

# istmo *review*®

DICIEMBRE - ENERO  
No 13 | 2023

Las *smart cities*, una utopía inalcanzable desde hace 60 años  
*Chris Salter*

El impacto de la empresa social  
*Jill Nadison*

Elizabeth II: ¿Modernizadora anacrónica?  
*Maciej Bazela*



## SUSTENTABILIDAD y LIDERAZGO



**IPADE**  
BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

L I N C O L N

# AVIATOR

*Híbrida Conectable*



L I N C O L N



72° 9:30 70° 72°

Find Mobile Apps Power Flow SiriusXM Travel Link Lincoln Way City

HearMeOut Lincoln+Alexa Pandora TIDAL

Audio Phone Nav Apps Settings

P R N D

3000RLE

REAR

AUTO



MONTBLANC

Happy  
Holidays\*

\* Felices Fiestas

# istmo *review* 13

**Querido lector:** ¡Bienvenido a esta edición! Titulada: «Sustentabilidad y liderazgo». Nuestro mundo enfrenta diversos retos, como el calentamiento global y sus inminentes consecuencias; una complejidad política y social importante a nivel global, temas de pobreza y distribución de la riqueza, cuestiones de inclusión, desarrollo tecnológico acelerado, la amenaza constante de posibles nuevas pandemias... Tales necesidades pueden paliarse de cierta manera desde la actividad económica y empresarial, que más allá de solo generar riqueza, tiene un propósito superior: el de generar valor humano y social. Por ello hacen falta líderes que comprendan las complejidades reales de los desafíos actuales y desarrollen cualidades para guiar a las empresas en entornos cambiantes.

Con este panorama en mente, durante octubre de 2022 se llevó a cabo la Semana Internacional del MEDEX en la sede Ciudad de México de IPADE Business School. En esta edición de **istmo** recopilamos la perspectiva de diferentes conferencistas que asistieron al evento y cuyas impresiones se plasman en nuestras páginas.



A manera de calentamiento para este viaje intelectual, te invito a iniciar tu lectura en la sección de Análisis con los artículos: «¿Cómo debe ser el nuevo líder mexicano?» de **Yvette Mucharraz, Rodrigo González, Alejandra Ortiz, Mercedes Mantecón y Patricia Yáñez**; «Las marcas y el consumidor que lo sabe todo» de **Miguel de la Colina** y «*Mobbing* en México: ¿Qué hacer?» de **Carlos Rodríguez**.

Para cerrar con broche de oro tu lectura, visita Giroscopio; reserva un tiempo especial para adentrarte en el artículo de **Héctor Zagal**: «Los pastores de Belén y el Estado laico».

Ahora sí, estás listo para iniciar tu recorrido por Arte de Dirigir y conocer a expertos en temas de «Sustentabilidad y liderazgo», tales como: **Santiago Sena** (IEEM Business School), **Alejandro Salcedo** (IPADE Business School), **Jill Nadison** (REED Foundation for Autism), **Ana Cristina Dahik** (IPADE Business School), **Mary Conway** (Crummer School of Business), **Roberto Vassolo** (IAE Business School), **Natalia Weisz** (IAE Business School), **Rosanety Barrios** (experta en energía), **Rodrigo Garza** (IPADE Business School), **Ytzia Belausteguigoitia** (Troquer) y **Francisco González** (Barna Management School).



El siguiente punto en este recorrido es Paráfrasis, donde te encontrarás con el artículo: «Elizabeth II: ¿Modernizadora anacrónica o anacrónica modernizadora?» de **Maciej Bazela**, quien analiza la figura de la reina que se mantuvo 70 años en el trono y que aconsejó a 15 primeros ministros británicos, conoció a 12 presidentes estadounidenses, cinco Papas, y su nombre fue asociado a por lo menos 600 organizaciones filantrópicas.

¡Disfruta tu lectura!

**Carlos Ruiz González**  
Presidente del Consejo Editorial **istmo**



**COPARMEX**  
CIUDAD DE MÉXICO

# En COPARMEX CDMX bajar la cortina ¡no es opción!

[www.coparmexcdmx.org.mx](http://www.coparmexcdmx.org.mx)

## ¡AFÍLIATE!

PLATAFORMA CONECTA,  
CREDITOS, NETWORKING,  
ECOMERCE, ETC.

COPARMEX Ciudad de México



La causa prioritaria de la Coparmex CDMX ha sido apoyar a las empresas para que por ningún motivo bajen la cortina y sigan creando los empleos que demandan las familias capitalinas.

Armando Zúñiga Salinas ha venido trabajando de la mano con representantes diversos de la Cámara de Diputados para dar impulso a la primera Ley Federal del

Emprendedor, para que quede establecido en un marco legal el necesario apoyo a las y los emprendedores, en acciones concretas como capacitación y créditos, así como el fomento a las ideas emprendedoras desde las universidades.

Si quieres aprovechar todos los beneficios que ofrece COPARMEX CDMX para hacer crecer tú empresa y formar parte de las mujeres y hombres que de manera comprometida están buscando transformar a la Ciudad desde su actividad empresarial, entra a:

**[www.coparmexcdmx.org.mx](http://www.coparmexcdmx.org.mx) o llama al 55 4184 2371.**



55 5515 2511



Nº 13

diciembre 2022 - enero 2023

# istmo

review

## MIT TECHNOLOGY REVIEW EN ESPAÑOL ANÁLISIS



### Las smart cities, una utopía inalcanzable desde hace 60 años

Chris Salter

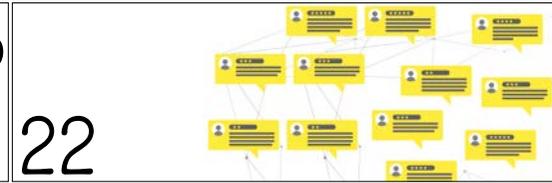
Las tecnologías urbanas iban a conectar, proteger y mejorar la vida de los ciudadanos. ¿Qué fue lo que ocurrió?



### ¿Cómo debe ser el nuevo líder mexicano?

Yvette Mucharraz, Rodrigo González, Alejandra Ortiz, Mercedes Mantecón y Patricia Yáñez

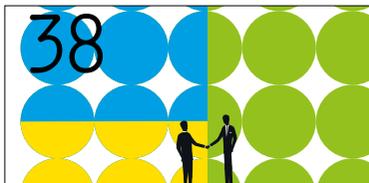
Entornos de alta complejidad requieren líderes emprendedores que puedan diseñar y construir nuevas capacidades organizacionales y estimulen la creación de nuevas ideas.



### Las marcas y el consumidor que lo sabe todo

Miguel de la Colina

Hoy en día, el consumidor puede alcanzar prácticamente una cantidad infinita de información acerca del producto, antes de siquiera llegar a la tienda, física o virtual.



### Diversidad y unidad

Entrevista con Alejandro Salcedo-Romo

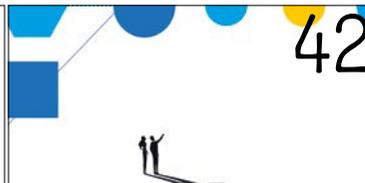
«La misma palabra empresa lleva el tema de la sostenibilidad en el ADN, solo que estos planteamientos de agendas internacionales lo han venido a poner sobre la mesa».



### The impact of social enterprise

Interview with Jill Nadison

«I think that social enterprise has a tremendous impact on communities. Social enterprises play a critical role in both organizations and the community».



### Innovación

Entrevista con Ana Cristina Dahik Loor

«Abordar la sostenibilidad y el liderazgo se ha convertido en columna vertebral del quehacer del empresario».



### Increíble

Entrevista con Mary Conway Dato-on

«En nuestro mundo en constante cambio tenemos que pensar más allá de nuestros ingresos: en cómo nuestras decisiones de negocios afectan a la sociedad y al ambiente».

## PARÁFRASIS



### Entusiasmo

Entrevista con Ytzia Belausteguioitia

«Cuando estás en una posición de liderazgo, es una forma de hacer que los demás lleguen a su mayor potencial».



### Unidad, riqueza y perplejidad

Entrevista con Francisco González

«Sería un error pensar en la sustentabilidad únicamente desde el punto de vista ecológico, o desde el netamente financiero, de permanencia en el mercado».



### Elizabeth II: ¿Modernizadora anacrónica o anacrónica modernizadora?

Maciej Bazela

El mayor éxito de la reina de la Gran Bretaña fue mantener la unidad, en medio de siete décadas de cambio.

istmo@ipade.mx • www.istmo.mx

# istmo®

liderazgo con valores

#### CONSEJO EDITORIAL

##### PRESIDENTE

Carlos Ruiz González

##### CONSEJEROS

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

#### EDITORIA EN JEFE

Alejandrina Lincoln Strange Ochoa  
alincoln@ipade.mx

#### GERENCIA COMERCIAL

Daniela Flores Basurto  
danielaflor@ipade.mx

#### DISEÑO Y ARTE FINAL

Mónica Manzano Islas  
mmanzano@ipade.mx

#### ADMINISTRACIÓN Y SUSCRIPCIONES

Mariana Domínguez Tamayo  
mdominguez@ipade.mx



**IPADE**  
BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

#### DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Andrea Moreno Herrero  
andreamoreno@ipade.mx



Sustentabilidad y liderazgo

**ARTE DE DIRIGIR**



**Mobbing en México: ¿Qué hacer?**

**Carlos Rodríguez Hernández**

Hoy se ha logrado que la violencia laboral sea reconocida en las leyes y normas mexicanas. Hoy el reto está en propiciar ambientes laborales seguros, sanos y tolerantes.



**Liderazgo y sustentabilidad. Semana Internacional del Executive MBA 2022**

**Redacción ISTMO**

La actividad empresarial no tiene solamente la misión de generar riqueza, debe incluir un propósito superior: el de generar valor humano y social.



**Espectacular**

**Entrevista con Santiago Sena**

«Propiciar alianzas público-privadas es la única forma de superar los grandes desafíos globales en términos ambientales y sociales».



**Portada**

Rodrigo Castillo

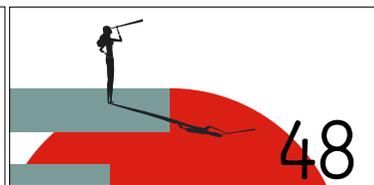
@typometro



**Vibrante**

**Entrevista con Roberto Vassolo**

«La sustentabilidad es lo que llamamos un problema perverso, complejo, que requiere muchas voces, perspectivas y conversaciones de muchos actores».



**Desafiante**

**Entrevista con Natalia Weisz**

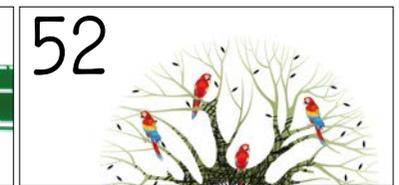
«El tema de sustentabilidad es para mí un desafío adaptativo muy grande, de los más importantes que tenemos en el mundo, donde hace falta liderazgo».



**Enriquecedora**

**Entrevista con Rosanety Barrios**

«Hoy los temas de sustentabilidad y liderazgo son más importantes que nunca, porque los nuevos líderes deben tener muy clara cuál es la realidad del planeta y sus riesgos».



**Descubrimiento**

**Entrevista con Rodrigo Garza**

«Hablé sobre una empresa social que decide desarrollar una oferta única en México y al mismo tiempo un proyecto que le dé un ingreso mucho mayor a la comunidad».

**GIROSCOPIO**

No es imprescindible pero su ausencia detona algunos inconvenientes.

65



**Arena y mar en Latinoamérica**

**Arturo Torres Landa**



**Misticismo en el arte japonés**

**Tere Alvear García**



**Los pastores de Belén y el Estado laico**

**Héctor Zagal**

**ISTMO review**, número 13 diciembre 2022 - enero 2023, es un publicación bimestral editada por SOCIEDAD PANAMERICANA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES, A.C. (Propietaria del IPADE Business School), Calle Floresta #20, Col. Clavería, Alcaldía Azcapotzalco, CP 02080, Ciudad de México, México. Tel. 55 5354 1800. Editor responsable: Andrea Moreno Herrero. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo 04-2020-031216101100-203, ISSN-en trámite, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Distribuida a través de www.istmo.mx/istmoreview-002/

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

ción o utilización de los métodos, productos, instrucciones o ideas descritos en el presente material, seguir los consejos y/o recomendaciones incluidos en ellos es responsabilidad de quien lo hace y de quien 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.



**Chris Salter**  
P. 10

**Articulista de MIT  
Technology Review**

Codirector de la red Hexagram de Investigación-Creación en Artes, Culturas y Tecnologías, director de Hexagram Concordia y director asociado del Instituto Milieux de Artes, Cultura y Tecnología de Concordia.



**Yvette Mucharraz y Cano**  
@ymucharraz  
P. 16

**Articulista**

Directora del Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección (CIMAD) y profesora del área de Dirección de Personal en IPADE Business School. Doctora en Ciencias Sociales por Royal Roads University.



**Rodrigo González Souza**  
P. 16

**Articulista**

Profesor del área Dirección de Personal en IPADE Business School. Maestro en Análisis Económico y Economía Financiera por la Universidad Complutense de Madrid.



**Alejandra Ortiz-Reynoso**  
P. 16

**Articulista**

Consultora y *coach* ejecutiva en Spencer Stuart. Combina habilidades de consultoría, facilitación y evaluación ejecutiva. Ha realizado una amplia investigación y trabajo en diversidad e inclusión.



**Mercedes Mantecón**  
P. 16

**Articulista**

Miembro de las prácticas de Salud y Recursos Humanos para el continente americano en Spencer Stuart. Cuenta con 25 años de experiencia en recursos humanos y consultoría en corporaciones globales.



**Patricia Yáñez Ramos**  
P. 16

**Articulista**

Asociada de Servicios de Asesoramiento sobre Liderazgo en Spencer Stuart. Trabajó como gerente de Capital Humano para Estados Unidos en Bio Pappel y como gerente de Capital Humano en Deloitte.



**Miguel de la Colina**  
P. 20

**Articulista**

Profesor del área de Comercialización en IPADE Business School. Maestro en Administración y Gestión de Empresas por IMD. Ingeniero Industrial por ITESM.



**Carlos Rodríguez Hernández**  
P. 26

**Entrevistado**

Presidente fundador de la Asociación Mexicana contra el *Mobbing*, es socio director de Pracis Asesores. Investigador independiente sobre *mobbing* y todo tipo de violencia laboral en Europa y Latinoamérica.



**Santiago Sena**  
@ososena  
P. 34

**Entrevistado**

Director y profesor del área de Comportamiento Humano y Organizacional y de Iniciativa Emprendedora en IEEM, escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo. Cuenta con un Ph. D. en Management por IAE Business School.



**Alejandro Salcedo-Romo**  
P. 38

**Entrevistado**

Profesor del área de Factor Humano en IPADE Business School. Doctor en Sostenibilidad y Paz por la Universidad de Valencia y máster en Derechos Humanos, Paz y Desarrollo Sostenible por la misma institución.



**Jill Nadison**  
P. 40

**Entrevistada**

Miembro del Consejo de REED fundación para el autismo. Fue CEO de dicha institución por más de cuatro años y CEO de Green do Good. Es licenciada en Psicología por University of Colorado Boulder.



**Ana Cristina Dahik**  
@anacrisdahik  
P. 42

**Entrevistada**

Directora del Centro en Responsabilidad Social de IPADE Business School y profesora del área de Entorno Político y Social en la misma institución. Candidata a doctora en Management por Cass Business School, City University of London.



**Mary Conway Dato-on**  
P. 44

**Entrevistada**

Profesora de Negocios Internacionales y Emprendimiento Social en Crummer Graduate School of Business. Su investigación se centra en emprendimiento social, creación de marcas sin fines de lucro, entre otros temas.



**Roberto Vassolo**  
P. 46

**Entrevistado**

Profesor titular del área de Política de Empresa de IAE Business School. Es Ph. D. en Strategic Management por Purdue University y cuenta con un posgrado en Economía por la Universidad Di Tella. Licenciado en Economía por la Universidad Católica Argentina.



**Natalia Weisz**  
@nataliaweisz  
P. 48

**Entrevistada**

Profesora titular del área de Comportamiento Humano en la Organización en IAE Business School. Sus áreas de especialidad son: liderazgo adaptativo, *sensemaking* y equipos de directivos. Coautora del libro *Strategy as Leadership*.



**Rosanety Barrios**  
@rosanetybarrios  
P. 50

**Entrevistada**

Analista independiente de temas energéticos y consejera fundadora de Voz Experta. Cuenta con más de 30 años de experiencia en finanzas y energía. Es maestra en Regulación de Servicios Públicos por la Universitat de Barcelona.



**Rodrigo Garza Burgos**  
P. 52

**Entrevistado**

Director del área de Dirección de Operaciones en IPADE Business School. Doctor por Crummer Graduate School of Business. MBA por IPADE Business School e Ingeniero Industrial por la Universidad Iberoamericana.



**Ytzia Belausteguigoitia**  
@ytziabelauste  
P. 54

**Entrevistada**

CEO y cofundadora de Troquer. MBA por IPADE Business School e Ingeniera Industrial por la Universidad Iberoamericana. Cuenta con un diplomado en Finanzas por London School of Economics and Political Science.



**Francisco González**  
P. 56

**Entrevistado**

Profesor del área de Dirección de Personas y director de MBA en Barna Management School. Doctor en Ciencias de la Comunicación por la Universidad CEU San Pablo de Madrid y máster en Comunicación social por la misma institución.



**Maciej Bazela**  
P. 60

**Articulista**

Director del área de Entorno Político y Social en IPADE Business School. Maestro en Relaciones Internacionales por The Fietcher School of Law & Diplomacy, y doctor en filosofía por la Universidad Pontificia Regina Apostolorum.



**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*.



Las *smart cities*,  
una **UTOPIÍA**  
inalcanzable  
desde hace 60 años

**MIT  
Technology  
Review**

Publicado por Opinno

CHRIS SALTER

TRADUCIDO POR ANA MILUTINOVIC

11 NOVIEMBRE, 2022

## Las tecnologías urbanas iban a conectar, proteger y mejorar la vida de los ciudadanos. ¿Qué fue lo que ocurrió?

**E**n 1959, en un breve ensayo titulado *El gran juego por venir*, Constant Nieuwenhuys, por entonces un poco conocido artista visual holandés, describió una nueva ciudad utópica, a la que denominó «Nueva Babilonia» o *New Babylon*. «Los inventos técnicos que la humanidad tiene a su disposición hoy en día tendrán un papel muy importante en la construcción de los ambientes de las ciudades del futuro», afirmaba el autor proféticamente.

Como casi todas las utopías imaginadas sobre el futuro, *New Babylon* nunca se llegó a construir. Se manifestó solo en dibujos arquitectónicos, bocetos, mapas, collages y películas experimentales. Su creador, más conocido como Constant, imaginó su ciudad como una compleja red donde los espacios artificiales y naturales estarían unidos por infraestructuras de comunicación y se tendría que «recorrir a un ordenador» para resolver los complejos problemas organizativos. Pero *New Babylon* iba a ser algo aún más radical: un lugar donde las nuevas tecnologías reemplazaran el trabajo monótono por procesos automáticos y permitieran a los habitantes de la ciudad experimentar una «vida nómada de juego creativo».

Hoy en día, la idea de Constant parece profética. Sin duda, habrían hecho falta ordenadores para su visionario concepto de un entorno en el que cada persona pudiera, en cualquier momento y en cualquier lugar, «alterar el ambiente ajustando

el volumen del sonido, el brillo de la luz, el ambiente olfativo o la temperatura». En esencia, esas tecnologías electrónicas iban a permitir transformaciones completas del sonido, de la luz y de la organización del espacio en *New Babylon*. Estas transformaciones se lograrían mediante lo que Constant llamó «la más sofisticada automatización detrás de la escena», mientras que la propia electrónica «sería parte del escenario visible». Los espacios en *New Babylon*, de alguna manera, tendrían que ser «conscientes» de las actividades que ocurrieran en ellos para que el entorno supiera cuándo cambiar su apariencia y comportamiento.

Constant pronto alcanzó renombre internacional como uno de los miembros fundadores de la Internacional Situacionista (1957-1972), un grupo de artistas, escritores y filósofos que pretendían aplicar el marxismo a la sociedad urbana contemporánea. Como muchos de sus compañeros de la IS, Constant veía la ciudad posterior a la Segunda Guerra Mundial como un lugar tanto para la crítica como para la intervención. Constant y su colaborador y crítico cultural Guy Debord, lo explicaron así al exponer un concepto que denominaron «Urbanismo Unitario», que consideraba la ciudad no como una aglomeración de arquitectura sin rostro y procesos burocráticos, sino como un conjunto de prácticas sociales creativas.

*New Babylon* tomó forma durante el período de dos años

en los que Constant fue miembro de la Inter-

nacional Situacionista. No era tanto un

proyecto de planificación arquitectónica como «una forma de pensar,

de imaginar, de mirar las cosas y la vida». Aunque se hizo eco de otras

visiones utópicas de la ciudad llenas de tecnología que surgieron en

los 60, como la «Walking City» de Archi-

gram, o la performativa «Villa Rosa-Pneumatic Living Unit» del colectivo de vanguardia

austriaco Coop Himmelb(l)au, *New Babylon* comenzó a enca-

jar más en el campo que en la urbe. En 1959, Constant participó en un taller de urbanismo experimental en la ciudad italiana de Alba, al pie de las montañas del Piamonte. Como simpatizante de la presencia de los gitanos nómadas acampados junto al río Tanaro, Constant comenzó a trabajar en un concepto para crear un «campamento permanente» para los migrantes «donde, bajo un mismo techo, con la ayuda de elementos móviles, se construyera una vivienda compartida temporalmente pero constantemente remodelada».

Nueva Babilonia se gestaría en la mente de Constant durante dos décadas. En su visión, la tierra sería de propiedad colectiva, los sistemas sociales estarían hiperconectados y la automatización crearía una vida de ocio para sus ciudadanos. Para lograr una nueva «organización social de la



ciudad», Constant imaginó una gran jerarquía de sitios locales (lo que llamó «sectores») conectados globalmente («redes»). Las agrupaciones de plataformas interconectadas se concibieron como completamente transformables para crear relaciones dinámicas entre los neobabilonios y su entorno. Con niveles entrelazados de redes de transporte y espacios, todos conectados por infraestructura de comunicaciones, *New Babylon* desafió la cartografía tradicional. Pero el artista sabía, claramente, que manejar un sistema así de complejo e interconectado requeriría la ayuda de las tecnologías emergentes de gestión y control computacional. Aunque no tenía la capacidad de construir *New Babylon* ni tampoco el interés en hacerlo, su concepto parecía una idea cuyo momento llegaría más tarde.

#### EL AUGE DE LA CIUDAD INTELIGENTE

En 1974, el mismo año en el que Constant dejó de trabajar en *New Babylon*, la Oficina de Análisis de la Comunidad de Los Ángeles (CAB, por sus siglas en inglés, en EE UU) publicó un informe poco conocido, titulado *El estado de la ciudad: un análisis de grupos de Los Ángeles*. El informe ofrecía los lugares habituales de la investigación urbana: análisis estadístico, datos demográficos y evaluaciones de viviendas. Pero lo que no estaba muy claro era cómo la CAB había reunido esos datos.

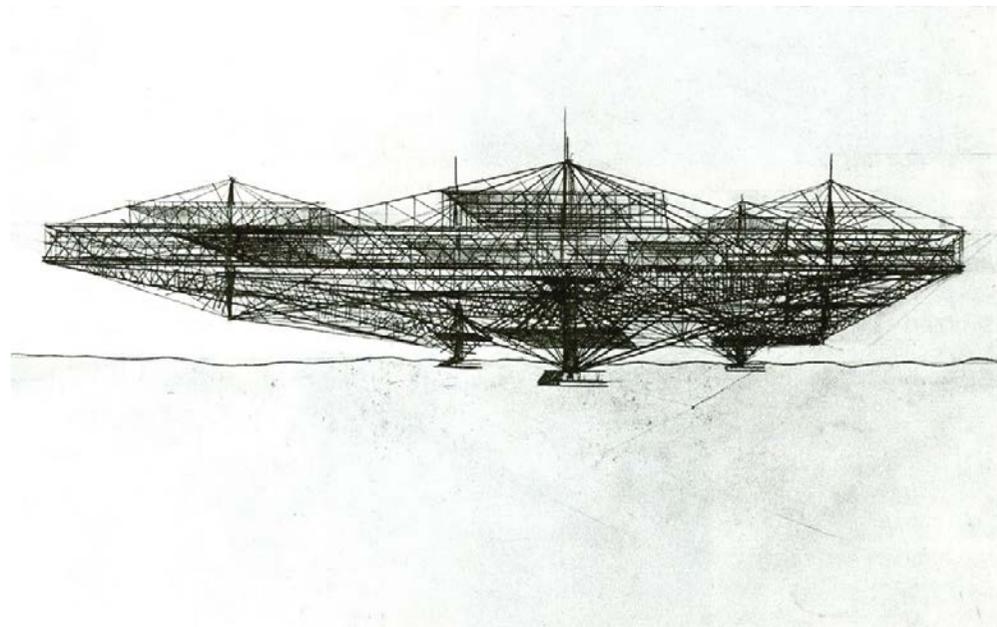
Mientras que los teóricos del urbanismo ubican de forma un tanto miope el concepto de «ciudad inteligente» o *smart city* en la década de 1990, cuando se podría decir que IBM acuñó el término por primera vez, la investigación de la CAB representa uno de los primeros esfuerzos a gran escala para modelar el entorno urbano a través de big data. Al usar una combinación de recopilación y almacenamiento de datos computarizados, técnicas de análisis estadístico de grupos, fotografía infrarroja en color desde el aire (lo que hoy en día llamaríamos detección remota) y la comprobación directa «sobre el terreno» (es decir, conduciendo por la ciudad) de las imágenes aéreas, el análisis de la CAB fue muy diferente de los intentos anteriores. La CAB dividió la ciudad en grupos que representaban algunas características sociogeográficas que parecen directamente sacadas de las redes

sociales actuales: «los solteros de Los Ángeles», «los pobres de la ciudad», «los suburbios estilo años 50». Lo que realmente reveló el análisis de grupos fueron las correlaciones entre las fuerzas socioeconómicas que se podrían usar como indicadores de qué barrios caían en la pobreza y en el «deterioro urbano».

Aunque innovador para la época, el uso de las tarjetas perforadas y las bases de datos

computarizadas por parte de la CAB no fue el único proyecto de este tipo. Formó parte de un conjunto mucho mayor de experimentos centrados en reinventar lo urbano a través de los procesos computacionales, los cuales empezaron a llevarse a cabo en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial. Un ejemplo es la obra *La imagen de la ciudad* del teórico urbano Kevin Lynch (1960), que estimuló años de

**como casi todas las utopías imaginadas sobre el futuro, *New Babylon* nunca se llegó a construir. Se manifestó solo en dibujos arquitectónicos, bocetos, mapas, collages y películas experimentales.**



Arquitectura Flotante, Constant Nieuwenhuys, *New Babylon*, 1964

investigación en la ciencia cognitiva sobre cómo mapeamos los elementos tipológicos en el espacio urbano (camino, bordes, nodos, distritos y puntos de referencia). Los ingenieros informáticos como Jay Forrester del MIT buscaban aplicar las dinámicas de los sistemas complejos por medio de las simulaciones por ordenador para comprender los ciclos de retroalimentación dentro del desarrollo urbano, que involucran desde la población y la vivienda hasta la influencia de la industria en el crecimiento. Con Forrester, Lynch y otros, se estaban sentando las bases para las ciudades inteligentes, justo cuando los sensores y la computación empezaban a formar parte del conocimiento popular.

La visión contemporánea de la ciudad inteligente ya es bien conocida. Se trata, en palabras de IBM, de «la instrumentación, interconexión e inteligencia». La «instrumentación» se refiere a las tecnologías de sensores, mientras que la «interconexión» describe la integración de datos de los sensores en las plataformas computacionales «que permiten la comunicación de esa información entre varios servicios de la ciudad». Una ciudad inteligente es tan buena como la inteligencia imaginada que produce o extrae. Sin embargo, la pregunta más importante es qué papel tiene la inteligencia humana en la red de «análisis complejos, modelado, optimización, servicios de visualización y, por último, pero no menos importante, la inteligencia artificial (IA)» que anunció IBM. De hecho, la empresa registró el término de «ciudades más inteligentes» en noviembre de 2011 deslizando, de alguna forma, que tales ciudades ya no pertenecerían plenamente a quienes las habitaban.

Lo que es interesante sobre las visiones tempranas y actuales de las redes de sensores urbanos y el uso que se podría hacer de los datos que producen es lo cerca y lo lejos que están del concepto de Constant de lo que tales tecnologías iban a generar. Las imágenes tecnológicas de New Babylon eran una visión de una ciudad inteligente «sin marca», al contrario que la de IBM, por la extracción de datos a gran escala para aumentar los flujos de ingresos a través de todo, desde el parking y compras hasta la atención médica y el control de servicios públicos. Nueva Babilonia era rotundamente anticapitalista; se formó por la creencia de que



The Walking City en Nueva York.  
Archigram, 1964

**hizo eco de otras visiones utópicas de la ciudad llenas de tecnología que surgieron en los 60, como la «Walking City» de Archigram, o la performativa «Villa Rosa-Pneumatic Living Unit».**

las tecnologías omnipresentes y conscientes de alguna manera, algún día, nos liberarían de la monotonía del trabajo.

## LA GUERRA Y LOS SENSORES

Las noticias apocalípticas desde Mariúpol, Kharkiv, Izium, Kherson y Kiev (todas en Ucrania) desde febrero de 2022 parecen alejadas del urbanismo inteligente de IBM. Al fin y al cabo, los sensores inteligentes y los sofisticados algoritmos de aprendizaje automático no pueden competir con la fuerza bruta de las «bombas tontas» no guiadas que caen sobre los centros urbanos de Ucrania. Pero las horribles imágenes de estas ciudades en llamas también deberían recordarnos que, históricamente, estas mismas redes y sistemas de sensores se derivan del contexto de la guerra.

Constant no sabía que las mismas tecnologías «ambientales» que él imaginó para la nueva ciudad lúdica surgían en el mismo período en el que su visión estaba tomando forma, a partir de la investigación impulsada por la Guerra Fría en el Departamento de Defensa de EE UU. Este trabajo alcanzó su apogeo durante la Guerra de Vietnam, cuando en un esfuerzo por detener las cadenas de suministro que iban de norte a sur a lo largo de la Ruta Ho Chi Minh, el Ejército de EE UU lanzó unos 20.000 sensores acústicos inalámbricos alimentados por batería, siguiendo la visión del general William Westmoreland de «casi 24 horas de todo en tiempo real, o casi». De hecho, lo que la Agencia de Proyectos de Investigación Avanzada de Defensa de EE UU (DARPA, por sus siglas en inglés) denominó más tarde «guerra centrada en la red» fue el resultado de una financiación multimillonaria del MIT y Carnegie Mellon, entre otras universidades de élite de EE UU para apoyar la investigación sobre el desarrollo de redes de sensores inalámbricos distribuidos, las mismas tecnologías que actualmente impulsan una «mayor letalidad» para la tecnología militar más inteligente.

Es bien sabido que las tecnologías desarrolladas originalmente por DARPA, la agencia histórica responsable de «catalizar el desarrollo de tecnologías que mantienen y mejoran las capacidades y la superioridad técnica de las fuerzas armadas de EE UU» (como la describió un

informe del Congreso estadounidense), se han reutilizado con éxito para uso civil. ARPANET finalmente se convirtió en internet, mientras que las tecnologías como Siri, la memoria dinámica de acceso aleatorio (DRAM) y el micro disco duro actualmente forman parte de la vida cotidiana. Lo que es menos conocido es que las tecnologías financiadas por DARPA también terminaron en las ciudades inteligentes: el GPS, las redes de malla para los sistemas inteligentes de iluminación y redes de energía, sensores químicos, biológicos y radiológicos, incluidas plantas modificadas genéticamente que pueden detectar amenazas. Este vínculo entre las ciudades inteligentes y la investigación militar es muy activo en la actualidad. Por ejemplo, el reciente programa de investigación de DARPA llamado CASCADE (Complex Adaptive System Composition and Design Environment) compara explícitamente las «aeronaves tripuladas y no tripuladas», que «comparten datos y recursos en tiempo real» gracias a las conexiones a través de las redes inalámbricas, con los «sistemas de infraestructura crítica» de las ciudades inteligentes: «agua, energía, transporte, comunicaciones y ciber mundo». Ambas aplican las técnicas matemáticas de sistemas dinámicos complejos. Un tuit de DARPA muestra esta conexión de manera más provocativa: «¿Qué tienen en común las ciudades inteligentes y la guerra aérea? La necesidad de redes complejas y adaptables».

Ambas visiones —el campo de batalla repleto de sensores y la ciudad inteligente, interconectada e instrumentada habilitada por las tecnologías de detección distribuida y minería masiva de datos— parecen carecer de un ingrediente central: los seres humanos, que siempre son lo primero que se sacrifica, ya sea en el campo de batalla o en la maquinaria de extracción de datos de las tecnologías inteligentes.

Los espacios y entornos equipados con redes de sensores ya pueden percibir los cambios ambientales (la luz, la temperatura, la humedad, el sonido o el movimiento) que ocurren en un espacio. En este sentido, las redes son algo parecido a los humanos, porque son conscientes de las condiciones ambientales cambiantes a su alrededor: miden, hacen distinciones y reaccionan a estos cambios. Pero, ¿qué pasa con las personas reales? ¿Hay otro rol para nosotros en la ciudad



**Si damos por sentado que los datos son más importantes que las personas que los crean, reducimos el alcance y el potencial de lo que los diversos seres humanos pueden aportar a la «ciudad inteligente».**

inteligente además de servir como repositorios útiles de datos? El historiador social jesuita Michel de Certeau sugirió en su libro *Practice of Everyday Life* de 1980, que la resistencia al «ojo celestial» del poder desde arriba debe ser enfrentada por la fuerza de los «practicantes ordinarios de la ciudad» que viven «abajo».

Si damos por sentado que los datos son más importantes que las personas que los crean, reducimos el alcance y el potencial de lo que los diversos seres humanos pueden aportar a la «ciudad inteligente» del presente y del futuro. Pero la verdadera ciudad «inteligente» no solo consiste en flujos de mercancías y redes de información que generan ingresos para las empresas como Cisco o Amazon. La inteligencia proviene de los diversos seres humanos de diferentes géneros, culturas y clases cuyas identidades ricas, complejas e incluso frágiles al final hacen que la ciudad sea lo que es. </>

---

El artículo original «Las *smart cities*, una utopía inalcanzable desde hace 60 años.» pertenece a la edición digital de *MIT Technology Review*.

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

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

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

Tel: +34 911 284 864

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



**IPADE**  
BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

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

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

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

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



# ¿Cómo debe ser EL NUEVO. líder mexicano?

Un estudio conjunto busca definir las  
cualidades de un líder que pueda tener  
éxito en el difícil mundo en ciernes.



**YVETTE MUCHARRAZ Y  
RODRIGO GONZÁLEZ (IPADE)**

**ALEJANDRA ORTIZ, MERCEDES MANTECÓN  
Y PATRICIA YÁÑEZ (SPENCER STUART)**

**P**ara las áreas de gestión de talento es fundamental encontrar la fórmula que asegure el desempeño óptimo de los líderes en el primer nivel de las organizaciones. Parte de su mandato es habilitar a las personas para ejecutar la estrategia de negocio. Esta tarea comienza con la dirección general.

El comportamiento que ejerzan los líderes en la cima establece la pauta que seguirá el resto de la organización. Este artículo presenta un esfuerzo conjunto entre IPADE y Spencer Stuart (firma global de servicios de consultoría en liderazgo), para identificar las habilidades que los líderes en México deben ejercer a fin de enfrentar eficientemente el contexto adverso y cambiante de los siguientes años.

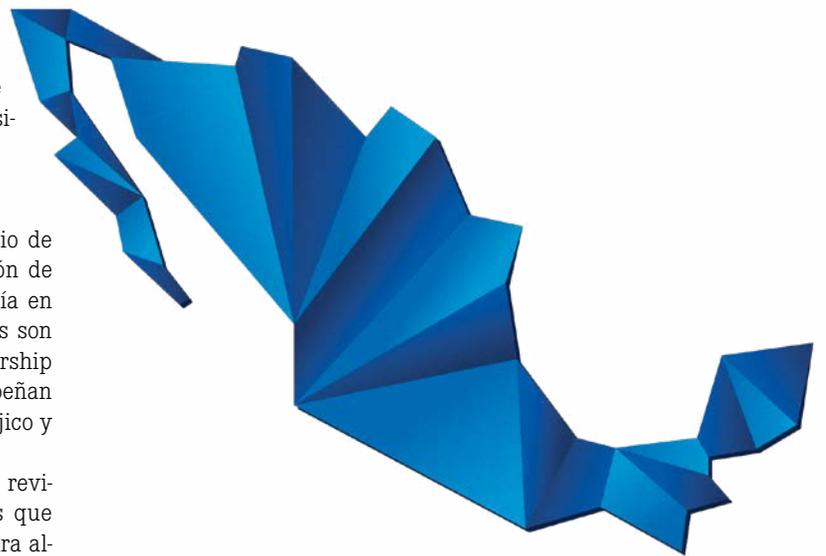
#### **LÍDERES PARA AMBIENTES INCIERTOS**

Es irrefutable que enfrentamos un cambio de época en que la disrupción, la aceleración de la innovación, la adopción de la tecnología en cada actividad y los retos sin precedentes son la constante. El Center for Creative Leadership describe que el mundo en que se desempeñan los líderes es rápido, impredecible, paradójico y enredado (RIPE).

Esta realidad implica que es necesario revisar, actualizar y mejorar los paradigmas que identifican las competencias esenciales para alcanzar las metas de negocio y adelantarse a la competencia. Es especialmente importante asegurar la sustentabilidad de los negocios frente a los retos que vienen en contextos particulares como, en este caso, México.

Spencer Stuart describe una competencia de liderazgo de la siguiente manera: es el patrón de comportamiento característico de la persona que diferencia el desempeño sobresaliente en

**es importante asegurar la sustentabilidad de los negocios frente a los retos que vienen en contextos particulares como, en este caso, México.**



un rol, cultura o contexto específico. Se centra en las capacidades que caracterizan a los líderes de mayor rango (CEO/gerente general a nivel ejecutivo) en una organización.

Asimismo, distingue entre capacidades «centrales» (orientación a resultados, pensamiento estratégico, gestión del cambio, gestión de personas, colaboración e influencia y desarrollo de talento) y capacidades suplementarias (por

ejemplo, multiculturalidad y agilidad digital), alineadas a las necesidades específicas de alguna función o contexto.

En este estudio encuestamos a las cabezas de Recursos Humanos para entender su perspectiva con respecto de las competencias que consideran más relevantes para que los líderes enfrenten con éxito el contexto del mercado mexicano, en constante cambio. Buscamos brindar herramientas para seleccionar y desarrollar a los líderes, anticipando que tendrán un desempeño exitoso.

### A MAYOR ADVERSIDAD, MAYOR DINAMISMO

Los entornos de alta complejidad requieren líderes emprendedores que puedan diseñar y construir nuevas capacidades organizacionales, que estimulen la creación de nuevas ideas y modelos de negocios enfocados hacia una nueva ventaja competitiva o el fortalecimiento de la actual.

A estas capacidades se les llama dinámicas, y permiten a las organizaciones reconfigurar sus recursos y orquestarlos de tal manera que puedan innovar y responder de manera ágil al contexto en el que se desenvuelve la organización. Las capacidades dinámicas facilitan la identificación de nuevos productos y servicios y el potencial de crear mercados azules —aquellos a los que aún no han llegado los competidores—.

Las capacidades dinámicas permiten hacer lo correcto en el momento oportuno, abordando aspectos como la cadena de valor, una cultura organizacional que abrace la flexibilidad y el cambio, así como la apertura y los mecanismos que permitan una continua valoración del entorno y los desafíos que presentan los cambios tecnológicos.

Las capacidades dinámicas son el puente entre el presente y el futuro. Sin ellas, la organización se podría estancar y, muy probablemente, se vería profundamente afectada de manera negativa por el cambio.

A fin de comprender mejor el modelo conceptual sobre las capacidades dinámicas, es importante mencionar que existen seis competencias que —se considera— deberían tener los líderes estratégicos para ser exitosos en entornos complejos:



**los entornos de alta complejidad requieren líderes emprendedores que puedan diseñar y construir nuevas capacidades organizacionales, que estimulen la creación de nuevas ideas y modelos de negocios.**

**1. Anticipación**, para poder identificar y considerar las oportunidades antes que los competidores lo hagan.

**2. Desafío e interpretación:** habilidades de liderazgo que sustentan la capacidad de la organización para aprovechar las oportunidades que presenta el entorno.

**3. Habilidad para decidir** con información incompleta, así como la alineación de perspectivas divergentes.

**4. Tomar decisiones** en un entorno incierto y atraer a otros líderes al esfuerzo de transformación, como una característica fundamental que presentan los líderes estratégicos.

**5. Mentalidad de crecimiento** y apertura hacia la exploración de nuevas ideas, lo que resulta fundamental para identificar el cambio y llevar a cabo la reorganización de recursos de manera creativa. Así se puede enfrentar el cambio de manera positiva (ver anexo 1).

A la luz del conocimiento que existe en la literatura sobre las capacidades dinámicas, el presente estudio permite considerar su aplicación no solo al nivel de la organización, sino al de los líderes, para lo cual el modelo de capacidades de liderazgo de Spencer Stuart tiene un gran valor, a fin de traducir algunos de estos conceptos de forma práctica. Adicionalmente, el modelo permite complementar las capacidades de liderazgo que se requieren, independientemente del momento y no solo respecto de las habilidades relacionadas con la capacidad estratégica, sino de aquellas indispensables para la ejecución, colaboración y gestión del talento.

### TRES HABILIDADES CLAVE QUE MARCAN EL ÉXITO

El análisis de los datos, a la luz del modelo de competencias de Spencer Stuart y la literatura revisada, revela que para abordar de forma efectiva el contexto volátil e impredecible, los líderes necesitan enfocarse en tres grupos de habilidades clave para el éxito, que les permitirán enfrentar de mejor forma los retos:

**1) Balancear planes y resultados en el corto y largo plazo.** Responder a las necesidades inmediatas de los clientes, el talento y los grupos de interés a nivel más amplio durante la coyuntura es indispensable para asegurar la supervivencia del negocio. En paralelo, considerar aquellos aspectos que favorecerán la permanencia y sustentabilidad del negocio en los próximos meses y años es fundamental. Adicionalmente, se requiere de manera consistente la lectura oportuna del contexto para identificar posibilidades en tiempo real, nuevos competidores y tendencias.

**2) Adaptabilidad y resiliencia.** La comodidad con la ambigüedad, la innovación y el manejo de la complejidad facilitarán una mayor flexibilidad para lograr que la adaptación y recuperación frente a los cambios sean lo más ágiles posibles, es decir, que sean resilientes. Después de pasar de un estado inicial a la transformación por fuerzas externas o internas a la organización, es posible llegar a un estado de normalidad que puede ser distinto al anterior e incluso mejor. Los esquemas híbridos en los negocios no sólo han permeado la forma de administrar al talento interno, sino la interacción con clientes, proveedores y otros stakeholders. Por ello, desarrollar nuevas formas de interacción que atiendan a las expectativas de cada uno se vuelve clave.

**3) Empatía e inclusión.** A fin de incrementar la generación de compromiso en las organizaciones, es necesario desarrollar habilidades de comunicación que no solamente sean unidireccionales y que consideren de forma amplia la situación en la que se encuentra cada una de las personas, de forma empática. Dentro de los retos que se evidenciaron en este estudio estuvieron la retención del talento y la gestión híbrida de los equipos que presentaron nuevas condiciones después de la pandemia. El riesgo de la pérdida del talento se ha incrementado en parte por no aceptar las diferencias o necesidades particulares de ciertos grupos, entre ellos el del talento femenino, que ha requerido afrontar las condiciones cambiantes balanceando la vida familiar con la carrera profesional, en un entorno donde las reglas no están escritas y requieren ser redefinidas.

## los líderes necesitan enfocarse en tres grupos de habilidades clave para el éxito, que les permitirán enfrentar de mejor forma los retos.

### Habilidades clave para el éxito



las capacidades dinámicas permiten hacer lo correcto en el momento oportuno, abordando aspectos como la cadena de valor, una cultura organizacional que abrace la flexibilidad y el cambio.

Estos tres grupos de habilidades clave para el éxito resaltan la necesidad de priorizar la identificación y el desarrollo de forma proactiva y deliberada para asegurar el desempeño exitoso dentro del contexto actual en el país. En su experiencia de años evaluando a miles de ejecutivos en el mundo, Spencer Stuart ha constatado la importancia de entender cuáles de sus competencias clave son las que tendrán mayor impacto. Además, traen a la luz otras competencias complementarias a considerar para asegurar asertividad en la resolución de problemas y toma de decisiones de ejecutivos en roles directivos.



### EQUIPAR AL EJECUTIVO PARA TRIUNFAR

Hemos identificado tres grupos de competencias que distinguen a los líderes extraordinarios de sus pares en la actualidad y el futuro de México. Para resolver problemas y tomar decisiones de manera excepcional los líderes tienen que responder en el «hoy», al mismo tiempo que planean anticipando tendencias y problemas «al vuelo». Además, deben generar y administrar su energía y emoción para navegar la ambigüedad con optimismo y persistencia. Paralelamente, tienen que mover a las personas hacia el logro de los objetivos con base en sus necesidades particulares, con una forma de trabajo híbrida.

¿Cómo saber si los ejecutivos tienen o tendrán estas competencias? La respuesta a esta pregunta es una: midiendo para seleccionar y desarrollar al talento. Las evaluaciones ejecutivas son la herramienta que brinda información sobre las personas de forma integral. Indagan rigurosamente, no solamente lo que los ejecutivos han hecho en roles pasados, sino lo que pueden hacer en el futuro con relación al contexto empresarial y a los resultados esperados. Es a través de la medición del potencial para crecer y la motivación para hacerlo que las organizaciones pueden predecir si los líderes se desempeñarán de forma extraordinaria en el futuro.

Los resultados de las evaluaciones que se comparten con los ejecutivos tienen la finalidad de ayudarlos a entender sus fortalezas y áreas de desarrollo, para planear cómo cerrar las brechas en las competencias clave en un menor tiempo. A través de planes de desarrollo, centrados en las prioridades de alto impacto, se puede asegurar que cuentan con lo necesario para desempeñarse, en corto tiempo, de manera destacada. Además, así se sabrá si estarán equipados con lo necesario para afrontar el mediano y largo plazo del contexto cambiante y ambiguo que llegó para quedarse.

## ANEXO 1.

Competencias de los líderes estratégicos para enfrentar mundos VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo)

### ANTICIPAR

La mayoría de los líderes se enfocan en lo que está un poco más adelante, careciendo de una visión periférica, esto los deja vulnerables a los rivales que detectan y actúan con señales ambiguas. Los líderes que anticipan:

- Buscan información en la periferia que puede cambiar las reglas de juego vigentes en la industria
- Ven más allá de los límites actuales en los que se desempeña la organización
- Construyen amplias redes que les permiten escanear el horizonte

### DESAFIAR

La sabiduría convencional es tentadora. Sin embargo, los pensadores críticos cuestionan todo. Los líderes estratégicos tienden a:

- Reformular los problemas para entender las causas fundamentales que los provocan
- Desafiar las creencias y comportamientos actuales
- Descubrir la hipocresía, la manipulación y el sesgo

### INTERPRETAR

La ambigüedad inquieta a los directivos, quienes por lo común se apresuran a juzgar. El líder estratégico, en cambio, se mantiene firme y sintetiza la información de muchas fuentes antes de manifestar un punto de vista. Los líderes estratégicos, por lo tanto:

- Buscan comprender patrones y tendencias a partir de múltiples fuentes de datos.
- Involucran a otros para sopesar, filtrar y desarrollar conocimientos.
- Verifican los sesgos en la toma de decisiones y prueban varias hipótesis.

### DECIDIR

Muchos ejecutivos son presa de la máxima de «parálisis por análisis». Por su parte, los líderes estratégicos utilizan procesos específicos y son disciplinados para llegar a una posición que sea «suficientemente buena», a través de:

- Enmarcar de manera cuidadosa la decisión y el enfoque
- Equilibrar la velocidad, el rigor, la calidad y la agilidad
- Hacer compromisos aun cuando la información no esté completa

### ALINEAR

El consenso perfecto es casi imposible. Un líder estratégico debe estar abierto al diálogo y comprometer a los grupos de interés clave, especialmente cuando sus visiones divergen. Un líder enfocado en la alineación puede:

- Comprender qué impulsa las diversas agendas y qué se mantiene oculto
- Asegurar que los problemas difíciles salgan a la luz para identificar la desalineación y las acciones que deben llevarse a cabo
- Proporcionar una visión estratégica convincente

### APRENDER

Los líderes estratégicos aceptan y fomentan la retroalimentación, y consideran al éxito y al fracaso como fuente de información para la mejora, para lo que:

- Fomentan la creación de informes transparentes y rigurosos
- Corrigen rápida y ágilmente el rumbo en caso de desviaciones
- Celebran el éxito y el tipo correcto de fracasos

**ANEXO 2. Apartado Metodológico**

La encuesta para la realización de este estudio fue administrada a través de correo electrónico personalizado, dirigida a responsables del área de Gestión de Talento o Recursos Humanos, en su mayoría contactos de Spencer Stuart. El envío se hizo desde las cuentas de correo de las ejecutivas de Spencer Stuart y del IPADE, en donde se incluía la liga a Survey Monkey para capturar las respuestas en línea para su posterior análisis.

El mensaje incluyó el compromiso de compartir los resultados, una vez que fueran revisados por el equipo de Spencer Stuart y el IPADE. La aplicación se realizó durante junio de 2022. Hubo un 44% de participación de mujeres y 56% de hombres; 78% se ubicaron en el rango de más de 46 años. En cuanto al tamaño de empresa, el 98% es grande, con un *headcount* mayor a 101 empleados, conforme a la clasificación de INEGI. El 88% de los participantes correspondieron a la Dirección de Recursos Humanos, y el 58% reporta a la Dirección General. Se recibieron 66 respuestas y se eliminaron seis, ya que incluían datos incompletos para el análisis.

Las respuestas provinieron de los sectores que Spencer Stuart utiliza para clasificar a sus clientes, aunque existió una participación mayor en empresas del sector de Ciencias de la vida y Cuidados de la salud (23%) y Tecnología medios y telecomunicaciones, con 12 respuestas, representando el 20% del total. </>

Tabla 1 Variables demográficas

	Variable	Cantidad	Porcentaje
<b>SEXO</b>	Masculino	33	55.0%
	Femenino	27	45.0%
<b>EDAD</b>	25-35	1	1.7%
	36-45	13	21.7%
	46-55	32	53.3%
	Mayor a 55	14	23.3%
<b>FUNCIÓN</b>	Director de Recursos Humanos	53	88.3%
	Director de Área	2	3.3%
	Gerencia media	2	3.3%
	Otro	3	5.0%
<b>FUNCIÓN A LA QUE REPORTA</b>	Director General	35	58.3%
	Recursos Humanos	17	28.3%
	Otro	8	13.3%
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA DIRECTIVA</b>	1-5	4	6.7%
	6-10	11	18.3%
	11-15	13	21.7%
	16-20	13	21.7%
	más de 20	19	31.7%

Mucharraz y Cano, Y. (2020). How businesses can brace for catastrophe. *Harvard Business Review*



**¿Cómo saber si los ejecutivos tienen o tendrán estas competencias? La respuesta a esta pregunta es una: midiendo para seleccionar y desarrollar al talento.**



**Yvette Mucharraz** es profesora del área de Dirección de Personal en IPADE Business School. Directora del Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección.

**Rodrigo González** es profesor del área de Dirección de Personal en IPADE Business School.

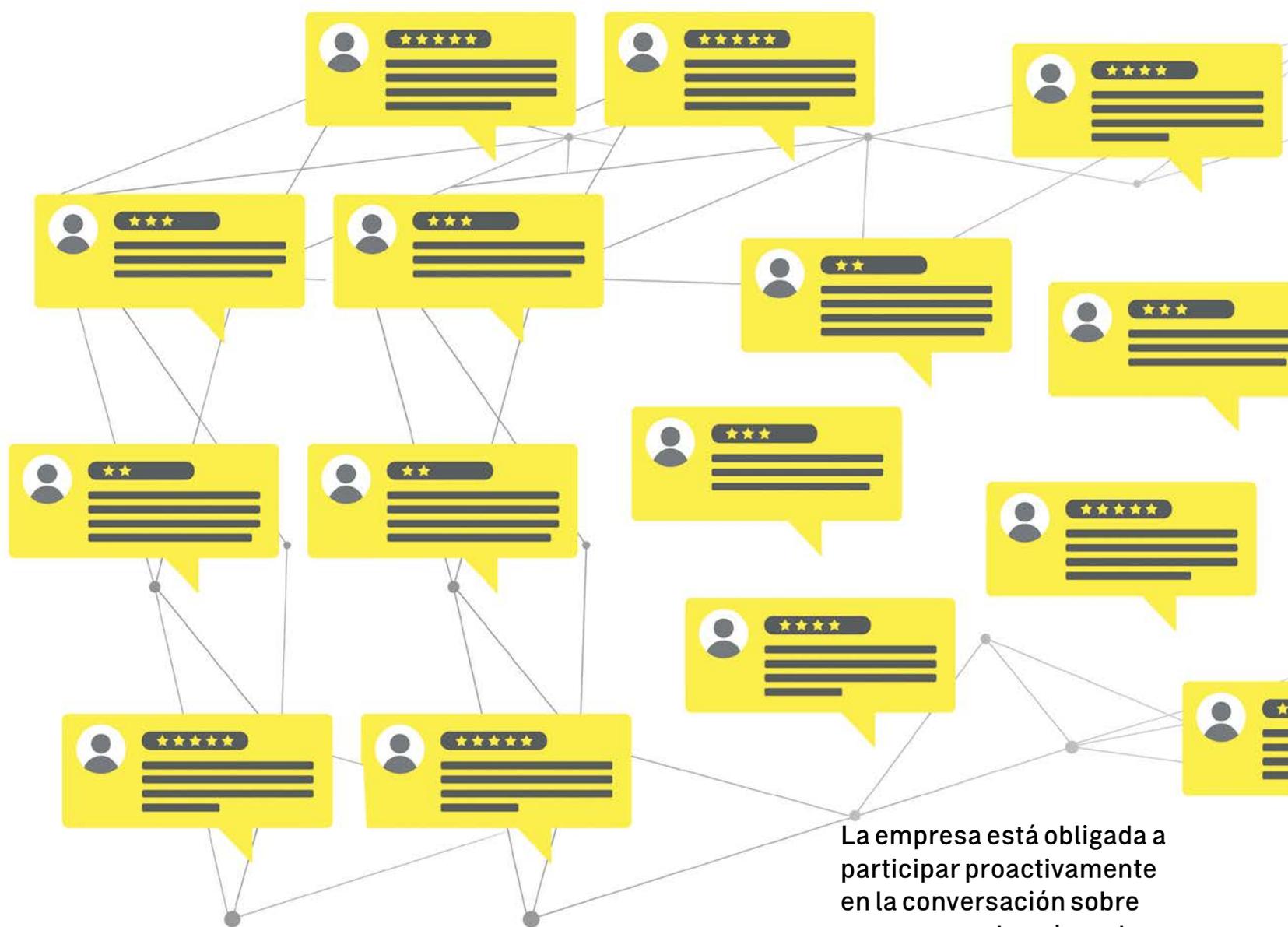
**Alejandra Ortiz** es Leadership Strategic Advisor en Spencer Stuart.

**Mercedes Mantecón** es Leadership Consultant en Spencer Stuart.

**Patricia Yáñez** es Leadership Advisory Services Associate en Spencer Stuart.

# Las **marcas** y el consumidor que lo **sabe todo**

MIGUEL DE LA COLINA



La empresa está obligada a participar proactivamente en la conversación sobre su marca, antes, durante y después de la experiencia de compra.

Los cambios en el comportamiento del consumidor han sido objeto de análisis constante en el área de Comercialización de IPADE Business School. Uno de esos grandes cambios parte de la gran cantidad de información que existe hoy, disponible para cualquier consumidor, prácticamente acerca de cualquier tema. Estamos en la era de la información casi perfecta desde el punto de vista del consumidor.

Esta tendencia ha ocasionado que algunos autores interpreten que estamos presenciando el ocaso de las marcas; que éstas van a dejar de

ser relevantes, al poder el consumidor acercarse a información por otras múltiples vías respecto de los productos y servicios que le interesan.

### BEATS VS BOSE

Un ejemplo que reta esa posición es el caso de los audífonos *premium*, estos accesorios con un costo mayor a 100 dólares, en donde el primer jugador de la categoría fue el creador de la tecnología de cancelación de ruido. La empresa americana Bose, que se fundó en 1964, fue el líder del segmento debido a este desarrollo tecnológico. Sin embargo, ya en 2017 Bose era el número dos, detrás de un gran competidor: Beats by Dr. Dre, que tenía el triple de participación de mercado. Así, pese a conservar un 70% de conocimiento de marca y la imagen como creador de la categoría de cancelación de ruido, Bose estaba en una posición muy débil, comparada con el nuevo jugador, fundado en 2006.

Una herramienta para obtener información sumamente utilizada actualmente, que está fuera del control de la marca —por lo menos parcialmente—, son las reseñas de terceros disponibles en línea. En su caso, éstas indicaban claramente que Bose era un producto superior a su principal competidor. ¿Por qué entonces había perdido mercado ante una marca mucho más nueva?

Es preciso analizar más en detalle cuál es el comportamiento de compra del consumidor actualmente, y cómo recibimos diferentes entradas de información en diversos momentos, antes, durante y después de la decisión de compra.

Hay que partir de cuáles son los antecedentes que tenemos como consumidores con la marca: qué experiencias h e m o s

tenido, qué creencias y preferencias, todo ello compone nuestra parte interna. Después están las influencias externas, compuestas en primer lugar por los diferentes proveedores del producto o servicio que el consumidor piensa comprar. En el caso de los audífonos se trataría de los mensajes y comunicación que Bose y su competencia están emitiendo hacia el consumidor potencial. Posteriormente están los terceros relevantes. Pueden ser expertos en el tema u otros consumidores, quienes hacen reseñas que van a estar influyendo también en la decisión de compra del consumidor.

### LOS MOMENTOS DEL CONSUMIDOR

Desde la década de los 2000, Procter and Gamble (P&G), líder en el tema de mercadotecnia de consumo, definió lo que ellos llamaron el primer y segundo momento de la verdad del consumidor:

- El primer momento es cuando el consumidor se enfrenta a la marca en la tienda. Hoy en día puede ser una tienda física o virtual en donde el consumidor está interactuando con la marca, evaluando las características y tomando una decisión de compra.
- El segundo, definía Procter, era el momento en que el consumidor llegaba a su casa —o al lugar de consumo del producto o servicio—, y tenía la experiencia real con éste, ya no lo que había visto en la tienda, sino su uso en concreto.

En la década de los 2010, Google agregó un momento de la verdad adicional, el llamado momento cero, poco antes de que incluso el consumidor interactúe con la marca; esto es, cuando se hace llegar información de diferentes fuentes acerca de un producto o servicio que está evaluando.

Como consumidores, toda la vida hemos buscado información previa de alguien que conoce el producto. Podíamos antes hablar con amigos, vecinos, compañeros de la oficina, quienes ya tenían la experiencia o uso de esa marca. La diferencia es que hoy en día nos encontramos con el hecho de que el consumidor puede alcanzar prácticamente una cantidad infinita de información acerca del producto, antes de siquiera llegar a la tienda, física o virtual.



Por consecuencia, ese momento cero se alimenta del segundo momento de la verdad, en el cual el consumidor ya utilizó el producto y publicó información acerca de su experiencia, para beneficio de otros consumidores. Esto cambia radicalmente la forma en que, como marca, se hace llegar información y se interactúa con el mercado, ya que estas reseñas de terceros se vuelven muy relevantes y abundantes. Un ejemplo claro es el sitio TripAdvisor, que genera gran cantidad de información de terceros para los consumidores en la industria de viajes.

Las reseñas de terceros son más relevantes en ciertas categorías de producto, por ejemplo, cuando la compra es de alto involucramiento o cuando existe un riesgo monetario o psicológico alto, por ejemplo, en la compra de una casa o un vehículo.

Las dos principales fuentes de reseñas son los expertos y otros consumidores:

- Las de expertos tienen el valor de venir de personas con cierta calificación acerca del tema del que estén hablando. Sin embargo, a veces se puede caer en la duda de si el experto está siendo 100% objetivo o tiene algún tipo de compensación por el lado de la marca. O bien, sí está utilizando el producto de la misma forma que el consumidor lo haría.
- Por lo anteriormente descrito, las reseñas de clientes o de consumidores se vuelven muy valiosas. Es más fácil identificarse con otro consumidor, que seguramente va a utilizar el producto de la misma forma, que no recibió ninguna compensación por su comentario, y que tampoco está utilizándolo en condiciones de laboratorio. Todo ello genera una mayor credibilidad.

### **PARTICIPACIÓN PROACTIVA**

¿Qué implica esto para la empresa? ¿Como debe manejar su estrategia de comunicación? Una respuesta es ser proactiva en el manejo de estas reseñas, lo cual no tiene que ver con influirlas o dictarlas, porque tanto los expertos como los consumidores son independientes. Lo que sí es posible es auspiciar e incluso incentivar la conversación entre la marca y los expertos o los



## **estamos en la era de la información cuasi perfecta desde el punto de vista del consumidor.**

clientes, con el fin de tener una buena respuesta por parte del consumidor.

El control que tiene la marca sobre la conversación ya no es absoluto, pero se pueden llevar a cabo acciones como campañas de relaciones públicas, enviar muestras de productos a expertos o *influencers* con relevancia en la categoría, así como generar relaciones de afiliación con las fuentes de reseñas ya existentes. Los recuentos positivos se pueden capitalizar, comunicar, reproducir en el sitio propio; los negativos pueden atenderse, para evitar que se salgan de contexto.

En resumen, la marca ha pasado de prácticamente tener el control de la conversación y por ende todo el poder —con los consumidores prácticamente conversando en un círculo mucho más limitado de relaciones sociales y familiares—, a un momento en el que debe auspiciar y participar en la conversación, y no puede ser ajena a lo que está pasando.

Es muy importante ahora para las marcas entender cómo su consumidor busca información para tomar una decisión de compra. Mucha de esta información hoy en día se busca en línea y por eso es importante contar con herramientas como *Google Analytics*, *Hubspot Tools*, que permiten ver que está haciendo el consumidor, cómo interactúa con el sitio de la empresa y con otros sitios.

En el caso de los audifonos de lujo, una categoría en donde el riesgo monetario es relativamente alto y la experiencia completa difícilmente se puede dar en la tienda, las reseñas negativas podrían haber jugado un papel importante, pero en realidad la influencia que tuvieron sobre Beats by Dr. Dre fue muy baja, debido a un posicionamiento de marca muy agresivo y robusto. De esta forma, Beats ganó mucha mayor participación de mercado a Bose, a pesar de que éste contaba con reseñas de producto mucho más positivas.

La empresa debe incorporar dentro de sus comunicaciones integrales los contenidos positivos de terceros, sean consumidores o expertos, en su sitio de internet, y en sus redes sociales. No puede controlar la conversación sobre su marca, pero sí puede participar proactivamente en ella, buscando estos contenidos en cualquier lugar, y monitoreando lo que se dice sobre los competidores. De esta manera, tendrá herramientas para mantener una marca saludable y competitiva. </>



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



## 48 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](http://www.lesmoustaches.com.mx)  
[restaurant@lesmoustaches.com.mx](mailto:restaurant@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

# mobbing

en México:  
**¿Qué hacer?**



CARLOS RODRÍGUEZ HERNÁNDEZ

Hoy se ha logrado que la violencia laboral sea reconocida en las leyes y normas mexicanas. Hace falta extender la concientización en las empresas, para crear ambientes laborales seguros, sanos y tolerantes.

**E**n 2010 encontré en internet algunos conceptos que llamaron profundamente mi atención: «Acoso psicológico laboral», «Psicoterror laboral» y «*mobbing*». Al leer las conductas y consecuencias me quedé completamente impactado. Las tres denominaciones eran sinónimos: eran solo tres nombres para la misma enfermedad social.

Leyendo, encontré que yo había vivido estas conductas como parte de una forma de vida laboral totalmente normalizada, en lugares donde era común defenderse y atacar a otros grupos, con el fin de sobrevivir, obtener más poder o no perder el adquirido. No todas las personas tienen la fortaleza para sobrevivir estas conductas y literalmente se van quedando en el camino.

Para mi sorpresa, en la lectura también encontré que el *mobbing*, entre muchos otros daños graves, podría ocasionar casos terribles de suicidios. Otro hallazgo fue que en México no teníamos conocimiento sobre esta enfermedad social, y había poco o nada de información. Sin embargo hay muchas páginas de información de países de Europa y Latinoamérica. El *Mobbing* fue el resultado de un estudio y análisis realizado en los 80 por el psicólogo sueco Heinz Leymann.



Pues bien, no pude darme la vuelta y olvidar lo que había encontrado de forma accidental y me di a la tarea de investigar. Viajé a España, en donde había mucha actividad e información sobre el *mobbing*, y por supuesto los esfuerzos que se estaban realizando en ese entonces para combatirlo.

Después de tener toda la información sobre esta enfermedad laboral decidí formar en 2011 la Asociación Mexicana Contra el Mobbing A.C., para darlo a conocer a empresas y colaboradores. De esta forma encontré que era muy difícil comunicar no solo a las empresas sino a las personas estas conductas tan normalizadas en nuestra cultura. Por esta razón, con el apoyo del conocido actor y gran amigo Mauricio Ochmann creamos un cortometraje sobre el mobbing y otras formas de violencia denominado *Yo no fui*; apoyé la realización de un caso del mismo nombre, el cual ha sido presentado desde 2012 ante cientos de empresarios en IPADE Business School, y posteriormente en cámaras, asociaciones y al interior de las propias empresas, ante miles de colaboradores de todo tipo de industrias, comercio y servicios.

Los primeros años fueron muy difíciles y ninguna empresa estaba interesada en conocer sobre estas conductas de violencia, con excepción de una transnacional muy conocida, que me dio un espacio en un foro interno de Recursos Humanos... con la única condición de no mencionar la palabra mobbing.

Actualmente, soy consultor de muchas empresas, tanto grandes como Pymes, y ellos nos han abierto las puertas para ayudarlos a crear las bases para ser una empresa con trabajadores felices o al menos no infelices. Hoy tengo el gusto de contar que ya existen leyes sobre el acoso laboral, que contemplan la rescisión de contrato del acosador o acosadora y la NOM-035-STPS-2018, que obliga a las empresas a realizar evaluaciones de riesgos psicosociales, en donde se encuentra incluida la violencia, así como las intervenciones necesarias para prevenirla, detectarla y atenderla.

#### **¿QUÉ ES MOBING, Y CUÁLES SON SUS DAÑOS?**

El mobbing procede del verbo inglés *to mob*: regañar, atacar, maltratar, asediar, y son conductas

**La envidia es una de las principales causas del mobbing, generalmente por el temor al talento del otro, debido a que el acosador considera necesario deshacerse de la persona por la que se siente amenazado.**



del acosador consistentes en actitudes, palabras, miradas, gestos que se producen de manera intencionada y con el objetivo de humillar y destrozarse psicológicamente a la persona elegida como blanco de acoso; teniendo como último objetivo que ésta sea eliminada de la organización o al menos lograr aislarla y marginarla.

Las acciones constitutivas del acoso se producen de manera constante y repetitiva (al menos una vez a la semana) y durante un periodo prolongado de tiempo. Anteriormente se creía que debería de ser por un periodo mínimo de 6 meses, afortunadamente ha evolucionado.

Las herramientas para ejecutar el mobbing son manipulación, engaño, mentira, chisme, intriga, humillación, descalificación, así como ignorar y difamar. Cualquier persona puede ser acosada, y pueden ser lo mismo personas competentes, eficientes y brillantes que aquellas que no se someten o son independientes; o bien personas con problemas para relacionarse:

# Las herramientas para ejecutar el *mobbing* son manipulación, engaño, mentira, chisme, intriga, humillación, descalificación, así como ignorar y difamar.

tímidas, introvertidas, inseguras. Igualmente, aquellos que son diferentes por edad, cultura, género, apariencia física, nivel socioeconómico, raza o nacionalidad

En mi experiencia, la envidia es una de las principales causas del *mobbing*, generalmente por el temor al talento del otro, debido a que el acosador considera necesario deshacerse de la persona por la que se siente amenazado. También se le denomina acoso psicológico o moral en el trabajo, *bullying* o psicoterror laboral en España, acoso psicológico laboral y hostigamiento laboral en otros marcos legales, y puede combinarse con otras formas de violencia que afectan considerablemente a las personas y a las organizaciones, como la discriminación, el *burnout* y el acoso sexual.

La violencia laboral afecta la confianza, la productividad, el clima laboral, el desarrollo humano y profesional, la comunicación y el trabajo en equipo. El daño que produce en las personas que son blanco de acoso es terrible, no solo para la víctima sino para su entorno:

empresa, familia, compañeros y amigos. En lo personal, puede producir estrés crónico, insomnio, tristeza, fatiga crónica, ansiedad y angustia, depresión, sentimientos de culpa, inseguridad, frustración, afectación de la salud y suicidio.

## ¿CÓMO COMBATIRLO?

La enfermedad social llamada *mobbing* entra en las organizaciones como la humedad, y cuando nos damos cuenta el daño ya está hecho. Por medio de nuestro «Programa de Armonía Laboral» trabajamos para hacer visibles las conductas a todos los niveles, para que sean reconocidas cuando se vean o se vivan. En el caso de los líderes, el objetivo es evitar estas conductas en sí mismos, así como identificarlas en la gente a su cargo. La mayor responsabilidad, sin restarle la de las demás, es del área de Capital Humano, que no sólo debe prevenir y detectar, sino también difundir la importancia de la tolerancia, la no violencia y la dignidad humana.

La idea es mostrarles el camino para lograr organizaciones libres de violencia, productivas y con bases firmes para la felicidad. No creo que una organización que no reconoce la violencia pueda tener espacio para la felicidad.

A lo largo de este esfuerzo nos hemos encontrado con el temor de las organizaciones de impartir pláticas y capacitaciones sobre violencia

laboral. Siempre hemos comprendido este temor. Sin embargo en nuestra experiencia, comunicar de forma estratégica y adecuada corresponsabiliza a todos los integrantes de la organización y compromete a todos a evitarlas y a vivir los valores organizacionales.

Para que los valores adquieran un significado único para cada empresa, es necesario trabajar con las conductas observables de los mismos, congruentes con sus propias necesidades y creencias, previa reflexión, análisis y estudio. Comprender estos valores, sus conductas y las virtudes de vivirlos, permite alinear los objetivos, las creencias y las diferencias, enriqueciendo con estas el clima y cultura de la organización.

Los valores organizacionales, habiendo definido debidamente las conductas observables, son una herramienta que permite con cierta facilidad comunicar y medir la conducta de los colaboradores. Ello con el fin de crear una cultura centrada en las personas, en donde se les evalúe y reconozca por sus actos y no solo por sus resultados.

Sin las herramientas adecuadas, aún sin desearlo, creamos un «vivero» en donde facilitamos la supervivencia del acosador o acosadora, creando el ecosistema ideal incluso no sólo para que subsista sino para que se propague. </>



\*Si deseas profundizar en el tema, te invitamos a consultar una entrevista con el autor en el siguiente link: <https://www.istmo.mx/2010/07/07/mobbing-acoso-laboral/>



El autor es presidente fundador de la Asociación Mexicana contra el Mobbing A.C.



**WHERE IDEAS  
ARE BORN.**



ESCANEA EL CÓDIGO

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

# LIDERAZGO Y SUSTENTABILIDAD

## Semana Internacional del Executive MBA (MEDEX) 2022

El calentamiento global ya está generando grandes consecuencias económicas, políticas y sociales. El mundo enfrenta importantes retos de desigualdad y pobreza extendida. La disrupción tecnológica y la transición energética se suman a factores que han existido siempre para complicar la misión de construir un mundo más sostenible. La pandemia transformó la forma de trabajar y consumir en el mundo, además de alertar a la humanidad de que el riesgo sanitario puede algún día volver. Por si fuera poco, los conflictos geopolíticos se extienden por diversos puntos del planeta.

Ante este panorama, los líderes empresariales del futuro deben prepararse para enfrentar los retos de equidad, sustentabilidad, ambientales y de inclusión. La actividad empresarial no tiene solamente la misión de generar riqueza, debe incluir un propósito superior: el de generar valor humano y social. El mundo necesita líderes que comprendan las complejidades reales de los desafíos actuales y desarrollen cualidades para guiar a las empresas en entornos cambiantes.

Bajo este marco se llevó a cabo la Semana Internacional del Executive MBA (MEDEX)

2022: Liderazgo y Sustentabilidad. Durante este evento, del 10 al 14 de octubre pasado, se contó con 464 participantes, de nueve países de América y Europa. Aquí se habló de emprendimiento sustentable, transformación energética, de crear valor con impacto social y de diversos aspectos del liderazgo.

En este espacio se documentan las opiniones personales y perfiles de diversos conferencistas y participantes, con el objetivo de reflejar el ambiente de diálogo y enriquecimiento de ideas a través del *networking* logrado durante este evento.





# Espectacular

SANTIAGO SENA

Los grandes  
problemas sociales  
y ambientales  
necesitan de  
acuerdos conjuntos.





**queremos un país donde haya movilidad social ascendente, donde la inflación sea muy baja y haya posibilidades de crecimiento económico. Donde la educación permita igualdad de oportunidades.**

«**P**ropiciar alianzas público-privadas es la única forma de superar los grandes desafíos globales en términos ambientales y sociales. Hasta ahora se ha privilegiado una lógica donde algunas facciones, piensan que tienen la verdad absoluta, y tienen la pretensión de imponer esa verdad al resto de la sociedad. Esto genera procesos de polarización social cada vez más vigentes y claros en un número creciente de países».

«En la región tenemos distintos ejemplos: algunos en donde ese proceso fue mucho más profundo, como el caso venezolano, pero lo mismo sucede en Argentina, Chile, Brasil, aquí mismo en México. Hay un proceso creciente de polarización, en donde es muy difícil que las facciones puedan ponerse de acuerdo. Los grandes problemas sociales y ambientales necesitan de acuerdos conjuntos, porque si aparece un grupo que gobierna durante un tiempo determinado, la facción contraria, que tiene también pretensión de verdad absoluta, va a intentar imponerse deshaciendo todo lo anterior cuando llegue al poder. Lo que

necesitamos es continuidad de políticas, a fin de generar los cambios que necesitamos».

«Esto también aplica a alianzas público-privadas. Hace falta que nos pongamos de acuerdo toda la sociedad en su conjunto hacia dónde queremos ir de forma colectiva. Porque va a ser un proceso de cambio que, como todos, implica pérdidas y dolor, y habrá que ayudar a sobrepasarlos, a fin de que todos podamos lograr ese bien común».

«Habrá grupos que coyunturalmente van a perder algo. Por ejemplo, en la transformación energética, quienes hoy tienen una estación de servicio van a ser perdedores, en cuanto a que a que la gente va a cargar menos combustible. Deberá entonces transformar su estación de servicio y tendrá que hacer una inversión muy grande. La persona en este caso prefiere que la situación no cambie. Si no se trabajan alianzas, si no ayudamos a quienes van a perder con los nuevos equilibrios, la transformación es imposible».

«Supongamos que tenemos a cien personas que representan muy bien los colectivos, grupos, intereses de nuestro país o cualquier



otro. Pidamos que levante la mano quién está de acuerdo con los siguientes enunciados: «Queremos un país donde haya movilidad social ascendente. Queremos un país donde la inflación sea muy baja y haya posibilidades de crecimiento económico. Queremos un país donde la educación permita igualdad de oportunidades. Queremos un país donde la empresa sea pujante y al mismo tiempo genere grandes retornos sociales a la sociedad». ¿Qué pasaría? Me imagino que la gran mayoría, si no es que todos, levantarían la mano».

«El problema no es fijar un norte, el problema es cómo vamos a llegar. Lo que hace falta, sobre todo, es la amistad social y política. Es la valoración de la pluralidad, de que el otro es distinto y, en cuanto a que lo es, va a aportar algo diferente en la construcción del proyecto. Lo que más necesitamos en este momento es escucharlos, conocernos y generar ámbitos de confianza, retirados de la escena pública, donde podamos realmente escuchar al otro, entenderlo, comprender que no es malo por pensar diferente, y que probablemente haya muchos puntos en común y muchos puentes, incluso a pesar de todas las cosas que nos separan».

«En las sociedades capitalistas, la empresa tiene un rol fundamental. No existirá transformación social posible sin una transformación de las empresas. Obviamente cambiar el consumo y la forma de producción altera la lógica y los intereses de las empresas. Es por eso que si la empresa no está en un rol central, es imposible llevar los procesos hacia la sustentabilidad que todos necesitamos. Esas métricas, esos objetivos y esas demandas son cada vez más urgentes. La empresa que no esté atenta a esto, en términos estratégicos está cometiendo un error muy grave».

«Los emprendedores tienen un rol clave en tanto que son los nuevos generadores de empresas. Son además quienes tienen menos costos en el cambio. Cuando tienes negocios determinados, tienes una serie de intereses sobre los cuales es muy difícil cambiar. El emprendedor en cambio es *tabula rasa*, empieza de la nada, con una lógica mucho más fresca, tiene mucho menos que perder. Los ecosistemas emprendedores de la región tienen una potencia y una responsabilidad muy grandes».



«Tenemos bastante consenso, salvo un pequeño grupo de personas que piensan que no se está calentando la tierra, o que la razón no es el hombre por la forma en que produce y consume. La gran mayoría estamos de acuerdo y los científicos de casi todas las ramas de la ciencia que estudian el fenómeno están de acuerdo. La sustentabilidad no nos representa un desafío técnico: sabemos lo que tenemos que hacer. El problema es el liderazgo, cómo gestionamos esos procesos de transformación, a fin de poder llegar a esas metas. Por eso esta Semana Internacional del MEDEX tiene mucha sabiduría en cuanto a proponer liderazgo y sustentabilidad, que parecieran temas muy distintos, y no lo son. Los desafíos de la sustentabilidad implican un modelo de liderazgo particular que sea capaz de transformar la realidad».

«El corazón de la diversidad es justamente encontrar valor en la pluralidad. Esta semana es diversa, en cuanto a que viene gente de distintos lugares, con diferentes carreras de grado, que piensan distinto sobre muchos fenómenos. Esto enriquece la mirada de todos».

«Es necesario que promovamos más espacios como éste, donde podamos discutir y entender cuáles son los límites, las complicaciones, los dolores que tienen. Probablemente en algunos puntos estemos de acuerdo, y en otros haya aspectos del proceso de transformación, en este caso ambiental, que le duelan más a un venezolano, en función del ingreso por el petróleo, que a un uruguayo, donde el 97% de la matriz energética es renovable».

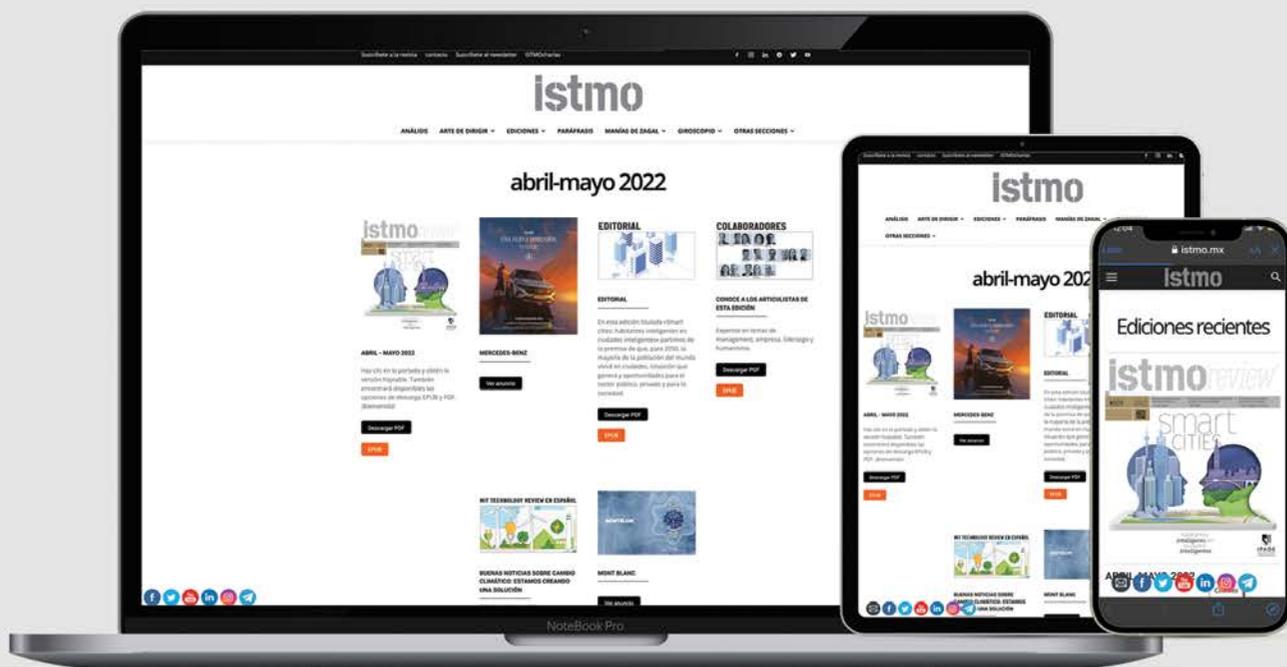
**La sustentabilidad no nos representa un desafío técnico: sabemos lo que tenemos que hacer. El problema es el liderazgo, cómo gestionamos esos procesos de transformación, a fin de poder llegar a esas metas.**



Director del área de Comportamiento Humano y Organizacional en el IEEM, Universidad de Montevideo, en Uruguay.

# istmo*review*®

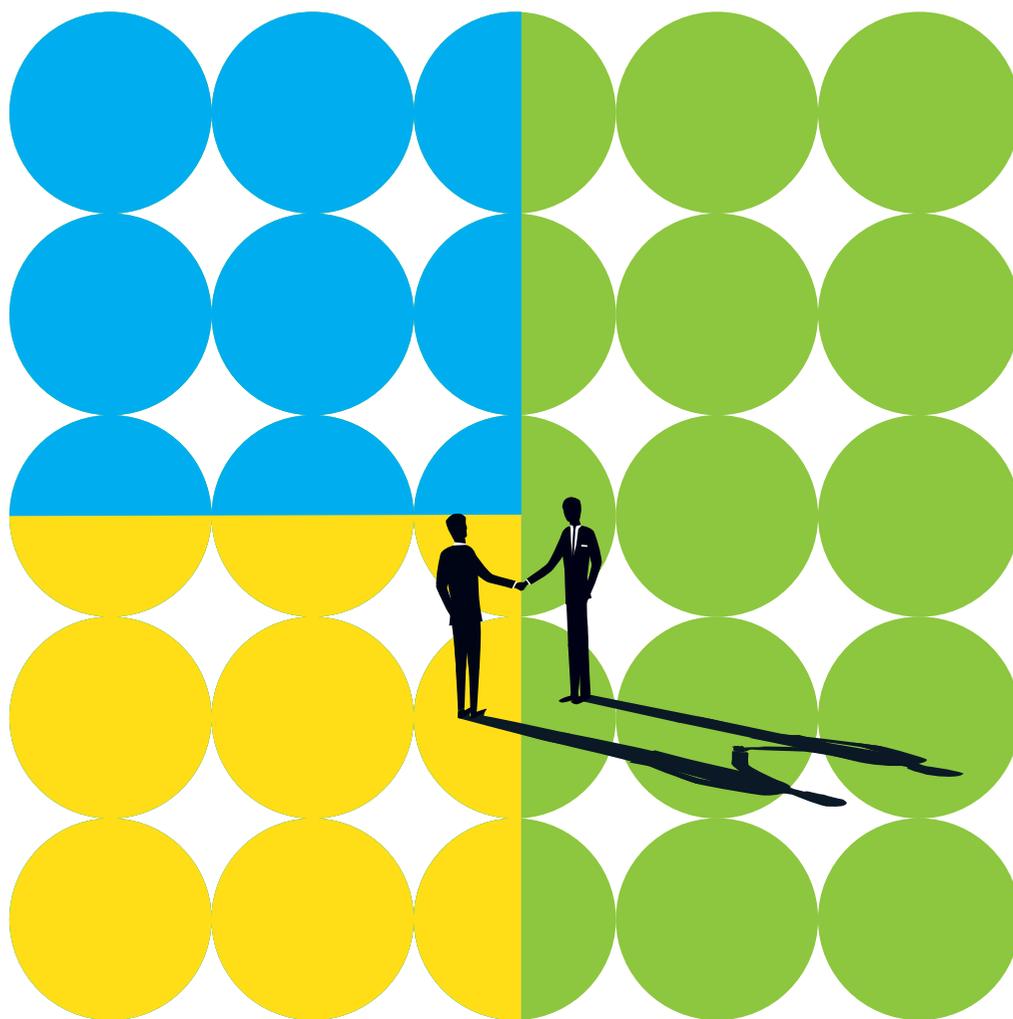
La **versión digital** contiene las **ediciones más recientes** con opción de lectura descargable y hojeable de la versión completa y por artículo en **formato EPUB y PDF**.



Conócela  
y suscríbete  
istmo@ipade.mx



# Diversidad y unidad



Plantear la **sustentabilidad**  
**personal, familiar, profesional**

ALEJANDRO SALCEDO ROMO

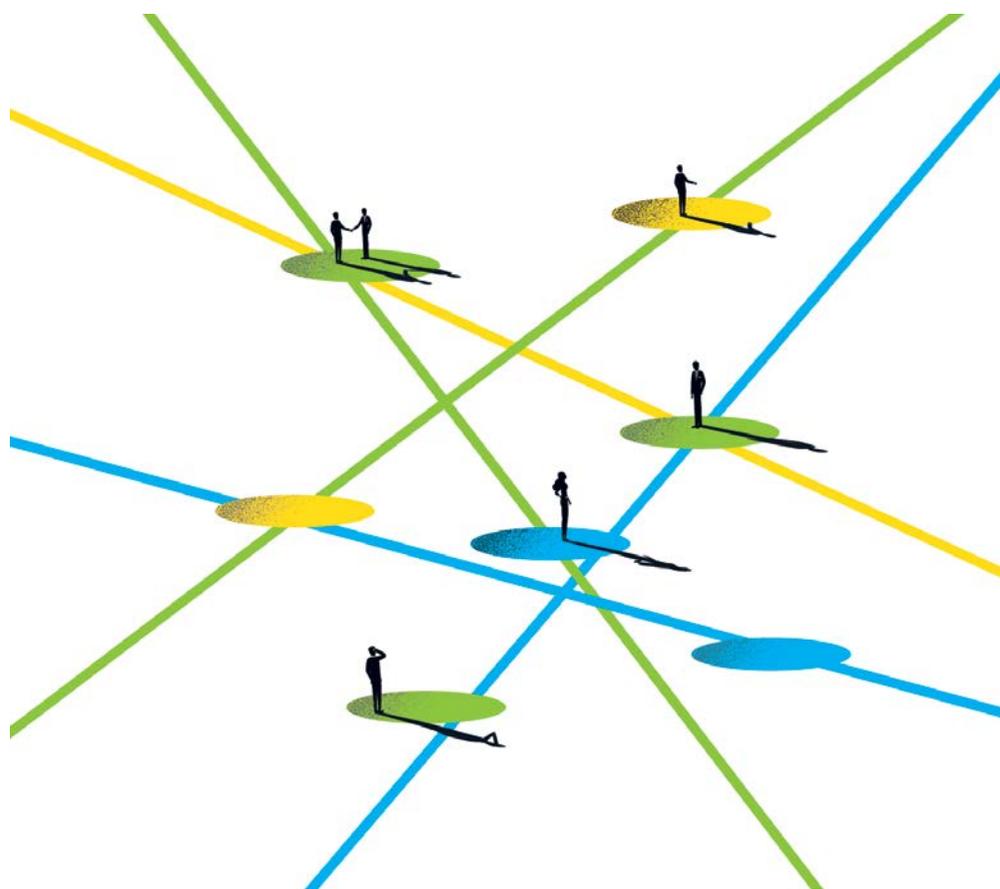
« Tendemos a hablar de sostenibilidad pensando en ecología, en políticas públicas, en responsabilidad social corporativa, pero si realmente las empresas son una comunidad de personas, la sustentabilidad personal es fundamental. En el CIFE nos enfocamos desde hace un par de años, en los retos que encuentran las personas dentro de la empresa, para que el quehacer de los equipos de alta dirección sean sustentables a nivel humano y familiar. Mi sesión en la semana internacional se basa en este argumento, que plantea la sustentabilidad personal, familiar y profesional del líder».

«El tema de sostenibilidad ha estado sobre la mesa al menos por un par de décadas. Fue abordado desde una perspectiva internacional por las Naciones Unidas, y ha ido creciendo cada vez más. Ante una pretensión de crecimiento ilimitado, nos damos cuenta de que el mundo también tiene límites, recursos finitos y que hay que hacerse cargo de ello. No se trata nada más de hacer negocio y sacar adelante la empresa, sino que ésta se inserte en un entramado mucho más complejo; social, económico, geopolítico».

«La misma palabra empresa lleva el tema de la sostenibilidad en el ADN, solo que estos planteamientos de agendas internacionales lo han venido a poner sobre la mesa. Empresa es un esfuerzo sostenido en el tiempo; entraña de por sí la pretensión de ser algo sostenible; de no ser 'llamarada de petate'. Es un esfuerzo que inicia típicamente con la mujer o el hombre de empresa con espíritu emprendedor, pero que tiene vocación para durar más allá de ellos y generar riqueza económica, social y personal de manera sostenible, más allá de las paredes de la propia empresa».

«La Semana Internacional del MEDEX aquí en el IPADE es un punto de encuentro entre directores que teniendo distintas trayectorias, estando en distintas industrias, atravesando diferentes retos, tienen algo en común: son mujeres y hombres de empresa que se plantean participar en este tramo directivo y de incidencia en cada una de sus empresas».

«Es muy rico escuchar cómo los mismos problemas se pueden ver desde distintos ojos. Se pueden abordar, entender y proponer soluciones por demás variables. Al sumar el factor internacional, tener a 10 Executive MBA de distintas



**el tema de sostenibilidad ha estado sobre la mesa al menos por un par de décadas. Fue abordado desde una perspectiva internacional por las Naciones Unidas, y ha ido creciendo cada vez más.**

escuelas del mundo es una gran oportunidad. Nos damos cuenta de qué cosas varían en cada país, industria, ubicación, cultura, pero también encontramos cosas permanentes, que ayudan a cimentar a la empresa».

«Para mí, la experiencia de la Semana Internacional puede resumirse en dos palabras: diversidad, y unidad. Diversidad de países, culturas,

talentos. Unidad de propósito: hacer empresa sostenible».

El autor es profesor del área de Factor Humano en IPADE Business School y doctor en Sostenibilidad y Paz por la Universidad de Valencia.

JILL  
NADISON

The  
impact of  
**SOCIAL  
ENTERPRISE**

We had the opportunity to talk to Jill about the role social enterprises like Reed can play in the business community and society as a whole.



ISTMO EDITORIAL  
DEPARTMENT

**J**ill Nadison is a board member of the Reed Foundation for Autism, an organization dedicated to supporting individuals with autism so they can thrive and achieve their full potential throughout their lives. On this edition of IPADE's International Week, we had the opportunity to talk to Jill about the role social enterprises like Reed can play in the business community and society as a whole. Jill reminded us of the importance of having all members of society achieve true autonomy, emphasizing that the whole society will benefit from creating opportunities for those who are least advantaged, as they can become contributing members of their communities and society as a whole.

Starting in 2003 as a private, non-profit school for individuals with autism aged 3-21, the Reed Foundation for Autism was fully established in 2016 to advance public awareness and raise funds to support the Reed Autism Services family of programs, which together emphasize the importance of creative thinking, a refusal to accept the status quo, and a desire to build critical and successful opportunities for people with autism. Ultimately, the Reed Foundation for Autism is committed to providing individuals with autism the opportunity to learn, live, work, and thrive at every stage of their lives, focusing on individuals, striving for excellence, and fostering a sense of community.

### **What is the purpose of the Reed Foundation for Autism?**

The purpose of the Reed Foundation for Autism is to provide services to children and adults with autism. We provide school-based services for individuals aged 3-21. We provide adult services in a program for individuals from 21 years old and up, and we also provide 24/7 residential opportunities in group homes. As part of our mission, we feel very strongly about providing job opportunities for adults with autism and many job training opportunities for the kids that go through our school program.

### **In your experience working at Reed, how would you define the role leadership plays in closing social gaps?**

In our roles at the Reed Foundation for Autism, whether we are board members or members of



Jill Nadison

the staff at the different organizations, it is really our social responsibility to provide the best quality education and services for people with autism. We feel very strongly about that mission. We are committed to ensuring that, as kids grow up and they become adults, they are contributing members of our community and our society. And part of our responsibility is to help provide them with jobs and with opportunities to live that are outside of their home.

### **Do you think that social enterprises can play a relevant role in future business scenarios?**

I think that social enterprise has a tremendous impact on communities. Social enterprises play a critical role in both organizations and the community. Part of the purpose of our social enterprise is to ensure that we are giving back and providing the foundation for those services to live in perpetuity, to live forever.

### **Why is it important to bring together MBA students from business schools around the world to talk about leadership and sustainability?**

I think it is fantastic to gather MBA students from around the world to talk about sustainability and

**I think that social enterprise has a tremendous impact on communities. Social enterprises play a critical role in both organizations and the community.**



leadership because they are creative, incredible minds. They are reading about cases that are current. They are learning about new philosophies and new strategies that are current and that we can all as business leaders learn from and employ in our organizations.

### **How would you describe your experience during the International Week at IPADE?**

My experience at IPADE has been empowering, considering the experiences that I hear from both the professors and the students. I have been empowered by the incredible ideas that people are sharing outside of the classroom, and it has made me really think of a hundred more new ideas. I am really taken aback by the level of incredible professionalism that people have shown throughout the conference. </>



# INNO VA CIÓN

ANA CRISTINA DAHIK LOOR

Apuesta por organizaciones  
en las que se alineen los fines  
económicos y sociales.

« La sesión que he tenido la oportunidad de facilitar en esta Semana Internacional tiene que ver con una asociación civil estadounidense: Reed Foundation for Autism. A través del caso de su protagonista –Jill–, los participantes enfrentan un dilema muy interesante. En su organización, Jill trabaja con personas del espectro autista menores de 21 años, y llega el momento en que debe decidir si apoyar o no a las personas con quienes trabaja que tienen más de 21. Es un dilema muy interesante, porque los participantes tienen que escoger entre alternativas sustentables que permitan a la organización seguir cumpliendo su propósito social, pero que también puedan sostenerla financieramente. Es un deleite entender que los fines económicos y sociales de una organización como Reed están completamente alineados, y que

la generación de valor social, incluso con uno de los problemas más perversos, como es la integración de poblaciones con estas condiciones, se pueden resolver a través de modelos empresariales».

«Abordar la sostenibilidad y el liderazgo se ha convertido en columna vertebral del quehacer del empresario. Es un tema que escuchamos con tanta frecuencia que se vuelve una exigencia tener un anclaje en los puntos de partida de esta conversación. Más allá de los temas filosóficos, antropológicos, sociológicos que hay detrás, es interesantísimo contar con una plataforma para ver de forma tangible un portafolio de proyectos de empresas y organizaciones que ya lo están haciendo. La Semana Internacional brinda esa oportunidad».

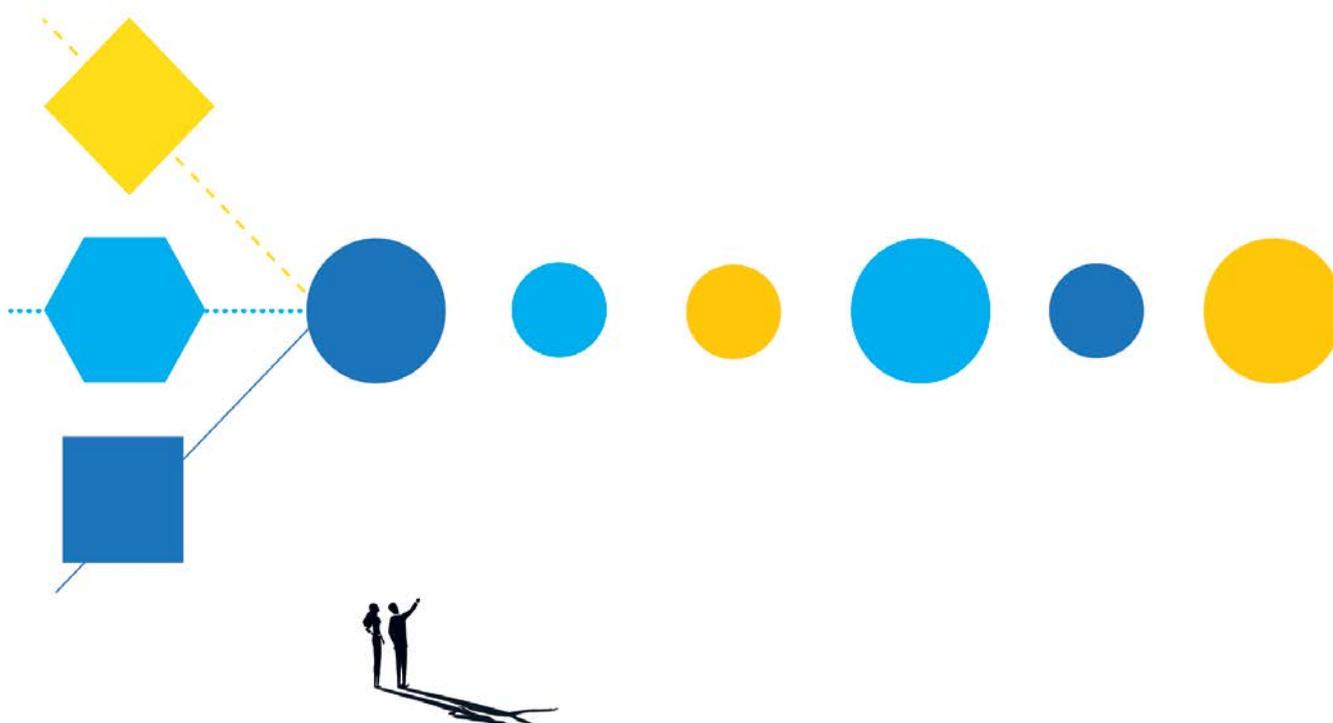
«La riqueza de tener esta diversidad de perfiles, nacionalidades, puntos de vista, es que

cuando hablamos de temas tan complejos como la sostenibilidad, como el liderazgo, cada uno lo entiende desde sus propios marcos cognitivos, sus contextos, su forma de hacer empresa. Al crear este tipo de espacios estamos construyendo una conversación mucho más rica. La Semana Internacional no termina: los contactos que se hacen aquí, las estrategias colaborativas siguen vigentes incluso tiempo después».

«Yo definiría mi experiencia en la Semana Internacional como innovación». </>

 Profesora del área de Entorno Político y Social del IPADE Business School, dirige el Centro de Investigación en Responsabilidad Social.

**es un deleite entender que los fines económicos y sociales de una organización como Reed están completamente alineados.**



# INCREÍBLE

MARY CONWAY DATO-ON



Trabajemos por entablar relaciones que permitan una cooperación público-privada.



« En la Semana Internacional desarrollé el tema de emprendimiento social y sostenible. Hablamos de tres casos, en donde tocamos la planeación de un emprendimiento social, de hacer un proyecto durante la pandemia y de cómo lograr el posicionamiento de la marca».

«Cuando hablamos de los problemas del mundo, nos basamos en los Sustainable Development Goals (SDG) de las Naciones Unidas. De esta forma unificamos palabras, ideas sobre cómo mejorar. El reto del emprendimiento social es que tenemos que hablar de un cambio de *statu quo* de nuestra manera de hacer negocios. En nuestro mundo en constante cambio tenemos que pensar más allá de nuestros ingresos: en cómo nuestras decisiones de negocios afectan a nuestra sociedad y al ambiente».

«Si queremos que haya un cambio, es necesario que nos unamos: gobierno, iniciativa privada, fundaciones, organizaciones sin fines de lucro. Cada uno puede aportar desde su trinchera para mejorar nuestro mundo. Por los retos que tenemos en este momento, los que llamamos *wicked*

*problems*, que afectan profundamente nuestro modo de vida, requerimos ideas y aportaciones de todos los sectores en todos los países para hacer un cambio más a fondo. Si las empresas van por su propio camino sin unir esfuerzos con el gobierno, no habrá cambio».

«Tenemos que pensar en las demandas del mercado, y desde ahí es que cambiarán los negocios y quizá los gobiernos. Los ciudadanos quieren un mundo más limpio, más justo. Por eso es muy importante que como líderes de negocios nos percateemos de estas tendencias entre nuestros empleados, prospectos y consumidores. Por eso debemos cambiar. O bien, podemos querer ayudar a que se dé el cambio porque tenemos una ética de trabajo. Hay entonces dos maneras de provocar el cambio: podemos ser los líderes o reaccionar a las demandas de empleados y consumidores. Sin importar cuál ruta se tome, es muy importante que pensemos en los retos que tenemos como comunidad».

«La innovación surge de la diversidad de pensamiento, de las experiencias. Es como tener

un *benchmark* sobre qué funciona en un país y puede hacerlo en otro. Igualmente al contrario, tener la experiencia de lo que no ha funcionado bien en un país y poder aprender de esos fracasos. De ahí que cuando tenemos la oportunidad de reunirnos con otros estudiantes del Executive MBA, con líderes de negocios, es muy importante que escuchemos, que intercambiamos pensamientos, que aprendamos. Es lo más importante para crecer».

«Mi experiencia en la Semana Internacional del MEDEX ha sido increíble. Siempre encuentro nuevas personas con ideas propias, lo que ayuda mucho en mi forma de enseñanza, en mis investigaciones. Son oportunidades para mejorar personalmente y a nuestro mundo». </>

Profesora de Negocios Internacionales y Emprendimiento Social en Rollins Crummer Graduate School of Business. Miembro del Board de Rally: The Social Enterprise Accelerator.



Mary Conway Dato-on

**en nuestro mundo en constante cambio tenemos que pensar más allá de nuestros ingresos: en cómo nuestras decisiones de negocios afectan a nuestra sociedad y al ambiente.**

# VIBRANTE

ROBERTO VASSOLO



El planeamiento estratégico  
es esencialmente una  
intervención de liderazgo.

«Cuando encaramos el planeamiento estratégico, lo primero que salta a la vista son los elementos técnicos. Se deben hacer análisis económicos, competitivos, internos, pero el planeamiento estratégico es esencialmente una intervención de liderazgo que hace la alta dirección de la organización para que pase algo».

«Por ser una intervención de liderazgo basada en elementos técnicos, deben ser incorporados los elementos humanos, lo que llamamos elementos adaptativos. En todo progreso organizacional hacia la consecución de las prioridades que intentará alcanzar la estrategia, necesariamente tendrá que abordarse el lado oscuro: las pérdidas. Hay un conjunto de pérdidas muy anticipables, con base en las prioridades que uno quiere fijar. En gran parte los ejercicios de planeamiento estratégico ponen demasiado énfasis en la parte técnica y se olvidan del lado humano».

«Vivimos en un mundo incierto. Dicho esto, el mundo tiene mucho de cierto. Obviamente, quién podría haber predicho la pandemia, pero muchas cosas son predecibles. Elementos como la COVID-19, como el 11 de septiembre en Estados Unidos, van a seguir sucediendo. La responsabilidad de la alta dirección es agotar todos los caminos de anticipación de lo anticipable. Cuanto mejor me preparo en lo que realmente puedo anticipar, voy a tener mayores recursos, mayor plataforma para construir espontáneamente ante lo impredecible».

«Un tema que me gusta mucho enfatizar en clase es pensar a la organización como parada en distintos procesos evolutivos sociales. Todo proceso social es probabilístico, no determinístico como sería un proceso biológico. Esos procesos los hemos estudiado en *management* muchos años. Una organización está parada dentro de un proceso competitivo en algún tipo de industria, un ciclo de madurez; está parada en otro proceso evolutivo, que es el ciclo macroeconómico, y sabemos que cada tanto habrá una recesión. Si está en commodities hay tres tipos de ciclos: súper ciclo, ciclo de mediano plazo y ciclo de corto plazo. Gran parte de la tarea organizacional es identificar cuáles son los procesos centrales competitivos sobre los que estoy parado, y qué



Roberto Vassolo

sabemos del pasado, de los cambios que van a ocurrir. Manejar la incertidumbre es acotarla hasta donde sabemos».

«Dado que la estrategia es técnica y adaptativa, es humana, si yo no involucro a las personas de arranque, la probabilidad de que el mejor plan estratégico fracase es altísima».

«El mundo tiene tres, cuatro grandes problemas. La sustentabilidad es uno de ellos. Nuestra casa está en crisis, la estamos destruyendo. La sustentabilidad es lo que llamamos un problema perverso, complejo, que requiere muchas voces, perspectivas y conversaciones de muchos actores. En una escuela de negocios, vamos a estar trabajando la voz del empresario, que es una voz central, y vamos a estar incorporando otras. Hay

que estar acostumbrado como sector empresarial a tratar estos temas. Participar es esencial, porque la bondad o maldad de las soluciones que encontremos como sociedad al problema de la sustentabilidad dependerá de nuestra capacidad de incorporar muchas voces en el proceso».

«Siempre que hay más perspectivas, el conocimiento sale mejor. Hay un viejo adagio chino: yo tengo una manzana, tú también; si nos juntamos y nos separamos, cada cual se va con una manzana. Si yo tengo una idea y tú tienes una idea y nos juntamos, cada cual se va con dos ideas. Es una verdad muy básica y en ocasiones la olvidamos».

«Tener distintas opiniones, perspectivas y visiones, me parece extraordinario. Algo que me parece vibrante de esta semana, es la perspectiva global. Hay participantes de distintos países de Latinoamérica, de Estados Unidos, de distintos lugares de Europa y nos vamos a encontrar debatiendo problemas empresariales con una riqueza mucho más grande de la que se da normalmente en un aula, que es más local y con gente más homogénea. La diversidad, para mí, es la base de la construcción de conocimiento valioso en estos eventos». </>



Profesor de Dirección General en el IAE Business School, Argentina.

**la responsabilidad de la alta dirección es agotar todos los caminos de anticipación de lo anticipable.**

# Desafiante, enriquecedor

NATALIA WEISZ



En el liderazgo, lo que hay es libertad. En la tiranía, no hay aprendizaje, sino dominio.

«El liderazgo adaptativo está enfocado en ayudar a los sistemas a salir de un *status quo*; a que puedan ver realidades difíciles de observar, porque se tienen que cambiar: hábitos arraigados, estilos de pensamiento o paradigmas muy incorporados. En ocasiones implica resignificar ciertos valores con los cuales veníamos operando».

«El liderazgo siempre tiene que ser para ayudar a un sistema a progresar; la tiranía responde solamente a los intereses de un grupo. En la tiranía no hay aprendizaje, hay dominio. En el liderazgo lo que hay es libertad».

«Quizá la característica principal que debe tener un líder actualmente es tener capacidad para aprender, y ayudar a que otros aprendan, para responder ante desafíos nuevos, donde no hay respuestas. Quien quiere ejercer liderazgo en estos ámbitos, debe resistir la tentación de dar una respuesta rápida; debe darse cuenta de que es necesario construirla».

«La segunda característica es que debe tolerar altos niveles de tensión. En momentos de cambio es cuando los conflictos empiezan a emerger. No hay que evadirlos, hay que comprender que son distintos valores: lo anterior y lo nuevo, que entran en tensión. Hay que mantener la calma y ser capaz de ayudar a un sistema a que hable y que ponga esos conflictos sobre la mesa».

«Una tercera característica es la capacidad de armar un ambiente contenedor, ese espacio de seguridad en el que podemos decir lo que pensamos, traer las cosas que nos preocupan, poder abordar los miedos».

«El tema de sustentabilidad es para mí un desafío adaptativo muy grande, de los más importantes que tenemos en el mundo, donde hace falta liderazgo. Viene a cuento *Big Miracle*, una película de 2012, que es un hecho verídico sucedido durante la presidencia de Ronald Reagan en EE. UU. Trata sobre una activista de Greenpeace, un periodista y un niño de Alaska. Hay que salvar a tres ballenas que están perdidas, y por el congelamiento no pueden salir para respirar. Sobre un hecho real muy simple se movilizan todos los actores, a tal punto que se convierte en un *trending topic* en la sociedad, gracias a la prensa. El presidente de EE. UU. termina pidiendo la ayuda de un rompehielos ruso. Se puede ver cómo frente a los desafíos del medio ambiente, se necesita que



Natalia Weisz

aquellos que están enemistados, enfrentados, se junten a dialogar, a ver qué cosas van a tener que dejar ir en favor del propósito, que es la sustentabilidad. Es un pequeño hecho real que genera un milagro: el del encuentro, del diálogo y de que muchas facciones con valores, perspectivas e intereses distintos, se junten a resolverlo».

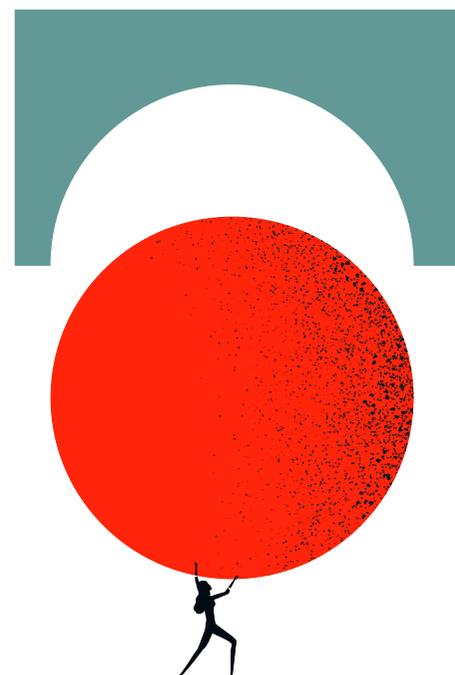
«Eventos como la Semana Internacional permiten conocer distintas miradas. A mi como profesora me es desafiante poder conocer la perspectiva de estudiantes de todos los países de Latinoamérica. Me parece algo muy rico y es como mirar desde un avión y ver en acción personas que están físicamente ubicadas en distintos lugares, inmersas en distintas culturas, en distintos desafíos, todos juntos en un nodo».

«Defino mi experiencia en la Semana Internacional como algo desafiante, muy enriquecedor. Uno de esos eventos de donde uno se va con el corazón lleno». </>



Profesora titular del área de Comportamiento Humano en la Organización, en el IAE Business School, Argentina.

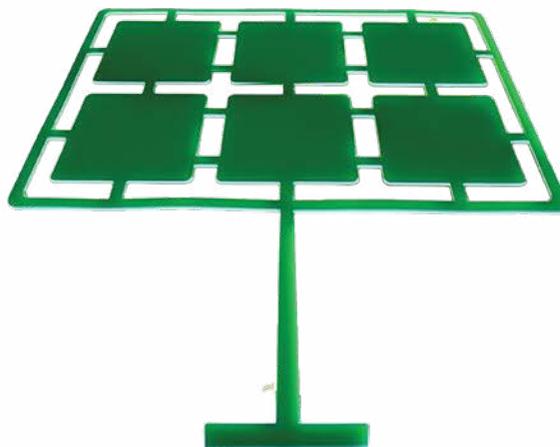
**quien quiere ejercer liderazgo en estos ámbitos, debe resistir la tentación de dar una respuesta rápida; debe darse cuenta de que es necesario construirla.**



# ENRIQUECEDORA

ROSANETY BARRIOS

Hacen falta líderes más conscientes de cuáles son los impactos sociales, climáticos, las necesidades de transparencia y rendición de cuentas.



«La experiencia climática es nuestra prioridad como humanidad. Para países de Latinoamérica, cuando tenemos recursos de hidrocarburos que aprovechar, nuestra planeación tiene que ser muy cuidadosa. No podemos renunciar a esa riqueza que tenemos en el subsuelo, porque nuestras finanzas públicas lo necesitan, pero sí tenemos que aprovecharla de la manera más sustentable posible. Específicamente para México, considero que es posible aumentar la participación de la energía renovable en la generación eléctrica y buscar que podamos aprovechar nuestras reservas de gas natural».

«La guerra en Ucrania está afectando los precios de la energía en todo el mundo, y eso está presionando la inflación. De ahí que haya habido una serie de respuestas de los gobiernos

estableciendo subsidios y que se hayan subido las tasas de interés. Hoy conocemos las expectativas del Fondo Monetario Internacional (FMI) en términos de crecimiento económico global: son mucho más conservadoras de lo que se había pensado. México además depende de manera importante de Estados Unidos, que se espera tenga un crecimiento de apenas 1%, lo que sin duda nos va a limitar como economía. Creo firmemente que los recursos naturales de México, que tienen que ver con sol y viento, son una opción importante para atraer inversión».

«La política energética actual tiene prácticamente congelada la inversión privada en el sector. Hemos vivido ya cuatro años sin inversiones. Lo único que tenemos es una refinería que no se ha acabado. Para que México pueda insertarse en el siglo XXI, llevar bienestar a quienes menos tienen, y crecer, necesita infraestructura energética. Los recursos están ahí y se tienen que aprovechar. Lo que hay que hacer es abrir, permitir la inversión privada al tiempo que las empresas del Estado se dedican a lo que mejor saben hacer y donde pueden ganar dinero. Pemex es muy bueno en generación de crudo en aguas someras y la CFE tiene los monopolios de la transmisión, distribución de electricidad y una joya en comercialización de gas natural».

«El T-MEC es la mejor herramienta que tiene México para promover su desarrollo. En medio de esta circunstancia tan compleja, Estados Unidos estaría interesado en que México pueda generar energía limpia, verde, y podamos ser exportadores de bonos de carbono, que al final van a llegar a la economía. Es una oportunidad enorme que deberíamos aprovechar en el marco del T-MEC».

«Me complace mucho ver al IPADE siempre adelante, con esta visión amplia de por dónde va el mundo. Hoy los temas de sustentabilidad y liderazgo son más importantes que nunca, porque los nuevos líderes deben tener muy clara cuál es la realidad del planeta y los riesgos que enfrentamos como raza humana ante el calentamiento global. Que el IPADE esté abordando estos temas, los nuevos liderazgos, mucho más conscientes de cuáles son los impactos sociales, climáticos, las necesidades de transparencia y rendición de cuentas, lo convierten en la referencia obligada que toda institución educativa debe adoptar».

**considero que es posible aumentar la participación de la energía renovable en la generación eléctrica y buscar que podamos aprovechar nuestras reservas de gas natural.**

«El combate al cambio climático es una responsabilidad de todos, y solamente unidos como planeta, vamos a conseguir ganar esa batalla. Como cada país tiene recursos y necesidades diferentes, es indispensable el diálogo. Todos tenemos que encontrar los puntos comunes. A todos nos interesa salvar la vida humana, de eso no tengo duda. Necesitamos entonces diseñar el plan que vamos a abordar de manera conjunta como planeta, con nuestras diferencias, y estos espacios nos demuestran su utilidad».

«Definiría mi participación en esta Semana Internacional como enriquecedora». </>



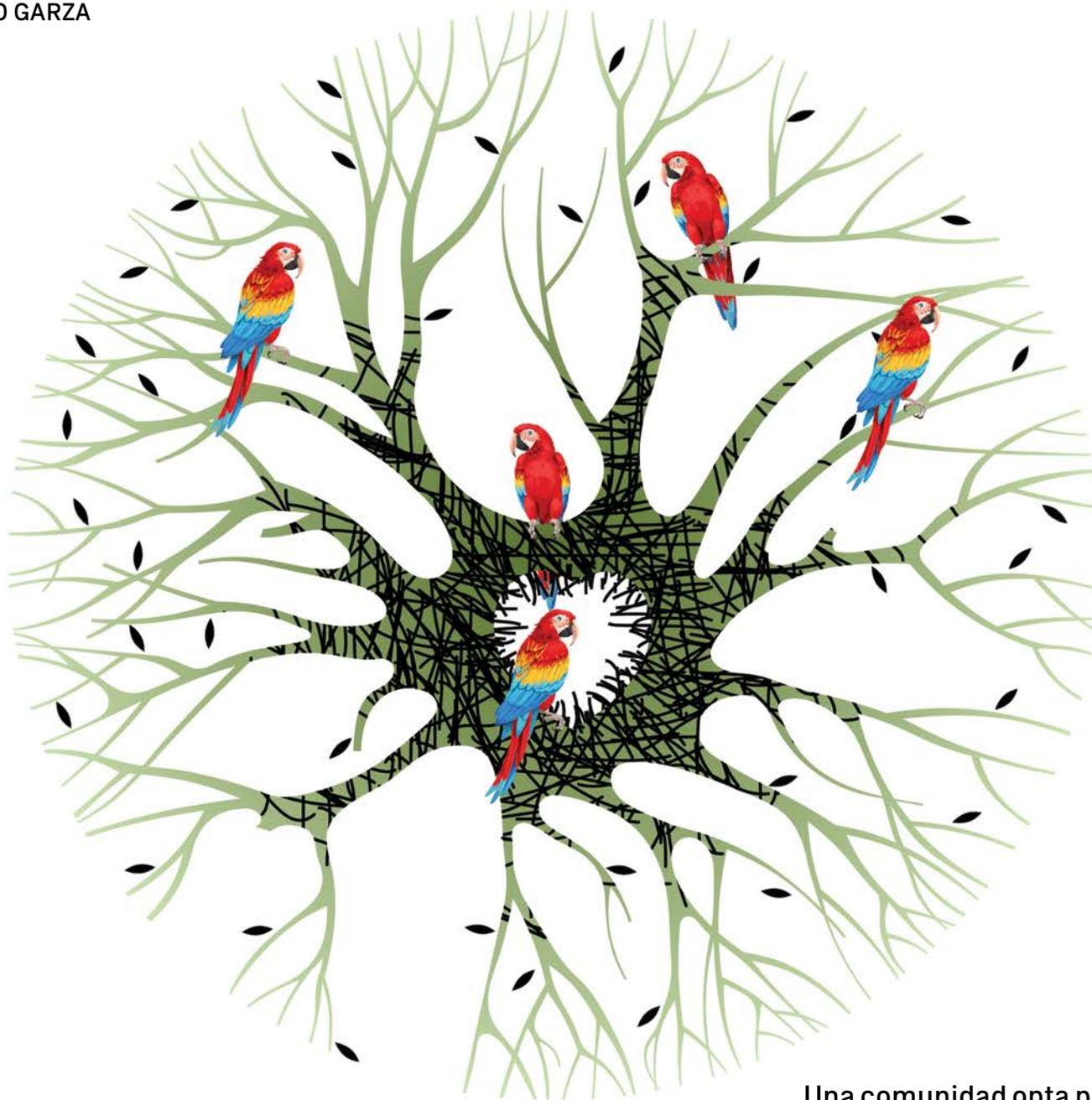
Rosanety Barrios



Experta en temas de energía, exjefa de la Unidad de Políticas de Transformación Industrial en la Secretaría de Energía del Gobierno de México.

# DESCUBRIMIENTO

RODRIGO GARZA



Una comunidad opta por perseguir un desarrollo sustentable.

«El caso que tuvimos en mi sesión fue el de 'Ara Macao, Las Guacamayas'. El planteamiento tiene que ver con una operación ecoturística en un lugar recóndito de Chiapas, en la Reserva de los Montes Azules, donde Ara Macao tiene su operación. Se trata de una comunidad que emigró a Chiapas hace 27 años, y decidieron emprender un centro ecoturístico. La idea era conservar una cantidad relevante – más de 1,400 hectáreas– como selva, y al mismo tiempo hacer un proyecto de conservación de la guacamaya roja, ave en peligro de extinción».

«Es empresa social que decide desarrollar una oferta única en México como centro ecoturístico, y al mismo tiempo un proyecto que le dé un ingreso mucho mayor a la comunidad que el que tendría en un entorno como el de Chiapas. La comunidad podría haber decidido hacer cosas distintas como talar todos los terrenos, dedicarse al cultivo o a la ganadería, pero decidieron conservarlo y además llevar a cabo el proyecto de mantenimiento de la guacamaya roja».

«Este caso en particular, más que en un tema de liderazgo –quizá un liderazgo comunitario–, se centró en la sustentabilidad; en cómo una comunidad, al perseguir un objetivo sustentable, logra un mejor ingreso para sus miembros, comparado con lo que sucedería en otro lugar de Chiapas».

«No se trata únicamente de conservar la guacamaya roja, sino hacer un proyecto integral de una oferta ecoturística rentable, atractiva, que le permita a la comunidad vivir de mejor manera –que es lo más importante–, y al mismo tiempo lograr una operación que permita ser responsable con el medio ambiente; no solo en la conservación del ave, sino de la selva».

«Creo que uno de los grandes beneficios de una Semana Internacional es tener diversidad de opiniones y enriquecer la perspectiva. Para

los participantes del extranjero, conocer perspectivas de México y casos como el de Ara Macao es interesante. Son realidades de las que de otra manera podrían no enterarse. Para los mexicanos resulta relevante conocer esas distintas experiencias y puntos de vista, particularmente en un caso como éste, donde hay países latinoamericanos o centroamericanos que tienen una tradición ecoturística muy fuerte. Es muy interesante escuchar sus experiencias con este tipo de iniciativas. Pienso que hay un enriquecimiento de todos los participantes».

«Yo resumiría mi experiencia en la Semana Internacional del MEDEX como descubrimiento, en el sentido de escuchar casos, iniciativas, perspectivas que no conocías. Parte de descubrir lo que piensan los demás y perspectivas distintas a las propias». </>



Director y profesor del área de Dirección de Operaciones en IPADE Business School.



Rodrigo Garza

**este caso, más que en un tema de liderazgo –quizá un liderazgo comunitario–, se centró en la sustentabilidad: en cómo una comunidad, al perseguir un objetivo sustentable, logra un mejor ingreso para sus miembros.**

# ENTUSIASMO

YTZIA BELAUSTEGUIGOITIA



Urge fomentar una cultura de sustentabilidad y ponerla en la agenda de las empresas.

«La industria de la moda genera más de un trillón de dólares al año, es de las de las industrias más importantes. Todo está en entender las tendencias de los consumidores. Cada vez somos más exigentes. El consumidor no se conforma con tener un color, un diseño y un lugar: ahora quiere múltiples diseños, marcas y tallas en multicanalidad».

«Detectamos que veníamos de una mentalidad de crisis de 2008, cuando nos dimos cuenta de que era insostenible comprar, usar y desear. Nos pusimos en el lugar del consumidor para detectar cómo habían cambiado las necesidades, la infraestructura, la innovación y que ahora los clientes están dispuestos a vender sus objetos para recuperar su inversión. También, a comprar artículos de segunda mano, para ser más amables con el medio ambiente».

«La cultura de la segunda mano en México está muy enraizada. 61% de la población dice que ya lo ha hecho. Lo que hicimos fue dignificarla, quitarle la mala estima y el prejuicio de un mal haber socioeconómico o acerca de la calidad. Lo hicimos con mucha comunicación, con un diferente posicionamiento, mucha estética. Las generaciones más jóvenes ya lo adoptan totalmente. También buscamos que hubiera mucha consistencia entre lo que decíamos que teníamos y lo que entregábamos. Tu propuesta de valor es un objeto de segunda mano, pero en buen estado y de buena calidad. Es lo que al consumidor le llama mucho la atención. En vez de comprar una marca de *fast fashion*, buscar algo de segunda mano de mejor calidad, que dura más y que tiene un valor de reventa».

«A nosotros nos gusta pensar en el *stakeholder capitalism*, y que los estudiantes del MBA vean que deben pensar en un nuevo stakeholder del que no se hablaba antes, que es el ambiente. Me parece crucial forjar y cimentar una cultura y un valor respecto de la sustentabilidad y ponerla en la agenda de las empresas, que a su vez podrían ser los mayores contribuyentes o detractores del medio ambiente».

«Cuando estás en una posición de liderazgo, es una forma de hacer que los demás lleguen a su mayor potencial, pero eso también conlleva una mayor responsabilidad».

«Siempre que hay diversidad, hay una obligación de ser abierto, entender la cosmovisión o la idiosincrasia de la otra persona, abrirse a comprender cómo ve las cosas. El hecho de reunir a personas con diferentes culturas, experiencias, formaciones académicas y/o profesionales hace que se enriquezca la conversación y a cuestionar lo que uno mismo está haciendo. Es parte de retarse a evolucionar».

«Yo resumiría mi experiencia en la Semana Internacional como un momento de mucho entusiasmo». </>

Cofundadora y CEO de Troquer, empresa de e-commerce en México enfocada en moda sustentable.

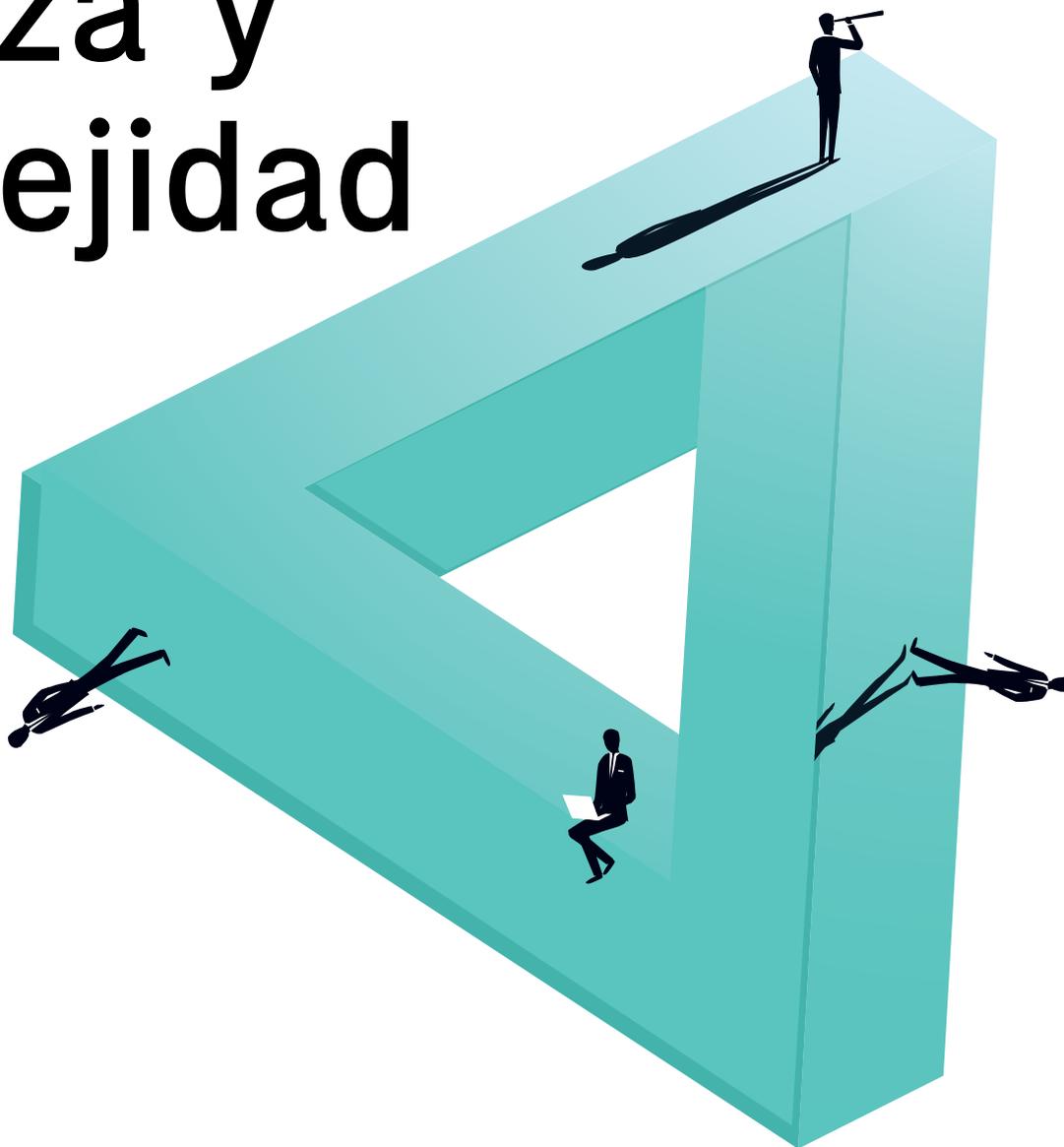
**cuando estás en una posición de liderazgo, es una forma de hacer que los demás lleguen a su mayor potencial, pero eso también conlleva una mayor responsabilidad.**



Ytzia Belausteguigoitia

# Unidad, riqueza y perplejidad

FRANCISCO GONZÁLEZ



La sustentabilidad puede entenderse como la razón de ser de una organización.

◀◀ Desde mi punto de vista, el liderazgo se puede aprender. También es cierto que hay una serie de competencias, de características, que favorecen que ese desarrollo del liderazgo sea más fácil para unas personas que para otras. Uno puede proponerse ser líder, tener todas las cualidades del mundo para serlo, pero se requiere una llamada, es decir, un reconocimiento explícito por parte de aquellas personas que necesitan ser lideradas, quienes te permiten ser líder. No es solo una cuestión de capacidades, tiene que existir una necesidad real detrás».

«La autoridad, entendida como formal o informal, siempre viene de fuera. La persona recibe un nombramiento y el puesto conlleva esa autoridad formal, ese poder, o bien se trata del reconocimiento externo por parte de los colaboradores que tiene a su cargo en la organización. Un líder debe tener autoridad del tipo que sea, formal o informal. Para hacer crecer ese liderazgo, inequívocamente hace falta autoridad informal; un verdadero prestigio personal ante los colaboradores. De lo contrario, la única herramienta para mover a la acción va a ser el poder puro y duro, cuya capacidad de acción es muy limitada».

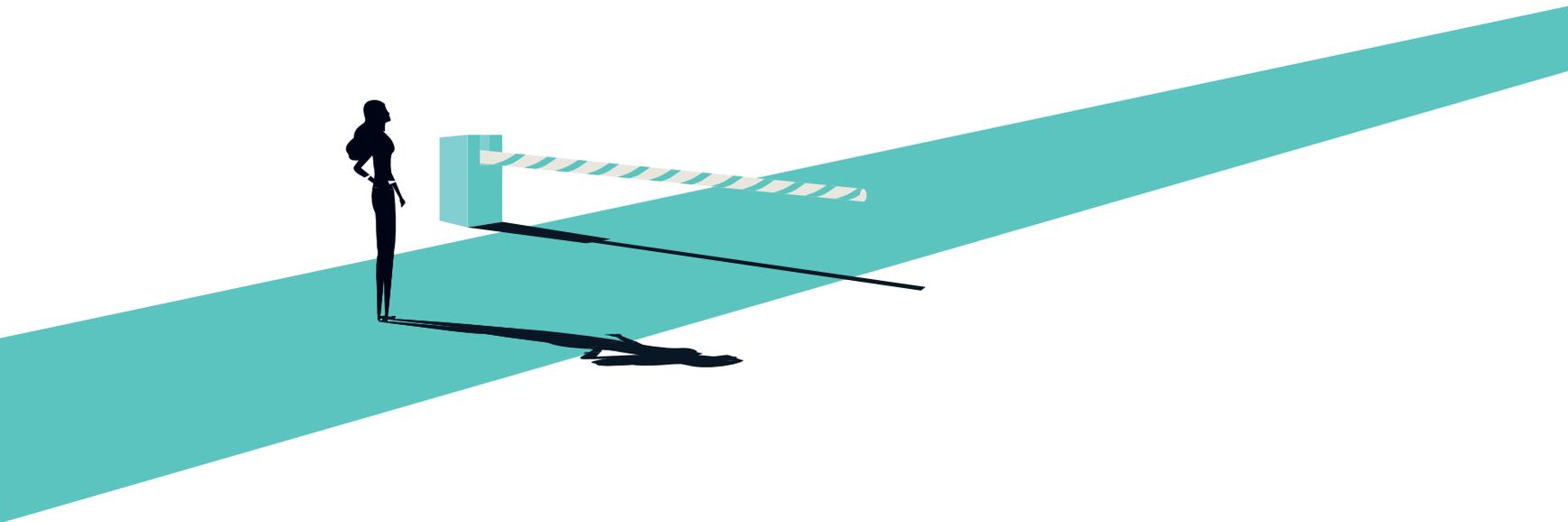
«La incertidumbre, la toma de decisiones y la acción directiva son cosas tremendamente unidas. Sabemos que el mercado es volátil, incierto, cambiante, pero claro, la toma de decisión para un directivo implica incertidumbre, riesgo, porque estamos discriminando toda una cantidad posible de alternativas y eligiendo una acción. No hay certeza sobre si esa decisión va a producir los resultados deseados y si fue la mejor. Sobre esto nunca hay garantías: es una decisión prudencial y solo la experiencia y el tiempo demostrarán si fue o no buena. Por tanto, la incertidumbre es parte del oficio directivo».

«Es verdad que los tiempos modernos parecen más inciertos que en otras décadas o siglos, pero me parece que la incertidumbre es parte del camino del ser humano en este mundo. Es inevitable e incluso conveniente. Si la tarea directiva estuviera atada a una serie de fórmulas que arrojan un resultado indiscutible, no sería tarea directiva: podría ser para un robot, una máquina, un algoritmo».



Francisco González

**no hay certeza sobre si una decisión va a producir los resultados deseados y si fue la mejor. Sobre esto nunca hay garantías: es una decisión prudencial y solo la experiencia y el tiempo demostrarán si fue o no buena.**



## sería un error pensar en la sustentabilidad únicamente desde el punto de vista ecológico, o desde el netamente financiero, de permanencia en el mercado.

«La característica fundamental de un líder tiene que ser la preocupación por aquellas personas a las que está llamado a liderar. Esa es una condición insustituible, aunque no suficiente para ejercer un buen liderazgo».

«Es cierto que la fascinación por lo tecnológico nos está poniendo en el ámbito directivo grandes retos. La tentación de pensar que los sistemas normales de gestión pueden gobernar por sí solos a las personas también es constante. Serán tecnologías que facilitan la vida de la persona, la tarea, pero nunca van a sustituir la relación personal entre el líder y la persona a la que está llamado a liderar. Liderar implica una relación entre personas, dirigir en el fondo es gestionar relaciones humanas».

«Sería un error pensar en la sustentabilidad únicamente desde el punto de vista ecológico, o desde el netamente financiero, de permanencia en el mercado. Ambas cosas nos remiten a un elemento común, que es la razón de ser de una organización. Si ésta es satisfacer la necesidad de personas concretas, accionistas, trabajadores,

y por supuesto el cliente, el mercado, la sostenibilidad de una organización es imprescindible. Una cosa no puede ser buena y mala al mismo tiempo. Su carácter medial hará que termine por desaparecer, porque estará en conflicto. Por tanto la sostenibilidad tiene que ser entendida de una manera integral».

«La Semana Internacional cumple con la misión del IPADE de ser un nodo, un cruce de caminos entre distintas culturas latinoamericanas, y lo hace de una manera real y eficaz con su misión y vocación. La riqueza es la constatación de que los problemas que tiene el directivo como persona y como directivo son los mismos, independientemente de la empresa, el país y el mercado. Es darse cuenta de que uno no está solo, que hay una comunidad internacional de directivos que pasa por las mismas dificultades, que tiene los mismos anhelos y satisfacciones».

«Por otro lado, el enriquecimiento propio de conocer participantes de otros programas de Executive MBA de otros países, con sus maneras de aproximarse a los casos, con su experiencia

previa, reporta a cualquier participante un gran beneficio, después de haber estado durante muchos meses haciendo una maestría y confluir en un lugar donde lo que encuentra son iguales».

«Yo resumiría mi experiencia en esta Semana Internacional del MEDEX en tres palabras. La primera sería unidad, en referencia al descubrimiento de que estamos ante los mismos retos. La segunda sería una gran riqueza de puntos de vista, de opiniones, de experiencias. La última es la sana perplejidad. Uno oye hablar del IPADE, conoce gente, profesores, participantes de programas, pero descubrir cómo se hacen las cosas aquí, la fidelidad a la misión institucional, el compromiso de cada uno es toda una lección, todo un aprendizaje de compromiso con la misión». </>



Profesor de Dirección de Personas y director del Executive MBA en Barna Management School.



**IPADE**  
BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

# ¿TIENES UN PLAN PARA MANTENERTE ACTUALIZADO?

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

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

Visita el Portafolio  
de Programas 2022





ELIZABETH II

¿MODERNIZADORA

ANACRÓNICA

O

ANACRÓNICA

MODERNIZADORA?



MACIEJ BAZELA

**L**a futura reina Elizabeth II nace el 21 de abril de 1926 como Elizabeth Alexandra Mary, la sobrina del futuro monarca, que en aquel entonces no estaba casado. Su nacimiento fue anotado en los archivos de la familia real, pero casi pasa desapercibido, justo por el hecho de que ella, en aquel entonces, tenía muy baja probabilidad de ascender al trono. Desde su nacimiento, Elizabeth nunca fue pensada como una candidata probable para ser monarca del Reino Unido. Es justo por eso que en el momento de su bautizo no se le puso el nombre de Victoria, en honor de la gran reina Victoria del siglo XIX. En perspectiva histórica, este hecho de ser una reina improbable genera una primera reflexión: el papel muy curioso de la providencia divina en la vida de las personas.

En 1936 todo cambia. Su tío, el futuro rey Eduardo VIII, tenía una enorme pasión, amor, por una actriz americana, Wallis Simpson, que estaba divorciada, lo que complicaba todo el asunto. Después de un debate público que involucró también al primer ministro de Inglaterra, era claro que Eduardo VIII no podía mantener el trono y casarse con una mujer divorciada. Por tanto, el rey sorprende a sus súbditos abandonando el trono para poder casarse y vivir fuera de Inglaterra con Wallis Simpson. Eso empuja a la primera línea de la familia real al padre de la futura Elizabeth II, quien asciende al trono como el rey George VI.

Al inicio de los años 1950, el papá de Elizabeth es diagnosticado con cáncer de pulmón. Se le extirpa uno, pero por supuesto todo eso no le prolonga mucho la vida. Fallece en febrero de 1952. Es por eso que a pesar de la

**El mayor éxito de la reina de la Gran Bretaña fue mantener la unidad, en medio de siete décadas de cambio constante.**

**Ella presenció la desintegración del imperio británico y la independencia de varias de sus colonias; las reformas neoliberales de Margaret Thatcher y finalmente el *Brexit*.**

poca probabilidad inicial, Elizabeth se vuelve la reina del Reino Unido.

#### LA REINA MODERNIZADORA

Durante su reinado, Elizabeth viajó a diversos países, algunos de los cuales estaban en situaciones políticas complejas, como Ghana que se encontraba al borde de una guerra civil durante su visita. Sobrevivió la pandemia de COVID-19 sin mayor complicación, la destrucción del Palacio de Windsor, los varios ataques terroristas en Londres y una intrusión a su recámara privada en 1982 de Michael Fagan, un desempleado que vivía del apoyo social.

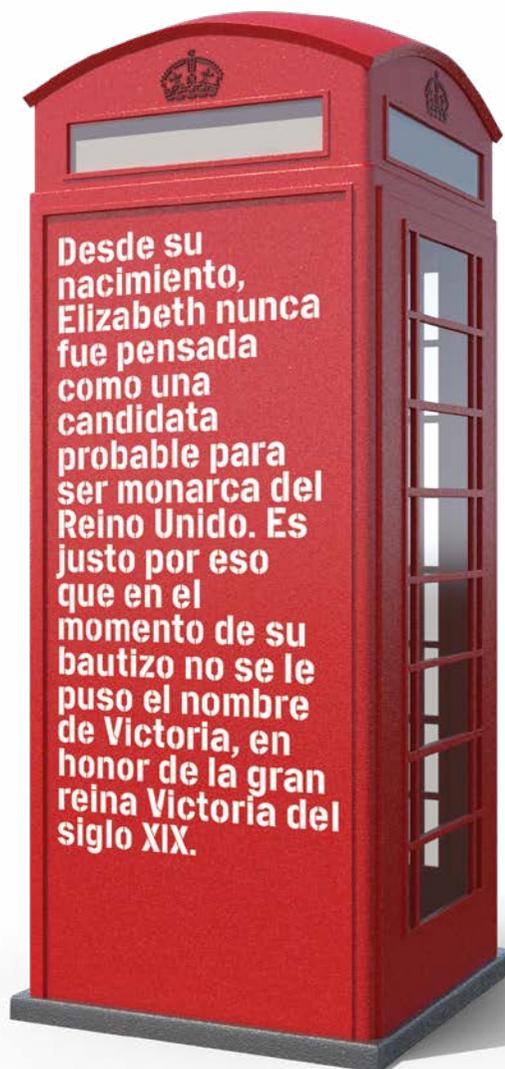
Durante 70 años de reinado, Elizabeth aconsejó a 15 primeros ministros británicos, conoció a 12 presidentes estadounidenses, cinco papas, y su nombre fue asociado a por lo menos 600 organizaciones filantrópicas.

Murió, como sabemos, a la edad de 96, después de haber ascendido al trono de Inglaterra a los 25 años. Elizabeth fue la monarca más longeva en la historia de Inglaterra y la segunda con el periodo más largo en la historia de la humanidad. Fue probablemente la monarca cuya imagen aparece en más monedas en la historia. La suya es quizá la imagen más reproducida por distintos medios, tales como sellos postales, productos comerciales, *gadgets* turísticos, etcétera. A tal grado que se volvió un ícono de la cultura pop: apareció en más de 100 documentales, en distintos tipos de películas, incluso sátiras, desde Los Simpson, hasta películas de Netflix.

Conoció, trabajó y aconsejó a personajes tan distintos como Winston Churchill o Boris Johnson, de Margaret Thatcher a Donald Trump y a Barack Obama. Lo más sorprendente es que nadie sabe con certeza y exactitud qué pensaba ella sobre todos estos personajes de alta política. Hay muchos rumores e interpretaciones, pero una de las grandes virtudes de la reina Elizabeth II era mantener una enorme privacidad y equidad de trato.

Durante su reinado, Inglaterra pasó por enormes cambios estructurales de corte político, económico y social. Ella presenció la desintegración del imperio británico y la independencia de varias de sus colonias; las reformas neoliberales de Margaret Thatcher y finalmente el *Brexit*. En esas décadas, cambiaron de manera importante

su manera de gobernar a través de no decir nada, fue una manera de ser incluyente y no excluyente.



los valores sociales, la definición del matrimonio, de la familia, el porcentaje de ingleses que sigue siendo religioso, la composición racial del país, entre otros. Sin embargo, a pesar de todos los cambios la reina siempre mantuvo alto su nivel de popularidad, nunca bajó del 60% y falleció con un nivel arriba del 80%.

Sin duda fue una modernizadora. Su coronación en 1953 fue la primera en ser televisada; en 1976 se convirtió en la primera monarca británica en enviar un correo electrónico. Sus súbditos sabían más de ella que de cualquier otro monarca anterior. Envío a sus hijos a colegios con otros niños. Visitó Irlanda en 2011 después de 100 años para normalizar las relaciones y cimentar el Acuerdo de Viernes Santo. Probablemente viajó más que ningún otro monarca y tocó la vida de millones de personas. Visitó más de 100 países. Ella y JP II fueron probablemente las figuras más influyentes del siglo XX.

#### LA REINA CONSERVADORA

Al mismo tiempo que se le puede considerar modernizadora para los estándares de la corona británica, era muy conservadora, hasta anacrónica, si pensamos en su estilo personal en el vestir, en su manera de hablar con gente común, sus *hobbies* —como montar a caballo y dar largas caminatas en sus espacios privados— hasta en algunas de sus responsabilidades públicas, como ser la cabeza de la Iglesia Protestante Inglesa y la cabeza de la *Commonwealth*. Paradójicamente, estos anacronismos políticos y sociales se han vuelto bastante refrescantes, atractivos, interesantes, llamativos, en nuestro mundo moderno de consumo rápido, de obsolescencia planificada, de moda rápida, de *social media*.

Su manera de ser, de hablar, de llevar a cabo el ser reina nos hace ver la importancia de la historia. Los países no son solo economías, no pueden reducirse solo a datos económicos, financieros tangibles o a resultados operativos, eficiencias, pragmatismos. Las sociedades, la política y los países están hechos también de símbolos, protocolos, actos, momentos especiales que van mucho más allá de la administración cotidiana. En esos elementos vemos el papel de una monarquía; la importancia de una figura como la reina.

Ella personalizó la continuidad. Fue una monarca que marcó la vida de por lo menos cinco generaciones distintas, desde tiempo antes de la Segunda Guerra Mundial, hasta las generaciones más nuevas como los *Millennials* y Generación Z. Ella misma fue signo viviente de la historia, de la evolución, de la continuidad, pero también del cambio adaptativo. Se volvió no solo un símbolo de estabilidad política, sino también de estabilidad psicológica para un país en cambio. Fue testigo de una evolución de Gran Bretaña, desde los últimos momentos de su imperio a un país moderno, multicultural, neoliberal, uno de los países más atractivos de la escena internacional.

Las palabras que más sintetizan la importancia de su reinado son el estoicismo, y el sentido del deber. La famosa expresión «*Keep Calm and Carry On*» se ha vuelto un eslogan en millones y millones de *T-shirts* y otros gadgets de la cultura pop.

Podríamos definir a la reina Elizabeth como una mujer de un profesionalismo impecable. Su manera de gobernar a través de no decir nada, fue una manera de ser incluyente y no excluyente. Fue una forma de mostrar al mundo que puedes ser monarca imparcial para todos los británicos y todos los miembros de la corona británica, desde la extrema derecha hasta la extrema izquierda.

Gobernó por décadas, cumpliendo sus tareas ordinarias día tras día, como recibir delegaciones nacionales e internacionales, atender a personas comunes, saludar, recibir y escribir correspondencia diplomática, abrir hospitales, museos y nuevos espacios públicos, celebrar aniversarios, distribuir medallas y viajar por todo el territorio británico y por el mundo.

Su visión como monarca podríamos sintetizarla básicamente en tratar de mostrar y preservar el sentido de unidad y continuidad de un país. Ella representaba una idea de nación donde todos pertenecen, no solo las personas de alto nivel. Su manera de ser, de acercarse a la gente, de viajar, de estar en lugares comunes, en pequeñas y medianas ciudades, pequeñas y medianas empresas, en ferias de cultura, de libros, en eventos que podríamos llamar de baja percepción global, justamente servía para mostrar que era una monarca de todos y cada uno en el imperio británico.



**durante 70 años de reinado, Elizabeth aconsejó a 15 primeros ministros británicos, conoció a 12 presidentes estadounidenses, cinco Papas, y su nombre fue asociado a por lo menos 600 organizaciones filantrópicas.**

También es importante mencionar que fue una persona de fe, sumamente religiosa, que cada domingo cuando podía, participaba en servicios religiosos, que rezaba, que desde el momento de su coronación, estaba profundamente convencida de que no se trataba solo de un trabajo humano. Ella veía su trabajo—su papel como reina— como un mandato divino, como una vocación importante.

Cinco años antes de su coronación, en 1947, pronunció unas palabras que se volvieron proféticas. «Declaro ante todos ustedes que toda mi vida, sea corta o sea larga, estará dedicada a su servicio, al servicio de la gran familia imperial a la cual pertenecemos todos». Fueron palabras dichas por una muy joven princesa de 22 años, que en aquel entonces ni percibía que iba a quedarse en el trono por más de siete décadas.

Otro elemento importante es que tenía un muy sano sentido de la distancia del propio oficio, de su propia figura como reina. Tenía

muy claro que el oficio era más grande que ella misma. Esa es una gran lección para presidentes, directores generales, directores ejecutivos de organismos públicos y privados. Por un lado, es reconocer el papel personal de cuando uno asume un cargo, pero al mismo tiempo es saber entender que el puesto es mucho más importante que la persona que lo ocupa. Esta idea de la importancia, de la permanencia, del simbolismo, del protocolo que va mucho más allá de la persona.

Muchos años antes de su muerte diseñó con todo detalle la ceremonia fúnebre, escogiendo hasta las flores que estarían puestas en su ataúd y varios otros detalles que pudimos observar en los días después de su fallecimiento.

### COMPLEJIDAD DE LA VIDA HUMANA

Sin duda fue una mujer de muchas virtudes, pero como todos los humanos, por supuesto no fue perfecta. Hay partes de su vida tanto pública como privada que siguen causando debate y cuestionamientos. Entre los más dudosos y polémicos podríamos mencionar esos largos periodos de separación de sus hijos durante sus visitas de Estado. Se ve que en su vida vivió con cierta tensión su papel de ser mamá y al mismo tiempo reina. Otra decisión difícil fue enviar a su primer hijo Carlos a una escuela privada con internado. Como sabemos por distintos testigos, él la pasó muy mal en esa escuela. Fue un momento sumamente difícil para él como adolescente. Pero sus papás, no lo retiraron de allí.

Otro elemento sumamente difícil en su vida fue la dolorosa descomposición del matrimonio de Carlos y Diana, que la opinión pública pudo observar por varios años, incluyendo la dramática muerte de Diana a finales de los 90 y que probablemente representó uno de los momentos más bajos en la legitimidad y la percepción de la Corona y del reinado de Elizabeth II.

Finalmente, las turbulentas vidas de sus tres hijos, los divorcios, los escándalos. Todo eso nos muestra que uno puede ser un líder global, con un cargo de altísima exposición política, social y económica, pero eso nunca te deja completamente inmune a esas complejidades de la vida humana y familiar.

### EL FUTURO

Para terminar, hay por lo menos cuatro grandes rubros de preguntas, de incógnitas, de cuestionamientos de futuro, a mediano y largo plazo. Algunas sobre el estilo de liderazgo de Carlos III. Sabemos que desde hace varias décadas él siempre ha sido un gran promotor de la sustentabilidad medio ambiental. Es un hombre abierto al diálogo interreligioso. No le gusta hablar de la religión protestante o católica como «la religión». Él por su papel es la cabeza de la Iglesia Anglicana, es el defensor de la fe, pero tiene mucha sensibilidad en cuanto a la apertura hacia otras religiones.

Es un hombre de opiniones fuertes en lo político, internacional, medio ambiental, económico. Al mismo tiempo parece ser un hombre impulsivo, mucho más transparente, más espontáneo, no tan enigmático como su mamá. Por tanto hay muchas preguntas sobre si logrará ser tan imparcial, tan estoico, tan incluyente como siempre lo fue ella.

Hay por supuesto cuestionamientos respecto de la *Commonwealth*, ese grupo de más de 50 países que hoy representan alrededor de 2,400 millones de personas en todo el mundo. Como sabemos, fue esta asociación voluntaria la que

poco a poco reemplazó al Imperio Británico. Hay expertos que dicen que la *Commonwealth* fue creada y se mantuvo por décadas gracias a la figura de Elizabeth II. Hoy día varios analistas se preguntan si Carlos III tiene el carisma político necesario para mantener la *Commonwealth* viva en los próximos años y evitar que un país tras otro comiencen a salirse.

También hay preguntas sobre el futuro de la Casa de Windsor, la familia real. Sabemos que es una familia complicada. El mismo Carlos no tiene una buena relación con sus dos hijos. Hay ciertas divisiones, rivalidades, entre los hijos de rey actual. La reina consorte es una figura que crea mucha polémica. Por todas estas razones, el futuro de la monarquía parlamentaria británica seguirá siendo uno de los temas de la política contemporánea más observados y fascinantes en los años por venir. </>



Portada de la revista *Time*, enero 5 de 1953. "Mujer del año", Elizabeth II.



El autor es profesor del área de Entorno Político y Social en IPADE Business School y doctor en Filosofía por la Universidad Pontificia Regina Apostolorum.



## GIROSCOPIO

No es imprescindible, pero su ausencia detona algunos inconvenientes.

# Una mente muy rápida

FERNANDA CARRASCO

**D**etrás de los triunfos que ha conquistado el equipo de Red Bull Racing se encuentra Hanna Schmitz, una ingeniera mecánica egresada de Cambridge, que es conocida como la mente maestra de la Fórmula 1. Ella es la Primera Estratega de Red Bull Racing y su principal tarea es diseñar las estrategias para el equipo, es decir, ser la brújula de Max Verstappen y Checo Pérez.

Hanna nació en Inglaterra hace tiene 37 años y pertenece al equipo de Red Bull desde hace 13 años, mismos que han sido un largo camino para llegar al puesto en el que se encuentra ahora (de hecho, en un inicio entró como becaria) pues aún hoy en día, en la Fórmula 1 la presencia femenina es reducida. Comenzó trabajando en el área de dinámica automotriz pero su sueño era estar más cerca de la acción pues desde siempre ha sido fanática de la F1. Poco a poco se fue ganando la oportunidad de estar dentro del equipo de estrategia y rápidamente comenzó a destacar, hasta convertirse en la jefa; siendo la primera mujer en ocupar ese puesto.

Su primer gran acierto fue en 2019 en el Gran Premio de Brasil. Verstappen lideraba la carrera seguido por Lewis Hamilton (del equipo de Mercedes), quien hizo una parada en los boxes para

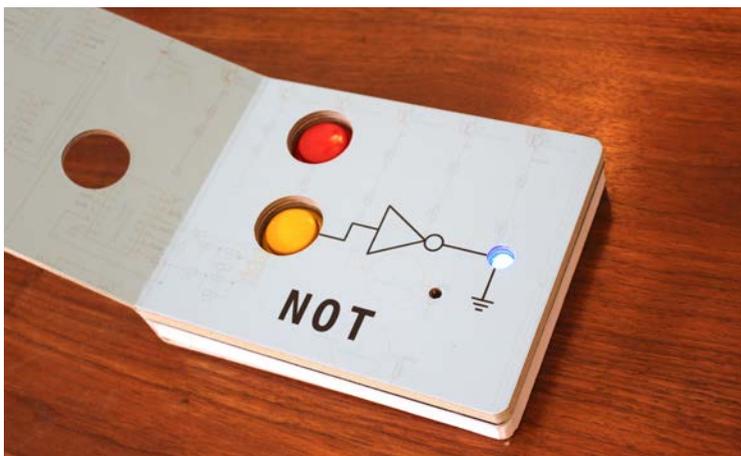


cambiar su juego de gomas medias e intentar un *undercut* a Verstappen. Al ver esa acción Hanna asumió el riesgo de enviar a Verstappen a los boxes calculando a la perfección los tiempos de ambos. De tal manera que Verstappen frenó, cambió neumáticos también y salió delante de Hamilton y, por supuesto, derivó en un contundente triunfo para Red Bull y el reconocimiento para Hanna. De hecho, Christian Horner, director general del equipo Red Bull pidió a Hanna que acompañara a Verstappen a recibir el trofeo.

A partir de allí, los triunfos no dejan de llegar, en Mónaco (carrera que se dice suele ganarse en boxes, es decir, que la parada para cambiar los neumáticos es decisiva) Hanna ideó un plan que facilitó a Checo Pérez el triunfo histórico, pues es el primer mexicano en ganar dicho título.

Anna comentó que, si trabaja desde el muro o desde el cuartel de operaciones de Red Bull en Milton Keynes, Inglaterra para ella es como si estuviera en el mismo auto pues está conectada en tiempo real, en una sala estilo NASA, desde la cuál escucha las radios de todos los pilotos, ve las cámaras de los «rivales», analiza los números a detalle y de todo eso saca en microsegundos las conclusiones que se vuelven acciones en la pista y si todo sale bien, en triunfos.

A propósito de su ascenso en la F1 Anna comenta: «Como estratega, tengo que decirle a mucha gente lo que tiene que hacer, y eso, como mujer no siempre es fácil. Ahora ya me he ganado ese respeto, de modo que espero que eso sirva a las mujeres que quieran formar parte de este deporte». </>



## PEQUEÑAS Y BRILLANTES MENTES

Todos los sistemas por más complejos que sean tienen un principio básico. El libro didáctico Computer Engineering para bebés, está diseñado para entretener a niños desde 1 año y explicarles por medio de luces LED y botones, los principios básicos de ingeniería computacional como son NOT, OR, AND y XOR. Por más increíble que parezca, este libro se convertirá en uno de los favoritos del bebé de la casa y le dejará una enseñanza de por vida. Ya sea que de mayor ese bebé se dedique o no a la ingeniería, estos son conceptos básicos que le ayudarán a un desarrollo del lenguaje y de causa y efecto, además notarás que llama mucho su atención y le dedicarán mucho tiempo a explorar sus páginas y descubrir cómo accionar las luces de colores.

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

## CONSTRUIR ES IMAGINAR

Los juguetes que incitan la imaginación de los niños definitivamente son los mejores y los creadores de Squaregles lo saben. Este juguete está conformado por una serie de piezas traslúcidas y magnéticas con las que los niños fácilmente construirán lo que su imaginación les permita, desde castillos, pistas de carreras, laberintos y hasta ciudades enteras. Además, incluye autitos, personajes y tarjetas donde pueden dibujar, para que los niños creen sus propias historias. Squaregles asegura horas de entretenimiento pues por su diseño abierto se puede transformar en lo que los niños quieran cada vez que lo armen. Cuenta con las certificaciones de Good Play Guild y The Toys Association quienes aseguran que este juguete ayuda a los niños a desarrollar su habilidad para resolver problemas mientras juegan. Tú mismo querrás jugar cuando lo recibas.

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



## MASCOTAS



Fomenta la creatividad, exploración y pensamiento lógico con ClicBot el robot codificador. Este Robot permite a los niños construir y personalizar una mascota robot con la que pueden interactuar. Este robot se construye con piezas sencillas fáciles de ensamblar, lo que lo vuelve ideal para manos pequeñas. Por ser modular, cada niño lo podrá construir a su gusto y una vez armado tiene la posibilidad de entrenarlo para hacer tareas simples como transportar objetos y también podrá enseñarle una serie de emociones, las cuales ayudarán a desarrollar la inteligencia emocional de los pequeños y por lo tanto, su capacidad de comunicar emociones. El cerebro de este robot es de 5 GHz, así que reacciona de manera rápida, está disponible en diferentes modelos dependiendo del nivel de complejidad que se quiera, según el niño que lo vaya a usar. La experiencia de construir un robot en la niñez es más que enriquecedora.

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

## TACTO MUSICAL

Por medio de pequeños toques en bloques coloridos, tus hijos podrán crear su propia música. Sphero Specdrums es un tablero en el que utilizando un par de anillos harás sonidos, ritmos y *loops* desde los más sencillos hasta ir subiendo de nivel y crear complejas melodías electrónicas. Podrás grabar y editar tus canciones por medio de una *app*, así que se vuelve un instrumento muy completo para desarrollar las habilidades musicales de los niños talentosos. Si tu hijo tiene oído musical pero aún no se decide qué instrumento quiere tocar, este *gadget* puede ser una manera de desarrollar sus habilidades, además de darle horas de diversión y aprendizaje. Por la manera en que está diseñado, puede ser un juguete para niños, sin embargo, también puede entretener y encantar a los músicos más experimentados.

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



## GANADOR SIN PANTALLAS

Switcheroo Coding Crew es uno de los finalistas para ganar el mejor juguete de 2022. Se trata de un juego que desafía a niños a partir de los cinco años a resolver retos de rescate por medio de tarjetas, un tablero y vehículos de policía, bomberos y de construcción. En cada tarjeta se asigna una misión y los pequeños tienen que encontrar la manera de resolver el dilema a través de diferentes estrategias, construyendo caminos y buscando aliados. Cada vehículo tiene un código secreto, además de emitir distintas luces y sonidos. Este juego está diseñado para desarrollar e integrar el pensamiento científico, tecnológico, matemático y de ingeniería. Nunca te arrepentirás de estimular la mente de tu pequeño a través del juego.

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

## LA RUTA DE LA DIVERSIÓN

Diseñado para niños entre tres y 12 años, QUBS Cody Block es el juguete educativo de codificación, que enseña a los niños los conceptos básicos de codificación como hacer secuencias, algoritmos y depurar. A través del juego lejos de la pantalla tus hijos podrán desarrollar sus habilidades de pensamiento computacional. La premisa de este juego es averiguar el camino a casa a través de una ciudad construida con bloques. Los pequeños planearán una ruta tan corta o larga como quieran y si cometen un error podrán retrogradar para mejorar la ruta con una nueva secuencia en código. La diversión siempre ha sido una manera inteligente de jugar.

[qubs.toys](http://qubs.toys)





# Arena y mar

E N L A T I N O A M É R I C A

## ARTURO TORRES LANDA

**E**l arribo de un nuevo año anuncia también oportunidades renovadas para salir a disfrutar las bellezas del mundo, en especial, de sus playas. Para comenzar a completar la lista de deseos viajeros, aquí te recomendamos tres playas latinoamericanas que estarán en tendencia en 2023.

### BARRA DE NAVIDAD, MÉXICO

El extenso litoral mexicano resguarda algunas de las playas más impresionantes del mundo, en

particular el del Pacífico, en donde confluyen los atardeceres más hermosos en contraste con peñas, islotes y acantilados. Una de ellas es Barra de Navidad, ubicada en el estado de Jalisco, en donde además de arena dorada y una laguna cobijada por altas montañas, encontrarás un típico pueblito de playa con techos de palma, el punto perfecto para adquirir artesanías, textiles, alimentos y tequilas.

El motivo principal por el que Barra de Navidad atraerá las miradas en 2023 es la reciente apertura del hotel Four Seasons Tamarindo, tercera propiedad de esta reconocida firma en

territorio mexicano. Lo más asombroso de este resort de lujo es su localización, ya que sus exclusivas suites han sido dispuestas encima de un acantilado, de modo que toda la inmensidad del océano se puede abarcar con la mirada desde sus terrazas con piscina infinita. En cambio, si lo que se busca es estar más cerca de las olas, la alternativa a seleccionar será la habitación premium de playa, equipada con una terraza con hamaca y regadera al aire libre.

Sin importar qué categoría se elija, nuestra recomendación es apuntarse a los talleres y clases



Foto: Alix Greenman | unsplash.com

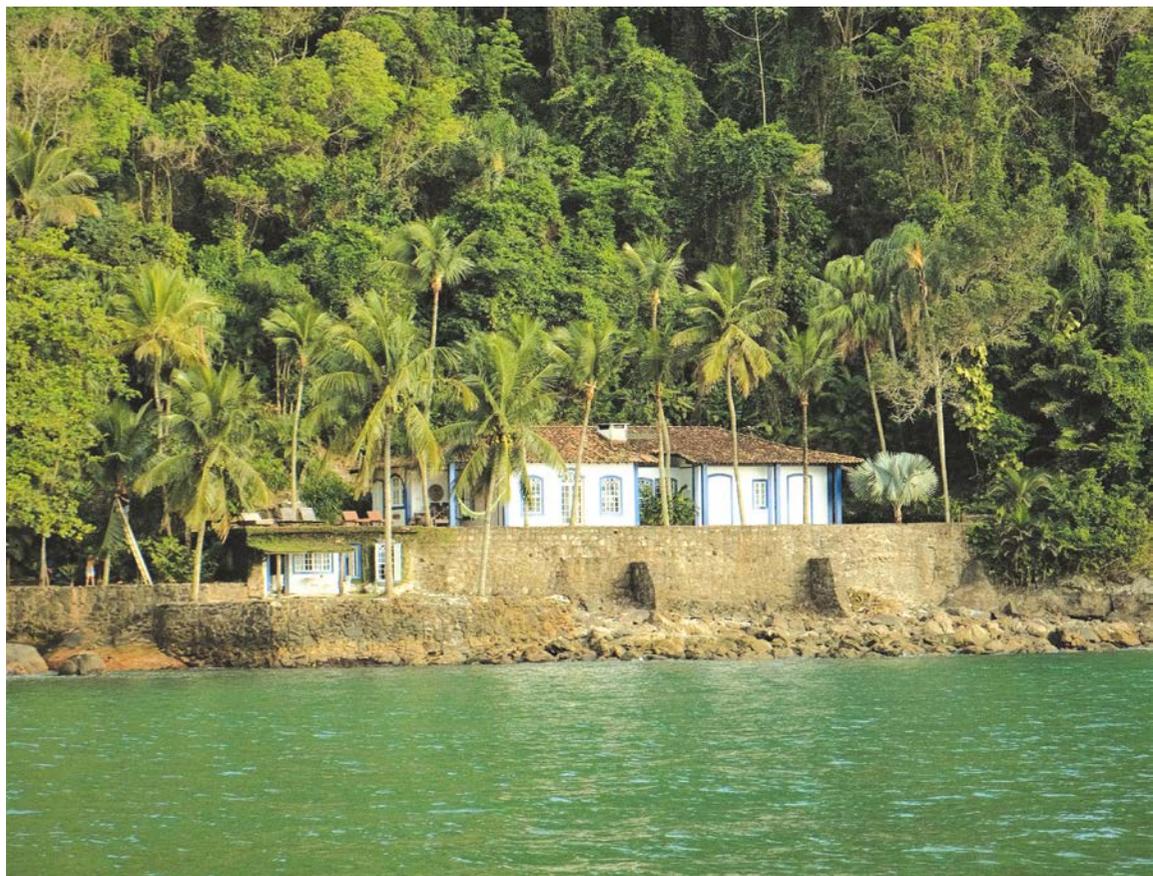
Barra de Navidad, Jalisco (Arriba izquierda).  
Puesta de sol en Roatán, Honduras (Arriba  
derecha). Vista del océano en Barra de  
Navidad, Jalisco (Abajo).



de cocina impartidos por el chef ejecutivo del hotel, Nicolás Piatti. Centradas en el maíz y el agave, estas experiencias permiten conectar con el lado más sabroso de una de las playas de México que mejor se ha sabido renovar.

#### **BARRA DO SAHY, BRASIL**

Otro país bendecido por la naturaleza es Brasil, y no lo decimos solo por sus selvas amazónicas. Si bien es cierto que las playas más conocidas de este gigante sudamericano son las de Río de Janeiro, el estado de São Paulo también posee hermosos litorales que suelen ser pasados por alto por el visitante que solo piensa en rascacielos al escuchar el nombre de la capital estatal. Situada, precisamente, a hora y media de la metrópolis, Barra de Sahy es una de las muchas idílicas playas que se extienden a lo largo del litoral de São Paulo, pero lo que la distingue son tres puntos en particular. En primer lugar, su calma y autenticidad, pues a pesar de formar parte de una zona concurrida, conserva el sabor tropical de una villa *caçara*, nombre que reciben los pescadores nativos. Además, suele contar con un suave oleaje y marea baja en determinadas épocas del mes, de modo que es posible adentrarse en el mar a lo largo de varios metros, con el agua apenas rebasando los tobillos. Por último, otro aspecto que hace tan especial a esta playa brasileña es la posibilidad de embarcarse hacia las bellas



islas que resguardan la bahía, donde la fantasía de disfrutar una isla casi solitaria es realizable.

Desde luego, Barra do Sahy también ostenta hoteles notables, entre los que destaca Tiê Sahy por combinar un estilo rústico tropical con aménidades contemporáneas. Para descansar en pleno, basta con reservar una habitación de la categoría Duplo Luxo, dotada con terraza y hamaca con vistas a un jardín tropical.

Por las noches, después de explorar la playa, lo ideal será pasar largos ratos frente a la chimenea de su sala de estar, decorada como un auténtico chalet selvático.

### WEST BAY, HONDURAS

Finalmente, si los planes de viaje para 2023 incluyen un poco de aventura, una buena opción es dirigirse a Honduras. Este país centroamericano cuenta con costas tanto en el Pacífico como en el Caribe, donde se ubica el departamento de Islas de la Bahía. La mayor de ellas se llama Roatán, nombre que ha cobrado relevancia en los últimos años gracias a la belleza y tranquilidad de sus aguas. Cubierta en su mayor parte por selvas y manglares, Roatán tiene la peculiaridad de contar con una interesante fusión de culturas, debido a que fue conquistada y poblada por ingleses durante el siglo XIX, y posteriormente devuelta a Honduras. Así, al llegar notarás que subsisten numerosos nombres en lengua inglesa, siendo el caso más elocuente el de la playa West Bay, la más exclusiva de la isla.



Barra do Sahy, Brasil



Foto: Juliett Castle | unsplash.com

Roatán, Honduras



Foto: Danielle Bouchard | unsplash.com

En ella, encontrarás todos los rasgos que convierten al Caribe en uno de los puntos más hermosos del planeta: aguas turquesas, suave arena blanca, arrecifes coralinos y proximidad con la selva. Precisamente esta riqueza natural es la responsable de que Roatán sea uno de los destinos predilectos de quienes aman los deportes acuáticos; aquí es posible practicar *parasailing* y esnórquel, aunque una de sus actividades emblema es el buceo nocturno. Dos días después de la luna llena, el hotel Infinity Bay organiza excursiones de submarinismo bajo el abrigo de la noche, y que es en completa oscuridad cuando se puede apreciar mejor el rastro de bioluminiscencia que los camarones pelágicos dejan sobre los corales y las rocas sumergidas. Una vivencia que supera expectativas y dará mucho de qué hablar de regreso a casa. </>

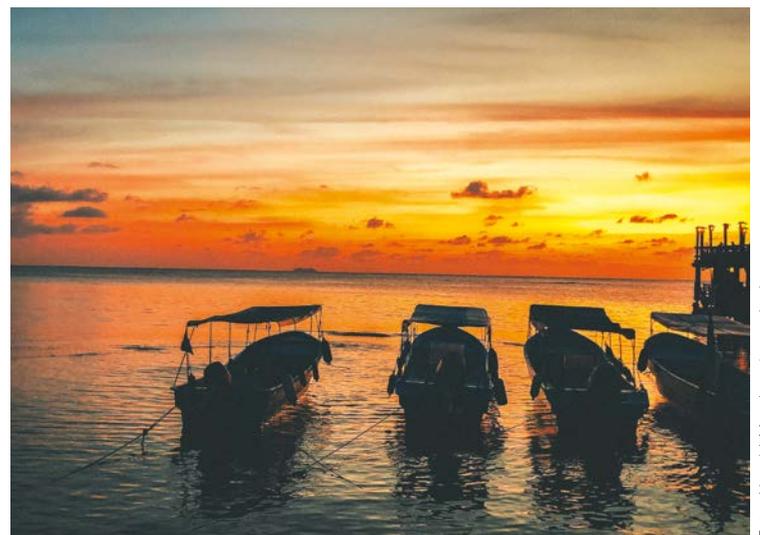


Foto: Harold Mendoza | unsplash.com

# Visita los viñedos

M Á S L I N D O S D E M É X I C O

Vista de un viñedo en Ensenada,  
Baja California.



## AZUCENA PACHECO

**P**ocos paseos son tan románticos como la visita a algún viñedo: disfrutar de los espectaculares paisajes, degustar lo mejor del mundo de vino y enterarte de su proceso de elaboración, son experiencias dignas de vivirse.

En México contamos con zonas vitivinícolas a lo largo y ancho del país, pero hoy te contaremos de cuatro destinos indispensables para realizar un viaje enológico: El Valle de Guadalupe en Baja California, El Bajío, con Querétaro y Guanajuato como estrellas, una hacienda histórica en Aguascalientes o el infaltable Valle de Parras, en Coahuila.

### QUERÉTARO Y GUANAJUATO: PARA IR Y VENIR

Si quieres encontrar un viñedo de ida y vuelta tu mejor opción es Viñedos Azteca, en Ezequiel Montes, Querétaro, muy cerca de dos vinícolas



Viñedo Azteca, Querétaro



Finca La Carrodilla, Valle de Guadalupe

bastante conocidas, pero mucho menos encantadoras. En Azteca podrás encontrar maridajes con cocina de autor, días de campo, vinos de primer nivel y cabalgatas en un hermoso enclave.

Si quieres ir más lejos, y pasar la noche ahí, Camino de Vinos, muy cerca de León, en Guanajuato, también ofrece una experiencia sibarita, deliciosa gastronomía, una de las mejores vistas, ya que es el viñedo más alto de México, además de hospedaje *boutique*, en el precioso casco de la Ex Hacienda Jesús María.

### VALLE DE GUADALUPE: OPCIONES ILIMITADAS

Ensenada es la meca de la industria vinícola en nuestro país. Allí se conjuntan más de cien vinícolas, desde las más tradicionales, como Santo Tomás, en el valle del mismo nombre, con recorridos, catas y degustaciones.

También podrás visitar bodegas vanguardistas y exclusivas, como Monte Xanic, con su exclusivo restaurante Artio, o prometedores proyectos emergentes, como La Carrodilla, un pintoresco viñedo de agricultura orgánica donde ver el atardecer es alucinante.

Aquí contarás con opciones de hospedaje y gastronomía ilimitadas, como Cuatro Cuatros, el único viñedo de México con vista al océano.



Hacienda de Letras, Aguascalientes  
(arriba derecha). Hacienda de San Juan  
de la Vaquería, Coahuila (abajo)

### LA JOYA HISTÓRICA DE AGUASCALIENTES

Hacienda de Letras, a una hora de la capital de Aguascalientes, es una pintoresca y colorida casona que desde 1854 posee viñedos y vinícola. Recorre las viñas con una copa en la mano, continúa con una cata en la bellísima cava, acompañada de crujientes pizzas a la leña, quesos locales y carnes frías.

### COAHUILA: PARA APRENDER Y RECONOCER

Si realmente quieres adentrarte en el mundo del vino, sus procesos de elaboración, y conocer a las personas ligadas a esta ciencia-arte, en Coahuila, podrás visitar algunas de las bodegas más importantes del país.

### SAN JUAN DE LA VAQUERÍA

La primera parada es en Saltillo, en el Valle del Derramadero, donde en medio de 10,000 m<sup>2</sup> de viñedos, podrás probar las diferentes cepas de uva (en temporada), degustar un delicioso cabrito en la Casa de la Antigua Hacienda de San Juan de la Vaquería y enterarte sobre la historia del vino en Coahuila.





Modernista bodega y viñedos Don Leo, Parras (arriba derecha). Destiladora en el museo de Casa Madero (arriba izquierda)



### VIÑEDO Y BODEGA DON LEO

En el Pueblo Mágico de Parras, podrás conocer la modernista bodega y viñedos Don Leo, donde además de recorrer las viñas en un simpático autobús, realizarás una cata en su preciosa cava, guiada por expertos, acompañada con queso y carnes frías y te enterarás de la alucinante historia de Don Leo.

### HACIENDA SAN LORENZO, HOGAR DE CASA MADERO

Y para finalizar con broche de oro, visitarás Casa Madero, la vinícola más antigua del Nuevo Mundo (fundada en 1597), con inmensos viñedos que podrás recorrer en calandria, además del museo del vino, que resguarda una gran colección de instrumentos antiguos dedicados a la elaboración de este elixir. Aquí, además de empaparte de historia, tanto la cocina como los vinos son espectaculares.

### ¿UN LARGO VIAJE O UN FIN DE SEMANA?

Si solo tienes disponible un fin de semana, o es tu primer acercamiento a los placeres del vino, te sugerimos ir a Querétaro, Guanajuato o Aguascalientes. Si quieres hacer un recorrido más largo, especializado y aprender incluso de la historia del vino, visita Valle de Guadalupe o Coahuila. </>





# Misticismo en el arte japonés

TERE ALVEAR

inaugurado en 1872, encontró su actual hogar en el hermoso Parque Ueno, proporcionando al visitante una completa inmersión en el arte japonés. Se aloja en un conjunto de edificios separados entre sí: *Honkan*, edificio principal que alberga la galería japonesa; *Hyokeikan*, destinado a las culturas china, coreana, de Oriente Medio e India; *Heiseikan* acoge exposiciones temporales; *Toyokan* alberga una extensa colección de arte y arqueología japonesa; Galería de Tesoros *Horyuji*, edificio de corte moderno donde es posible visitar gran

cantidad de objetos artísticos, y el *Centro de Investigación e Información*.

El diseño actual de la Galería Japonesa, *Honkan*, «La corona del emperador», consta de dos pisos y 24 salas de exposición. El legado cultural de Ainu y Ryukyu se localiza en el primer piso, quedando perfectamente representado cronológicamente. En el segundo, el desarrollo del arte japonés -desde Jomon hasta el periodo Edo-, con salas específicas para admirar espadas, cerámica, lacados, esculturas y artes decorativas modernas.

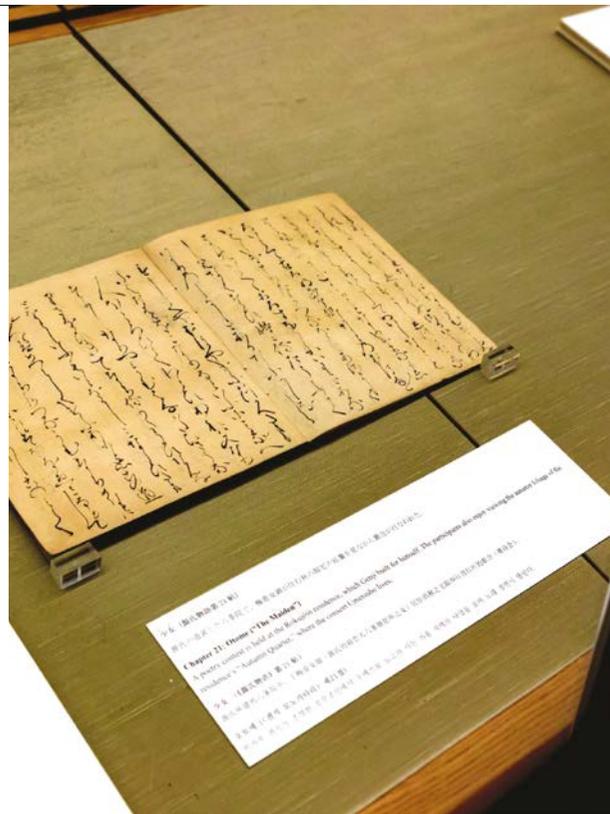
*Hyokeikan* -construido en honor a la boda de Taisho, príncipe heredero-, ha sido designado «Propiedad cultural importante», por ser un ejemplo representativo de la arquitectura de estilo occidental de finales del periodo Meiji (principios del siglo XX). Se abre únicamente para exposiciones temporales y ocasiones especiales.

*Heiseikan* se edificó para conmemorar, en 1993, la boda del entonces príncipe heredero. Posee cuatro galerías de exhibición especiales en el segundo piso, junto con la Galería Arqueológica Japonesa.

La Galería Toyokan cuenta con cinco pisos y diez salas de exhibición, y muestra una colección de objetos artísticos y arqueológicos de diversos países, principalmente asiáticos. Alberga, por ejemplo, una significativa colección de arte coreano, cuando Corea era colonia japonesa. China, India y el Sureste Asiático están brillantemente representados e incluso un país distinto a la zona, Egipto, tiene voz en esta maravillosa galería.

Donados a la Casa Imperial por el Templo de Horyuji, en 1878, los tesoros de esta galería suman más de 300 objetos valiosos, principalmente de los siglos VII y VIII. El edificio está diseñado con lo último en tecnología de conservación y el entrepiso del segundo piso cuenta con un archivo digital que permite al interesado admirar la colección completa con explicaciones en japonés, chino, coreano, inglés y francés.

En 1928 se construyó el Salón Conmemorativo de Kuroda, que presenta el legado del pintor de estilo occidental Kuroda Seiki. El edificio abrió por primera vez en 1930, como sede del Instituto de Investigación de las Artes de la Academia Imperial de las Artes, enfocado en la exposición de pinturas



(3) Fotos: Takashi Images - stock.adobe.com

El cuento de Genji 53, libros plegables.



Kannon Bosatsu de pie (Avalokitesvara) de los tesoros de Horyuji (centro). Esculturas de tumbas (Haniwa) (abajo).

al óleo, bocetos y obras similares, donados por la familia del artista y otros.

La Ley para la Protección de los Bienes Culturales, define así los tesoros nacionales: «Obras que tienen un valor significativo en el contexto de la cultura mundial y que también son tesoros incomparables de la nación». Esta designación se otorga a obras maestras que expresan la cultura de Japón y la visión artística de su gente. El pasado octubre (2022) entraron, en esta designación, 902 obras, una décima parte de las cuales están bajo el cuidado del Museo Nacional, mismo que con 150 años de historia se convierte en fiel guardián de la mayor colección de Tesoros Nacionales del Japón. Visitarlo es una excelente forma de familiarizarse con la cultura y la historia de este gran país. </>

# Los pastores de Belén

Y E L E S T A D O L A I C O

HÉCTOR ZAGAL

@hzagal

«Los pastores a Belén, corren presurosos» y, en una de esas, van a tener que correr más de prisa, porque quizá se prohíban los nacimientos en espacios públicos mexicanos.

En efecto, cuando escribo este artículo, está por discutirse en la primera sala de la Suprema Corte de Justicia un proyecto de sentencia que podría prohibir los símbolos religiosos en espacios públicos. El argumento esgrimido es que tales símbolos violan la libertad religiosa, la laicidad del Estado y el principio de igualdad y no discriminación. El asunto se discute a partir de un amparo contra un municipio yucateco que instaló un nacimiento en época navideña.

Antes de seguir, quiero hacer una declaración de principios. Creo que el Estado debe ser laico, es decir, el Estado no debe ser confesional; no debe asumir religión alguna. Por el contrario, el Estado debe maximizar la libertad de conciencia de los ciudadanos de suerte que, respetando siempre los derechos humanos y ciertas normas elementales de convivencia, cada uno de nosotros piense, crea y lleve la vida que le dé la gana.

El gran acierto de las Leyes de Reforma del siglo XIX mexicano fue la separación de la Iglesia y el Estado. «Al César lo que es del César y a Dios, lo que es de Dios». Y si una persona no cree en Dios, es un asunto que sólo le concierne a él, no a la autoridad civil. (Para otro día dejo aquellos puntos en que considero que la Reforma liberal se equivocó).

El mundial de fútbol en Catar ha mostrado al mundo las ventajas de la laicidad de Estado. Si una persona no quiere beber vino por motivos religiosos, está en todo el derecho de no hacerlo; pero de ahí a prohibir la venta de cerveza en estadio por los mismos motivos hay un paso muy grande. Y lo mismo sucede con la discriminación y persecución penal que padece la comunidad LGBT+ en algunos países musulmanes.

La mejor manera de comprender las ventajas de un Estado laico es pensarse uno mismo como una minoría religiosa. ¿Cómo le gustaría a un católico ser tratado en un país mayoritariamente musulmán o budista?

Hace algunos años, impartía clases en una universidad laica. Estábamos en época de exámenes y un estudiante judío se me acercó para explicarme que justo el día de mi examen, se celebraba una importante fiesta religiosa del judaísmo. ¿Podía reprogramar el examen? Por supuesto que lo reprogramé. ¿Cómo nos sentiríamos si, siendo una minoría religiosa, tuviésemos que ir a trabajar el 25 de diciembre temprano? ¿No querríamos que en ese país hubiese condiciones de equidad para el catolicismo, confesión religiosa minoritaria en ese país?

Hasta aquí, parecería que le doy la razón al quejoso y al proyecto que se estudia en la Suprema Corte. ¿Cuál fue el argumento clave del quejoso? Argumentó que, como él no es creyente, no podía caminar por las calles de su municipio sin toparse con un nacimiento católico, pagado con recursos públicos.

Pero, ¿puede un Estado prescindir completamente de su patrimonio cultural, de su historia, de las condiciones fácticas en las que se desarrolló? Pongamos algunos ejemplos, el Himno nacional habla de un arcángel y del dedo de un Dios providente, dos referencias típicamente judeocristianas. Las invocaciones religiosas son explícitas. ¿Y el árbol de Navidad? Se trata, nuevamente, de un símbolo cristiano, que desplazó a los árboles sagrados de Germania. Si se prohíben los nacimientos, también habría que prohibir los arbolitos navideños en espacios públicos. Y lo mismo debería hacerse con la iluminación navideña en las ciudades, pagadas con dinero público.

La Navidad es una fiesta religiosa: conmemora la natividad de Jesús. Una buena prueba de ese sentido religioso es el hecho de que algunos países musulmanes no la celebran. En Tayikistán, por ejemplo, están prohibidas las comidas festivas y los árboles navideños. En Brunéi, también musulmán, está prohibido vestirse como Santa Claus. Los no cristianos tienen muy claro que, por consumista y *cocalizada* que esté, la Navidad es una fiesta de origen cristiano.

Si un nacimiento, expresión del arte popular, ofende a un ciudadano, el mero hecho de que las escuelas públicas, los tribunales y las

oficinas de gobierno cierren el día de Navidad es aún más ofensivo y discriminatorio. Es la imposición de un patrón cristiano a la vida pública. ¿Por qué se declara día de asueto oficial el 25 de diciembre?

Pero sigamos por esa línea. En la tradición abrahámica, debe dedicarse al descanso un día a la semana. Es un precepto del decálogo. El séptimo día de la semana no debe trabajarse, salvo caso de extrema necesidad. Es un día dedicado a la oración. Para los musulmanes, este día es el viernes; para los judíos, el sábado; para los cristianos, el domingo. Es el «día del señor». De hecho, las etimologías de «sábado» y «domingo» aluden al Señor, a Dios. El Estado mexicano decidió que el sábado y domingo sean días inhábiles con base en una tradición abrahámica. ¿Deberíamos tener el «fin de semana» el martes y el miércoles para no dar preferencia a musulmanes, judíos o cristianos?

Y ya no hablemos de la Semana Santa, que es una fiesta móvil. Las oficinas gubernamentales, incluyendo a la Suprema Corte, no trabajan esos días. ¿Saben cómo se determina cuándo «cae» la Semana Santa? Con base en la Pascua cristiana que, a su vez, depende de la Pascua judía. ¿No es discriminatorio contra los no-judeocristianos que los jueces no trabajen esos días?

¿Y las ofrendas del día de muertos y las fiestas del 2 de noviembre, día de los Fieles Difuntos? Se trata de una celebración donde se entrelaza sincréticamente el catolicismo con las creencias de los pueblos originarios. Son muchos los cristianos no-católicos que se sienten incómodos frente a tales manifestaciones, cuyo origen histórico es religioso. ¿Suspendemos los desfiles, prohibimos las ofrendas en los museos y escuelas públicas?

¿Y qué me dicen de la multitud de danzantes que, en el zócalo de la ciudad de México, en un espacio público, invocan a las deidades de los pueblos originarios? ¿No hacen limpias sobrenaturales en una plaza pública? ¿No debería pedírseles que realizaran tales ritos en espacios privados en lugar de aprovecharse de los espacios públicos?

Celebrar civilmente el año nuevo el 1 de enero, discrimina a mexicanos de origen chino o judío quienes celebran el inicio de año en otros momentos. Al fin y al cabo, no lo olvidemos, nuestro calendario tiene como referencia a Cristo. El Estado mexicano cuenta los años con base en el nacimiento de Jesús. El uso de la expresión «antes de nuestra era», eufemismo para evitar la mención de Cristo, es aún más discriminatoria pues califica como «nuestra era» a la cristiana. ¿Y los calendarios chinos, judíos, hindú?

¿Por qué el gobierno gasta en el mantenimiento y conservación de adoratorios mexicas e iglesias católicas a través del Instituto Nacional de Antropología e Historia? ¿No está protegiendo el Estado mexicano espacios de culto? ¿Son obras de arte? ¿Acaso por ser arte dejan de ser símbolos religiosos?

Algunas congregaciones cristianas, como los testigos de Jehová, consideran que los honores a la bandera son un tipo de culto. Respeto su creencia. Las ceremonias civiles tienen, en efecto, mucho de liturgia. Cuando una bandera mexicana está vieja, no debe tirarse a la basura, sino que debe incinerarse. Ese trato hacia las banderas mexicanas deterioradas me recuerda el trato musulmán hacia los ejemplares del Corán que está dañado: no lo tiran a la basura. (Y, dicho sea de paso, en los campos de concentración nazis, había testigos de Jehová, hechos prisioneros porque se negaron a jurar lealtad a la bandera y al dictador. Razón tenían: el nazismo prácticamente divinizó al Estado y a Hitler). ¿Las banderas y las ceremonias civiles no ofenden y discriminan a esos cristianos?

Los pueblos y los Estados nacieron en un contexto histórico. En todo el mundo, el arte, la cultura, incluso los modos de hablar y comer se relacionan con creencias religiosas. La expresión «ojalá», por ejemplo, es una invocación a Alá; pero en la práctica, el español se apropió de esa expresión. Millones de mexicanos comen tamales el 2 de febrero, día de la Candelaria, que remite al día de reyes, otra referencia bíblica. ¿Prohibiremos el consumo de roscas de reyes en los edificios públicos?

Estado laico no es lo mismo que un Estado sin tradición, sin patrimonio cultural, sin historia. La laicidad del Estado no puede entenderse como neutralidad cultural. El Estado, cuyos tres elementos básicos son gobierno, población y territorio, no existe fuera de la historia, de la tradición, de la cultura.

Sin duda, hay que diseñar mecanismos para que agnósticos, ateos, *New Age*, musulmanes, cristianos, espiritualistas, budistas, etcétera, puedan ejercer su libertad de conciencia en un país multicultural. Por ejemplo, deben diseñarse mecanismos que permitan a un estudiante no cristiano, celebrar sus fiestas religiosas cómodamente. Y también podrían diseñarse normas legales para que las autoridades coloquen decoraciones festivas de otras tradiciones culturales y religiosas. En algunos países, por ejemplo, en las ciudades occidentales, la autoridad coloca decoración para Hanukkah, fiesta judía.

El laicismo no debe ser iconoclasta. Insisto, el Estado no es una entidad aséptica, libre de

historia y de tradiciones. El verdadero Estado laico debe preocuparse por dar cabida a las muchas maneras de pensar, no en prohibir tradiciones que, además, a estas alturas, ya están despojadas de su sentido religioso más profundo.

Los nacimientos, las ofrendas de días de muertos, los judas de cartón, las pastorelas, palabras como «nochebuenas» y «reyes magos», son patrimonio cultural de México. Las artes populares y las fiestas tradicionales son inseparables de la historia. No seremos más laicos si prohibimos los nacimientos en espacios públicos; seremos, en todo caso, un país culturalmente insípido y, muy posiblemente, intolerante. </>



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

# Contra una humanidad sedentaria

CHRISTA STAHL

Todo empieza con una paradoja: nuestra existencia «civilizada» se sostiene, en gran medida, en la rutina poco natural del sedentarismo, que trastoca nuestra salud física y mental. En contraparte, añoramos el sosiego, el respirar pausado, la mirada contemplativa que nos recuerda que somos uno con la naturaleza. Es una idea certera el pensar la vida como peregrinaje, y el peregrinar implica -siempre- movimiento.

Daniel Le Breton es profesor de Sociología y Antropología en la Universidad de Estrasburgo. Miembro del Laboratorio de Investigación

Dynamiques Européennes y del L'Institut Universitaire, en Francia. Es autor de ensayos (*La sociología del cuerpo, Antropología del dolor, Cuerpos sensibles y otros*), centrados en las representaciones del cuerpo humano y el análisis de conductas de riesgo.

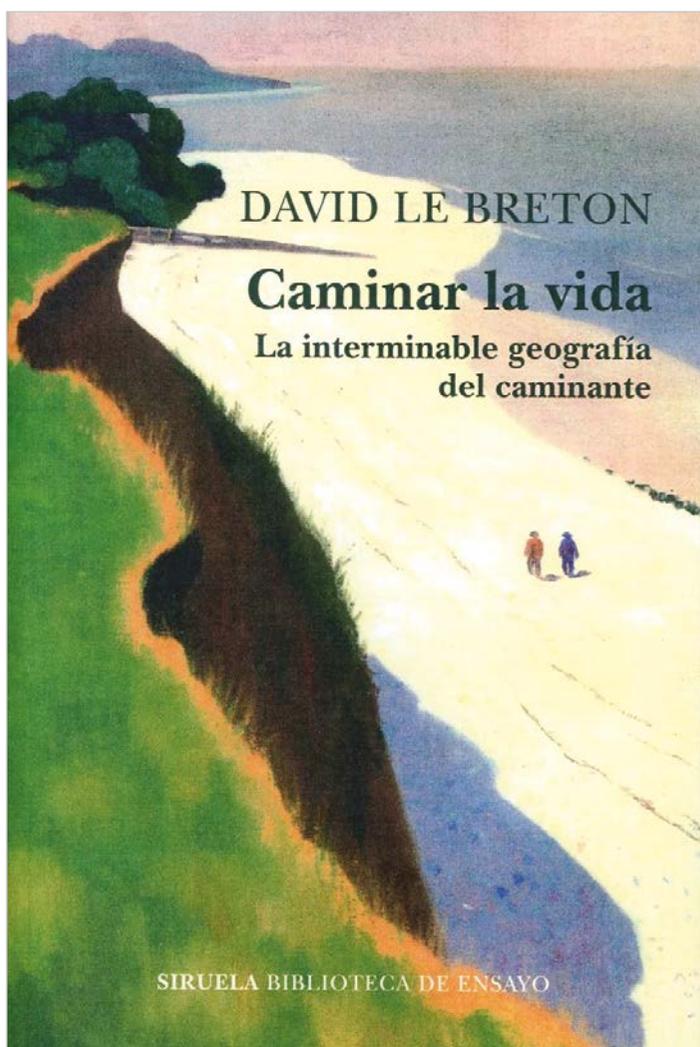
Uno de sus temas predilectos es la filosofía del caminar (*Elogio del caminar y Caminar. Elogio de los caminos y de la lentitud*) como cómplice del arte del bien vivir. Es, por tanto, una forma de rebelión contra el movimiento continuo sin sentido ni reposo. Es una hipótesis que comparan numerosos neurólogos que han enfocado su

investigación a la necesidad de caminar para reencontrar rumbos existencialmente saludables que parecían perdidos.

«Esta pasión contemporánea conlleva significados diferentes para cada caminante: deseo de reencontrar el mundo a través del cuerpo, de romper con una vida demasiado rutinaria, de llenar las horas vacías con descubrimientos, de abstraerse de las preocupaciones de la vida cotidiana; deseo de renovación, de aventura, de reencuentro [...]. La vida ordinaria está hecha de una acumulación de urgencias que no dejan apenas tiempo para uno mismo [...] y nos sus traen a cada uno una parte de nuestra soberanía y de nuestro placer de ser nosotros mismos».

En trece breves capítulos asoman espiritualidad, literatura, filosofía, anécdotas que van desde Rousseau hasta Borges, porque «la experiencia del caminar es una inversión en otro mundo, en otro tiempo, en otro espacio, en otro uso de la vida». Uno de ellos detalla las exitosas experiencias en Francia al reinsertar socialmente a jóvenes a través del senderismo, con la guía de psicólogos, deportistas, asistentes sociales y médico. Incluye, asimismo, el tema del senderismo como terapia para personas con diversas enfermedades corporales y mentales.

Contra una humanidad sentada, Le Breton juega con el propio título del libro *Caminar la vida*: una declaración de principios en tres palabras que, a su juicio, resumen también la vida misma: el sueño, la acción y el recuerdo. </>



**Caminar la vida**  
**La interminable geografía**  
**del caminante**

David Le Breton  
Siruela, España, 2022, 125  
págs.



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

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



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

**Conócenos:**

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

Mejores personas,  
mejores resultados.



AMG

# ELECTRIC FOUND ITS VOICE

Experimenta el poder eléctrico como ningún otro. Performance que te llevará más lejos.  
**Nuevo Mercedes-AMG EQS 53 4MATIC+.**



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