores del periodo barroco Juan Gutiérrez de Padilla e Ignacio de Jerusalem, a los contemporáneos Enrico Chapela, Gabriela Ortiz, Alexis Aranda y al maestro español-mexicano, Rodolfo Halffter. Introdutor de la música dodecafónica en México.

Marisa Canales nombra a Samuel Zyman, por supuesto, quien ha compuesto seis obras para flauta -y para ella-, hoy parte obligada del repertorio para este instrumento. Agrega importantes compositoras plenamente activas en el siglo XXI, como María Granillo, Georgina Derbez y Ana Lara, pero reserva un espacio para la muy prolífica compositora de principios del siglo XX, María Grever.

Hay tanto que rescatar de la música mexicana, pasado y presente, que la tarea ese inagotable.

¿HAY MÚSICA MALA?

Más allá de la nacionalidad, la música también ha sido un importante recurso en estos años de confinamiento y pandemia. «La música es una de las herramientas de sanación más importantes que ha creado la raza humana. Estamos



«Podemos cambiar el estado de ánimo a través de la música con más eficiencia y efectividad que con cualquier droga». Benjamín Juárez Echenique

preparados fisiológicamente para recibir y utilizar la música. Existen estudios de neurociencia en los que se muestra que quienes hacen música y la escuchan con atención, tienen la posibilidad de crear muchas más sinapsis», describe Marisa Canales.

Cuando alguien se involucra emocionalmente al escuchar la música, ésta traerá una y otra vez el componente emocional de aquella primera experiencia. Si en algún momento le sirvió a alguien para bajar el nivel de angustia, para permitirle respirar, esa misma experiencia volverá. Su utilidad es innegable.

Desde luego, apunta, tiene también un poder de manipulación, que puede utilizarse de una manera negativa, «como la música que utilizaba Hitler, que te llevaba a una euforia de odio y discriminación. Afortunadamente la parte positiva se utiliza con más frecuencia y es la que enaltece e imprime valor, fuerza, resiliencia, esperanza, alegría».

Hablando de malas influencias, entra en la conversación el tema, ahora sí desde el punto de vista estético, de cómo se distingue la música buena de la mala. Para Benjamín Juárez esto tiene mucho que ver con que «la música es un ejercicio de prever el futuro». Cuando se escucha música en donde puede adivinarse lo que va a seguir «tendrás menos estímulos. Si en cambio te lleva a lugares de sorpresa emotiva, porque de pronto algo que parecía luminoso es oscuro, o cuando escuchas varias voces que tienen un diálogo de conflicto o reconciliación, te estimulará más. Necesitas una obra que tenga ‘carnita’ de dónde tomar la proteína emocional y neurológica».

No tiene que ver con los géneros musicales, aclara. «Puede ser un danzón, una obra sinfónica, una sonata, una canción de María Grever. En el jazz, por ejemplo, se ha visto que la alternancia de lo que está fijado en la partitura y la improvisación hace que los músicos y los escuchas tengan cierto tipo de sinapsis. Lo importante es que la música esté llena de sorpresas, que no te lleve a lo mismo, porque al final terminas por aburrirte».

«Entiendo que era Debussy quien decía que la música era el arte de controlar el tiempo -agrega Marisa Canales-. La música te hace percibir el tiempo más lento o rápido. Te hace regresar al pasado, si de pronto encuentras un tema que ya reconoces, o transportarte al futuro, si estás pensando que va a suceder algo y sucede, o llevarte una sorpresa, si estás esperando que suceda algo y de repente viene algo diferente».

Con frecuencia -refiere- «nos pasa a los músicos que nos concentramos tanto en lo que estamos haciendo que perdemos la noción del tiempo, pero como público me ha sucedido: estamos en un concierto y cuando termina, nos asombra que haya pasado una hora y más, cuando parecían unos cuantos minutos. Ese poder de la música de expandir o contraer el tiempo es algo verdaderamente milagroso, mágico».

Para Benjamín Juárez «entras en ese estado del fluir en el que, según decía el psicólogo húngaro-estadounidense Mihaly Csikszentmihalyi, pierdes el sentido de lo que sucede y parece que todo está en cámara lenta. Los grandes músicos, cuando tienen ese grado de concentración, se encuentran en un estado de felicidad y trascendencia».

Así lo relata Marisa Canales: «Si estoy haciendo música de cámara o en un ensamble pequeño, se trata de una comunión con la persona o personas. Entramos en una especie de sintonía. Llega un momento en que sabes exactamente lo que va a hacer el otro y casi te adelantas al gesto que va a

hacer. Pero cuando estás en una orquesta, cuando personalmente tengo la fortuna de tocar como solista de una orquesta, estar en medio de ese mar de sonido, es una sensación difícil de describir. Es como el placer de flotar en una alberca de agua tibia. Es algo verdaderamente maravilloso». </>

actualmente puede decirse que México ha sido un nodo de desarrollo musical de gran importancia para el continente. Un punto que conecta a Europa, Asia, Norte, Centro y Sudamérica.





GIROSCOPIO

No es imprescindible, pero su ausencia detona algunos inconvenientes.

C L A U D I A A L B E R T I N A R U I Z

el futuro de la gastronomía es femenino



ARTURO TORRES LANDA

Fotos: Cortesía 50 BEST

La pandemia de COVID-19 nos hizo cuestionarnos si los grandes eventos en los que se premia a las cocinas del lujo, así como a los chefs superestrellas que la representan, de pronto adquirió un cariz superfluo, casi banal.

Ante tal escenario, los circuitos que galardonan a los restaurantes y cocineros más connotados del planeta cambiaron su enfoque hacia el reconocimiento de aquellos personajes y organismos que trabajan por convertir a la gastronomía en un agente de desarrollo social y preservación ambiental. El ejemplo más claro de este nuevo ángulo son los premios 50 Next, iniciativa creada por el organismo The 50 Best Restaurants of the World.

Dado a conocer a principios de 2021, este listado celebra a los jóvenes menores de 35 años que están cambiando la gastronomía mundial y que son promesas a seguir en su profesión, ya sea por su talento o por los alcances que ha tenido su labor culinaria. Así, de entre la media centena de nombres seleccionados por 50 Next destaca Claudia Albertina Ruiz, la única mexicana y mujer indígena de la lista.

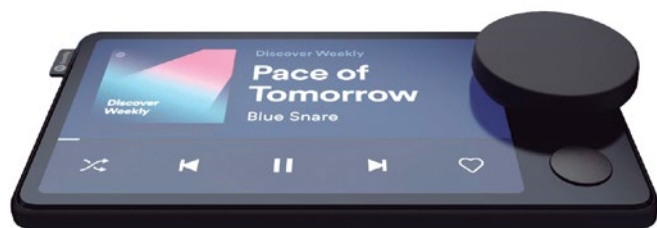
Originaria de San Juan Chamula, Chiapas, Claudia Albertina pertenece a la etnia tzotzil, razón por la cual la mayor parte de su trabajo se ha centrado en rescatar los ingredientes de su cocina autóctona y difundir su valor. Además, su historia de vida y trayectoria la colocan como un ejemplo a seguir. Como es costumbre en su comunidad, Claudia Albertina estaba destinada a dedicarse al hogar o la enseñanza, mas su tesón e insistencia la llevaron a formar parte de la primera generación de la carrera de Gastronomía de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas. ¿Su trabajo de tesis? Una investigación complementada por un recetario tradicional escrito en tzotzil y en español, la cual llamó la atención del renombrado Enrique Olvera. De este modo, la entrega y habilidad de Claudia Albertina le permitieron integrarse a la cocina de Pujol apenas unos días después de haber terminado sus estudios.

La experiencia ante los fogones de Olvera le abrió las puertas de otros notables restaurantes de la Ciudad de México: Máximo Bistrot y Dúo Salado y Dulce, siendo este último un

espacio en donde pudo ahondar en una de sus pasiones, la repostería. Y aunque su carrera comenzaba a despegar en la capital, Claudia Albertina Ruiz tuvo que interrumpir su formación en las cocinas para regresar a su natal Chiapas a atender a su padre enfermo. Así, la joven cocinera tuvo que trabajar en varios bares y restaurantes hasta poder costear la apertura de su primer restaurante: Kokono'. A través de este concepto, Claudia Albertina ha logrado apoyar a productores locales y poner en práctica los preceptos de la organización Slow Food, que privilegia la nutrición, el disfrute y la consciencia social.

Tal es el compromiso puesto por la chiapaneca en estos rubros, que incluso Redné Redzepi, considerado como el mejor chef del mundo en dos ocasiones, llegó a visitar su restaurante. De ese encuentro con la cocina auténtica y amorosa de Claudia Albertina, el cocinero danés obtuvo suficientes motivos para nominarla a 50 Next, un grupo que, con miembros como esta mujer indígena mexicana, invita soñar con futuros mejores horneados a fuego lento.</>

C O M P A Ñ E R O D E E C A M I N O



Los creadores de Spotify (el servicio de música, podcast y videos digitales en *streaming*), ahora presentan Spotify Car Thing, un *gadget* para que escuches desde tu auto tus canciones favoritas, las noticias o canales de entretenimiento sonoro. Este pequeño dispositivo aprende tus preferencias y lo puedes controlar con tu voz: solo basta decir «Hey Spotify» y pedir lo que quieras escuchar. También puedes usar el dial para navegar en tu cuenta e ir a las canciones o a tus listas de reproducción favoritas. Su pantalla está muy bien diseñada; te dice lo que estás escuchando y qué vendrá a continuación. Es una excelente alternativa para los autos sin pantalla inteligente, ya que no requiere ninguna instalación complicada. Difícilmente encontrarás un mejor compañero de viaje.

carthing.spotify.com

D E C O R A C I Ó N Q U E S U E N A

Las bocinas son una parte fundamental de cada hogar, ya sea para ambientar cuando tengas una reunión o para disfrutar tus actividades cotidianas con fondo musical. Sin embargo, a veces resulta difícil encontrar una bocina de buena calidad y diseño a la vez, por ello Koble Zain propone una mesa auxiliar con bocina integrada. Este *gadget* tiene tecnología de carga rápida integrada, lo que le permite conectar cualquier dispositivo a los puertos de carga USB: olvídate de los miles de cables salidos. Además, tiene una plataforma de carga inalámbrica incorporada en la parte superior y una mesa auxiliar con controles sensibles al tacto. Notarás que su calidad de audio es impresionante y envuelve 360°; lo puedes elegir en acabados de nogal, roble, blanco y negro.

kobledesigns.com



R A D I O E N 2 0 2 1

Lexon Tykho 3 es un radio con diseño retro, pero con las más modernas actualizaciones. Fue diseñado hace 20 años, pero era un radio convencional para escuchar las noticias. Hoy ha evolucionado, sin embargo conserva exactamente el mismo diseño. Ahora lo encontrarás con Bluetooth, conectividad a internet y radio FM. Su batería dura 20 horas y, para que alcance su carga completa, se debe conectar a la corriente durante cuatro horas. Su conexión tiene un alcance de 10 metros y está disponible en 10 colores, así que lo único complejo será elegir cuál quieres. Además, es resistente al agua por lo que se puede usar para cantar con en la regadera.

lexon-design.com

EL LOCUTOR QUE LLEVAS DENTRO

Los avances de la tecnología han hecho posible que cada vez sea más fácil acceder a aparatos profesionales. Si siempre soñaste con dirigir tu propia emisión de radio en serio, ahora puedes montar desde casa un estudio de grabación de calidad con Shure MV7, el micrófono dinámico para podcast con el que además de grabar puedes controlar tu tono vocal y claridad por medio de su *app*. Tiene un filtro que aísla tu voz, anulando los ruidos ambientales, y es muy sencillo de manejar porque incluye un panel digital. También cuenta con entradas USB y XLR, lo cuál significa que lo puedes usar con tu computadora y con interfaces profesionales. Con este micrófono definitivamente tus grabaciones subirán de nivel.

shure.com



V I S I Ó N C L A R A

Para mejorar tu experiencia al rasurarte usa Bluvy, el espejo inteligente para ducha. Con él verás tu rostro claramente en su pantalla de 10 pulgadas de alta definición y con *touchscreen*, pero ese solo es el inicio. Este ingenioso aparato se controla por medio de la voz y está equipado con una luz UV-C que sanitiza el baño y evita que se forme moho. Además, tiene luces LED para que mires perfectamente y logres las mejores rasuradas. Por si fuera poco, puedes descargar tus *apps* favoritas para que desde ahora la música e incluso tus series favoritas te acompañen durante el baño.

@bluvyvc

N O M Á S E X T R A V Í O S

Mantén tus pertenencias a salvo con Invoxia, un rastreador GPS celular que te envía su localización cada cinco, 10 o 15 minutos, mientras esté en movimiento. A su vez, está equipado con una alerta antirrobo que te notifica en tiempo real si detecta movimiento inusual. Lo mejor de todo es que tiene un botón de emergencias que, al presionarlo, notifica a tus seres queridos que necesitas ayuda. Adicionalmente, la *app* de Invoxia ofrece alertas de *geofencing*, que se disparan cuando se entra o se deja un área en particular previamente delimitada. Y un punto muy importante es que, gracias a su conectividad 4G LTE-M, puede emplearse en cualquier parte del mundo. Usar este dispositivo te ayudará a sentirte seguro durante tus viajes.

invoxia.com



Jalisco



L U J O Y E S T I L O P R O P I O



Hacienda El Carmen, su construcción data del siglo XVI.

FERNANDA CARRASCO

Si en México hay un estado con mucha personalidad, es Jalisco. Aquí han sabido conservar sus tradiciones sin dejar de actualizarse, generando una propuesta única y con los estándares de calidad más altos al turista. Te recomendamos algunos de nuestros lugares favoritos del estado, para que compruebes por ti mismo lo vibrante que es el estado.

DORMIR EN JALISCO

El estado de Jalisco cuenta con más de 30 haciendas y casonas que se han especializado en la atención personalizada al cliente, centrándose en generar experiencias de lujo.

Anocheceer en el cañaveral con vista a los volcanes

La Hacienda El Carmen Hotel & Spa es una excelente opción para pasar unos días de confort y naturaleza. Su construcción data del siglo XVI y está ubicada en Ahualulco de Mercado, a una

hora de Guadalajara. En los alrededores encontrarás un cañaveral y plantíos de agave, además de la grandiosa vista panorámica de los volcanes de Tequila y Ameca.

Durante tu estancia podrás hacer actividades como paseos en lanchas de pedal o en bicicletas de montaña y caminatas al aire libre, además puedes practicar golf, jugar billar, tomar tratamientos de spa o solicitar una cena en la cava. Si te gusta la música, asiste a las noches de música romántica o bohemia, la música en vivo reanimará tus sentidos mientras disfrutas tu cena. En esta hacienda nada falta; tienen propuestas para cada tipo de viajero. Decídetes y visítalos.

Volar sobre el paisaje

Ubicada en los alrededores de la barranca de San Cristobal, De Franca es una hacienda del siglo XVII enfocada en que sus huéspedes disfruten y hagan una pausa de lo cotidiano, en profundo contacto con la naturaleza. Uno de sus atractivos es el jacuzzi volado, único en su tipo, diseñado para

que te sumerjas en agua cálida, sales y burbujas justo en el borde de la barranca, y con una fabulosa vista desde lo alto. Otro de sus atractivos es el restaurante. Empieza tu cena con una entrada de queso al tequila, una mezcla de diferentes quesos fundidos con la bebida emblemática de la región. También son muy recomendables los camarones barranqueños, zarandeados en adobo dulce de la casa y acompañados de ensalada. El menú es amplio, así que no te quedarás con ningún antojo. Si sientes que necesitas renovar tu energía, éste es el lugar ideal.

El arte es un huésped más

El vidrio y el metal son los dos elementos que componen la original arquitectura de Demetria, un hotel de 14 pisos que resguardan 38 habitaciones. Originalmente era una casa de los años 30, de la cuál han conservado muebles, ventanas y pisos originales que le dan ese toque retro inigualable, mezclado con el estilo urbano actual.

En la parte baja del edificio central está el restaurante, que ofrece un menú sencillo y elegante de comida mexicana contemporánea. En la parte alta encontrarás una librería especializada en las Bellas Artes. Es un espacio a cielo abierto, muy cómodo para leer o platicar y donde sirven buen café. No será raro que en tu estancia en Demetria te toque presenciar un desfile de modas o una exposición, pues es un espacio abierto a este tipo de manifestaciones artísticas.

Epicentro cultural

Un hotel que basa su propuesta en que el huésped tenga una experiencia urbana de lujo contemporáneo es Casa Pedro Loza. Está ubicado en el Centro Histórico de Guadalajara, cerca de la Catedral, del Teatro Degollado, del Instituto Cultural Cabañas y de muchos atractivos más. Si quieres adentrarte en el valor cultural de Guadalajara este es el punto ideal de partida. Todas sus habitaciones son temáticas y la decoración clásica con toques modernos, arte y antigüedades te harán sentir en un lugar fantástico. Nuestra habitación favorita es el Jardín Secreto, pues literalmente tendrás para ti un jardín privado

en interiores y un jacuzzi con techo retráctil para observar las estrellas mientras te relajas. Este hotel es tan hermoso que es el favorito para hacer sesiones de fotos. No dudes en solicitar una sesión privada durante tu estancia y así te llevarás los mejores recuerdos a casa.

COMER EN JALISCO

La gastronomía no se ha estancado, y cuenta con talentos que constantemente están generando nuevas propuestas y sabores, con base en su arraigada tradición.

La sierra y sus sabores en un plato

Ubicado en el Pueblo Mágico San Sebastián del Oeste, Jardín Nebulosa más que un restaurante es un espacio para vivir una experiencia gastronómica sin igual. El menú es resultado de una investigación de años entre biólogos, chefs y mixólogos inspirados por la riqueza de la Sierra Madre Occidental. Este largo camino ha decantado dos experiencias culinarias. Por un lado, el menú «Bosque y montaña» es una experiencia de alto nivel nutritivo, libre de productos animales. Disfrutarás de cinco tiempos, comenzando

Crujiente de conejo, segundo tiempo del menú «Río y granja» en Jardín Nebulosa.



Casa Pedro Loza ubicada en el centro de Guadalajara (izquierda). Menú sencillo de comida mexicana contemporánea en el restaurante de Demetria (centro). Coctelería en Jardín Nebulosa (derecha).



Jalisco cuenta con más de 30 haciendas y casonas que se han especializado en la atención personalizada al cliente.



Hacienda El Carmen.

con una sopa de tubérculos y anís silvestre, puré de betabel, camote amarillo, crocante de tubérculos y flores de estación. Este bello plato de delicados sabores dará un paseo boscoso por tus papilas. Por otro lado, si prefieres productos cárnicos, te recomendamos que pidas el menú «Río y granja» donde integran proteínas y sus derivados en cinco tiempos, cada uno más sorprendente que el anterior. Ambos menús se sirven maridados con su original propuesta de mixología de la sierra, puedes pedirla con o sin

alcohol. Si sientes pasión por la experimentación y estás ávido de nuevas experiencias, éste será tu nuevo restaurante favorito.

Cocina líquida, sólida y deliciosa

Diseñado con elementos naturales e inspirado en el sitio arqueológico de Paquimé, el restaurante Veneno tiene una propuesta fresca, pero con címbios fuertes. Cada detalle está bien cuidado. Así, su vajilla de madera está tallada a mano y sus cazuelas de barro están hechas en Tlaquepaque.

La comida es mexicana de estilo sencillo y reconfortante. Entre los favoritos de los comensales está el lonche de cangrejo, el chorizo de camarón con queso manchego y el pato colgado. Un *plus* del restaurante es su mixología, rama en la que se han especializado tanto que la han llamado «cocina líquida». Uno de sus tragos más emblemáticos es el veneno cazuela, preparado con sotol, cítricos y soda, servido en una cazuela de madera. Atrévete a entrar al universo de Veneno y déjate intoxicar por sus intensos sabores.

Chorizo de camarón con queso manchego, un platillo favorito en Veneno.



En Veneno sirven en una vajilla de madera tallada a mano y una exquisita mixología.





DIVERSIÓN EN JALISCO

La propuesta de entretenimiento es muy variada, pero hemos elegido un par de experiencias que resaltan entre la oferta existente.

Serenidad en la piel

Gaia spa, tras doce años de experiencia en Guadalajara, ofrece (además de los masajes de relajación tradicionales y los faciales de limpieza e hidratación profunda) experiencias originales como el masaje acuático en movimiento, que por medio de mecimientos, estiramientos suaves y fluidos aplicados sobre tu cuerpo en flotación, libera tensiones físicas y logra estados de relajación profunda. Este masaje se puede recibir estando embarazada y también en pareja. No dejes de hacer una parada en este spa, donde siempre encontrarás masajistas profesionales, aromas herbales en el aire y calma para tu espíritu.

Flotando en lujo

Disfruta con los tuyos de un día excepcional, rentando un catamarán de lujo y navegando a lo largo de la costa de Vallarta. Las montañas siempre verdes de la Sierra Madre enmarcarán y acompañarán la vista de tu travesía en el mar. Detente un momento a nadar en el mar y *snorklear* para disfrutar del mar desde otro punto de vista. El encuentro con la vida marítima en su estado natural te dará un *refresh* y te mostrará colores que nunca antes habías visto. Al ser un tour de lujo llevarás a bordo una barra libre de primer nivel. Diviértete y goza en altamar. </>

Transición acelerada

H A C I A L A M O V I L I D A D E L É C T R I C A



Como parte de su realineación estratégica, la compañía está acelerando la transición hacia la electromovilidad. El fabricante eliminará de forma gradual la producción de motores de combustión interna, que llegará a su fin en el año 2033, su objetivo es alcanzar un nivel cero de emisiones netas a más tardar en 2050.

“A través de nuestra fuerte capacidad innovadora, ofrecemos opciones de movilidad individual sostenibles y neutras en carbono. No creo en el éxito de las prohibiciones, creo en la tecnología y la innovación”, declaró Markus Duesmann, CEO de AUDI AG. </>

audi.com.mx



A partir de 2026, sólo lanzará al mercado modelos nuevos con propulsión totalmente eléctrica.

Cubo

LA MEJOR EXPERIENCIA GASTRONÓMICA EN EL BOSQUE



MARIANNA MAGOS

Fotos: ANTOLLI

Cubo es la única experiencia gastro-endémica a nivel mundial, pues fusiona la cultura local, sus tradiciones y rituales con lo más vanguardista de la escena gastronómica.

Ubicado a 50 minutos de la CDMX, en el municipio de Santa Ana Jilotzingo, en el Estado de México, este lugar es perfecto para pasar un día rodeado de naturaleza, así como formar parte de una serie de rituales que honran a la cultura Otomí; todo muy ceremonial para disfrutar de un menú *gourmet* con maridaje de cocteles frescos y temáticos mientras se observa cocinar al chef invitado en los fogones.

La cita inicia por la mañana en Cubo, desde que uno baja del auto, siente la sensación de conexión con la naturaleza de manera inevitable, la sombra de los enormes árboles provoca el frío que te hace ser parte del lugar.

Para comenzar, a los visitantes se ofrecen bebidas calientes, fruta y pan, después se realizan dos actividades grupales inspiradas en tradiciones de la cultura Nhanhu (ya que Cubo se encuentra ubicado muy cerca de uno de los asentamientos más importantes de la Cultura Otomí).

La primera actividad se realiza una vez terminado el desayuno. Es un ritual de agradecimiento al Abuelo Viejo (que representaba el fuego), uno de los dos principales dioses Otomíes, razón por la cual se agradece por el fuego con el que se cocinarán los alimentos y a cada



leño que arde se le imprime una buena intención de parte de cada uno de los invitados.

La segunda actividad es una caminata por la propiedad de aproximadamente hora y media, misma que cuenta con un bosque privado de Oyamel de casi 9 hectáreas donde a merced de la voluntad de la Abuela Vieja Otomí, los asistentes buscan los ingredientes comestibles silvestres. ¡A recolectar se ha dicho!

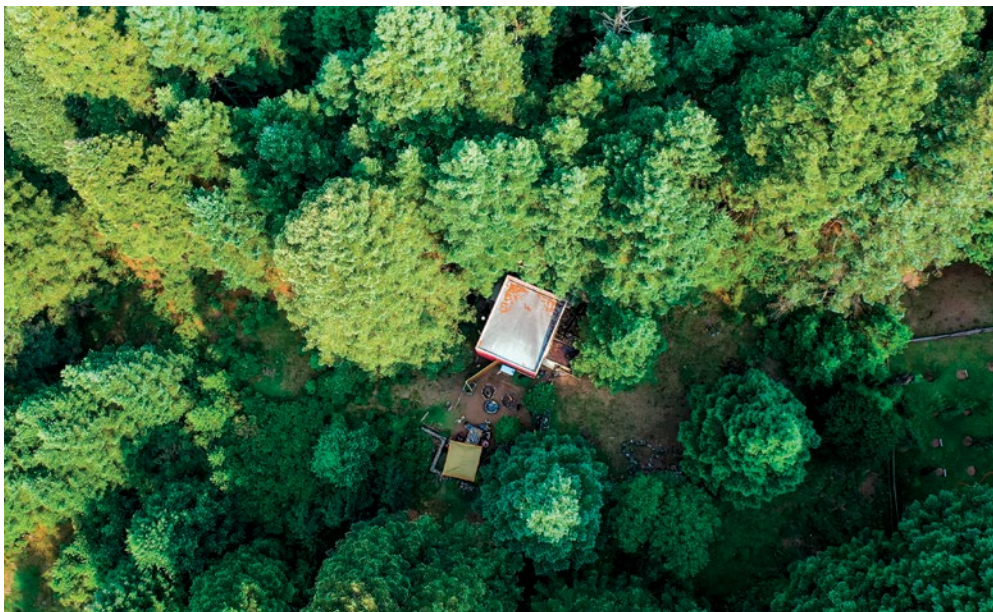
La estrella de la temporada son los hongos. Al terminar la recolección, uno debe regresar a Cubo, donde los invitados harán entrega de los ingredientes recolectados al chef, quien los utilizará como su variedad de insumos para los platillos que se disfrutarán.

El menú degustación consta de cinco tiempos basados en los ingredientes de producción local, así como los recolectados. El menú se marida

con la coctelería de la casa, la cual activa todos los sentidos al momento de la experiencia gastro-endémica e invita a pasar un agradable momento bajo el bosque con una explosión de sabores. Todos los platillos se cocinan a la leña y su preparación es al aire libre.

Aquí encontrarás un lugar de expresión y punto de encuentro para los mejores chefs de México, así que para esta temporada de hongos 2021, habrá una interesante agenda culinaria que será todo un éxito imperdible con chef invitados como Abel Hernández, Diego Niño, Pablo Salas y Gerardo Vázquez Lugo entre muchos más que estarán de manera semanal en cada experiencia que se ofrezca hasta que termine la temporada de hongos 2021.

Cubo, la mejor experiencia culinaria, tan cerca de la ciudad. </>



la temporada de hongos en Cubo es la más importante, ya que los comensales recolectan gran parte de los ingredientes utilizados en el menú.



Castillo Oberhofen

Aventura

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

CHRISTA STAHL

El diseño de un museo no es cosa menor. Es la primera imagen con la que topa el visitante y será, por así decirlo, la primera cara de todo aquello que quiere comunicársele, sea en lo visual, en lo auditivo, en lo táctil. Y es que todo museo -para quien tiene curiosidad y hambre de contacto con aquello que fue y que sigue siendo-, es una aventura emocionante que lo llevará a otro momento, más allá del tiempo y el espacio.

Desde su diseño, el museo australiano es una maravilla de estilo neoclásico inglés y se ha convertido en uno de los iconos arquitectónicos de la ciudad de Sydney. Resulta ser el más antiguo de todo el país, fundado en 1827, aunque ha ido renovando maravillosamente sus espacios públicos y de exhibición, y es reconocido

internacionalmente por su colección de historia natural y antropología. Conserva millones de objetos que describen fielmente la historia de los indígenas australianos y una serie de esqueletos de animales prehistóricos encontrados en esas tierras en los últimos años.

La Westpac Long Gallery exhibe 100 tesoros de sus colecciones -algunos muy viejos, otros muy raros- junto con las historias de las 100 personas que ayudaron a dar forma a Australia, donde lo mismo puedes toparte con científicos y exploradores, que con empresarios, deportistas, artistas, incluso un forajido y un santo.

El museo fue concebido y desarrollado siguiendo el modelo europeo contemporáneo de un almacén enciclopédico de historia cultural y natural, y presenta colecciones de zoología de





vertebrados e invertebrados, así como mineralogía, paleontología y antropología. Su evolución y trabajo han sido interesantes a lo largo de los años. Además de las exposiciones, el museo también participa en investigaciones de estudios indígenas sobre aborígenes australianos y programas comunitarios. En sus primeros años, intercambiaba especímenes con instituciones europeas, algunas de ellas británicas.

Dentro de las colecciones permanentes se encuentran las llamadas Bayala Nura: país del hilado» y «Sobreviviendo a Australia». En la primera se exploran y celebran las culturas aborígenes e isleñas del Estrecho de Torres. La segunda se avoca en celebrar la vida salvaje de Australia, sus secretos, su megafauna y la variedad de fascinantes adaptaciones de la vida a este continente.

Cualquier museo anhela hacer de la historia vida y de la vida una celebración a lo largo de la historia. Este en particular, quiere mantener viva esta premisa procurando que sus colecciones hagan referencia a la fauna, la geología y el patrimonio cultural de Australia y la región. Se estima que tienen en resguardo, alrededor de 21 millones de objetos, incluido material cultural y especímenes de animales fósiles y minerales. Los especímenes forman parte de una colección organizada. Los objetos culturales son artículos

fabricados por personas para su uso particular e incluyen objetos domésticos, comerciales, ceremoniales y artísticos. Su colección en esta área es una de las más grandes del mundo en cuanto a culturas de las primeras naciones. Sus colecciones representan culturas vivas, con miles de obras de arte, tecnologías culturales y material arqueológico de Melanesia, Micronesia y Polinesia, y al mismo tiempo abre una interesante puerta al mundo con su «Colección culturas del mundo», con objetos procedentes de Egipto, Indonesia, África, América y China.

Además, el Museo de Australia ha querido involucrarse en el quehacer del hombre moderno, y por ello, desde hace cuando menos una década, se ha comprometido también con el tema del cambio climático con colecciones, educación para sensibilizar sobre este tema, historias personales, investigaciones y propuestas de solución.

El Museo desea ser una voz líder que exprese y muestre la riqueza de la vida, la tierra y la cultura en Australia y el Pacífico, donde se descubra su historia, gobernanza y planes para el futuro. Un entorno que guarde la historia y se comprometa con ella, un recinto en donde se invite lo mismo a investigadores que a cualquier persona que desee involucrarse en sus proyectos alternativos, transformadores y trascendentes. </>



Eternos retornos

HÉCTOR ZAGAL

@hzagal

Se dice que las personas del siglo XXI somos consumistas exacerbados. Devoramos uno tras otro cualquier producto que se nos ponga enfrente. No basta con saciar nuestras necesidades básicas, sino hacerlo en varios colores, texturas, sabores, olores.

Aún más, ¿por qué sólo tener necesidades básicas? ¿Por qué no generarnos el hábito de comprar lo último en tendencias, aunque no implique una mejora en nuestra calidad de vida? Pienso en celulares y ropa. Pero el consumismo también puede ser de entretenimiento: libros, películas, música. No todo libro es bueno, ni todo programa de televisión es malo. Consumir bienes culturales no necesariamente se traduce en una mejora interior. El consumo por el consumo mismo, de lo que sea, no enriquece la vida.

La velocidad con la que consumimos genera una ansia por saber qué hay de nuevo. No sólo me refiero a productos que encontramos en anaqueles o que podemos agregar a nuestro carrito de compras virtuales. También consumimos información. ¿Qué podría dejarnos haber leído todo lo que hay por leer en el mundo? Incluyendo publicaciones de gente que no conocemos o nos cae mal, o novelas tediosas, o análisis económicos de hace 60 años. La vida se vive mejor cuando discriminamos qué consumir y qué no. Si consumir es devorar, también podemos empacharnos. Estar hasta el tope de información sólo nos genera ansiedad, aburrimiento y cierta indiferencia. Hasta la novedad se vuelve estéril.

Este anhelo de novedad puede vivirse como un desprecio y reproche al pasado o como un anhelo constante por lo que vendrá. En el primer caso, el presente se olvida. En el segundo, se rechaza. ¿Por qué huir al presente? ¿Qué puede significar que huyamos de lo cotidiano y de lo rutinario? ¿Es imposible disfrutar de lo repetitivo? Parece que nos resulta imposible disfrutar «hacer nada», estar desconectados. Parece que todo está hecho a la medida de la satisfacción del hombre. Entonces, ¿por qué tanto terror a abrazar el momento presente? ¿Por qué el hastío?

PLACEBOS PARA LA INSATISFACCIÓN

Friedrich Nietzsche (1844-1900) podría venirnos bien para analizar hasta dónde nuestra exaltación de la tecnología, la novedad y el entretenimiento son como placebos para nuestra insatisfacción.

Si bien Nietzsche es uno de los pensadores más influyentes de la historia, también es uno de los más crípticos. Sus escritos están llenos de metáforas y de apasionadas preguntas y exclamaciones que hacen que parezca que estamos leyendo una obra de teatro y no un tratado de filosofía. El encanto de Nietzsche es que no es un expositor para grandes audiencias, sino que habla con su lector como si lo tuviera frente a frente, a la luz del ocaso, para invitarlo a ser valiente con él, a no dejarse engañar, a elegirse a sí mismo y celebrarse.

La filosofía de Nietzsche tiene como uno de sus temas centrales la voluntad de poder. Este concepto no es fácil de definir; podría ser una cuestión psicológica, una suerte de fuerza cósmica o una oscura propuesta metafísica.

La voluntad de poder puede considerarse el punto de partida para la existencia de valores nietzscheanos. En su obra *El Anticristo*, Nietzsche escribe que lo bueno es todo aquello que incrementa el sentimiento de poder en el hombre, la voluntad de poder y el poder mismo. Malo es todo aquello que surge de la debilidad y la felicidad es sentir que el poder crece y se sortean todos los obstáculos. Está claro, pues, que la vida, los humanos, los actos, se juzgan —al menos de acuerdo con Nietzsche— teniendo como medida el aumento o disminución de la voluntad de poder.

Ahora, la voluntad de poder suele aparecer en los escritos de Nietzsche como una experiencia sensual. Las descripciones que hace Nietzsche de las voliciones personales y de su libre ejercicio nos hablan de gozo.

Así mismo, al realizar sus críticas a la ética cristiana y al idealismo, Nietzsche habla de enfermedad, degeneración y debilidad. Sus constantes alusiones a la experiencia de sentirse

fuerte, débil o enfermo, hacen de los escritos de Nietzsche una suerte de diagnóstico de la corrupción del ser humano. ¿Qué tiene tan enferma a la humanidad? Nietzsche considera que es la negación de la vida y de la voluntad de poder. Esta negación se traduce en el desprecio, por ejemplo, del cuerpo como origen del pecado o como carga terrible de la cual debemos intentar distanciarnos. El anhelo de escapar a la vida y optar por una «mejor» después, no es sino un nihilismo disfrazado de esperanza.

La vida para Nietzsche no es una enfermedad de la cual nos cura la muerte. Experimentar la vida como sufrimiento no es sino consecuencia de reprimir nuestros anhelos de poder y dominación. Cuando habla de Sócrates en *La gaya ciencia*, Nietzsche dice admirar su vida de «monstruo burlón y enamorado» (sic). Sin embargo, sus últimas palabras destruyen toda la vitalidad que manifestó a lo largo de su vida. De acuerdo con Platón, Sócrates empleó su último suspiro en pedir a su amigo Critón que saldara con un gallo la deuda a Asclepio, el dios de la medicina. La indignación de Nietzsche viene de que esta última petición significa que Sócrates tenía una visión pesimista de la vida, pues la consideraba una enfermedad cuya cura era la muerte, el fin de la voluntad.

Inmediatamente después de esta reflexión sobre el pesimismo de Sócrates, Nietzsche escribe uno de sus pasajes más populares. Bajo el título de «La mayor gravedad», nos introduce a un ejercicio mental: imaginemos que un día o una noche un demonio irrumpe en nuestra soledad y nos dice «Esta vida, así como la vives ahora y la has vivido, tendrás que vivirla una vez más e innumerables veces más; y nada nuevo habrá allí, sino que cada dolor y cada placer y cada pensamiento y suspiro [...] de tu vida tendrá que regresar a ti, y todo en la misma serie y sucesión [...] igualmente este instante y yo mismo». Si esto ocurriera, nos pregunta Nietzsche, ¿qué haríamos? ¿La repetición de nuestra existencia nos sería odiosa? ¿Qué clase de vida no nos sería lamentable repetir? ¿Por qué no nos hemos

apropiado de esa vida que nos alejaría de la desdicha de repetirla? El ejercicio es provocativo. Nietzsche nos invita a pensar cuáles serían las maneras en las que podríamos «llegar a ser bueno contigo mismo y con la vida, como para no anhelar nada más, sino esta última y eterna confirmación y sello».

El eterno retorno de lo mismo. ¿A quién complacería el eterno retorno de lo mismo? A quien vea en su existencia una obra de arte, una expresión de voluntad y de gozo.

UNA Y OTRA VEZ

Una representación audiovisual de este ejercicio mental que nos propone Nietzsche es la película *El día de la marmota* (1993). La historia gira alrededor del meteorólogo Phil Connors (Bill Murray). Phil está insatisfecho con su carrera hasta entonces, pero su hastío llega a su límite cuando, una vez más, tiene que cubrir la ridícula (sic) festividad de un pequeño pueblo de Pennsylvania.

Después de cubrir la nota del «Día de la marmota» —fiesta local en la que cada 2 de febrero se predice por el comportamiento de una marmota si el invierno será largo o no—, Phil es forzado a pasar la noche en el pueblo debido a una tormenta de nieve. Al día siguiente se reúne con su equipo de televisión para irse, pero le dicen que aún tienen que grabar la nota del Día de la marmota. Al día siguiente ocurre lo mismo; lo mismo el día siguiente... y el siguiente.

Al darse cuenta de que está viviendo el mismo día una y otra vez, Phil cae en la desesperación y decide intentar suicidarse. Al ver que no lo consigue, decide vivir la vida como quiere. Primero deja de reprimirse: dice lo que quiere sin importar a quien ofenda, come lo que quiere sin preocuparse por su salud, bebe, coquetea, miente. Sin embargo, poco a poco se aburre de darle gusto al gusto. Entonces se enfoca en una sola actividad: aprender a tocar el piano. Esa rutina es el inicio de un ciclo de buenas acciones que le dan sentido a su eterno 2 de febrero. Eventualmente, Phil se reconcilia con su condena y empieza a gozarla. La aceptación de su presente y lo que hace con él, lo libera de la cárcel del 2 de febrero y hace que su existencia sea gloriosa. Al final, Phil no anhela nada más que su extraordinaria cotidianidad.

El personaje de Phil probablemente celebraría la eterna repetición de lo mismo y bendeciría las

palabras del demonio. Esta aceptación del presente, de lo que es y de lo que somos y hemos hecho de nosotros mismos, piensa Nietzsche, sólo podría ser la expresión de una vida vivida consciente y deliberadamente.

El amor al destino de Nietzsche es compartido por Albert Camus (1913-1960), aunque no desde la exaltación de los instintos y deseos, sino desde la afirmación del ser humano y su libertad. Para Camus, el ser humano se encuentra atrapado entre la pregunta por el sentido de su existencia y sus varios intentos por contestarla. La ausencia de una respuesta absoluta debería bastar para que abandonáramos la cuestión; sin embargo, parece que estamos condenados a nunca dejar anhelarla. Para Camus, esta existencia es absurda. Sin embargo, que sea absurda no implica que no sea dichosa. Dado que no podemos huir del absurdo, lo único que nos queda es sufrirlo o celebrarlo.

Para ejemplificar la vida absurda del hombre Camus retoma el mito de Sísifo, ese hombre condenado por los dioses a empujar una enorme piedra cuesta arriba para que, al llegar a la cima, la deje caer para volver a subirla. Sus actos son fútiles y estériles. Sin embargo, Camus considera que la consciencia de su condena lo corona triunfador. Sísifo, al descender, sabe que no puede escapar de su destino; no se engaña, no cree que su situación sea la antesala de una realidad mejor. No sobrevive con esperanzas paliativas. Su gloria se encuentra en reconocerse amo de su destino al aceptarlo y vivirlo plenamente, sin máscaras ni eufemismos.

Personalmente, no estoy de acuerdo con muchas de las tesis de Nietzsche y de Camus. En mi opinión, la vida es mucho más que voluntad de poder, la vida tiene sentido, en buena medida, cuando somos capaces de amar y de ayudar a los demás. No obstante, creo que Nietzsche tiene un punto. La felicidad que se puede conseguir en la tierra depende, al menos en parte, de nuestra capacidad de aceptar aquello que nos es dado, aquellas circunstancias que no dependen de nosotros. O como dice la frase, «Dios mío, dame café para cambiar aquello que puedo cambiar; whisky para aceptar lo que no puedo cambiar; y chocolate para ver la diferencia».

Sapere aude! ¡Atrévete a saber! </>



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

Un libro con el que no puedes equivocarte

ERNESTO AGUILAR-ÁLVAREZ BAY

La mayoría de los mortales, pensamos en el universo (si acaso pensamos en el universo), como un manto azul y magnífico que nos cubre: una especie de gran paraguas celeste. Y es fácil conformarse con esa imagen, tan sobrecogedora o simple, según quien la concibe.

Sin embargo, como con cualquier tema, basta toparse con un apasionado al mismo, para que se nos abran los ojos y deseemos saber más. Y en este caso, hay que estar dispuesto a todo,

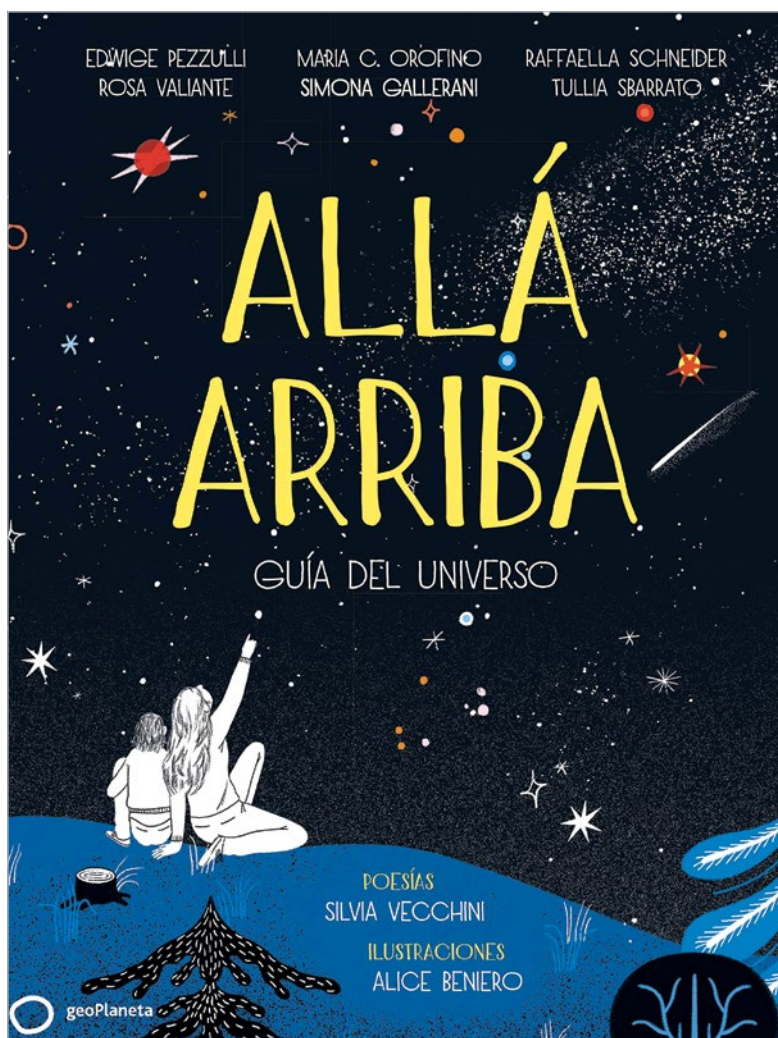
porque nos encontramos ante seis autoras entusiastas y una ilustradora genial, Alice Beniero.

Este es un libro con el que no hay que equivocarse: su apariencia es la de un álbum ilustrado para jóvenes pero es, para todos, un tesoro que vale muchísimo la pena tener y disfrutar. Está narrado para que el lector se involucre, realmente, en una emocionante travesía; casi como ir de excursión nocturna a que te presenten formalmente al universo. Una maravilla.

Allá arriba. Guía del universo es un paseo en la oscuridad, solo para enterarte de que el ruido, la ciudad iluminada, la falta de tiempo, la indiferencia, el desconocimiento... te han impedido deslumbrarte con una parte esencial de lo que eres: un resultado de la gran revolución/revelación que es el cosmos. Guiado por estas seis astrofísicas, descubrirás el misterio que esconde la belleza de un cielo estrellado y también que el universo parece empeñado en escribir a golpe de poesía.

Y más pronto de lo que pensabas, ahí estás: interesado en las respuestas a preguntas que ni te habías planteado si eres, como yo, un neófito en estos asuntos. Cuando nació, ¿qué tan pequeño era el universo?; ¿por qué yo mismo estoy hecho de estrellas?; ¿cómo es posible que existan «agujeros negros» en la oscuridad del universo?...

Esta guía se narra de forma directa y amable, tal y como debiera ser todo conocimiento. Los adultos -tantas veces- pensamos que los libros «serios» son los que están escritos muy formalmente; vale la pena desinhibirse de esos prejuicios porque, en realidad, el aprendizaje ameno es siempre el que cala más hondo. «Cuántas cosas cambiarían si pensáramos que nuestra casa no son cuatro paredes, ni un jardín o un barrio, ni una ciudad o una nación, tampoco un continente, ni siquiera un planeta, sino algo mucho mayor. Si pensáramos que nuestra casa es la galaxia, una vía de leche de estrellas, una espiral barrada, cuyo giro completo dura cien millones de años. Si la gente pensara en la galaxia, donde nuestro sistema solar es como un grano de arena en la playa, la gente, creo yo, se volvería de repente más sabia». </>



Allá arriba. Guía del universo

Edwige Pezzulli, Rosa Valiante, María C. Orofino, Simona Gallerani, Raffaella Schneider, Tullia Sbarrato
GeoPlaneta, España, 2021, 224 págs.



¡A LA FORMACIÓN NADA LA DETIENE!

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

PCG Online



PRÓXIMA APERTURA:
21 DE JUNIO
PROGRAMA NACIONAL

LD Online



PRÓXIMA APERTURA:
22 DE JUNIO
PROGRAMA NACIONAL

Pregunta por nuestros precios especiales y facilidades de pago.

Mejores personas,
mejores resultados

www.icami.mx

#TIENESQUEVIVIRLO

3
AÑOS

GARANTÍA » KMS ILIMITADOS

SERVICIOS INCLUIDOS

Mercedes *me*



Nuevo Clase E 350 e.

¿Para qué ser CEO cuando puedes ser ECO?

Con un diseño renovado y más poderoso que nunca, el nuevo Clase E plug-in hybrid encarna la visión más inteligente y moderna de Mercedes-Benz.

