

istmo®

liderazgo con valores

AGOSTO - SEPTIEMBRE

Nº 369

2020

La comunidad de IA olvidó los
problemas del mundo real

Hannah Kerner

«Conozco las crisis»

Entrevista con Armando Zúñiga

#BlackLivesMatter

Mucho más que un hashtag

Sandra Anchondo Pavón



9 770021 260004



REF
construcción
desde la
crisis



IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

L I N
A V I A T O R
Híbrido



El Lincoln más potente creado hasta hoy

C O L N
A T O R
Conectable



L I N C O L N

istmo 369

Querido lector: el mundo lleva ya más de medio año en pandemia. Aunque todavía no estamos 100% habituados al nuevo aséptico estilo de vida, imperativo para sortear la enfermedad, hemos asentado ya la sorpresa, comprendemos que el futuro se parece más a nuestra forma de vida actual, que a la que disfrutábamos en 2019. Los primeros meses de esta crisis sanitaria aludieron al caos, nos llenamos de incertidumbre, centramos nuestros esfuerzos en comprender la magnitud de la pandemia, en intentar contenerla y en buscar una rápida respuesta por parte de las empresas. En esta edición juntamos diversas perspectivas con las que empresarios y académicos analizan la crisis sanitaria, sus vicisitudes y los posibles caminos para reconstruir el mundo.

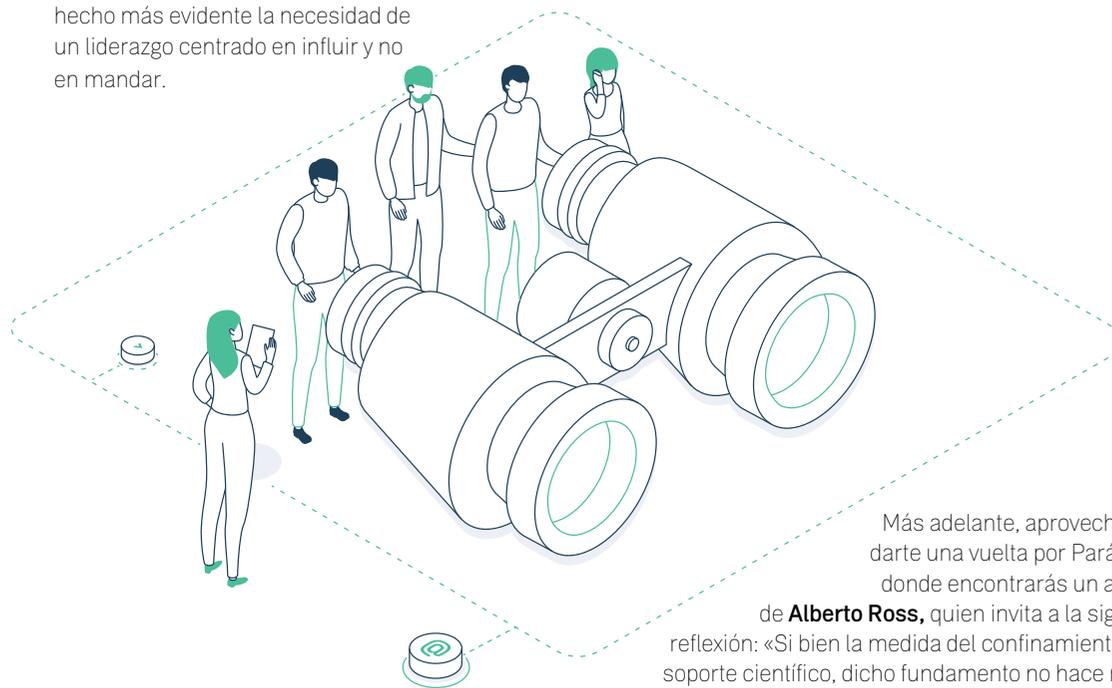


Te sugiero iniciar tu lectura con la visión humanista de **Ricardo Murcio**, quien menciona que la pandemia ha hecho más evidente la necesidad de un liderazgo centrado en influir y no en mandar.

En esta línea, te recomiendo la entrevista que realizamos a **Claudia Jañez**, la empresaria considera que los retos que la pandemia ha dejado al mundo empresarial pueden sintetizarse en tres grandes áreas: flexibilidad, liderazgo y enfoque en el ser humano. Aprovecha también para leer la entrevista con **Armando Zúñiga**, un empresario forjado en la turbulenta década de los noventa, quien afirma que las crisis se traducen siempre en oportunidades y que hoy estamos obligados a encontrarlas.

Por otro lado, **Eduardo Argil** menciona que, para blindar la empresa en tiempos inciertos y propiciar la continuidad de negocio conviene apostar por la automatización y así conseguir que los colaboradores asistan a las empresas únicamente para cuestiones puntuales.

Nancy Verver analiza los efectos de la pandemia en el proceso educativo de una generación la cual puede dejar secuelas permanentes y generar una insalvable desigualdad si como sociedad no tomamos medidas para adaptar el sistema a la nueva realidad.



Más adelante, aprovecha para darte una vuelta por Paráfrasis, donde encontrarás un artículo de **Alberto Ross**, quien invita a la siguiente reflexión: «Si bien la medida del confinamiento tiene soporte científico, dicho fundamento no hace menos trágica la situación para las personas contagiadas y sus seres queridos». **Sandra Anchondo** cierra esta sección con el texto: «#BlackLivesMatter. Mucho más que un *hashtag*», un tema que retomó su efervescencia al calor de la pandemia.

Para cerrar la argumentación de este número, te recomiendo revisar el artículo de **Héctor Zagal**: «El hilo de Ariadna y la educación por Zoom».

¡Que disfrutes tu lectura!

Alejandrina Lincoln
Editora en jefe del ecosistema **istmo**



A. Lange & Söhne Zeitwerk Striking Time (145.029)

BERGER

C I E N A Ñ O S

Herencia de Lujo y Precisión

A. LANGE & SÖHNE · AUDEMARS PIGUET · BAUME & MERCIER · BELL & ROSS · BREITLING · BOVET · BUBEN & ZORWEG
BVLGARI · CARTIER · CORUM · CHANEL · CHOPARD · CHRISTOPHE CLARET · CHRONOSWISS · FRANCK MULLER
FRÉDÉRIQUE CONSTANT · GREUBEL FORSEY · GIRARD-PERREGAUX · HUBLLOT · HYT · IWC · JACOB & CO
JAEGER-LECOULTRE · L'ÉPÉE · MB&F · MONTBLANC · MONTEGRAPPA · ORIS · PANERAI · PATEK PHILIPPE · PIAGET
PORSCHE DESIGN · ROGER DUBUIS · TAG HEUER · TISSOT · TW STEEL · ULYSSE NARDIN
URWERK · VACHERON CONSTANTIN · ZENITH

#TheBergerMan

BERGER.COM.MX

#BergerTimes

Nº 369
agosto-septiembre 2020

istmo



REconstrucción **ARTE DE DIRIGIR**



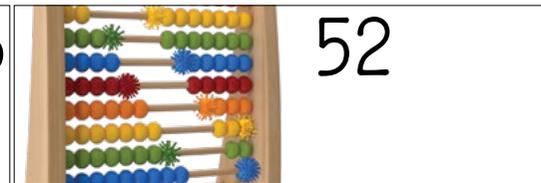
38
La crisis nos volvió más humanos
Entrevista con **Claudia Jañez**
«Hoy, más que nunca, necesitamos líderes 360°. Que verdaderamente entienda que, aparte de la crisis, necesita tener en la cabeza todo lo demás».



42
«Conozco las crisis»
Entrevista con **Armando Zúñiga**
«Llego en una etapa de crisis. Las conozco y por ello apuesto por reactivar, llevando un mensaje positivo a los empresarios. En las crisis también hay oportunidades».



46
La pandemia es el despertador ¡Hora de hacer planes!
Enrique Viaña
Mucho de la crisis estaba presente, pero la pandemia lo ha catalizado en un desafío holístico al mundo desarrollado que arrastra a los países emergentes.



52
Educación: las huellas imborrables de la pandemia
Nancy Verver
Esta crisis es una oportunidad de reinventarnos, reeducarnos, de desarrollar las habilidades de innovación, autoaprendizaje, de fortalecer nuestra conciencia social y de actuar.

PARÁFRASIS



72
La sombra de Antígona: a propósito del confinamiento y pandemia
Alberto Ross
La medida del confinamiento tiene soporte científico, pero no hace menos trágica la situación para las personas contagiadas y sus seres queridos.



76
#BlackLivesMatter Mucho más que un hashtag
Sandra Anchondo Pavón
«No se trata de demandas nuevas. Son las mismas de hace años, pero revestidas de más hartazgo y mayor activismo».

istmo@ipade.mx • www.istmo.mx

istmo®
liderazgo con valores

CONSEJO EDITORIAL

PRESIDENTE
Carlos Ruiz González

CONSEJEROS

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

EDITORIA EN JEFE
Alejandrina Lincoln Strange Ochoa
alincolin@ipade.mx

GERENCIA COMERCIAL
Daniela Flores Basurto
danielaflor@ipade.mx

DISEÑO Y ARTE FINAL
Mónica Manzano Islas
mmanzano@ipade.mx

PUBLICIDAD
Ximena González Joven
xgonzalez@ipade.mx

ADMINISTRACIÓN Y SUSCRIPCIONES
Mariana Domínguez Tamayo
mdominguez@ipade.mx



IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

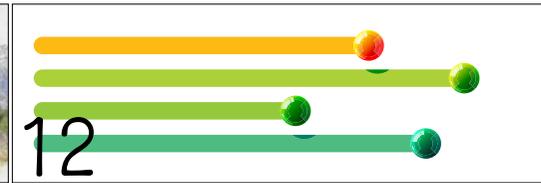
DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA
Laura Ponce de León Garduño
lponce@ipade.mx

DIRECCIÓN DE CONTENIDOS
Andrea Moreno Herrero
andreamoreno@ipade.mx

MIT TECHNOLOGY REVIEW EN ESPAÑOL



8
El empresario de un Pueblo Mágico
Agustín Llamas Mendoza
La gestión de un alcalde extraído de las filas empresariales como factor de cambio en la ciudad de Orizaba, Veracruz.



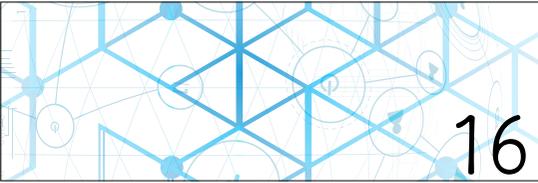
12
La comunidad de la IA se ha olvidado de los problemas del mundo real
Hannah Kerner
«Parte de la investigación actual sobre aprendizaje automático ha perdido su conexión con los problemas importantes para el mundo más amplio de la ciencia y la sociedad».



REconstrucción

ARTE DE DIRIGIR

ANÁLISIS



16

Get Ready for the Changing Nature of Globalization

An interview with Omar Toulan

«You need agility to be able to adapt your organization, your strategy, and your structures to increasing volatility, because it is not going to change».

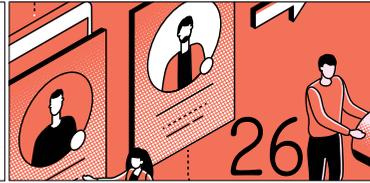


22

Sal de la crisis y resiste cualquier pandemia

Entrevista con Eduardo Argil

Las empresas que apuesten por la automatización y capaciten a sus colaboradores en el desarrollo de una cultura de *digital workplace*, podrán enfrentar cualquier crisis.

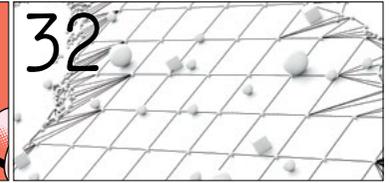


26

El líder: eslabón que cierra la cadena

Ricardo Murcio

La pandemia aceleró muchos procesos, entre ellos, la necesidad de entender a la empresa como una entidad social, más allá de una máquina generadora de ganancias.

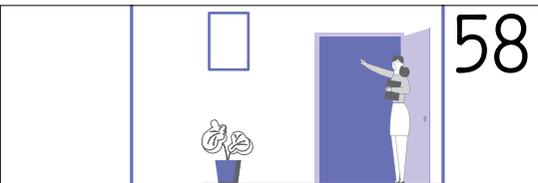


32

El comercio internacional y el mercado laboral

Benjamín Alemán Castilla

Las formas de estudiar el comercio internacional son tan dinámicas que mejoran la precisión en los hallazgos sobre cómo el libre comercio influye en las economías del mundo.



58

9 compromisos para trabajar en casa

Ana Paula Nacif

Abrir nuestro hogar al equipo de trabajo requiere nuevas reglas de comportamiento y conductas de respeto diferentes al ambiente de oficina.



62

Personas y empresas en la nueva realidad

Rodrigo González Souza y Alejandro Vázquez Ríos

2020 ha puesto a prueba toda habilidad directiva, forzando a los ejecutivos a tomar más riesgos, a pensar desde cero su propuesta de valor y considerar lo que parecía impensable.



68

La saga continúa. ¡Bienvenidos a la nueva realidad!

Carlos Ruiz González

Debemos ver al cambio como una oportunidad de motivación, innovación y crecimiento. Son momentos de decidir y actuar.



Portada
Rodrigo Castillo
@typometro

GIROSCOPIO

No es imprescindible pero su ausencia detona algunos inconvenientes.

81



Cuatro refugios para viajar cerca de casa
Fernanda Carrasco



Obras del antiguo Perú
Christa Stahl



El hilo de Ariadna y la educación por Zoom
Héctor Zagal

ISTMO, año 61, número 369, agosto-septiembre 2020, es una publicación bimestral editada por SOCIEDAD PANAMERICANA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES, A.C. (Propietaria del IPADE Business School), Calle Floresta #20, Col. Clavería, Alcaldía Azcapotzalco, CP 02080, Ciudad de México, México. Tel. 55 5354 1800. Editor responsable: Andrea Moreno Herrero. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo 04-2019-082012175300-102, ISSN-0021-261X, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Certificado de Licitud de Título y Contenido No.17358 otorgados por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. Distribuida por El Economista Grupo Editorial, S.A. de C.V., con domicilio en Av. Coyoacán #515, Col. Del Valle, Alcaldía Benito Juárez, CP 03100, Ciudad de México, México. Porte pagado, publicación periódica. Permiso PP09-02139. Autorizado por SEPOMEX. Servicios Profesionales de Impresión, S.A. de C.V. Calle Mimosas #31, Col. Santa María Insurgentes, CP 06430, Ciudad de México, México. Tel. 55 5117 0100.

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

Colaboradores



Agustín Llamas Mendoza
P. 8

Articulista

Profesor decano del área de Entorno Político y Social de IPADE Business School. MBA por la misma institución. Cuenta con un posgrado en Responsabilidad Social Empresarial por la Universidad de Castilla-La Mancha.



Hannah Kerner
@hannah_kerner
P. 12

Articulista de MIT *Technology Review*

Profesora asistente en la Universidad de Maryland. Investiga métodos de aprendizaje automático para aplicaciones de teledetección en monitorización agrícola como parte del programa Harvest de la NASA.



Omar Toulan
P. 16

Entrevistado

Profesor de estrategia y gestión internacional en IMD Business School. Licenciado en Economía Internacional por la Universidad de Georgetown y doctor en Estrategia por la Sloan School of Management del MIT.



Eduardo Argil
P. 22

Entrevistado

Director de Tecnología Digital en everis México. MBA por EGADE Business School y licenciado en Ciencias en Sistemas de Computación y Administración por el ITESM.



Enrique Viaña Remis
@oikonomenos
P. 46

Articulista

Doctor en Ciencias Económicas. Catedrático de Economía aplicada en la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad de Castilla-La Mancha. Autor del libro: *Marco Polo 21: La guía definitiva para hacer negocios en China*.



Nancy Verver
P. 52

Articulista

Doctoranda en Liderazgo y Dirección en Instituciones de Educación Superior por la Universidad Anáhuac. Maestra en Dirección y Gestión de Capital Humano (Universidad Panamericana). Egresada del programa D-1 de IPADE Business School.



Ana Paula Nacif
@apnacif
P. 58

Articulista

Directora de Marketing en IBM México. Egresada del programa D-1 de IPADE Business School y del Programa de Innovación para la Alta Dirección. Licenciada en Administración por la Universidad Anáhuac. Consejera editorial de *istmo*.



Rodrigo González Souza
P. 62

Articulista

Profesor del área de Dirección de Personal del IPADE Business School. MBA por la misma institución. Máster en Análisis Económico y Economía Financiera, Universidad Complutense, España.



Ricardo Murcio
@RicardoMurcio
P. 26

Articulista

Profesor del área de Factor Humano y Empresa-Familia en IPADE Business School. Doctor y maestro en Gobierno y Cultura de las Organizaciones por la Universidad de Navarra. MBA por IPADE Business School.



Benjamín Alemán Castilla
P. 32

Articulista

Profesor del área de Entorno Económico en IPADE Business School. Doctor en Economía por London School of Economics and Political Science (Reino Unido). Maestro en Investigación en Economía por la misma institución.



Claudia Jañez
@claujanez
P. 38

Entrevistada

Presidenta de DuPont Latinoamérica y del Consejo Ejecutivo de Empresas Globales. Licenciada en Derecho por la Universidad La Salle. Cuenta con un diplomado en Negociación por la Universidad de Harvard y un MBA en IPADE Business School.



Armando Zúñiga
@Armando_ZunigaS
P. 42

Entrevistado

Presidente de COPARMEX Ciudad de México. Director General de Grupo IPS y Coordinador General de Agrupaciones de Seguridad Unidas por México (ASUME). Egresado del programa AD-2 de IPADE Business School.



Alejandro Vázquez Ríos
P. 62

Articulista

Profesor y director del área de Dirección de Personal de IPADE Business School. MBA por la misma institución y licenciado en Administración Hotelera por la Universidad Iberoamericana.



Carlos Ruiz González
@CarlosRuizGlez
P. 68

Articulista

Profesor decano del área de Política de Empresa en IPADE Business School. Presidente del Consejo Editorial de **istmo**. Doctor en Administración por HEC (Francia) y doctor en Filosofía por la Universidad de Navarra.



Alberto Ross
@jaross
P. 72

Articulista

Vicerrector de Investigación en la Universidad Panamericana. Doctor en Filosofía por la Universidad de Navarra y posdoctorado en la Universidad de París IV-Sorbonne. Egresado del programa D-1 de IPADE Business School.



Sandra Anchondo Pavón
P. 74

Articulista

Doctora en Filosofía por la Universidad Panamericana. Profesora de ética y filosofía social en la misma institución. Estudia las relaciones entre ética y lenguaje, se interesa por los retos de la comunicación intercultural.



Héctor Zagal
@hzagal
P. 94

Articulista

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

S - 30 de mayo, 1910
9 - 27 de mayo, 1910
15 - 15 de mayo, 1910
20 - 20 de mayo, 1910
25 - 25 de mayo, 1910
30 - 30 de mayo, 1910
35 - 35 de mayo, 1910
40 - 40 de mayo, 1910
45 - 45 de mayo, 1910
50 - 50 de mayo, 1910

El empresario de un pueblo mágico

La gestión de un alcalde extraído de las filas empresariales como factor de cambio en la ciudad de Orizaba.

AGUSTÍN LLAMAS MENDOZA



En ninguno de los 2,446 municipios que hay en México existe el registro de que cientos de personas se hayan volcado a desfilarse por las calles, en medio de bailables y porras, para agradecer a un alcalde el trabajo desarrollado durante su administración.

La ciudad de Orizaba en Veracruz es donde se escenificó ese insólito desfile de agradecimiento, y el presidente municipal que recibió esas muestras de reconocimiento se llama Juan Manuel Diez Francos, quien dejó de gobernar ese Ayuntamiento en las primeras horas de 2018.

Orizaba es una ciudad rodeada de grandes montañas, con una población de cerca de 126,000 habitantes. A mediados del siglo XX basaba su bonanza en la industria textil y cervecera. En 1940, Juan Diez Alonso, oriundo de Casavegas, provincia de Palencia, España llega a México, resuelto a «hacer la América» después de haber peleado del lado franquista durante la Guerra Civil española. Allí comenzó a trabajar en una tienda de telas, El Fénix, propiedad de su hermano Gerardo. Tras fallecer éste, Juan logró consolidar la empresa, Fénix, S.A. de C.V.

En la década de 1960, echó a andar una fábrica de guayaberas y chazarillas y abrió un supermercado denominado El Superfénix, el primero en su tipo en el estado de Veracruz. Con grandes esfuerzos y una bien entendida cultura del ahorro, Juan Diez Alonso logró abrir en pocos años otras 17 tiendas de autoservicio en Veracruz, Puebla y Oaxaca.

El empresario se casó con Matilde Francos Aguirre, de Tehuacán, Puebla, mujer de gran calidad humana.¹ La familia se compuso de siete hijos, entre ellos Juan Manuel Diez Francos.

Con el tiempo, las fábricas textiles se mudaron para el centro de país y la cervecera, con la evolución de la tecnología, dejó de ser una fuente importante de empleos, por lo que durante décadas la economía de Orizaba cayó en un letargo.

EL LLAMADO DE LA POLÍTICA

En 2007, Juan Manuel Diez Francos se había convertido en un reconocido empresario de la región, con una extensa cadena de agencias automotrices en el estado de Veracruz, un negocio inmobiliario y aquel tradicional negocio de supermercados que forjara su padre. Todo esto incorporado dentro de Grupo Diez Fénix.



En aquel año se involucró en la política, al aceptar ser candidato a la presidencia municipal de Orizaba frente a un suceso imprevisto: faltando una semana para la realización de las elecciones el Tribunal Federal del Poder Judicial de la Federación había revocado la candidatura del priista Víctor Castelán Crivelli, por haber cometido actos anticipados de campaña.²

Diez fue invitado como candidato sustituto por el entonces gobernador Fidel Herrera Beltrán. Previamente, el empresario había servido a la comunidad como presidente del Patronato de ExpOri Feria Nacional y como patrocinador del Programa de Niños con Cáncer, del Hospital Regional de Río Blanco.

Aceptó, a pesar de que por años no fue muy afecto al priismo. A cambio, Diez solicitó al gobernador destinar obra pública a Orizaba por 200 millones de pesos, ganara o perdiera las elecciones. Tomó protesta como candidato sustituto, faltando 7 días para los comicios, programados para el 2 septiembre de 2007. En su breve campaña electoral se comprometió a donar el sueldo que recibiría como presidente municipal para obras sociales.

Al margen de cuestionamientos ideológicos y de preferencias partidistas, Diez fue «criado en valores y respeto. Aprendió de sus padres a esforzarse, a reconocer el mérito de la honradez y ser fiel a la verdad».³

La formación que recibió influyó en su carrera profesional, su gestión empresarial y su forma de gobernar. Desde que inició su ejercicio gubernamental, marcó la diferencia. Integró su gabinete

con funcionarios de extracción empresarial y no en función de compadrazgos. En un acto insólito, redujo la plantilla de colaboradores de confianza del ayuntamiento de 600 a 250 y se apoyó en los 690 trabajadores sindicalizados, bajo la convicción de que contaban con la suficiente experiencia en el manejo administrativo y operativo y por lo tanto no se requería mayor número de plazas.

En su trienio, que culminó en enero de 2011, enfocó su trabajo en las necesidades de la gente y logró hacer que llegaran nuevas inversiones, con la creación de plazas comerciales que generaron nuevos empleos. Embelleció la ciudad con un programa amigable que hizo el entorno urbano más agradable a la vista.

Desarrolló programas para la gente más necesitada, invirtió los recursos de manera eficiente para reactivar el turismo y la economía de la región. Convirtió el paseo del Río Orizaba en una zona de convivencia con un parque lineal de 4 km, donde se encuentra una importante reserva animal.

SEGUNDO PERIODO

Juan Manuel Diez decidió continuar vigente en el escenario político y buscó ser nominado por el PRI como candidato a una diputación federal, representando al distrito XV de Orizaba, a sabiendas de que contaba con el respaldo popular de sus paisanos. En las elecciones federales de 2012 ganó los comicios con una votación holgada.

Como diputado federal, no tuvo grandes coincidencias con sus compañeros de partido. Su estilo franco y abierto, no necesariamente compaginaba con las formas de la Cámara de Diputados.

Bajo ese panorama, buscó el mejor momento para dejar la diputación en 2013, cuando se acercaba el periodo para renovar las presidencias municipales de Veracruz. Solicitó licencia para ausentarse de San Lázaro y buscar la candidatura a la alcaldía de Orizaba.

Diez ganó nuevamente los comicios y ocupó la presidencia municipal de Orizaba. Ahora ejercería el cargo de 2014 al 1° de enero de 2018, conforme a las modificaciones hechas al artículo 70 de la Constitución local en 2012.⁴

Al igual que en su primera gestión, donó su sueldo a obras sociales e integró su gabinete con colaboradores de extracción empresarial. Empezó acciones para cambiar la vocación de la ciudad de industrial a comercial y turística.

Todas las obras construidas y las políticas públicas buscaban hacer de Orizaba una ciudad más habitable y segura; las impulsó con el apoyo de un equipo de colaboradores a los que comprometió a trabajar apegados a un «Decálogo Municipal», del que sobresalen los siguientes conceptos:

- La honradez no es una virtud, es una obligación. Por eso, al que robe o permita que roben, no sólo lo voy a correr, también lo voy a meter a la cárcel.
- Quiero empatía, pónganse en los zapatos de los ciudadanos. Nosotros estamos para servirles, ellos pagan su sueldo con sus impuestos y quiero que reciban el mejor servicio, siempre buscando el bien general y no el particular, comenzando por los que más lo necesitan.
- Cuiden los recursos y el dinero del municipio. Siempre que tengan que gastar, háganlo pensando como si fuera su propio dinero. Un pequeño agujero hunde un gran barco.⁵

En la actualidad la fisonomía de la ciudad luce diferente, sobre todo el primer cuadro, donde sobresalen las calles limpias y bien pavimentadas, mientras que las fachadas de las casas, los pequeños edificios y las iglesias se aprecian

excelentemente remozadas y pintadas con sentido estético.

Al caminar por las aceras brillan por su ausencia los vendedores ambulantes, no se observa basura tirada. La gente transita tranquila y satisfecha por los servicios públicos que brinda el Ayuntamiento y desde luego contenta por el trato amable y eficiente que recibe cuando acude a las oficinas municipales a realizar un trámite para pagar algún impuesto o servicio.

ALGUNOS LOGROS

La Secretaría de Turismo federal designó a Orizaba en 2015 como Pueblo Mágico.⁶ Mediante este programa, creado en 2001, se distribuyen 400 millones de pesos a las poblaciones seleccionadas por parte de los gobiernos federal y estatal. A finales de 2017 se contabilizaban 111 Pueblos Mágicos.

De entre las acciones inéditas, destacan haber logrado incrementar los ingresos propios del Ayuntamiento. Obtuvo 50 millones de pesos anuales mediante el cobro del impuesto predial; cabe señalar que los 35,000 contribuyentes pueden reducir el pago de ese impuesto con vales que les otorga el Ayuntamiento si separan sus desechos reciclables como PET y cartón. Por la venta de productos reciclables el ayuntamiento gana 8 millones de pesos anuales.

Con una efectiva reingeniería financiera y el respaldo de la sociedad, consiguió que

ingresaran a la Tesorería 100 millones de pesos por el pago de derechos como servicio de agua, limpia pública, sanitarios públicos, parqueímetros y el rastro, además de 18 millones de pesos por el pago de multas y recargos.

En 2010 había logrado reducir el número de regidores de 12 a 5. «Cinco son suficientes para una ciudad del tamaño de Orizaba», dijo Diez en su momento, con lo que el gobierno de la ciudad se ahorró 16 millones 800,000 pesos de salarios de regidores, una suma que invirtió en la compra de patrullas, vehículos para servicios municipales, reemplazo de bombas de agua, pintura para calles y avenidas, obra pública nueva y atención comunitaria al DIF.

Entre las obras que dejaron huella se encuentra la edificación de un zoológico administrado por el Ayuntamiento a las orillas del Río Orizaba que cruza por la ciudad, en donde habitan 500 ejemplares de 37 especies diferentes. Ninguno fue comprado, sino adquiridos de las incautaciones de la Procuraduría Federal de Protección al Medio Ambiente.

Diseñó e impulsó la construcción de un teleférico, el tercero más largo del país, que lleva al visitante del centro de la ciudad al ecoparque del Cerro del Borrego. La cafetería y la tienda de souvenirs del teleférico, administradas por el ayuntamiento, generan 200,000 pesos al mes más las entradas, que generan un importe de 1.8 millones de pesos mensuales.

También, su gobierno compró y remodeló el Castillo Mier y Pesado y lo convirtió en un Centro de Convenciones para la extensión del arte y la cultura. Hoy este Poliforum abonará al crecimiento económico de la ciudad a través del turismo de congresos y convenciones.

Otra de las obras relevantes fue el rescate del Convento de San José de Gracia, construido por el orden de los Franciscanos en 1799 y que funcionó hasta la Revolución. Durante muchos años estas instalaciones fueron una gran veindad en la que moraban más de 100 familias insalubrementemente, además de que en el interior proliferaba el tráfico de droga y la prostitución. Dichas familias fueron reubicadas a una moderna Unidad Habitacional y el Convento fue remodelado, con una inversión de 6 millones de pesos. Actualmente es uno de los principales atractivos turísticos.

La iglesia de San Miguel Arcángel, importante atractivo para el turismo religioso.



Igualmente, construyó los llamados parques de bolsillo, con un costo unitario de 180,000 pesos, a diferencia de los municipios aledaños, que han pagado hasta 500,000 pesos por cada uno de estos parques. Los edificó con personal del ayuntamiento, en vez de instalarlos con contratistas. Igualmente transformó el basurero municipal en el mejor parque temático del estado de Veracruz.

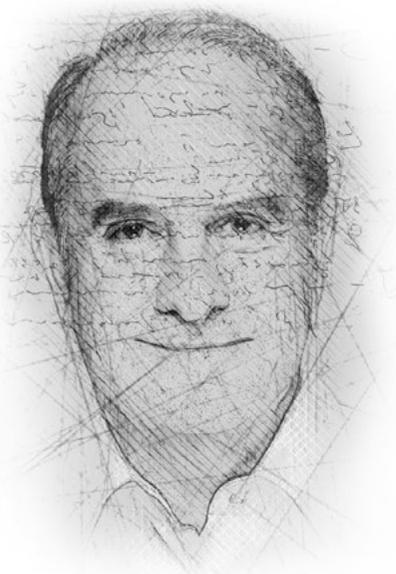
Invirtió en pintura para las iglesias de San Miguel Arcángel, San Antonio, San Juan de Dios, Santa Gertrudis y Santa María, lo que atrae al turismo religioso. También ha construido siete campos deportivos de primer nivel.

El sueldo del policía y del agente de tránsito se elevó cuatro veces, precisamente para ayudar a erradicar la corrupción. Antes un policía raso ganaba 2,500 pesos mensuales, en la actualidad recibe un sueldo cercano a los 10,000 pesos. En 2008 había dos patrullas; para 2016 se contaban 126. Con la profesionalización de la policía municipal se redujeron en 80% los delitos del fuero común.

LAS CONTROVERSIAS

Entre las acciones que impulsó y que le generaron controversia entre la población se encuentra el desalojo de vendedores ambulantes del primer cuadro de la ciudad de Orizaba valiéndose de la fuerza pública. Cuenta Diez que cuando los invitó a retirarse de las calles pero los vendedores reaccionaron violentamente. Ante esa reacción les dio un plazo de 15 días para desalojar, y al mismo tiempo realizó una consulta pública. Los datos del sondeo fueron contundentes: 95% se manifestó en contra de los ambulantes, por lo que negoció con sus líderes y los reubicó en el Mercado Cerritos. Debido a ese suceso fue calificado como «represor».

Algunos crímenes y delitos asociados al narcotráfico y que corresponden al fuero federal tienen relación con la ubicación geográfica de Orizaba. La zona metropolitana se ubica en una cordillera fecunda para el cultivo de la amapola, por lo que toda esa área se encuentra en pugna entre dos cárteles. En los últimos años se registró en esa área el asesinato de dos periodistas: Anabel Flores, reportera de *El Buen Tono* y del *El Sol de Orizaba*, y el corresponsal de Televisa, Juan Heriberto Santos.



Juan Manuel Diez Francos, político y empresario mexicano. Fue presidente municipal de la ciudad de Orizaba, Veracruz, en dos periodos no consecutivos.

Sin embargo, Orizaba sigue siendo la ciudad más segura del estado de Veracruz. A principios de 2016, el Institute for Economics & PEACE, informó que era la ciudad más pacífica, de entre 76 zonas metropolitanas estudiadas de las 32 entidades federativas del país.⁷

Diez Francos, contaba con un chat donde la ciudadanía se comunicaba a su oficina para informarle sobre casos de corrupción. También destaca que durante su administración no se registró ningún apoyo financiero para algún diputado local o federal.

Como resultado de su trabajo, Orizaba se convirtió en el lugar favorito de los viajeros que participaron en la encuesta Vota por tu Pueblo Mágico favorito de México, elaborada en 2017 por la revista *México Desconocido*.⁸

Después de haber gobernado Orizaba durante dos periodos, Juan Manuel Diez Francos se retiró de la administración pública y considera que en la política «haber tenido la oportunidad de un mayor trato con la gente, te vuelve necesariamente un mejor ser humano». Concibe que en el ejercicio público se despliega más imaginación y esfuerzos que en la actividad empresarial, aunque reconoce que su experiencia en el sector privado le sirvió para desempeñarse de manera óptima y no faltaron aquellos enemigos políticos que le endilgaron el mote de «El Emperador».

Mientras que agradecía las muestras de afecto de la gente que espontáneamente se organizaron para agradecerle su gestión, pensaba que

«haber tenido la oportunidad de un mayor trato con la gente, te vuelve necesariamente un mejor ser humano».

sucedería a partir del 1 de enero de 2018. ¿Los cambios que había realizado serían lo suficientemente profundos para calificarse como estructurales? ¿Qué más debería seguir haciendo a su edad y después de todo lo que había vivido? </>

¹ El buen tono, «Fallece Maty Francos, madre del alcalde», Recuperado de <https://www.elbuentono.com.mx/fallece-matyfrancos-madre-del-alcalde/>

² Al calor político, «Diez Francos asume la candidatura a la alcaldía de Orizaba» Recuperado de <https://www.alcalorpolitico.com/informacion/diez-franco-asume-la-candidatura-a-la-alcald-a-de-orizaba-14157.html#.WfYI66nG00>

³ *Ibidem*

⁴ Reforma a la Constitución Estatal el 6 de enero de 2012. Ampliación del periodo de gobierno municipal de tres a cuatro años a partir del 1 de enero de 2014.

⁵ Orizaba. Inventario Municipal. 2008-2019 y 2014-2017.

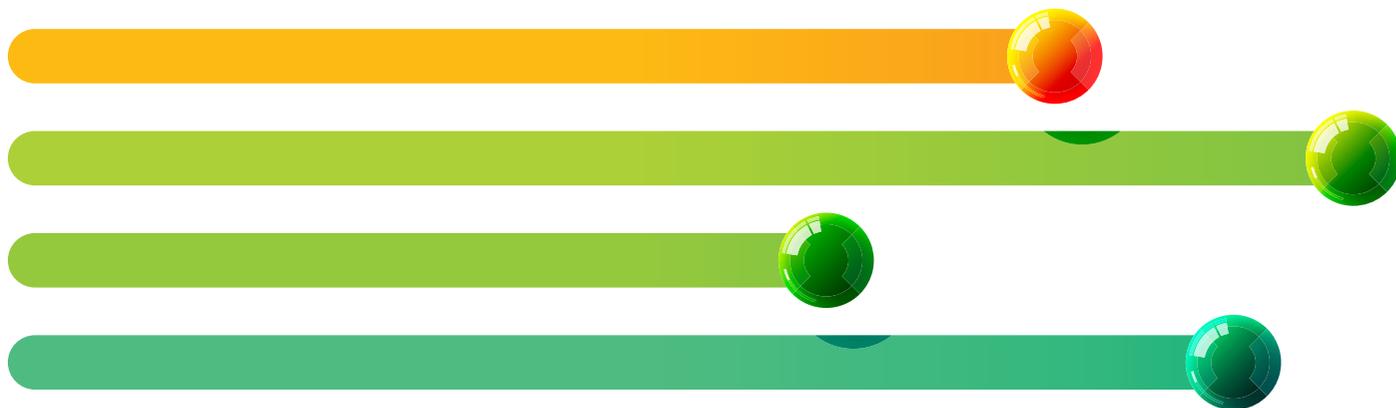
⁶ Proyectos Zona Metropolitana de Orizaba, «Designan a Orizaba como Pueblo Mágico». Recuperado de <http://zmorizaba.blogspot.mx/2015/09/designan-orizaba-como-pueblo-magico.html>

⁷ Índice de Paz México 2015. «Un Análisis de la dinámica de los niveles de paz en México». Institute for Economics & PEACE

⁸ *México Desconocido*, «Orizaba es el pueblo mágico favorito de los viajeros», Recuperado de <https://www.mexicodesconocido.com.mx/orizaba-pueblo-magico-favorito-los-viajeros.html>



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



La **comunidad** de la **IA** **se ha olvidado** de los problemas del **mundo real**



HANNAH KERNER

TRADUCIDO POR ANA MILUTINOVIC

25 AGOSTO, 2020

Las últimas tendencias en el sector de la inteligencia artificial demuestran que la mayoría de los investigadores están más interesados en mejorar sus carreras que en resolver los desafíos más apremiantes de la sociedad, como el cambio climático y el hambre, con aplicaciones novedosas.

Cualquier investigador centrado en aplicar aprendizaje automático a los problemas del mundo real probablemente haya recibido comentarios como este: «Los autores presentan una solución para un problema original y muy motivador, pero se trata de una aplicación y su importancia parece limitada para la comunidad del aprendizaje automático».

Estas palabras proceden directamente de una reseña que recibí sobre un artículo que envié a la conferencia NeurIPS (Sistemas de procesamiento de información neuronal), un lugar destacado para la investigación del aprendizaje automático. He visto esta frase muchas veces en las reseñas de artículos en los que mis compañeros y yo presentamos un método motivado por una aplicación, y he escuchado historias similares de muchos otros casos parecidos.

Esto me hace pensar: si la comunidad cree que el objetivo de resolver problemas del mundo real de alto impacto con el aprendizaje automático tiene una importancia limitada, ¿qué estamos intentando conseguir?

El objetivo de la inteligencia artificial (IA) consiste en ampliar la frontera de la inteligencia de las máquinas. En el campo del aprendizaje automático, un desarrollo novedoso generalmente significa un nuevo algoritmo o procedimiento o, en el caso del aprendizaje profundo, una nueva arquitectura de red. Como han señalado otros, este exagerado foco en los métodos novedosos conduce a una gran cantidad de artículos que informan sobre algunas mejoras marginales o incrementales en los conjuntos de datos de referencia y exhiben erudición defectuosa a medida que los investigadores compiten por encabezar la clasificación.

Mientras tanto, muchos artículos que describen nuevas aplicaciones presentan conceptos novedosos y resultados de alto impacto. Pero incluso una pizca de la palabra «aplicación» parece estropear el artículo para los revisores. Como resultado, este tipo de investigación queda marginada en las principales conferencias. La única esperanza real de sus autores es que sus artículos sean aceptados en talleres, que rara vez reciben la misma atención de la comunidad.

Esto representa un problema porque el aprendizaje automático tiene un gran potencial para mejorar la salud, la agricultura, los descubrimientos científicos y mucho más. La primera imagen de un agujero negro se produjo gracias al aprendizaje automático. Las predicciones más precisas de las estructuras de las proteínas, un paso importante para el descubrimiento de fármacos, se realizan mediante aprendizaje automático. Si otros miembros del campo hubieran dado prioridad a las aplicaciones en el mundo real, ¿qué más descubrimientos innovadores hubiéramos tenido hasta ahora?

No se trata de una revelación nueva. Citaré un artículo titulado *Machine Learning that Matters*, de la científica informática de la NASA Kiri Wagstaff: «Gran parte de la investigación actual sobre aprendizaje automático ha perdido su conexión con los problemas importantes para el mundo más amplio de la ciencia y la sociedad». El mismo año en el que Wagstaff publicó su artículo, la red neuronal convolucional AlexNet ganó un concurso del reconocimiento de imágenes de alto nivel centrado en el popular conjunto de datos ImageNet, lo que llevó a una

explosión de interés en el aprendizaje profundo. Lamentablemente, la pérdida de conexión que describió Wagstaff parece haberse agravado desde entonces.

LAS PREGUNTAS EQUIVOCADAS

Marginar la investigación aplicada tiene consecuencias reales. Los conjuntos de datos de referencia, como ImageNet y COCO, han sido claves para fomentar el aprendizaje automático. Permiten entrenar y comparar los algoritmos con los mismos datos. Sin embargo, estos conjuntos de datos contienen sesgos que se pueden incorporar en los modelos resultantes.

Más de la mitad de las imágenes de ImageNet provienen de Estados Unidos y Gran Bretaña, por ejemplo. Ese desequilibrio lleva a los sistemas a clasificar las imágenes de manera inexacta en categorías que difieren según la geografía. Los populares conjuntos de datos de rostros, como la Base de datos de rostros de AT&T, contienen principalmente a sujetos masculinos de piel clara, lo que provoca que los sistemas tengan dificultades para reconocer los rostros de piel oscura y mujeres.

mientras que los investigadores intentan superarse unos a otros, una de cada nueve personas en el mundo se muere de hambre.

Cuando los estudios sobre las aplicaciones del aprendizaje automático en el mundo real se excluyen de la línea principal de investigación, resulta difícil para los investigadores ver el impacto de sus modelos sesgados, por lo que es mucho menos probable que hagan algo para resolver estos problemas.

Una razón por la que se minimiza la investigación aplicada podría ser que otros en el aprendizaje automático piensan que este trabajo consiste simplemente en aplicar algunos métodos que ya existen. Sin embargo, en realidad, adaptar las herramientas de aprendizaje automático a algunos problemas específicos del mundo real requiere un gran trabajo algorítmico y de ingeniería. Los investigadores de aprendizaje automático que no son conscientes de esto y esperan que las herramientas funcionen «por sí solas» a menudo acaban creando modelos ineficaces. O evalúan el rendimiento de un modelo utilizando métricas que no se traducen en un impacto en el mundo real, o eligen el objetivo equivocado por completo.

Por ejemplo, la mayoría de los estudios que aplican el aprendizaje profundo al análisis de ecocardiogramas intentan superar la capacidad de un médico para predecir alguna enfermedad. Pero, lo cierto es que predecir la función cardíaca normal ahorraría más tiempo a los cardiólogos al identificar a los pacientes que no necesitan su atención. Muchos estudios que aplican el aprendizaje automático a la viticultura tienen como objetivo optimizar el rendimiento de la uva, pero los enólogos «quieren los adecuados niveles de azúcar y ácido, no solo muchas uvas grandes y llenas de agua», asegura el representante de Whitcraft Winery Drake Whitcraft de California (EE. UU.).

MÁS DAÑOS QUE BENEFICIOS

Otra razón por la que la investigación de aplicaciones debería ser importante para el aprendizaje automático convencional es que los conjuntos de datos de referencia del campo

lamentablemente están fuera de contacto con la realidad.

Los nuevos modelos de aprendizaje automático se comparan con los grandes conjuntos de datos seleccionados que carecen de ruido y tienen categorías bien definidas y etiquetadas explícitamente (gato, perro, pájaro). El aprendizaje profundo resuelve bien estos problemas porque supone un mundo en gran parte estable.

Pero en el mundo real, estas categorías cambian constantemente con el tiempo o según el contexto geográfico y cultural. Desafortunadamente, la respuesta no ha consistido en desarrollar nuevos métodos que aborden las dificultades de los datos del mundo real; más bien, ha habido un impulso para que los investigadores de aplicaciones creen sus propios conjuntos de datos de referencia.

El objetivo de estos esfuerzos es básicamente incluir los problemas del mundo real en el paradigma que utilizan otros investigadores de aprendizaje automático para medir el rendimiento. Pero es probable que los conjuntos de datos específicos del campo no sean mejores que las versiones existentes para representar los escenarios del mundo real. Los resultados podrían crear más daños que beneficios. Las personas que podrían haber sido beneficiadas por el trabajo de estos investigadores se desilusionarán con las tecnologías que funcionan mal cuando más se necesitan.

Debido a las prioridades equivocadas del campo, las personas que intentan resolver los mayores desafíos del mundo no se están beneficiando tanto como podrían de la promesa real

de la IA. Mientras que los investigadores intentan superarse unos a otros en puntos de referencia artificiales, una de cada nueve personas en el mundo se muere de hambre. La Tierra se está calentando y el nivel del mar está aumentando a un ritmo alarmante.

Como escribió el neurocientífico y líder de pensamiento sobre IA Gary Marcus: «Las mayores contribuciones de la IA a la sociedad... podrían y deberían en última instancia surgir en los campos como el descubrimiento científico automatizado, conduciendo entre otras cosas hacia las versiones mucho más sofisticadas de la medicina de las que son posibles actualmente. Pero para llegar hasta allí, debemos asegurarnos de que el campo en su conjunto no se quede atascado primero en un mínimo local».

Para que el mundo se beneficie del aprendizaje automático, la comunidad debe volver a preguntarse, tal y como dijo Wagstaff: «¿Cuál es la función objetivo del campo?» Si la respuesta es tener un impacto positivo en el mundo, debemos cambiar nuestra forma de pensar sobre las aplicaciones. </>



La autora es profesora asistente de investigación en la Universidad de Maryland (EE. UU.). Investiga métodos de aprendizaje automático para aplicaciones de teledetección en monitorización agrícola y seguridad alimentaria como parte del programa Harvest de la NASA.

El artículo original «La comunidad de la IA se ha olvidado de los problemas del mundo real» pertenece a la edición digital de *MIT Technology Review*.

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

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

E-mail: redaccion@technologyreview.com

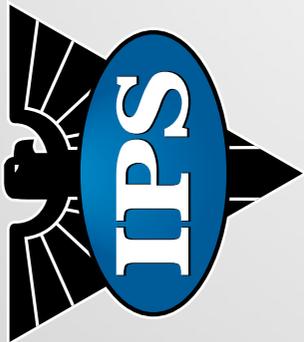
Tel: +34 911 284 864



GRUPO IPS

GARANTÍA EN SEGURIDAD

| MÉXICO • PERÚ |



Tel. (55)55 25 3242
grupoipsmexico.com

¡5^{to} lugar en el ranking de las
GRANDES EMPRESAS!

5 años

Great Place To Work®

CERTIFICADA
Ene 2020 - Dic 2020
MEX



Los Mejores Lugares para Trabajar®
Diversidad e Inclusión
Great Place To Work.
MÉXICO 2020

ÚNICA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA CERTIFICADA EN MÉXICO

OFICIALES DE SEGURIDAD

ARMADOS

GPS

CREA

ALARMAS

CONSULTORÍA

PROTECCIÓN EJECUTIVA

ELECTRÓNICA

Omar Toulan

Get Ready



for the **Changing**

Nature of **Globalization**

MACIEJ BAZELA

«You need agility to be able to adapt your organization, your strategy, and your structures to increasing volatility, because it is not going to change».

Omar Toulan believes there are four major forces of disruption currently transforming the face of the globalized world. In this interview, Dr. Toulan emphasizes that, more than ever before both multinational and local businesses need agility to be able to thrive in a context marked by sustained volatility, and that businesses must face forthcoming risks head on. Omar Toulan is Professor of Strategy and International Management at IMD Business School. His areas of expertise include strategic management, international business, growth strategies, and managing the multinational. Professor Toulan's research has focused on offshoring and outsourcing, global account management, emerging market multinationals, and the impact of the digital disruption on the retail sector.

What is you reading of the changing nature of globalization and impacts it may have on business?

Globalization is being reshaped by a number of forces. Specifically, we could talk about four disruption forces. The first one is changes in competition: we have to reassess who we are competing against. If we look back to the Fortune 500 ranking twenty years ago, there were only four Chinese firms in the list. Today there are over 115. By next year, they will surpass the U.S. in terms of having the largest number of firms among the Fortune 500.

Second, there are changes in technology and business models. Robotics and digitization are fundamentally changing global businesses. Whether you are in manufacturing or in retail, advanced technologies will have sustainable, long-term impacts.

The third force has to do with the economic outlook. We are currently entering a period of economic downturn, especially given the recent events of the past weeks.¹ Firms have to be able to adapt and build capacity to react and work in either a slow growth or a recessionary environment.

And finally, there is a geopolitical disruption. Across the globe –and not just in North America, but also in Europe and parts of Asia and of the Southern Cone– we are seeing the rise of populism, and with it, the rise of protectionism. The challenge facing firms is how to adapt to a period marked by increased protectionism and challenges to their globalization potential.

Geopolitics is always connected, one way or another, to country risk. What is the business case for country risk analysis in business schools and companies?

First of all, let me define what country risk means. As I see it, country risk is not simply about volatility in terms of changing governments. Country risk is essentially the impact of politics, economics, and social activities on business behavior and business activities. The mere fact that there are frequent government changes does not mean the country is risky. Paradoxically, having somebody in power for ten or twenty years does not mean that the country is risk free either. So, what is the rationale, then, for companies to consider country risk? In a nutshell: it is state intervention. Up until 2008, a lot of companies discarded for all intents and purposes the issue of country risk. We were operating

under the Washington Consensus –or neoliberalism– according to which the prosperity of multinationals was a key priority of the world economy. To that end, tariffs were set low and barriers to investment were marginal. However, we do not see that anymore today. We are seeing a rise in the role of governments in the economy. And if you are not prepared, if you do not follow what is happening at the national

firms have to be able to adapt and build capacity to react and work in either a slow growth or a recessionary environment.

Omar Toulan is Professor of Strategy and International Management at IMD Business School.



and international level, you are definitely going to be at a disadvantage.

In a way, it would seem that political risk is very important only for multinational companies. But what about local companies? Is there a strong business case for local or domestic companies to carry out political risk analysis?

Although you may not be directly exporting to international markets or selling abroad, but if your local customers depend upon their sales ending up in the U.S., or China, or other parts of the world, a decrease in demand by China or an increase in protectionism by the U.S. will impact your customers and, in second order, your sales. Given the expansion of supply chains, there is really no way that today any firm is completely isolated from the international market.

Country risk, as you have said, is not only threat. It also implies opportunity. In that sense, what are major threats and opportunities for companies specifically in the Latin American context?

In my view, there is a unique opportunity right now. We are focusing on the trade war between China and the United States in terms of the challenges it poses, but the reality is that it also presents a great opportunity for countries that in the past might have been overpassed. Investment might have gone straight to China, but today it opens the door for secondary supply chains –diversified supply chains– to go outside of China. If you are a firm and you are concerned that the relationship between China and the United States will be such that you will not be able to export to the U.S. from China, you need a second supply chain. Where could that be? It might well be Panama, Costa Rica, Mexico. Again, as a sort of conduit to the United States.

The challenge is that these opportunities are opening up right now. Once these firms make their future decisions for this year or for next year, those decisions are done. What is important for these countries is to act on this opportunity right now, because once that plant is built in South Africa or Vietnam, it is not coming here.

the challenge facing firms is how to adapt to a period marked by increased protectionism and challenges to their globalization potential



Talking about the practical dimension, some experts point out to the difference between analyzing political risks and managing political risks. There is arguably a gap there: you can be very good at one but not necessarily at the other. What is your take on that? Do you think such a gap is real?

What we see often times in companies is that the role of country risk is allocated to a risk manager, somebody who conducts analyses to assess the overall situation. But in many cases, it does not necessarily get translated down to the functional operations. What companies need to do, even before doing the analysis, is, first of all, to elevate the role of country risk inside the organization. And that begins with having a common understanding of what country risk actually is and what the risk tolerance of the organization is. So long as you do not understand how much risk you are willing to take, it is hard for you to instruct the different managers across the organization to behave in a certain way. First and foremost, it is about understanding the risk.

Second, you do have to analyze it. You need to assess what the risks are –the threats in the different

locations in which you are operating. But then, third, you need to mitigate them. And this is where the management part comes in. Analysis is one thing but, at the end of the day, you want to see what you can actually do to reduce those risks. There is a variety of things that can come into play, from partnerships to forms of protecting the organization towards management approaches, but it really does mean getting the local managers involved. You must make country risk an issue for front-line managers, not just for corporate headquarters.

To conclude, considering the near-to-medium term political and economic outlook, what is your key advice to companies operating in extremely

volatile and uncertain contexts? How can they thrive and be successful despite risk and uncertainty?

The first thing that you need to take into account is the mindset. Volatility creates opportunities just as much as it creates challenges. Just think about the past week in the stock market. Monday it was up a thousand points, Tuesday it was down seven hundred, Wednesday up a thousand, and today down nine hundred. A lot of people probably lost a lot of money in that period, but at the same time some people made a lot along the way. One part of this, thus, is having a mentality, and correlated to that, you need agility to be able to adapt your organization, to adapt your strategy and your structures to this increasing volatility, because it is not

going to change. If anything, it is just going to continue to increase. We need to become more agile as organizations, and we can't shy away from these risks. We must face them head on and see how we can actually try as best as we can to make the best of these opportunities. </>

 Maciej Bazela: Chair and Professor, Social and Political Environment Department, IPADE Business School.

¹ The interview was carried out in the first week of March 2020.

if you do not follow what is happening at the national and international level, you are definitely going to be at a disadvantage



(55) 5696 4392

dm_eventos_oficial

MDMxProducciones

DMPRODUCCIONES.MX



COMUNICACIÓN

MEDIOS

CONTENIDO

#CREATIVITYLOVERS

DM
eventlovers

CREAMOS NUEVOS

CAPÍTULOS.

SOLUCIONES PARA UN MUNDO DISTINTO

RRPP

ANÁLISIS

EVENTOS

Eduardo Argil

Sal de la crisis y



REDACCIÓN ISTMO

cualquier **pandemia**

Para la continuidad de negocio en tiempos de crisis, conviene apostar por la automatización y por conseguir que los colaboradores asistan a las empresas para cuestiones puntuales. Es una manera de blindar la organización en tiempos inciertos.

los ciberataques y el robo de identidad o datos, daña a la marca y a las organizaciones de manera brutal. Si monetizas el impacto en credibilidad el daño es muy fuerte.

Eduardo Argil, director de Tecnología Digital en everis México y especialista en nuevas tecnologías, pagos móviles y soluciones de servicios en la nube; considera que las empresas que apuesten por la automatización y capaciten a sus colaboradores en ciberseguridad, eficiencia y desarrollo de una cultura de *digital workplace*, estarán listos para recuperarse de la crisis y, sobre todo, para enfrentar cualquier otra pandemia.

México se ubica en el lugar 21 por la cantidad de ataques que recibe, especialmente de *malware* y *ransomware*. También está en el lugar 25 a nivel mundial por la cantidad de personas que dan *click* a los *links* maliciosos relacionados con temas de la pandemia. ¿A qué se debe que nuestro país ocupe estos puestos?

Se debe, en gran medida, a la cultura y la formación. Gran parte de la vulnerabilidad en las empresas en ciberataques se debe a los mismos empleados. Y no porque sean mal intencionados, sino por falta de preparación. Por ejemplo, nadie piensa que tiene que estar conectado a su VPN



para navegar en un área segura de la empresa, que es quien tiene el *software* para monitorear y asegurarse de bloquear algunos puertos vulnerables en la red, un *malware* o *ransomware*. Este último, cada día es más frecuente pues hay personas que no actualizan sus dispositivos móviles.

Muchas personas creen que la vulnerabilidad ante los ataques es exclusiva de las computadoras, sin embargo, los dispositivos móviles son cada vez más vulnerables y los *hackers* más sofisticados. Yo diría que la raíz es la cultura y la educación informática. Suena muy básico, pero así como decimos que para evitar contagiarse de la COVID-19 es necesario lavarse las manos, en temas informáticos es lo mismo. Los especialistas en ciberseguridad sugieren actualizar el sistema operativo y los componentes de seguridad que brinda la empresa. Tenemos también el tema de los *password*. En México nos hace falta mucha cultura al respecto.

La oleada más fuerte que he visto en el país es la de *phishing*, tema delicado y preocupante, porque pueden incluso robar tu identidad.

Eduardo Argil, director de Tecnología Digital en everis México

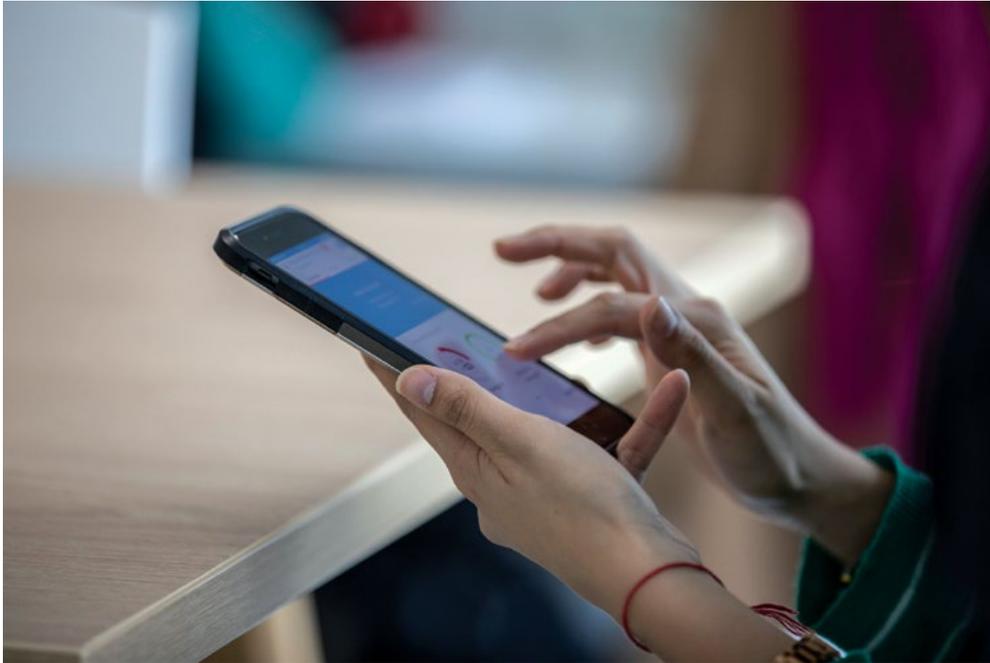
Cualquiera puede recibir uno de esos correos y por error o ingenuidad, proporcionar datos sensibles que afecten a la persona y a la empresa.

La única manera de atacarlos es con formación. Nuestros clientes nos piden capacitaciones sobre concientización en ciberseguridad. Todo lo relacionado con ciberataques de fraudes, robo de identidad o datos, impacta la marca y a las organizaciones, y lo hace de forma brutal. Si monetizas el impacto de esto en la credibilidad de las empresas es muy fuerte. Es por la credibilidad de las empresas que depositas en tus cuentas de banco, brindas datos muy sensibles, o haces compras y asumes que estás pagando un poco más por esas marcas, porque supuestamente estás haciendo una compra más segura; de modo que sí impacta de manera negativa a las marcas y recuperarse de eso en la parte monetaria, equivale a que muchas de ellas, quiebren en seis meses, por un ciberataque que esté mal gestionado.

¿Cuál crees que deba ser la postura del Director General frente a estos ataques?

Lo primero es preocuparse por la integridad física de sus empleados y sus activos. Esto es fundamental y no es una inversión menor. Lo siguiente, que ya mencionaba, es sobre la cultura y la capacitación del *digital workplace*. Durante la cuarentena creció el índice de productividad de las empresas pues la gente está trabajando de 9 a 10 horas diarias, por eso hace falta capacitar a los colaboradores en ciberseguridad, eficiencia y en desarrollo de una cultura de *digital workplace*. Como ya no hay contacto físico, todo lo quieren resolver con una junta presencial en alguna plataforma, y la gente que ya está laborando en equipos de alto rendimiento, que están generando o desarrollando productos tecnológicos digitales, tienen metodologías ágiles que precisamente evitan que tengas tanta recurrencia de juntas, que quitan tiempo y espacio de productividad.

Otra cosa es lo que están enfocados es en la continuidad del negocio. Para ello es conveniente la automatización, identificar dónde hay áreas de oportunidad y cubrirlas con herramientas automatizadas es crucial, porque nada nos garantiza que no vendrá otra pandemia y lo que tienen que asegurar las empresas es que esas



no existe la cultura, ni la capacitación, ni la formación en las empresas para realmente trabajar en un esquema de *digital workplace*.

brechas se cubran con sistemas que puedan ser operados por bots, no por seres humanos. La continuidad del negocio es crucial en cualquier crisis, en cualquier contingencia. Diría que son esas tres áreas en las que se están enfocando los directores generales.

¿Qué tendencias digitales percibes que se han acelerado con la crisis de la COVID-19?

En mi posición actual me enfoco en plataformas de *big data*, por ejemplo, *data analytics*, *digital architecture*, *digital experience*; todas tecnologías orientadas al mundo digital. Desde esta posición hicimos un análisis durante la crisis y ubicamos cinco áreas de impacto en los negocios: los clientes de forma directa, su *work force*,

la operación diaria, la parte financiera de las compañías y la parte regulatoria. Algunas tendencias que percibimos son:

1. Saturación de *contact center*. Colapsaron en todos los sectores y hoy por hoy es un área de oportunidad muy grande en las organizaciones, precisamente para automatizar con asistentes virtuales, que lejos de no resolver o darte una respuesta corta, están en posibilidad de dar solución a los temas de más peso que piden los clientes. Que tengan inteligencia, automatización, y que atiendan de manera más expedita. Se requieren asistentes virtuales con inteligencia artificial, con componentes de *machine learning*. Este tema está tomando mucha fuerza en el país en el sector financiero.

2. Falta de pago importante. Crecerá el número de clientes que dejen de efectuar sus pagos. Situación que impactará todos los sectores. Convendrá contar con analítica predictiva para identificar a qué segmento de clientes podría ofrecerse alguna promoción para que cumplan con su pago. O buscar esquemas para cubrir ese riesgo. Para esto conviene tener analítica predictiva, contar con datos que sean fiables para tener actividades en canales digitales y minimizar el impacto.

3. El ciclo de venta. La demanda exige que éste sea cada día más corto: el *onboarding*, apertura de cuentas, servicios, al darte de alta en una tienda, el tema de atención; son diferenciadores muy importantes. Todos los clientes, si bien ya tenían su experiencia de usuario o su *onboarding* para un canal digital, quieren eficientarlo y mejorarlo, para acortar su ciclo de ventas. Se requiere de una serie de estrategias, y ya hay plataformas, sobre todo de CRM comerciales que pueden hacerlo más eficiente a corto plazo.

4. El boom del *e-commerce*. Se ha vuelto un canal muy potente y recurrido para las empresas que tradicionalmente no usaban ese tipo de plataformas, o las usaban de bajo impacto.

5. *Digital workplace*. La mayoría de los clientes con los que trabajamos son del primer mundo, y ya contaban con plataformas internacionales globales montadas en la nube. Pero ésta no es la realidad de México. El área de oportunidad aquí es la cultura de trabajar en casa. Tema que no existe en el país. Aunque se han hecho intentos, esta cultura es prácticamente nula en México, a diferencia de otros países como Estados Unidos y Canadá, donde inclusive existen centros de costos para que se den las capacidades y la infraestructura para que puedas trabajar en tu casa sin ningún problema. Tenemos capacidades para trabajar de forma remota, pero no existe la cultura, ni la capacitación, ni la formación en las empresas para realmente trabajar en un esquema de *digital workplace*.

6. Infraestructura. El acceso y ni la calidad del internet en México son asequibles a todo mundo. Muchos empleados tienen problemas para conectarse, situación que no

ocurre en otros países. Tenemos aquí un problema de ancho de banda y de capacidades de *software*, que son temas que se tienen que atacar desde la perspectiva de las redes.

7. Integridad física del personal. Para controlar la crisis ocasionada por la COVID-19, durante el semáforo verde será indispensable que las empresas en México cuenten con todos los protocolos que se han implementado alrededor del mundo: toma de temperatura, distanciamiento físico y social, entre otros. Esto impacta a las oficinas y será necesario tener un control. En relación con la privacidad de datos, será necesario mantener un registro de quién tuvo COVID o estuvo cerca de alguien que lo tuvo o de un familiar que falleció debido a esto. Todos son datos sensibles y privados, pero que deben conocerse y almacenarse en plataformas que resguardan la identidad, datos a los que pueda accederse pero que no cualquiera pueda verlos. Esto, para estar monitoreando a tus empleados, poder protegerlos y avisarles de un potencial riesgo de contagio. Todo lo que tiene que ver con mejorar y hacer muy eficiente la plataforma digital desde el *backend*, es clave. Son integración y mejoras tanto en la base de datos, como en la parte de las redes, donde los ingenieros pueden meter mucha mano; todo ello tiene que ver con qué tanto las empresas están montadas sobre una plataforma *cloud*. Pocas empresas en México lo están y pueden permitirse el tipo de elasticidad que cubra ese tipo de errores.

¿Qué buenas prácticas podríamos ver en otros países, que México podría adoptar?

Tengo contacto con toda la región de México hacia el sur, y puedo decir que no hay ningún país en Latinoamérica con la formación, preparación y mejores prácticas que ya tienen Canadá y Estados Unidos. Es un tema que lleva años. Por ejemplo, cuando vas a trabajar a Canadá sabes que podrás hacerlo bajo un esquema de *home office*. Allí la empresa absorbe parte de los costos pues usa el espacio físico de tu casa: el lugar, una silla, internet... todo para aportar valor a la empresa. Ese espacio físico es un centro de costos y se le paga al empleado. Ese es el nivel de cultura que tienen las empresas en tales países.

Realmente lo que mueve todo esto es la capacidad y el flujo financiero que tengan las

las mejores prácticas funcionan cuando su origen proviene de la perspectiva financiera de las compañías.



empresas. El que tú no tengas que movilizarte acarrea grandes beneficios para ti como empleado y para la compañía: es ahorro de transporte, gasolina; y la empresa misma no requiere de tanto espacio físico que deba pagar para que su gente tenga dónde trabajar.

Por tanto, yo espero que México vaya hacia el camino de estas mejores prácticas en la nueva normalidad, donde el empleado tenga que ir a las oficinas para cosas muy puntuales, que las reuniones con clientes puedan tenerse en su mayoría de forma remota. Somos una cultura latina acostumbrada a interactuar mucho físicamente y ojalá esto no impida otros intercambios como irnos a tomar un café.

Reitero, esas mejores prácticas funcionan cuando su origen proviene de la perspectiva financiera de las compañías. Cuando no se traslada eso a monetización en impacto financiero en la empresa, no hay interés, no hay inversión y no hay foco.

¿Crees que con esta nueva normalidad México, lo mismo que Latinoamérica, avanzarán lo suficiente como para estar a

la altura de países como Canadá en temas digitales?

Yo veo a México todavía muy lejos. Hay otros países en Latinoamérica que están muy adelante, como Perú, Chile, inclusive Argentina. Es muy triste, pero para que México logre estar a la altura de Estados Unidos, pasarán años. Si México se pone a trabajar ahora de manera muy fuerte, esto es, el gobierno y el sector privado, estaríamos a dos o tres años, cuando menos, de acercarnos a Perú o Chile, que ya están trabajando bajo ese tipo de cultura y ya están muy acostumbrados a trabajar con canales digitales. Aquí todavía existe desconfianza al usarlos.

Para trabajar en este sentido hace falta dinero de las compañías y del gobierno. Lo que el gobierno invierte en México en tecnología es verdaderamente poco. Un ejemplo, para resolver el tema de la pandemia, el gobierno invirtió únicamente 1%, mientras que en África fue 5%. Es ridículo. Y la iniciativa privada sí tiene las capacidades, lo está haciendo con sus empleados, pero la verdad es que hay que invertir un poco más. Para que todo esto se mueva se necesita, lo repito, hace falta inversión directa.

Los proyectos que tenían las empresas para la transformación digital se están acelerando. Desafortunadamente hubo empresas que no hicieron esas inversiones o no tuvieron el capital para hacerlas, hace dos o tres años, y hoy necesitan hacerlo, pero les está costando el triple. Buscan invertir en esto porque saben que es la única forma de sobrevivir. El cambio viene del dinero, de la inversión, y del foco en esas inversiones. Tengo la esperanza de que las empresas y el sector público trabajen juntos y busquemos un camino para salir de esto más rápido, pensando que es la tecnología la que puede sacar adelante a este país. </>



El líder



La pandemia que atravesamos ha hecho más evidente la necesidad de un liderazgo centrado en influir y no en mandar. Un líder que, al final, sintetice lo general de los objetivos con lo particular de la tarea.



Eslabón que cierra la cadena

Ricardo Murcio

La amistad y la empresa parecieran dos realidades distantes, incluso irreparablemente dissociadas. ¡Impensables!, dirían muchos. Pero la pandemia actual nos ha hecho extrañar a los «amigos del trabajo», que no sólo a los compañeros, y ha mostrado a los dueños y directores de empresa que más que controlar a las personas, hay que confiar en ellas. Se puede afirmar que si la empresa sobrevivirá a esta pandemia será gracias a la confianza y a la amistad que nos une en torno a un bien común, a un propósito de servir a la sociedad y a la capacidad del líder de influir y orientar el trabajo «a distancia», para luego confiar en que se llevará a cabo. Boston Consulting Group publicó, recientemente, un estudio muy interesante (Dahik, y otros, 2020) donde muestra que las personas, desde su casa, están siendo altamente productivas, responsables y se han adueñado de sus decisiones y sus funciones. Parece que la COVID-19 está sacando lo mejor de cada uno de nosotros: personal, familiar y socialmente.

En este nuevo entorno, cada día va quedando más claro que la empresa debe ser flexible, capaz de adaptarse a diferentes circunstancias, resiliente y que, para ello, como ya se anticipaba, debe premiarse una visión de comunidad de personas, más que de conjunto de recursos. Porque los recursos tienen una dependencia de quien los diseña, por más tecnología que utilicen, si no tienen propósito propio requieren de alguien que se los indique. Mientras que las personas gozan de libertad, y por ello son capaces de

adaptarse, de crear nuevos problemas y encontrar nuevas soluciones, y esto lo pueden hacer con total independencia del entorno. Dicho de otro modo, las personas se han adaptado a las muchas y distintas circunstancias, sacando incluso grandes beneficios, y evolucionando para adecuarse a cada uno de los distintos entornos en los que ha vivido durante miles de años.

Esto no es nuevo, ya desde 1992 John Kotter y James Heskett, de la Harvard Business School, encontraron que las compañías con una cultura sólida y flexible, que se preocupan por todos los distintos *stakeholders* y empoderan a sus mandos medios, superan significativamente a las compañías que no lo hacen (y el margen es importante, estas empresas crecieron 682% vs 166%, y obtuvieron ingresos superiores a las otras compañías en 700%) (Kotter & Heskett, 1995). Esto sólo puede darse cuando los líderes de las organizaciones aprenden a ser amigos de los colaboradores. Pero esta afirmación requiere una explicación más profunda, que me permito abordar a continuación.

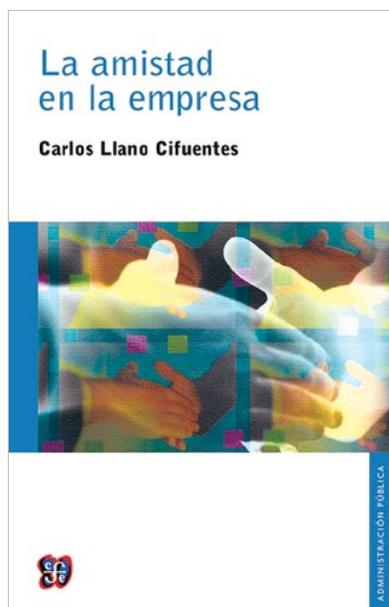
EL LÍDER COMO UN AMIGO VERDADERO

Cuando las personas trabajan en unidad, integradas por un proyecto común, sus resultados no se pueden explicar como la suma del esfuerzo y de las características de sus integrantes, sino que se trata, realmente, de un patrón de relaciones interpersonales que les permiten interactuar entre sí para alcanzar el propósito que persiguen (Mehra, Marineau, Lopes, &

Dass, 2009). Ese patrón de relaciones se forja en la amistad entre los distintos integrantes del equipo de trabajo. El líder que entiende que el trabajo y la empresa son una fuente de desarrollo personal y social, potencializa a sus colaboradores y les permiten crecer, contribuyendo con esto a la creación de riqueza en las organizaciones. En el libro *Conscious Capitalism*, escrito por John Mackey (2014), fundador de Whole Foods Market (empresa adquirida en 2017 por Amazon en cerca de 13,000 millones de dólares), se habla constantemente de la importancia de incrementar el nivel de confianza y amistad en la empresa, para lograr resultados sobresalientes. Este propósito no debe ser únicamente a nivel interno, si no que toda empresa que se preocupa por sus clientes y no solo por su propia prosperidad, logra trascender en el tiempo.

Carlos Llano estudió el tema de manera profunda, en su publicación *La Amistad en la empresa* (Llano, 2014), explica que un estilo de liderazgo centrado en la persona se fundamenta en el convencimiento más que el mandato. Es decir, en la capacidad de influir, de persuadir, y no en la de dar instrucciones o diseñar funciones y sistemas. Para lograrlo, se requiere ganarse la confianza del colaborador, no como estrategia directiva, sino con verdadera intención de conocer y ayudarlo en su proyecto de vida. Como señala Álvarez de Mon, la confianza, no se puede ordenar, tan solo: suscitar, provocar, fomentar, inducir. Porque lo máspreciado en las relaciones humanas son bienes de carácter gratuito. El dinero sirve para comprar lo accidental (2000, pág. 49). Lo que realmente es sustancial al ser humano se consigue a través del trato personal y la amistad. La autoridad, en un modelo que establece como fin a la persona, se caracteriza por el respeto a la libertad, y lo más valioso de ésta es la capacidad de tener un proyecto personal. La dirección centrada en la persona busca influir, sugerir, más que ordenar o disponer del colaborador. En la situación actual es posible entender que el poder a distancia es muy difícil de ejercer, en cambio la influencia por autoridad tiene un mayor impacto

Existen dos maneras para ganar autoridad, y con ello confianza, en la dirección de personas: o por la aptitud personal del líder, o por la actitud con la que ejerce la función (Álvarez de



Carlos Llano Cifuentes (2014)
La amistad en la empresa
Fondo de Cultura Económica

**las personas,
desde su casa,
están siendo
altamente
productivas.
Parece que la
COVID-19 está
sacando lo mejor
de cada uno de
nosotros.**

Mon, 2000, pág. 51). Es decir, o la autoridad lo es por su conocimiento técnico, su habilidad para resolver problemas de alguna índole específica, y por lo tanto las personas están dispuestas a obedecerle o seguirle, o dejarse influir, porque se dan cuenta de que el líder sabe lo que hace. O su modo de ser persona, trato, estilo, le da esa fuerza de arrastre. Quien tiene las dos tendrá una autoridad mayor, por supuesto. Aunque es prácticamente imposible, en los altos mandos, que se conozcan todas las respuestas técnicas a los problemas, porque el director suele ser más capaz por su visión de conjunto y su capacidad de sintetizar los diferentes elementos de la empresa, quizá por esto, Llano confía más en la capacidad de influir que en la de mandar.

James Hunter, define liderazgo como la capacidad de lograr que el otro haga voluntariamente lo que el líder quiere, debido a la influencia personal (Hunter, 1996, pág. 82), estableciendo así la base del liderazgo en la autoridad, que se basa en el servicio, sacrificio, amor y voluntad (entendida como ejecución, capacidad de llevar a cabo las cosas). Es así, como la situación actual y la pregunta sobre el tipo de liderazgo en la empresa en el futuro, encuentra cierta respuesta si se establece la confianza y la amistad como la base de las relaciones interpersonales y especialmente del liderazgo.

AMISTAD: FUENTE DEL LIDERAZGO CENTRADO EN LA PERSONA

Si fuera posible dirigir «a distancia» como hoy se requiere, hay que utilizar un estilo de liderazgo distinto, porque «si se admite la finalidad de la empresa también como contribución al bien del hombre, es decir al desarrollo humano, no podemos dejar de decir que la amistad es precisamente la contribución al bien del hombre del que nos llamamos amigos» (Llano, 2014, pág. 43). Ya se venía gestando, pero la actual pandemia aceleró muchos procesos, entre ellos, la necesidad de entender a la empresa como una entidad social, más allá de una máquina productiva o generadora de ganancias. En diferentes países comienza a desarrollarse una teoría de la empresa que alinea su modelo de negocios para centrar sus fines en realizar una contribución positiva a la sociedad, así lo muestra la reciente creación de la Business Roundtable, en la que

la actual pandemia aceleró muchos procesos, entre ellos, la necesidad de entender a la empresa como una entidad social, más allá de una máquina productiva o generadora de ganancias.

participan 181 CEO de las principales empresas americanas (<https://www.businessroundtable.org/>). El fin de las organizaciones es atender las diferentes necesidades de los hoy llamados *stakeholders*, y para esto tienen que establecer un modelo de negocio y una cultura que entienda a la empresa como una comunidad de personas. El desarrollo que debe proveer la empresa debe encontrarse por arriba del fin particular para la que ha sido creada. El desarrollo del individuo, del ser humano que colabora en ella, es ahora el centro y fin de la misma.

Justamente, por este carácter social es que no se deben separar los conceptos de amistad y de empresa, sino promoverse. Sin amistad, la empresa pierde uno de sus fines: desarrollar el potencial de sus colaboradores. Se convierte en una máquina, y las personas en herramienta de ésta. Como Llano señalaba, «si no se pueden comprar amigos verdaderos con bienes materiales, más triste es que para adquirir los bienes materiales se pierdan los amigos verdaderos» (Llano C., 1997). Decidirse por crear ámbitos de colaboración y servicio, más que organizaciones centradas en la competencia férrea, ofrece la posibilidad de construir un tejido social interno donde prevalece la búsqueda del bien común, sin perder de vista el particular. Si la empresa se compone de personas que persiguen el desarrollo, económico y humano, de todos sus integrantes, es fundamental entender el papel que juegan los amigos en las instituciones.

Pero lo que ahora conviene es entender en qué sentido se habla de amistad en la empresa, porque puede confundirse con la complicidad, que sería todo lo contrario. El amigo verdadero es aquel que busca el bien del otro. Quien lo impulsa y lo motiva a proponerse metas grandes, magnánimas, y lo influye positivamente a hacer el bien. Para Llano este tipo de amistad tiene una triple dimensión: **la primera** es el éxtasis, la predisposición del sujeto, el olvido de sí mismo, para querer el bien del otro. Cicerón, señalaba que esta preparación del sujeto debe consistir en hacerse confiable, congruente y sólido. El líder que quiere convencer al otro debe estar atento a la necesidad de sus colaboradores. **La segunda** dimensión es la unión, consiste en querer para el amigo el bien que se quiere para sí mismo. En este segundo momento

se entiende al amigo como «otro yo». Hay una unión de alteridades, se unen los amigos en el fin. **La tercera**, y más profunda de las dimensiones, consiste en la inhesión, por la que una persona se interesa en conocer intrínsecamente al otro. Este nivel de amistad ofrece una gran oportunidad para el liderazgo, ya que si se logra una relación profunda de este tipo, se presentarían los bienes motivantes a tono con el temperamento y el carácter del otro.

En Aristóteles, según nos refiere Leonardo Polo, se afirma que la amistad es «una virtud o que va acompañada de virtud, y estima que es lo más necesario (*anakaiotaton*) para la vida» (Polo, 1999). Hay cinco tipos de amistad según la filosofía clásica, de la más superficial a la más profunda. Se comienza por aquella en la que alguien se alegra por la existencia del otro, luego por la que desea el bien del otro, un tercer modo, en el que buscar hacerle el bien al amigo, luego la convivencia deleitable, todas estas manifestaciones se superan por el último tipo, la concordancia con el otro. Este es el tipo de amistad que se da en la inhesión, de la que hemos hablado. Para llegar a esta última se requiere la empatía.

La empatía es el esfuerzo sincero de comprender los paradigmas del otro. El amigo verdadero se interesa, de manera profunda, en comprender intelectual y emocionalmente al otro, utilizando los marcos de referencia existenciales básicos de la otra persona para conocerlo profundamente. Esta virtud, señala Llano, compone un cambio de perspectiva, por parte de quien hace el esfuerzo de adentrarse en el otro, más no de proyecto. Se requiere el éxtasis –salir de sí– la unión –identificarse con el amigo– para lograr la inhesión. Pero luego de conseguir el objetivo propuesto, cada uno regresa a su propio rumbo, se mantiene firme en su propio ser, con un objetivo enriquecido por la relación.

Por la inhesión, el amigo está en el amigo, hay una identificación, «no es querer el bien propio del otro, sino que ambos quieren como propio el mismo bien» (Llano C., 2014, pág. 91). Este es el modo como el líder establece un objetivo común. Al tener el mismo fin, y al ser querido por ambos en la misma medida, el líder logra entrar en la voluntad del otro. Esto es la intimidad. El amor de amistad ofrece un reducto por el que puedo entrar en el otro y convencerle de querer lo mismo que yo, que siendo amigos no podrá ser falso, ni egoísta. Se tratará de un bien común con la empresa y con el individuo que realiza la tarea.

James Hunter, a quien ya referí, ofrece un texto del entrenador Vince Lombardi que ejemplifica este hecho. «Mis jugadores y mis asociados no tienen por qué gustarme, pero como líder tengo que amarlos. El amor es lealtad, el amor es espíritu de equipo, el amor respeta la dignidad del individuo. En esto consiste la fuerza de cualquier organización» (Hunter, 1996, pág. 93). La amistad se vincula con el otro al modo del amor al prójimo. No por un deber religioso, sino por una convicción de respeto a la dignidad humana. El líder ve en el otro un amigo, otra persona a la que debe tratar con lealtad, con espíritu de equipo, centrado en el objetivo común, y no en el deleite de la convivencia.

Los empresarios tienen miedo de introducir un término tan complejo en sus organizaciones. Porque se piensa que en los negocios no cabe la amistad. Esto se debe a «la equivocación que se comete cuando se quiere separar radicalmente las sociedades de amistad y las sociedades de

un estilo de liderazgo centrado en la persona se fundamenta en el convencimiento más que el mandato. En la capacidad de influir, de persuadir, y no en la de dar instrucciones o diseñar funciones y sistemas.

trabajo» (Llano C., 1997, pág. 183). Pero ya la Organización Gallup considera este aspecto en su famosa encuesta de compromiso, haciendo la pregunta directa: «¿Tienes un amigo en la empresa?» (<https://q12.gallup.com/public/en-us/Features>) considerando que el hecho de no tener amigos en la organización es una señal de bajo compromiso de las personas. Para explicar la posibilidad de la existencia de la amistad en la empresa se puede acudir, por último, a un adagio escolástico: hay que distinguir, la amistad del trabajo, sin separar. Y unir, podemos ser colegas y amigos, sin confundir, son relaciones diferentes. La amistad en la empresa es no solo posible, sino deseable, porque nos ofrece una meta común que es el desarrollo de la empresa y de las personas que la componen.

AMISTAD Y CONFIANZA

Los líderes deben superar el nivel del sentimiento, y fundamentar su amistad en verdaderos actos que generen confianza en los colaboradores. «Las mejores intenciones del mundo reunidas no valen nada si no van seguidas de acciones» (Hunter, 1996, pág. 89). El líder debe ser confiable para que congregue a la unidad en el objetivo, «a quien le tengo confianza ejerce sobre mí un inadvertido liderazgo» (Llano C., 2014, pág. 45). Para lograr una apertura, voluntaria, en los colaboradores, debe crearse un ámbito de confianza. La amistad, justamente, provee ese espacio, porque no se puede pretender la amistad donde no hay confianza.

Rensis Likert, señala ya en los años cincuenta del siglo pasado, esta misma cualidad en los líderes más productivos. Ofrece un listado sobre las características de los supervisores, y muestra, estadísticamente, que los supervisores más productivos son los que confían en la integridad, habilidad y motivaciones de los subordinados, más que sospecha o desconfianza (Likert, 1961, pág. 101). Quien es amigo es leal, es fiel a los principios, las relaciones humanas no descansan en un vínculo económico sino en los principios morales, aquellos que permiten al individuo actuar con convicciones propias. De éstas, nace un lubricante de las relaciones sociales, que se puede permear en la organización, si se admite que la cultura de esta debe sentarse sobre la base de las virtudes humanas.

La confianza se construye con la veracidad. Sin ésta, no podría haber comunidad social alguna. La honestidad es la base de la confianza y ésta lo es de la amistad. Por el contrario, la mentira y la manipulación impiden en el largo plazo que la empresa subsista. Si la empresa es genuina, como señala Likert, sus objetivos deben ser transparentes, compartidos, esta es la fuente de la confianza de toda la comunidad de personas que es la empresa. El líder es el último eslabón de la cadena, y su labor es unir lo general de los objetivos, con lo particular de la tarea. Para lograrlo requiere de amigos, gente honesta, que participe diciendo la verdad. El autócrata funciona con la idea de respuesta pagada. Quien engaña, y no es objetivo, y busca la participación como seducción, como manipulación, falta a la veracidad, y en el largo plazo perderá la confianza de su equipo, perdiendo así mismo el liderazgo. «Sólo será posible la empatía cuando vivamos en una cultura en la que el valor sea la transparencia» (Llano C., 2014, pág. 197).

El líder, a través de la confianza, se convierte en el motivo del asentimiento del colaborador, porque sabe que no le van a mentir. La confianza, la amistad, la reciprocidad, el amor de benevolencia son necesarios para un liderazgo centrado en la persona, porque sólo en ellos se sustenta la lealtad y la fidelidad al último fin de todos los individuos que en ella laboran. «Si la acción arranca del ser de las personas, no necesitan coordinarse sistemáticamente las acciones, pues ya lo estarían desde el inicio y perdurablemente» (Llano C., 2014, pág. 194). En la reciprocidad de la amistad, tanto el director como el subordinado se unen en los valores, en las convicciones profundas del ser, y cuando esto se logra no hay necesidad de controlar, sino

de corregir desde la amistad. Logrando con esto tener empresas flexibles en las formas, pero firmes en el objetivo. Sólidas en las relaciones humanas, que harán que la empresa subsista en el futuro, más allá de las dificultades técnicas que en ellas existan. </>



El autor es profesor de Factor Humano y Empresa Familia en IPADE Business School.

REFERENCIAS

- Álvarez de Mon, S. (2000). *El mito del líder*. Madrid: Price Waterhouse Coopers.
- Dahik, A., Lovich, D., Kreafler, C., Bailey, A., Kilman, J., Kennedy, D., . . . Wenstrup, J. (2020). *What 12,000 employees have to say about the future of Remote Work*. USA: BCG.
- Hunter, J. C. (1996). *La paradoja*. Barcelona: Urano.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1995). *Cultura de Empresa y Rentabilidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. USA: McGraw-Hill.
- Llano, C. (1997). *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Llano, C. (2014). *La amistad en la empresa*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Mackey, J., & Sisoda, R. (2014). *Conscious Capitalism*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Mehra, A., Marineau, J., Lopes, A. B., & Dass, T. K. (2009). The coevolution of friendship and leadership networks in small groups. En G. B. Graen, & J. A. Graen, *Predator's Game-Changing Desingns* (Researched-Based Tools). Information Age Publishing: Charlotte.
- Polo, L. (1999). *La amistad en Aristóteles*. In Anuario Filosófico, 32(2), 477-485.

Tequila
Clase Azul[®]
GOLD

LIMITED EDITION



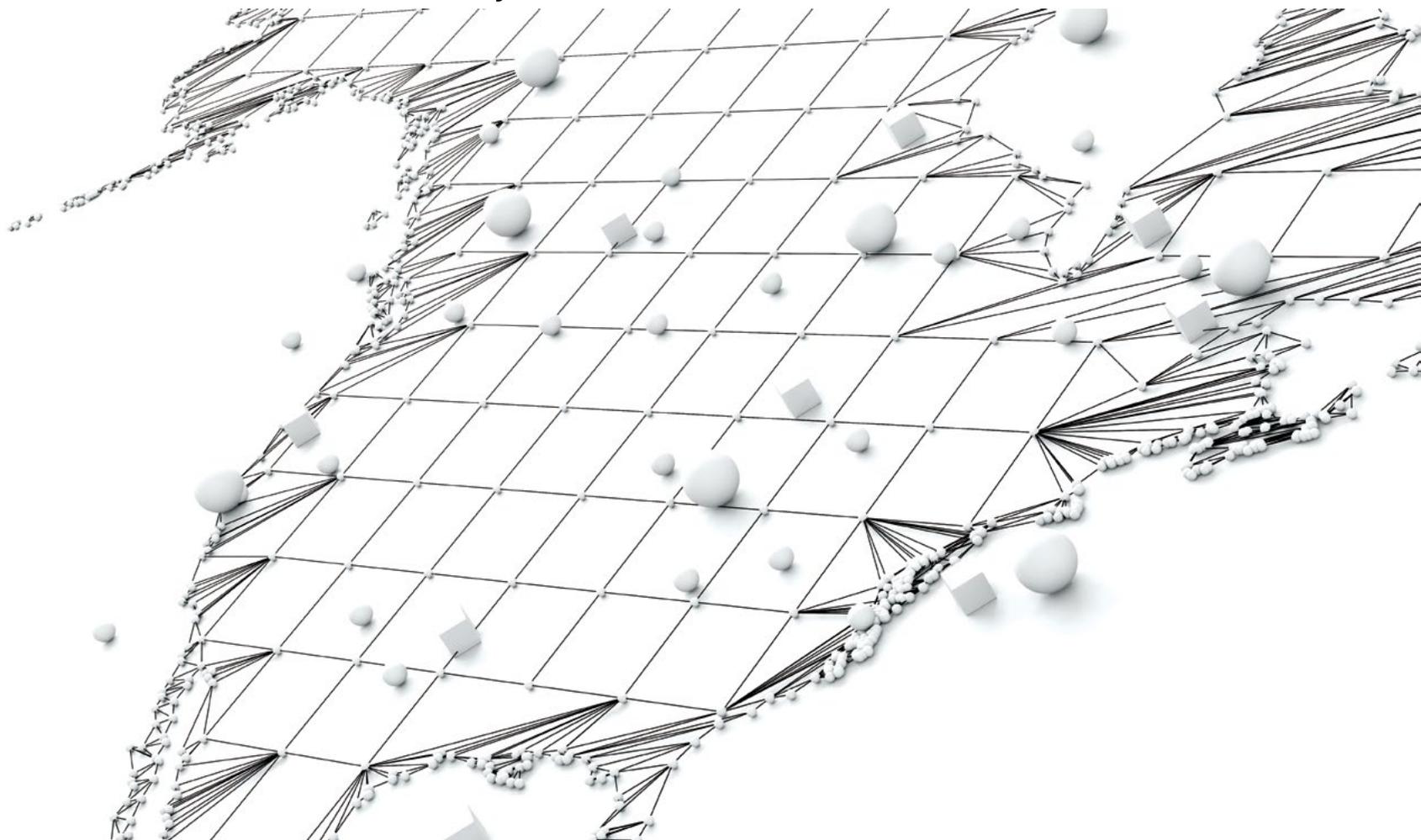
DRINK RESPONSIBLY | claseazul.com

A taste of *sunset.*

El comercio internacional y el mercado laboral¹

BENJAMÍN ALEMÁN CASTILLA

En los últimos 40 años, la evolución en las formas de estudiar el comercio internacional ha sido sumamente dinámica, mejorando la precisión en los hallazgos sobre cómo el libre comercio influye en las economías del mundo.



En los últimos 40 años, la literatura económica sobre el impacto del comercio internacional en el mercado de trabajo ha experimentado una evolución notable. La teoría se ha alejado de modelos a nivel país demasiado simplificados, basados en supuestos poco realistas, para adoptar esquemas más complejos y desagregados pero que incorporan aspectos que anteriormente se omitían -como son la heterogeneidad de empresas y trabajadores- y que resultan más adecuados para explicar las pautas reales de la globalización y sus implicaciones para el mercado laboral.

Estos nuevos modelos también reflejan los cambios que se han producido en la composición del comercio internacional, como la creciente proporción de intercambio que tiene lugar con o entre países no ricos (véase la figura 1) a partir del *outsourcing* y el *offshoring*² de ciertas etapas de los procesos de producción.

LA TEORÍA NEOCLÁSICA Y PRIMERAS VARIANTES

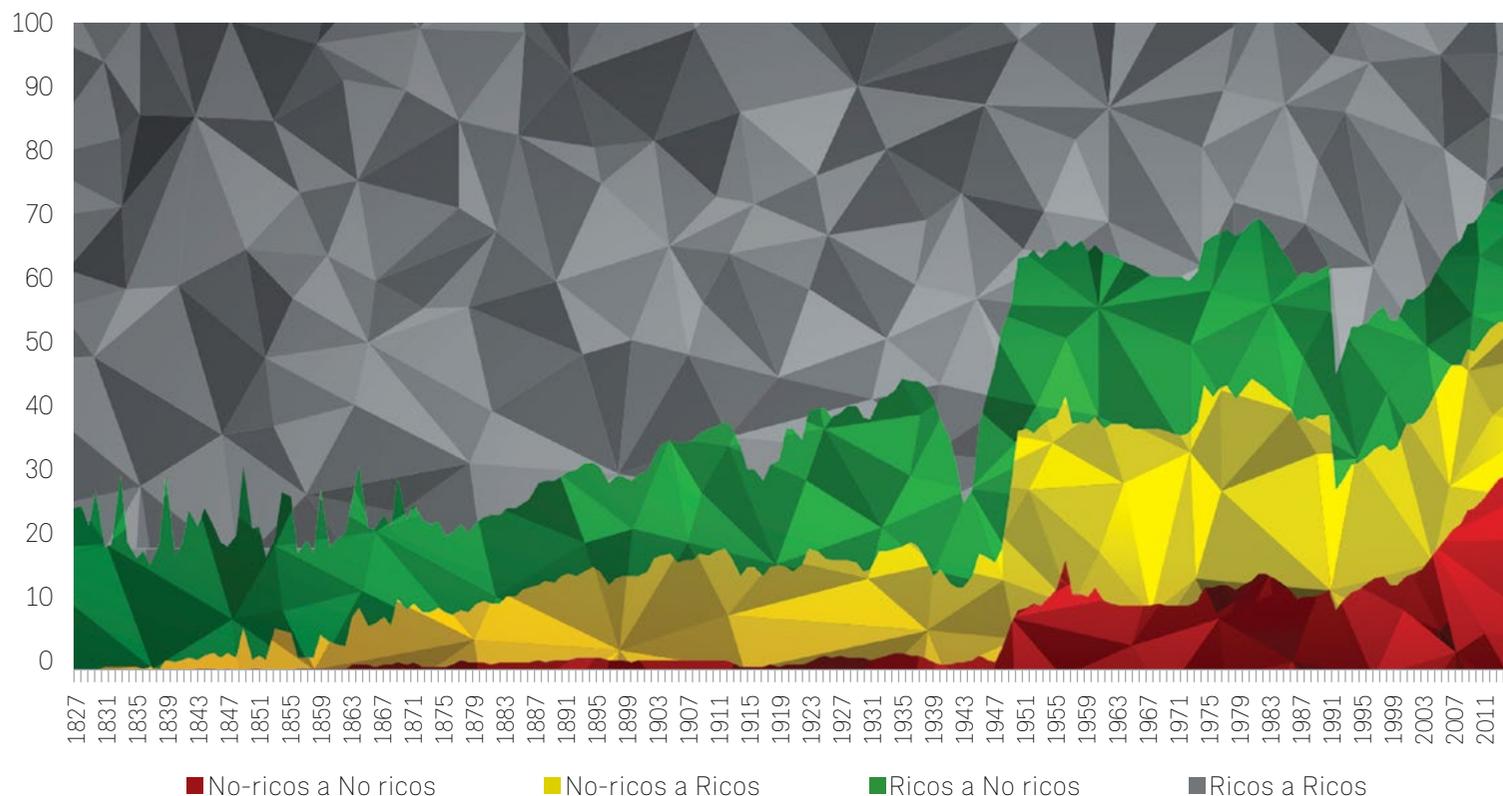
Hasta la década de 1980, las explicaciones tradicionales del comercio internacional se basaban en el modelo Heckscher-Ohlin (H-O,

Ohlin 1933), que enfatiza la teoría neoclásica de las ventajas comparativas de Ricardo (1817) y Torrens (1815). El modelo H-O considera un mundo donde los países tienen la misma tecnología, pero difieren en sus dotaciones de factores de producción (trabajo y capital), los cuales son homogéneos y se usan en un entorno competitivo.

Esta teoría ofrece cuatro predicciones principales:

- Los países exportan (importan) bienes cuya producción es intensiva en el uso de sus factores abundantes (escasos).

Figura 1. Participación en el **valor de las exportaciones mundiales** de mercancías 1827-2013 (porcentaje)



Nota: Los No-ricos son todos los países del mundo, excepto Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Chipre, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Islandia, Irlanda, Israel, Italia, Japón, Luxemburgo, Países Bajos, Noruega, Portugal, España, Suecia, Suiza, Reino Unido y Estados Unidos.

Fuente: Our World in Data, «Exports between Rich and Non-rich Countries». Oxford Martin School, University of Oxford (Disponible en <https://ourworldindata.org/grapher/share-of-world-merchandise-trade-by-type-of-trade>), con base en el trabajo de Fouquin y Hugot (2016).

- Al igualar los precios reales de los factores de producción entre países, el comercio mitiga la migración y los flujos de capital.
- Un aumento en el precio relativo de un bien genera un aumento en las ganancias del factor utilizado más intensamente en su producción.
- Un aumento en la dotación de uno de los factores de producción aumentará la producción del bien que utiliza ese factor intensamente y reducirá la producción del otro bien.

Así, la teoría neoclásica nos dice que el comercio internacional debería aumentar la demanda de mano de obra en los países donde abundan los trabajadores y que los salarios deberían igualarse entre los socios comerciales.

Una variante del modelo H-O, el modelo de factores específicos, fue discutida por primera vez por el economista canadiense Jacob Viner (1892-1970) y desarrollada posteriormente por Samuelson (1971) y Jones (1971). A diferencia de aquel, este modelo reconoce que en el corto plazo los factores de producción no pueden moverse libre e inmediatamente entre las industrias, de modo que un cambio en la mezcla de bienes producidos por un país tiene un efecto a largo plazo en la demanda relativa de algunos factores de producción.

Ello implica que, aunque el comercio internacional es generalmente beneficioso a nivel nacional, puede tener efectos negativos para algunos grupos de población o zonas dentro de un país. Tal es el caso de los trabajadores que viven en regiones donde las industrias compiten con las importaciones, quienes pueden llegar a sufrir periodos de desempleo relativamente más largos luego de un proceso importante de liberalización o integración comercial.

NUEVA... Y NUEVA: NUEVA TEORÍA DEL COMERCIO

En la opinión de Krugman (1979; 1980), Premio Nobel de Economía 2008, la teoría neoclásica de la ventaja comparativa no podía proporcionar una explicación satisfactoria de las pautas reales del comercio, como son el alto nivel de intercambio entre economías con dotaciones de factores similares (particularmente el comercio intra-industrial de productos diferenciados

entre países desarrollados) y el papel de los grandes mercados internos en la concentración de la producción y la exportación de mercancías con altos costos de transporte (el llamado «efecto del mercado doméstico»).

Así, mediante la incorporación de economías de escala, diferenciación de productos y competencia monopolística, Krugman desarrolló un nuevo marco conceptual que ofrece una explicación alternativa para la especialización internacional y el comercio: la «nueva teoría del comercio» (NTT, por sus siglas en inglés) que, entre otros aspectos, plantea que el intercambio comercial contribuye a un mayor bienestar mediante la producción y el consumo de una mayor diversidad de bienes; que los salarios tienden a ser más altos en las economías más grandes; y que cada país se especializa en la industria para la cual tiene el mayor mercado interno, aprovechando las economías de escala y minimizando los costos de transporte.

aunque el comercio internacional es generalmente beneficioso a nivel nacional, puede tener efectos negativos para algunos grupos de población o zonas dentro de un país.

A medida que se disponía de más y mejores datos, los estudios empíricos comenzaron a encontrar evidencia de diferencias en la productividad entre las empresas de una misma industria, así como una mayor probabilidad de que las empresas más productivas se involucren en el comercio internacional y sean las principales beneficiarias de las reasignaciones de recursos al interior de la industria.

Estas conclusiones no podían explicarse ni por la teoría neoclásica ni por la NTT, debido a que ambas se basaban en el supuesto de que las empresas eran homogéneas. En consecuencia, Melitz (2003) -a partir del modelo estocástico dinámico de Hopenhayn (1992), donde las empresas deciden su permanencia en una industria a partir de su productividad, así como el modelo de competencia monopolística y economías de escala de Krugman (1980)- desarrolló un marco teórico con empresas heterogéneas, para estudiar las consecuencias del comercio al interior de una industria.

En esta innovadora aportación, el comercio internacional induce a las empresas más productivas a exportar, otras empresas sirven sólo al mercado doméstico, y las empresas menos productivas se ven obligadas a abandonar la industria. La mayor exposición de la industria a la competencia da lugar a reasignaciones de recursos y factores de producción en favor de las empresas más productivas, lo que aumenta la productividad y el bienestar. La apertura comercial también crea nuevas oportunidades de negocio en los mercados extranjeros, induciendo la entrada de nuevas empresas. Estos dos efectos en conjunto aumentan la demanda de mano de obra y los salarios reales en la industria.

El trabajo pionero de Melitz enfatiza el papel de las diferencias a nivel de empresa en la determinación de los efectos económicos que la globalización tiene sobre una industria. Su modelo desató una nueva tendencia en la teoría del comercio internacional conocida como la «nueva-nueva teoría del comercio» (NNTT, por sus siglas en inglés).

Estudios posteriores ampliaron sus aplicaciones mediante la inclusión de características adicionales de los mercados de productos o de trabajo en el modelo básico, como son la heterogeneidad de los trabajadores (Yeaple 2005; Davis y Harrigan 2011; Ben Yahmed 2012;

la apertura comercial también crea nuevas oportunidades de negocio en los mercados extranjeros, induciendo la entrada de nuevas empresas.

Sampson 2014), las fricciones en el mercado laboral³ (Davidson, Matusz y Shevchenko 2008; Egger y Kreickemeier 2009; Felbermayr, Prat y Schmerer 2011; Helpman, Itskhoki y Redding 2010), la informalidad (Aleman-Castilla 2006; Paz 2014; Becker 2018) y la fragmentación internacional de la producción mediante las cadenas globales de valor (CGV) vía *outsourcing* y *offshoring* (Feenstra y Hanson 1996; Grossman y Maggi 2000; Antràs y Helpman 2004; Antràs, Garicano y Rossi-Hansberg 2006).

EVOLUCIÓN Y HALLAZGOS DE LA TEORÍA DEL COMERCIO INTERNACIONAL

Con ello, la teoría neoclásica del comercio internacional completa su paso por lo que el economista japonés Inomata (2007) identifica como tres etapas de reconstrucción: la NTT, que sacudió las premisas de la competencia perfecta y los retornos constantes a escala; la NNTT, que reconsideró el supuesto de homogeneidad de las empresas; y la creciente literatura sobre las CGV, que cuestionó las premisas de que los países comercian sólo con productos terminados y que cada producto se fabrica utilizando factores nacionales de producción. Este largo proceso de transformación ha dado lugar a una serie de marcos teóricos que nos proporcionan una serie de predicciones respecto de los efectos del comercio internacional y la globalización en el mercado laboral.

Estos nuevos modelos nos ayudan a entender mejor porqué las empresas exportadoras suelen ser más grandes, tecnológicamente superiores, más productivas, y pagar mejores salarios; o porqué la demanda de trabajadores calificados aumenta con la apertura del comercio y cómo es que la discriminación laboral en contra de las mujeres disminuye, pero con un efecto ambiguo en la brecha salarial de género.

Ahora contamos con teorías que nos permiten entender que el bienestar social aumenta con el comercio, pero que al mismo tiempo podemos ver más desempleo, rotación laboral y desigualdad salarial o que el efecto positivo del comercio internacional en el empleo y los salarios es mayor cuando éstos se negocian individualmente entre empleados y patrones, que cuando

intervienen los sindicatos. También podemos esperar que:

- La liberalización del comercio reduzca la informalidad en los sectores exportadores.
- Que la reducción de los costos de *offshoring* para las actividades básicas de un proceso de producción aumente la productividad y beneficie a los trabajadores más calificados.
- La liberalización del comercio y la ampliación de la brecha salarial entre los países desarrollados y los países en desarrollo conduzca a un aumento del *outsourcing* internacional.

Finalmente, gracias a esta notable evolución de la teoría económica, hoy podemos explicar con mayor detalle y precisión que la reducción de los aranceles sobre los productos terminados reduce los salarios en las empresas que sirven al mercado doméstico y aumenta los salarios en las empresas exportadoras, mientras que la reducción de los aranceles sobre los productos intermedios aumenta los salarios en las empresas importadoras de insumos y reduce los salarios en las empresas no importadoras.

Gracias a la disponibilidad de bases de datos más grandes y de mayor calidad, junto con las mayores capacidades computacionales y las herramientas econométricas mejoradas de los últimos años, se ha producido un creciente número de estudios empíricos que dan a conocer valiosos hallazgos sobre los verdaderos efectos del comercio internacional en el mercado laboral.

Como han señalado Goldberg y Pavcnik (2016), dichos estudios utilizan una variedad de métodos de investigación, los cuales deben entenderse como complementarios, ya que la elección específica depende de la pregunta que se busca responder y de las características de los datos utilizados. Estas estrategias pueden agruparse en tres grandes categorías: el enfoque estructural; el enfoque de ensayo controlado aleatorio (RCT, por sus siglas en inglés); y el enfoque cuasi experimental.

El **enfoque estructural** consiste en evaluar los efectos de las políticas mediante la estimación de parámetros clave o ecuaciones derivadas de un marco teórico subyacente. Keane y

Wolpin (1997) lo describen como un método que utiliza la teoría económica para guiar el trabajo empírico, útil para realizar evaluaciones *ex ante* y para estimar los efectos generales de las políticas, pero cuya eficacia depende en gran medida de los supuestos adoptados en la teoría subyacente.

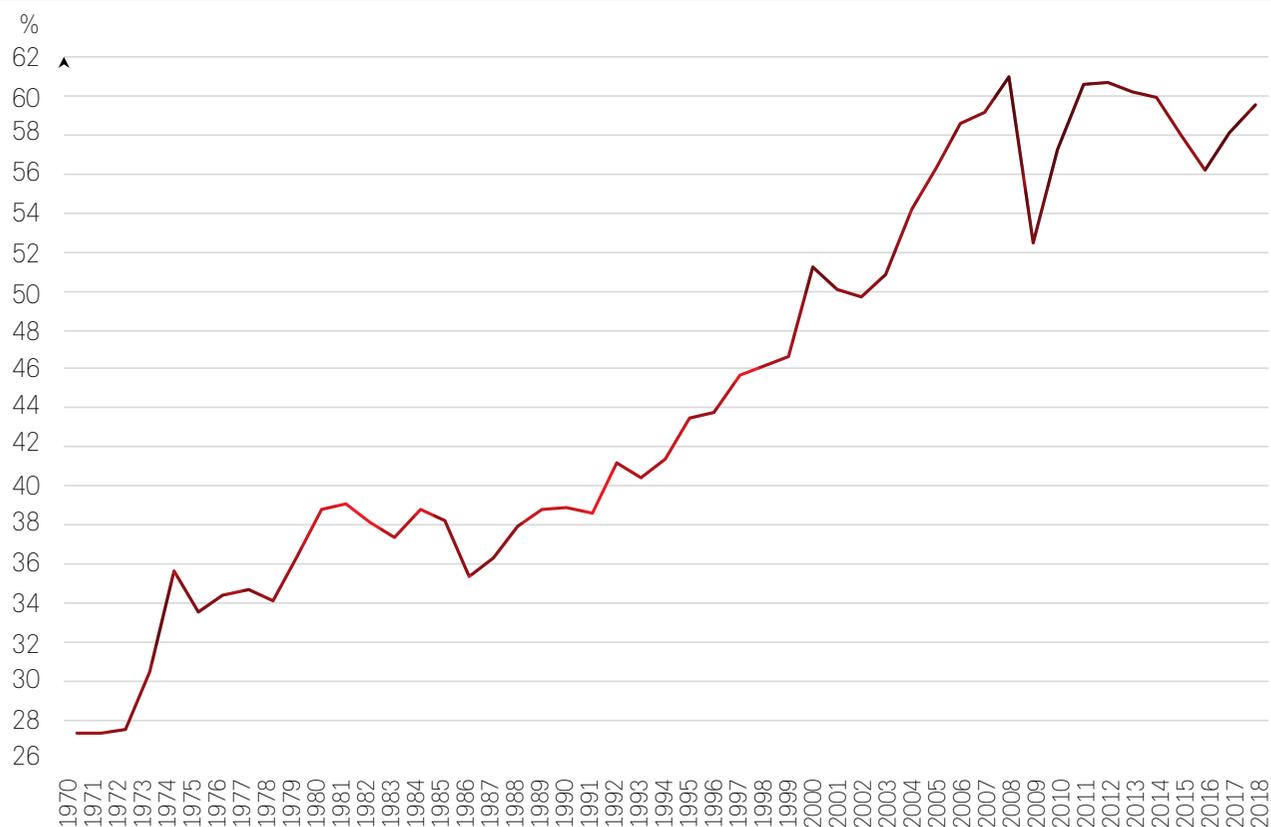
El **enfoque RCT**, por otro lado, se basa en experimentos diseñados para medir el efecto de un «tratamiento». Los ensayos controlados aleatorios son el «estándar de oro» en otras áreas del conocimiento –como la medicina o la psicología– y han sido adoptados gradualmente por los economistas, particularmente en el campo del desarrollo económico.⁴ No obstante, su aplicación en el contexto de las políticas comerciales nacionales, regionales o industriales es prácticamente imposible.

El **enfoque cuasi experimental** es un intento por aproximar un experimento, donde se comparan los resultados de los grupos de tratamiento y control en los que los individuos no se asignan aleatoriamente, pero que han sido cuidadosamente seleccionados (Meyer 1995).

En general, los estudios empíricos han proporcionado retroalimentación muy valiosa para la mejora continua de la teoría económica. Gracias a la gran variedad de análisis de distintos episodios de apertura comercial en diversas partes del mundo, hoy sabemos que:

- La liberalización del comercio y la globalización han contribuido sólo parcialmente al aumento de la desigualdad salarial (Coşar, Guner y Tybout 2016; Helpman, Itskhoki, Muendler y Redding 2017).
- Que sus efectos al interior de cada país difieren entre regiones y sectores (Topalova 2010; Autor, Dorn y Hanson 2013; Dix-Carneiro y Kovak 2017).
- Que reducen la informalidad en los sectores comerciables y la aumentan en los sectores no comerciables, lo que produce un efecto agregado ambiguo (Goldberg y Pavcnik 2003; Aleman-Castilla 2006; Paz 2014; Ulyssea y Ponczek 2018; Cruces, Porto and Violaz 2018; Ben Salem y Zaki 2019).

Figura 2. Participación en el **valor de las exportaciones mundiales de mercancías** 1827-2013 (porcentaje)



Nota: el comercio global es la suma de las exportaciones e importaciones de bienes y servicios

Fuente: estadísticas de cuentas nacionales del Banco Mundial la OCDE.

- Que han contribuido reducir la brecha salarial de género (Juhn, Ujhelyi y Villegas-Sánchez 2013; Ben Yahmed 2017) y el trabajo infantil, particularmente en entornos desfavorecidos en zonas rurales (Edmonds y Pavcnik 2005; Kis-Katos y Sparrow 2011) y
- Que las empresas exportadoras y multinacionales emplean a más trabajadores y pagan mejores salarios (Schank, Schnabel y Wagner 2007; Matthee, Rankin y Bezuidenhout 2017).

Finalmente, el hecho de que algunos estudios recientes busquen reconciliar los postulados de la NTT y la NNTT con la teoría neoclásica (Bernard, Redding y Schott 2007) nos dice que la evolución de la teoría del comercio internacional y sus implicaciones para el mercado laboral no ha terminado.

En adelante, habrá que tener también en cuenta la lenta pero persistente tendencia de desglobalización, reflejada en la disminución o estancamiento de la proporción que el comercio internacional representa del PIB mundial (véase

la figura 2), proceso que comenzó con la crisis financiera mundial de 2008-09, que se aceleró a partir de 2016 como resultado de la guerra comercial entre China y Estados Unidos y que se espera se intensifique aún más por el impacto negativo de la crisis por la Covid-19 en las cadenas de valor mundiales. </>

¹ Extracto en español del artículo «Trade and labour market outcomes: Theory and evidence at the firm and worker levels» (próximo a publicarse), escrito para el proyecto «Trade, enterprises and labour markets: Diagnostic and firm-level assessment» de la Comisión Europea y la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

² El *outsourcing* es una práctica empresarial que consiste en la contratación de terceros para la realización de ciertas tareas de un proceso productivo. El *offshoring* consiste en trasladar parte del proceso productivo a otra zona geográfica, con la finalidad de aprovechar mejores condiciones (régimen fiscal o laboral, por ejemplo) y sin que ello implique necesariamente la tercerización de tareas fuera de la empresa.

³ Las fricciones en el mercado laboral son un concepto proveniente de la nueva economía laboral, que implica el reconocimiento de que buscar y encontrar empleo o trabajadores adecuados es una actividad costosa e imperfecta, tanto para las empresas como para los trabajadores, por lo que aún y cuando el mercado laboral se encuentre en equilibrio, este se caracteriza por la persistencia de vacantes y desempleo. Para mayor detalle, ver Pissarides (2000).

⁴ Los economistas Abhijit Banerjee, Esther Duflo y Michael Kremer recibieron el Premio Nobel de Economía 2019 por sus estudios para evaluar el desarrollo y el combate de la pobreza, utilizando precisamente la metodología de RCT.



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

REFERENCIAS

- Aleman-Castilla, Benjamin. 2006. «The Effect of Trade Liberalization on Informality and Wages: Evidence from Mexico», CEP Discussion Paper No. 763. London School of Economics and Political Science, Centre for Economic Performance (CEP).
- Antràs, Pol, and Elhanan Helpman. 2004. «Global Sourcing.» *Journal of Political Economy* 112 (3): 552-580.
- Antràs, Pol, Luis Garicano, and Esteban Rossi-Hansberg. 2006. «Offshoring in a Knowledge Economy.» *The Quarterly Journal of Economics* 121 (1): 31-77.
- Autor, David H., David Dorn, and Gordon H. Hanson. 2013. «The China Syndrome: Local Labor Market Effects of Import Competition in the United States.» *American Economic Review* 103 (6): 2121-2168.
- Becker, Dennis. 2018. «Heterogeneous Firms and Informality: The Effects of Trade Liberalization on Labour Markets.» *Oxford Economic Papers* 70 (1): 47-72.
- Ben Salem, Mélika, and Chahir Zaki. 2019. «Revisiting the Impact of Trade Openness on Informal and Irregular Employment in Egypt.» *Journal of Economic Integration* 34 (3): 465-497.
- Ben Yahmed, Sarra. 2017. «Gender Wage Discrimination and Trade Openness. Prejudiced Employers in an Open Industry», *ZEW Discussion Paper* No. 17-047. Leibnitz Centre for European Economic Research (ZEW).
- Coşar, A. Kerem, Nezh Guner, and James Tybout. 2016. «Firm Dynamics, Job Turnover, and Wage Distributions in an Open Economy.» *American Economic Review* 106 (3): 625-663.
- Cruces, Guillermo, Guido Porto, and Mariana Viollaz. 2018. «Trade Liberalization and Informality in Argentina: Exploring the Adjustment Mechanisms.» *Latin American Economic Review* 27.
- Davidson, Carl, Steven J. Matusz, and Andrei Schevchenko. 2008. «Globalization and Firm Level Adjustment with Imperfect Labor Markets.» *Journal of International Economics* 75 (2): 295-309.
- Davis, Donald R., and James Harrigan. 2011. «Good Jobs, Bad Jobs, and Trade Liberalization.» *Journal of International Economics* 84 (1): 26-36.
- Dix-Carneiro, Rafael, and Brian K. Kovak. 2017. «Trade Liberalization and Regional Dynamics.» *American Economic Review* 107 (10): 2908-2946.
- Edmonds, Eric V., and Nina Pavcnik. 2005. «The Effect of Trade Liberalization on Child Labor.» *Journal of International Economics* 65 (2): 401-419.
- Egger, Hartmut, and Udo Kreickemeier. 2009. «Firm Heterogeneity and the Labor Market Effects of Trade Liberalization.» *International Economic Review* 50 (1): 187-216.
- Feenstra, Robert C., and Gordon H. Hanson. 1996. «Foreign Investment, Outsourcing and Relative Wages.» *In The Political Economy of Trade Policy: Papers in Honor of Jagdish Bhagwati*, edited by Robert C. Feenstra, Gene M. Grossman and Douglas A. Irwin, 89-127. Cambridge, MA: MIT Press.
- Felbermayr, Gabriel, Julien Prat, and Hans-Jörg Schmerer. 2011. «Globalization and Labor Market Outcomes: Wage Bargaining, Search Frictions, and Firm Heterogeneity.» *Journal of Economic Theory* 146 (1): 39-73.
- Fouquin, Michel, and Jules Hugot. 2016. «Two Centuries of Bilateral Trade and Gravity Data: 1827-2014», *CEPII Working Paper* No. 2016-14.
- Goldberg, Pinelopi Koujianou, and Nina Pavcnik. 2003. «The Response of the Informal Sector to Trade Liberalization.» *Journal of Development Economics* 72 (2): 463-496.
- Grossman, Gene M., and Giovanni Maggi. 2000. «Diversity and Trade.» *American Economic Review* 90 (5): 1255-1275.
- Helpman, Elhanan, Oleg Itskhoki, Marc-Andreas Muendler, and Stephen J. Redding. 2017. «Trade and Inequality: From Theory to Estimation.» *The Review of Economic Studies* 84: 357-405.
- Helpman, Elhanan, Oleg Itskhoki, and Stephen Redding. 2010. «Trade and Labor Market Outcomes», CEP Discussion Paper No. 1028. London School of Economics and Political Science, Centre for Economic Performance (CEP).
- Hopenhayn, Hugo A. 1992. «Entry, Exit, and Firm Dynamics in Long Run Equilibrium.» *Econometrica* 60 (5): 1127-1150.
- Inomata, Satoshi. 2017. «Analytical Frameworks for Global Value Chains: An Overview.» *In Global Value Chain Development Report 2017: Measuring and Analyzing the Impact of GVCs on Economic Development*, 15-35. Washington, DC: World Bank Group.
- Jones, Ronald W. 1971. «A Three-Factor Model in Theory, Trade, and History.» *In Trade, Balance of Payments, and Growth: Papers in International Economics in Honor of Charles P. Kindleberger*, edited by Jagdish Bhagwati, Robert Jones, Robert Mundell and Jaroslav Vanek, 3-21. Amsterdam and London: Elsevier.
- Juhn, Chinhui, Gergely Ujhelyi, and Carolina Villegas-Sanchez. 2013. «Trade Liberalization and Gender Inequality.» *The American Economic Review* 103 (3): 269-273.
- Keane, Michael P., and Kenneth I. Wolpin. 1997. «Introduction to the JBES Special Issue on Structural Estimation in Applied Microeconomics.» *Journal of Business and Economic Statistics* 15 (2): 111-114.
- Kis-Katos, Krisztina, and Robert Sparrow. 2011. «Child Labor and Trade Liberalization in Indonesia.» *The Journal of Human Resources* 46 (4): 722-749.
- Krugman, Paul R. 1979. «Increasing Returns, Monopolistic Competition, and International Trade.» *Journal of International Economics* 9 (4): 469-479.
- . 1980. «Scale Economies, Product Differentiation, and the Pattern of Trade.» *American Economic Review* 70 (5): 950-959.
- , Maurice Obstfeld, and Marc Melitz. 2014. *International Economics: Theory and Policy*. 10th ed. New York: Pearson.
- Matthee, Marianne, Neil Rankin, and Carli Bezuidenhout. 2017. «Labour Demand and the Distribution of Wages in South African Manufacturing Exporters», WIDER Working Paper No. 2017/11. United Nations University World Institute for Development Economics Research.
- Melitz, Marc J. 2003. «The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity.» *Econometrica* 71 (6): 1695-1725.
- Meyer, Bruce D. 1995. «Natural and Quasi-Experiments in Economics.» *Journal of Business and Economic Statistics* 13 (2): 151-161.
- Ohlin, Bertil. 1933. *Interregional and International Trade*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Paz, Lourenço S. 2014. «The Impacts of Trade Liberalization on Informal Labor Markets: A Theoretical and Empirical Evaluation of the Brazilian Case.» *Journal of International Economics* 92 (2): 330-348.
- Pissarides, Christopher A. 2000. *Equilibrium Unemployment Theory*. 2nd ed. Cambridge, MA: MIT Press.
- Ricardo, David. 1817. *On the Principles of Political Economy, and Taxation*. London: John Murray.
- Sampson, Thomas. 2014. «Selection into Trade and Wage Inequality.» *American Economic Journal: Microeconomics* 6 (3): 157-202.
- Samuelson, Paul. 1971. «Ohlin Was Right.» *The Swedish Journal of Economics* 73: 365-384.
- Schank, Thorsten, Claus Schnabel, and Joachim Wagner. 2007. «Do Exporters Really Pay Higher Wages? First Evidence from German Linked Employer-Employee Data.» *Journal of International Economics* 72 (1): 52-74.
- Topalova, Petia. 2010. «Factor Immobility and Regional Impacts of Trade Liberalization: Evidence on Poverty from India.» *American Economic Journal: Applied Economics* 2 (4): 1-41.
- Ulyssea, Gabriel, and Vladimir Ponczek. 2018. «Enforcement of Labor Regulation and the Labor Market Effects of Trade: Evidence from Brazil», IZA Discussion Paper No. 11783. Institute of Labor Economics (IZA).
- Yeaple, Stephen Ross. 2005. «A Simple Model of Firm Heterogeneity, International Trade, and Wages.» *Journal of International Economics* 65 (1): 1-20.

Claudia Jañez

La **crisis** nos volvió **+ humanos**

REDACCIÓN ISTMO



Los retos que la pandemia ha dejado al mundo empresarial pueden sintetizarse en tres grandes áreas: flexibilidad, liderazgo y enfoque en el ser humano.

Son tiempos de resiliencia, de adaptación, incluso de reinención en el medio empresarial. No importa cuánto se haya planeado y cuántos mecanismos de manejo de crisis hayan estado listos, ninguna compañía puede decir que estaba preparada para la pandemia ocasionada por la COVID-19. Hoy, mientras se transforman y aceptan que no volverán al mundo que estuvo vigente hasta enero pasado, las empresas globales buscan mantener al ser humano en el centro de sus estrategias. En ellas recae la responsabilidad de preservar las agendas de equidad, diversidad, respeto y manejo del talento humano aún frente a necesidades tan urgentes como el flujo de efectivo.

Esta nueva realidad expone rápidamente las fortalezas y debilidades de sus líderes, que están obligados a evolucionar y adaptarse, para poder llevar sus compañías a un futuro que aún no termina de dibujarse.

En entrevista con **istmo**, Claudia Jañez, presidenta de DuPont México y Latinoamérica, describe con estas ideas el panorama de los últimos meses para este gigante de la industria. Como presidenta del Consejo Ejecutivo de Empresas Globales (CEEG), puede hablar de lo que piensa este grupo de compañías líderes en México, que también pueden hacer mucho por las empresas pequeñas y medianas que les abastecen.

EXPERIENCIA GLOBAL, NECESIDADES LOCALES

«A todos nos tomó desprevenidos, de manera empresarial y personal. Puedes tener todo en orden, un plan de negocios, una cultura corporativa, un plan financiero, uno de comunicación y llega una pandemia que te obliga a reflexionar varios aspectos». Es preciso adaptar todo lo anterior en la empresa, revisar los sistemas de crisis y de manera muy rápida acaso romper por completo con lo planeado hasta entonces.

Lo más desconcertante de esta amenaza externa para las compañías de todo el mundo es que no se conoce su profundidad y duración. El diagnóstico y la reinención tienen que ser muy rápidos, no solo en el nivel de la empresa, sino en el personal y familiar. Lo que antes se dejaba de lado y sin considerar, saltó hacia el frente del escenario. «En DuPont cambiaron las prioridades, era necesario poner el bienestar, la

«La crisis nos volvió más humanos, sin duda. Estamos volviendo a lo básico: comer, mantener limpia la casa, preocuparme por mis hijos, por mis papás».

seguridad y salud de nuestros empleados por encima de todo».

¿Cómo balancear la necesidad de seguir operando donde sea posible, al tiempo que se protegía la salud del personal? Al principio de la pandemia, ni siquiera había un diagnóstico confiable sobre la virulencia o la facilidad de contagio de la enfermedad. Antes que el riesgo de parar por la cuarentena estaba la preocupación de quedar paralizados por una infección generalizada en la empresa, en el país. DuPont optó por seguir sus propios y estrictos lineamientos globales. La primera decisión fue que todos los empleados en el mundo serían tratados de la misma forma, sin importar en qué lugar del mundo se encontraran.

Acto seguido, activó sus comités de crisis global, regionales y locales, con el fin de adaptar la



Claudia Jañez
presidenta de DuPont
México y Latinoamérica.

«Vamos a tener que ser creativos, en cómo retener y atraer talento en una nueva realidad laboral. Hoy la gente ya se dio cuenta que puede trabajar desde casa y quizá quiera poner un negocio».

estrategia a las necesidades de cada uno de los 70 países en donde tiene presencia. Al mismo tiempo, aprovecharon todo el conocimiento que pudiera adquirirse en diversos puntos del mundo. «DuPont tiene una planta de polímeros en Wuhan, China; aprendimos de esta pandemia prácticamente desde el primer día», señala Jañez.

Todo el personal fue enviado de forma no negociable a *home office*, con la única excepción del personal de plantas con actividades esenciales; estos últimos bajo estrictas medidas de control y distanciamiento.

Sin embargo, los aprendizajes apenas empezaban. La empresa tuvo que asumir rápidamente que no todos los empleados tenían los mismos recursos -ni tiempo- para trabajar en casa. No se trataba solo de diferencias tecnológicas;

quedó claro que había familias con niños en casa, sorteando la escuela a distancia... y actividades tan obvias como hacer la comida. La compañía tuvo que adaptarse a diversos grupos de edad, necesidades tecnológicas y de conectividad, así como horarios. En suma, fue preciso flexibilizarse al máximo.

Como presidenta, Jañez relata que tuvo que resolver asuntos en otro momento impensables, como la situación de un colaborador que no podía estar en línea a la hora acostumbrada, por la sencilla razón de tener que organizar a sus hijos en sus clases virtuales y hacer el desayuno. «La crisis nos volvió más humanos, sin duda. Estamos volviendo a lo básico: comer, mantener limpia la casa, preocuparnos por nuestros hijos, por nuestros papás».

Ahora no solo es aceptable, sino común, preguntar por los hijos, las familias, y las escuelas a los compañeros de trabajo, de cualquier nivel. «Nos ha acercado y ayudado a entender que las personas no somos únicamente entes de trabajo, sino que tenemos una vida. Me ha ayudado a pensar en las complejidades a las que puede enfrentarse cada quién».

Y está la enfermedad. Algunos empleados han tenido que atender parientes en casa, o se han contagiado ellos mismos. DuPont optó por realizar pruebas en casa a cualquier empleado con síntomas y por dar un seguimiento constante a la salud de cada uno. Pero mientras se enfoca en lo humano, la empresa esta forzada a revisar su objetivo de negocio.

LA SUPERVIVENCIA DEL MÁS FLEXIBLE

«Queda muy claro que hay un reacomodo industrial y sectorial», señala Jañez. Hay compañías muy favorecidas, como las tecnológicas o las de reparto de alimentos y bebidas e industrias severamente afectadas, como la del turismo y la hospitalidad. «No importa de qué tamaño seas, ni a qué te dediques: es momento de revisar por qué existes».

Lo que sigue es sobrevivir. «Vamos a tener una muy profunda crisis económica que apenas empieza y que se va a sentir mucho más fuerte el año entrante», advierte. Es momento de ser creativos, repensar el manejo de efectivo, los costos, la llegada al mercado; revisar qué valor genera la empresa, desde un punto de vista de sustentabilidad en el largo plazo.

«Estoy convencida de que habrá un mundo antes y uno después de la COVID. Esperemos no volver a tener una crisis semejante, pero no lo sabemos». En opinión de Jañez, las empresas que sobrevivan serán aquellas que se adapten a las circunstancias. Al final, detrás de todo esto están los empleos, una propuesta de valor y la preparación de muchos años.

Además, la flexibilidad tiene que ir no solo hacia el interior de la empresa, sino hacia afuera, hacia toda la cadena productiva. «Significa preguntarse si debes reducir los tiempos de pago a tu proveedor para que sobreviva. ¿Será que tengo que aumentarle el crédito a mi cliente para que pueda pagarme? ¿Será que tengo que ser un poco más específico en los tiempos de



entrega porque las plantas están cerradas? Todos tenemos que poner nuestro granito de arena para que esto funcione».

Igualmente, sobrevivirán las empresas cuyo liderazgo entienda que el mundo cambió, porque «la gente no se va a quedar contigo nada más por tu nombre». Cuidar del talento va a costar mucho trabajo. Aquellas empresas que tengan beneficios flexibles, que logren trabajar por objetivos, que logren tener perfectamente estructurada una posición y un perfil son las que van a sobrevivir.

«Hoy la gente ya se dio cuenta que puede trabajar desde casa, y que no necesita gastar mucho y quizá quiera poner un negocio. Sobre todo la gente joven se da cuenta de que es grandioso ser dueño de tu tiempo y no tener que estar 10 horas en una oficina, dependiendo de políticas que no les gustan, haciendo algo que no les agrada. Vamos a tener que ser creativos, en cómo retener y atraer talento en una nueva realidad laboral».

Este aspecto incluye los avances que ha realizado la cultura corporativa en los últimos años. Para Jañez, la crisis también implica el riesgo de que las necesidades urgentes hagan a un lado las metas de sustentabilidad de largo plazo, como el cuidado ambiental, la innovación, la inclusión, la diversidad, el apoyo a la comunidad. «Escribí un breve artículo en LinkedIn, acerca de que me preocupaba el enfoque en las mujeres, pero aplica a todos los temas que no están en el estado de resultados. Puede darse un retroceso en estos temas».

Al fin y al cabo, una empresa es exitosa porque es innovadora, rentable y diversa y no al contrario. En ese sentido, así como la crisis es un gran selector de empresas, también lo es de líderes.

EL LÍDER 360°

No hay dónde esconderse. La crisis exagera los aspectos positivos y los negativos de un líder, en empresas de cualquier tamaño. «Hoy, más que nunca, necesitamos líderes 360°, si se me permite esta expresión. Un líder que verdaderamente entienda que necesita tener en la cabeza, aparte de la crisis, todo lo demás».

No es posible enfocarse en la liquidez hoy y en la sustentabilidad dentro de tres meses.

Igualmente, señala, aquellos que comunican mejor están logrando mejores resultados. Es decir, aquellos que logran tomar decisiones muy rápidamente y comunicarlas al equipo serán los líderes exitosos.

«Al final vamos a ser recordados por la empresa y nuestros empleados, de acuerdo con las decisiones que tomamos y en qué tiempo lo hicimos. Hoy tenemos la oportunidad de que nos recuerden como una empresa que puso el bienestar de sus empleados por encima de cualquier otra cosa, que reconoció que había una crisis y

puso sus recursos y su granito de arena, a costa incluso de la utilidad; también, en qué tanto colaboraste con la comunidad», dice Claudia Jañez.

Además de establecer que no hay nada escrito, otra de las grandes enseñanzas que la pandemia le deja a una de las más destacadas directivas del país es el gran recordatorio de que las empresas las hacen las personas. «Hay que enfocarse en generar equipos de manera más creativa. La lección principal es cómo organizamos el liderazgo en nuestra empresa para adaptarse más rápido a los cambios». </>

«No importa de qué tamaño sea tu empresa, ni a qué te dediques: es momento de revisar por qué existes».





Armando Zúñiga

«Conozco las crisis»

REDACCIÓN ISTMO

Forjado en los turbulentos 90, el nuevo presidente de Coparmex Ciudad de México se propone actuar rápidamente para rescatar a cuantas empresas y empleos sea posible, a través de la unión gremial y la responsabilidad social.



Fundar una empresa siempre es un acto de gran voluntad, pero hacerlo en México en 1995 sin duda fue un acto de valentía y tenacidad. Fue aquel un año muy complicado para la historia de México, con una caída económica de 6.9%, acompañada de una nueva crisis devaluatoria y una inflación galopante de 51.97%. Armando Zúñiga abrió ese año Grupo IPS, una empresa de seguridad, y se las arregló para que cumpliera los 25 años en 2020.

Entonces, quizá no es una coincidencia que en julio pasado haya tomado el cargo (en sana distancia) como presidente de la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex) en la Ciudad de México, en medio la peor caída económica en la historia después de la Revolución. Hay líderes que parecen destinados a tomar las riendas cuando más peligro acecha. Egresado del programa AD-2 de IPADE Business School, expresa su interés por aliviar el problema de cierre de empresas y desempleo en la capital a costa de lo que sabe hacer: negocios con responsabilidad.

IPS se fundó a mediados de los 90, en medio de una crisis económica muy importante. ¿Cómo forjó esto tu liderazgo para enfrentar la actual crisis e impulsar a los empresarios a trabajar por México?

Muy acertadamente la vida me pone las pruebas durante las crisis. Estaba en mis planes ser presidente de Coparmex, porque me encantan todos los cambios positivos que se pueden hacer a través de la Confederación, pero esta presidencia se dio en medio de la peor crisis de la era moderna.

Al inicio de los 90 me quedé sin trabajo y mi última opción fue ir a una empresa de seguridad privada, sin ser policía, ni militar. Me gustó tanto, que dos años después iniciamos una empresa de seguridad junto con otros socios. Efectivamente estábamos en medio de una crisis importante y carecíamos de recursos. Aun así, encontramos la forma de sobrevivir.

Me considero bendecido y aprecio lo que se ha logrado, porque ha sido paso a paso, aunque con caídas y situaciones difíciles. Esto te hace entender cuánto te lleva un proyecto o una empresa: puede ser toda una vida y una de sacrificio. Mucha gente cree que ser empresario es

llego en una etapa de crisis. Ya las conozco y por ello comienzo por reactivar, llevando un mensaje positivo a los empresarios, sobre que en las crisis también hay oportunidades.

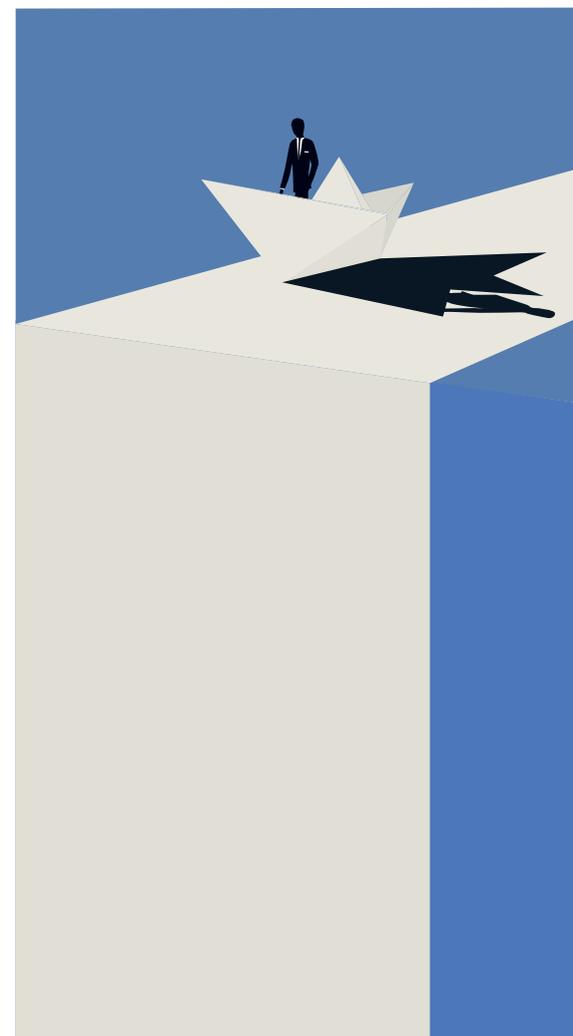
ser rico. Obviamente los hay, pero la mayoría comenzamos preocupándonos por cómo enfrentar diferentes retos. Por eso lo que me mueve hoy es representar a los empresarios y buscar la libertad empresarial: que se pueda seguir generando empresa. El 90% de la economía está impulsada por las compañías, en México y en el mundo.

Hoy llego en una etapa de crisis. Ya las conozco y por ello estamos comenzando por reactivar, llevando un mensaje positivo a los empresarios, en cuanto a que en las crisis también hay oportunidades; hay ganadores y perdedores, pero debemos apoyarnos y buscar la forma de salir adelante. Estamos llevando a cabo una campaña de afiliación, para que lleguen más empresas, más socios. Entre más unidos estemos, más fortalecidos saldremos de esta crisis.

La crisis por la COVID-19 cambió el rumbo de las empresas en general.

¿Qué temas se han incorporado a la agenda del director?

Lo que más les apremia y preocupa es reactivar negocios. El primer reto de la ciudad, del país y del mundo es la salud, pero hoy va muy de la mano con la economía. De hecho, hace unas semanas conocimos el reporte del producto interno bruto (PIB) del segundo trimestre que, comparado con 2019 decayó 18.9%. Los empresarios -y más los pequeños y medianos, que son en gran número los que están en Coparmex Ciudad de México- son los que viven a diario



La pandemia aceleró cosas que teníamos miedo de cambiar o adoptar, como el *home office*.

esa desesperación de sectores que están parados y no pueden reactivar sus empresas. Cada vez les cuesta más trabajo pagar una nómina, los impuestos.

El primer reto es justamente apoyar a pequeñas y medianas empresas, las más vulnerables, para no seguir perdiendo empleos y empresas. Llevamos ya más de 200,000 empleos perdidos. La idea es reactivarnos y comenzar a hacerlo entre nosotros, como bien sabemos. Coparmex nacional ha hecho varias propuestas al gobierno en el sentido de ayudar a todos aquellos que han perdido su empleo con un salario solidario, y otras cuestiones como diferir algunos impuestos. Sin embargo, no ha habido respuesta.

Estamos trabajando en una plataforma de ayuda mutua; que detectemos las empresas a punto de la quiebra, para que entre todos los socios podamos reactivarlas, haciendo negocio con ellos. Afortunadamente, en Coparmex estamos empresas de todos los sectores que nos complementamos, por lo que la idea es comprarles y llevarlo a los demás centros empresariales. Coparmex Ciudad de México es solo uno de ellos, pero existen 65 en el país.

Si contamos todas las empresas a nivel nacional, tenemos casi 40,000. Si logramos detonar esta ayuda mutua, será un primer paso importante. La idea es también llevarlo a otras asociaciones hermanas como Canacintra y otras cámaras. Esto es lo que más preocupa y en lo que estamos empezando a trabajar.

¿Qué debe hacer el líder empresarial para salir adelante en esta crisis mundial?

Hay muchos factores: sin duda la constancia, el no dejarte vencer. Algunos que me escuchan me dicen que eso está muy bien, pero que hoy no tienen para pagar la nómina. Sin embargo, creo que lo primero es hacer un alto y ver cómo puedes replantear tu negocio.

Esta crisis definitivamente va a cambiar a las empresas; no vamos a regresar a lo que teníamos antes. Si tenías un restaurante o una tienda, tienes que irte al e-commerce. Hay compañías que ya eran fuertes en ello antes de la crisis y ahora más, como Amazon o Mercado Libre, pero también ellos cuentan con proveedores como las firmas de mensajería, a las que les ha ido muy bien. Tenemos que voltear hacia esas tendencias, incluso los restaurantes, con aplicaciones como Rappi, Uber. Lo importante es no quedarse de brazos cruzados.

Algo que en la Ciudad de México está siendo muy complicado es el sector turismo. Casi dos millones de personas viven de esto y hoy el turismo internacional está prácticamente en cero. El nacional tampoco se está dando por la recomendación de no salir.

¿Qué papel debe tomar la gente para salir adelante de esta crisis mundial?

Todos deberíamos unirnos en torno a detectar dónde se puede ayudar. En los sismos que hemos tenido ha sido impresionante cómo se organizan en horas, sobre todo los jóvenes, la gente que le gusta ayudar. Es parte del espíritu de los mexicanos. Ese espíritu debería prevalecer hoy para salvar los empleos, las empresas. Salimos a las calles y vemos que muchos negocios están cerrados y cada vez más tenemos más letreros de «se renta». Tenemos que buscar ese espíritu de ayuda para organizarnos en torno a la economía, a la salud. La vida es lo más sagrado y la economía es de donde obtenemos el sustento.

Las empresas que por diversas razones no han conseguido innovar o despegar durante la pandemia, ¿están destinadas a morir?

No podemos quedarnos con los brazos cruzados. Si te quedas esperando que pase la pandemia y que después todo va a ser igual, tienes un altísimo riesgo de no volver a abrir tu empresa. Lo que recomiendo es ver las tendencias y cambiar. Ni los restaurantes volverán a ser lo mismo; los espacios van a cambiar. Ninguna empresa, ninguna persona permanecerá como antes de la pandemia, a menos que estén en un nicho muy importante y sin competencia, podrán volver, pero si no hacen algo, tienen 90% de probabilidad de no sobrevivir.

¿Cuáles son los mayores aprendizajes que te ha dejado esta pandemia?

Uno fue definitivamente, el cambio; tener que adaptarte a los nuevos tiempos. Si bien tenemos que aislarnos, no puedes dejar de trabajar. En mi caso, pensaba que las teleconferencias significaban perder cercanía. Para ver a un cliente, iba encantado a Tijuana, a Monterrey, a donde fuera. De un día para otro tuve que decidir no salir más, aislarme y comenzar con las conferencias. Me di cuenta cuán productivo podía ser; creo que lo he sido más durante la pandemia, porque en un solo día he podido tener reuniones con un cliente en Monterrey, otro en Hermosillo y uno más en Tijuana. Si hubiera tenido que esperar a poder salir a ver a mis clientes, ya habría desaparecido.

En ocasiones el director está muy consciente de los cambios, pero a su gente le cuesta trabajo. ¿Cómo logras que esta cultura permee en IPS y en Coparmex?

Es el liderazgo de un equipo. Yo puedo ser presidente de Coparmex y dar aquí mi tiempo porque detrás de mí existe un equipo directivo que me respalda, que se ha construido a lo largo de muchos años. Hemos ido trabajando, una cultura que nos ha llevado a ser Great Place to Work y que ha implicado un gran liderazgo de todos en cascada. Todo mundo es un líder; esto nos ha ayudado, porque hace tres meses nos tocó cerrar las oficinas. Sabíamos que la operación no podía parar. Todo mundo se fue a su casa, pero nuestros oficiales de seguridad tienen que estar resguardando las empresas. Afortunadamente no se notó: tenía el pendiente de que comenzáramos a tener incidencias, pero no. Es donde ves que la pandemia aceleró cosas que quizá tenías miedo de cambiar.

Muchas veces propuse que algunas áreas hicieran *home office*. Por miedo, no se habían tomado esas decisiones; de pronto de un día para otro hubo que hacerlo y no pasó nada. Se ha dado un cambio positivo, una calidad de vida en la gente porque no tienen el estrés del transporte. La preocupación que teníamos de que no fueran productivos no se ha dado. He recibido mensajes sobre lo bonito que es estar con su familia, que pueden comer con ella, estar con sus hijos. Tiene esto muchas cosas positivas. El aprendizaje fue que, si no llevas a cabo algunas acciones planeadas, puede llegar algo a obligarte de un día para otro.

¿Qué otros programas impulsarás desde Coparmex?

Estamos trabajando con las cámaras internacionales, buscando cómo reactivar algunas compañías exportando. Tenemos la primera reunión con la Cámara de la India, otras agendadas con los países árabes y varias de la Unión Europea. A todos nos suena difícil exportar, pero ya hay muchas oportunidades; hay productos que están demandando muchos países.

Otro proyecto muy bonito es apoyar a los emprendedores. Vamos a iniciar con una Comisión de Emprendedurismo, donde tendremos un club de inversionistas, una incubadora y la idea es

atraer proyectos atractivos para la ciudad. Que básicamente sean proyectos encaminados a tecnología y servicios. La Ciudad de México no puede tener más industria por la movilidad, por la contaminación, tenemos que ser muy creativos. Estamos buscando que se impulsen, mínimo, cien proyectos por año y que se conviertan en grandes empresas que generen empleos y divisas.

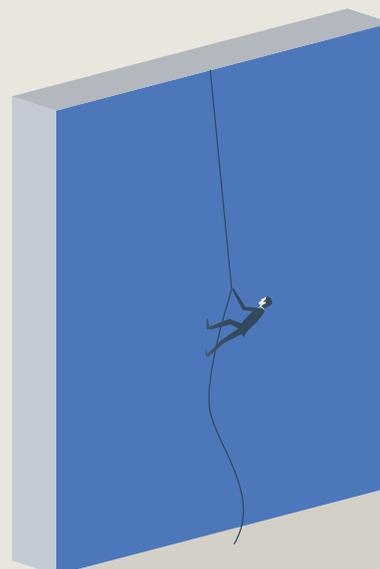
La Coparmex lleva la responsabilidad social dentro de su esencia, y creemos que hay oportunidad de que todos los empresarios comprendamos realmente cuáles son sus objetivos. Muchos la siguen relacionando únicamente con la ecología, con beneficiar a los empleados o incluso tomar un proyecto de filantropía. Hoy todos los negocios deben beneficiar a todos sus grupos de interés, no solo a los accionistas y colaboradores.

Estaremos haciendo hincapié en la participación ciudadana, para ayudar a cambiar cosas negativas

como la corrupción y la impunidad. Serán los temas que estemos trabajando en nuestra agenda.

Por supuesto, la comunicación con el gobierno es muy importante. En la Ciudad de México somos como 500,000 unidades económicas, desde negocios muy pequeños hasta grandes empresas y el único que tiene el poder suficiente para ayudar ahora es el gobierno. Hay muchos caminos, Coparmex no ha pedido que se nos condone o se nos dé dinero, hemos pedido que se difieran algunos impuestos como el predial o la nómina; la electricidad, que para algunos negocios es el costo más fuerte; la seguridad social. Sobre todo, enfocado a pequeñas y medianas empresas, que es lo más vulnerable. No nos cansaremos de hacer estas propuestas, para tener eco en algún momento y se pueda rescatar lo más posible. </>

ninguna empresa permanecerá como antes de la pandemia, a menos que esté en un nicho sin competencia, podrán volver, pero si no hacen algo, tienen 90% de probabilidades de no sobrevivir.



La pandemia
es el **despertador**

¡HORA DE



**HACER
PLANES!**

ENRIQUE VIAÑA REMIS

«El mundo de hoy, como los israelitas en el cruce del Mar Rojo, no puede detenerse en medio. Mucho menos, dar marcha atrás».



El SARS-CoV-2 es un virus aterrador. Embiste brutalmente. Tensa la sanidad hasta atascarla. Se recurre al *triaje militar*: como en plena batalla, se deja morir a unos para sanar a otros. Las víctimas agonizan solas. Los familiares no pueden despedirlas. Los asintomáticos matan a seres queridos. La inmunidad no está garantizada.

Bienvenidos a la historia de la humanidad. Las grandes epidemias nunca nos dejaron, pero la medicina moderna parecía confinarlas en regiones de renta baja. La COVID-19 golpeó primero y con dureza al mundo desarrollado. ¿Para esto 500 años de revolución científica?

Karl Popper, adalid del método científico en economía, afirmó que una sociedad abierta no trata sus problemas holísticamente; los resuelve por separado. Lo llamó «tecnologías fragmentarias». Los astrofísicos e ingenieros aeroespaciales que llevaron al hombre a la Luna ignoraron las connotaciones religiosas o sociales de su trabajo. Se concentraron en resolver problemas del proyecto, uno a uno. Ciencia moderna y tecnología van unidas.

La medicina no es excepción. La deontología galénica prescribía tratar holísticamente al organismo, que seguía pautas binarias (salud/enfermedad) y cuyo mal profundo el médico debía remediar. La medicina moderna es menos ambiciosa. Habla de «síndrome» o conjunto de

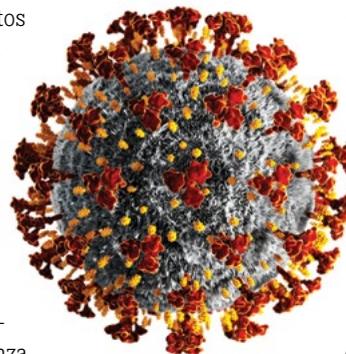
síntomas relacionados, mejor que de enfermedad. La diabetes es un síndrome; la enfermedad coronaria, otro. La medicina actúa sobre la hipótesis científica de que síntomas que aparecen juntos con regularidad estadística pueden curarse juntos con regularidad estadística. Tratamiento que elimina los síntomas en un 99% de casos, cura. Atendiendo cada síndrome por separado, la medicina aspira a mantener al individuo con vida. Con cura satisfactoria para mayor número de síndromes, el individuo vivirá más. El aumento universal de la esperanza de vida corrobora la hipótesis. ¿Habrá individuos amortales, como se pronostica? No inmortales; aún podrían morir, y a la larga morirían, de accidentes. Pero en eso también trabaja la ciencia, aumentando la seguridad en todo.

La COVID-19 no es un síndrome sino varios; quizá a largo plazo aparezcan más en quienes la superaron. La concentración de recursos en ella obliga a desatender otros. Por primera vez en dos siglos, afrontamos una reducción de la esperanza de vida. Todo un desafío para la medicina moderna como paradigma de tecnologías sanadoras fragmentarias.

La gran esperanza es la vacuna. Quizá nunca la haya segura y efectiva. Décadas de investigación en el SIDA, y no hay vacuna. Se ha «cronificado» el síndrome, es decir, logrado que los síntomas no empeoren; no es poco.

Con la COVID-19 parecería distinto. Hay 160 proyectos de investigación, 27 de prueba en humanos y 6 en fase final. Los hay estadounidenses, chinos, alemanes, británicos. Un laboratorio indio lanzó su vacuna el 15 de agosto. La rusa -ya se hace de ello cuestión nacional- se le ha adelantado. Muchos expresan dudas. Hace dos o tres lustros, era lugar común que se tardaba diez años en producir el medicamento una vez identificada su acción específica. Al inicio de la pandemia era año y medio o dos años. Ahora, de seis a nueve meses. ¿Qué ha cambiado? Uno, hay más dinero, aunque invertido de forma más dispersa.

Dos, hay más presión del público. Este no esperará pacientemente a que la ciencia apruebe la vacuna, dados sus rígidos protocolos. Con pocos proyectos, que compartían hallazgos, la ciencia especializada hacía su seguimiento en revistas y congresos. Para el público, las nuevas





curas eran maná llovido del cielo. Ahora hay tantos artículos sobre SARS-CoV-2 y COVID-19, en espera de revisión, que tardarán años en publicarse. La profesión médica pierde visión de lo que hace. Se intercambia información clínica en redes sociales, sin filtros. ¿Asombra que algunas farmacéuticas lancen sus productos? Tendrían que ser los médicos quienes objetaran algo, pero es de temer que cada vez estén menos seguros de qué decir. Si se insufla ozono por vía rectal, sin duda parte del público exigirá que se autorice o incluso se compre la vacuna disponible y barata. Los gobiernos oscilarán entre complacer a sus electores y la opinión más beligerante de su clase médica, a la que se acusará de favorecer a otros proyectos por motivos inconfesables.

Tres. La ciencia pierde control. Los gobiernos presumen de su apoyo mientras se la reta a diario en las redes sociales (naturópatas, antivacunas...). La comunidad científica, en cualquier campo, alcanza tales dimensiones globales que opiniones carentes de soporte empírico hallan tanto reconocimiento como las más acreditadas; incluso mayor audiencia, al revestírselas de una aureola de resistencia intelectual a la conspiración de los poderosos. Se habla de una inteligencia artificial que revise la ingente literatura científica sobre cualquier tema, resuma sus avances y sugiera líneas de investigación. Un corpus enciclopédico del saber en manos de

mucho de la crisis estaba presente, pero la pandemia lo ha catalizado en un desafío holístico al mundo desarrollado que arrastra a los países emergentes.

científicos. Tan utópico como las bibliotecas de Borges; o quizá no. Ayunos de «ciencia segura», los gobiernos buscan apoyo en teorías que sus asesores de imagen interpretan de forma espuria. Se ha oído que las mascarillas eran innecesarias en un momento y necesarias en el siguiente, que el aislamiento no ayudaba y luego que ayudaba; o visto pasar de la infección general para adquirir «inmunidad de rebaño» al confinamiento universal, que frena la pandemia, pero arruina la economía. La crisis de gestión no

se resolverá así como así, dadas las incertidumbres que rodean a la COVID-19.

LAS BURBUJAS DEL CAPITALISMO

El SARS-Cov-2 pone en cuestión sanidad y economía, política y cultura (con brotes de negacionismo). Mucho de la crisis estaba presente, pero la pandemia lo ha catalizado en un desafío holístico al mundo desarrollado que arrastra a los países emergentes. Y el mundo desarrollado, con un liderazgo basado en tecnologías fragmentarias, carece de ideas para afrontarlo.

Sin embargo, el capitalismo no se alimenta tanto de ideas como de «burbujas». Una *burbuja* es un proceso especulativo. Sin ellas, el capitalismo no funciona. Sería largo de explicar, y obviaré la teoría. En la práctica es así, y todos lo sabemos. Auge y prosperidad dependen de burbujas que el capital ceba. Las hay de materias primas, industriales, de servicios; de inversión y de consumo («modas»). También del sector público, instadas por el electorado. Globales y locales, así como de duración corta-media, como la de las punto-com en los noventa y la inmobiliaria anterior a 2008, y de larga duración, como las de internet y la telefonía móvil, que duran un cuarto de siglo y se combinan ahora en la de redes sociales.

La pandemia infla unas burbujas y desinfla otras. Los gobiernos han parado fácilmente el mundo varios meses gracias a las redes sociales. Hace un cuarto de siglo, era impensable mantener a la población encerrada tanto tiempo. Una causa, si no única sí destacada, es que la clase media mundial se ha recluso a disfrutar de su burbuja global C2C favorita en vez de echarse a la calle en protesta por la restricción de libertades. Las redes sociales han sido el opio del pueblo. También se infla la burbuja global del comercio electrónico.

Burbujas de larga duración se desinflan. Los vuelos internacionales y el turismo, claves en la globalización, son ahora actividades de riesgo -como avisan los gobiernos, deseosos de retener divisas- y las potencias turísticas se tornan vulnerables. Los ricos encontrarán forma de hacer «turismo seguro» pero pasarán años, aun en el escenario más favorable, para que haya un turismo seguro «de bajo coste». Ciudades como Nueva York, Londres, París y Barcelona podrían

cuando se duda de la eficiencia del mercado, se duda también de las virtudes de la economía abierta.

estar heridas de muerte. Los viajes de negocios, en auge hasta ahora, han sufrido un golpe quizá fatal al comprobarse que las videoconferencias sustituyen bien a las reuniones presenciales. (Las videoconferencias son redes sociales, no de consumo sino empresariales, como el *trading* en red lo es financiera).

El retroceso de la globalización y el proteccionismo renacionalizarán los patrones de consumo y debilitarán a las empresas multinacionales afectadas. Burbujas locales sustituirán a las globales. Ejemplos son los sectores de comidas rápidas y ropa lista para llevar. Hay muchas franquicias en restauración y de comercio minorista en ese grupo. También los centros comerciales, con enjambres de ellas, están amenazados.

La educación afronta profundos cambios. De pronto la enseñanza en red ha reemplazado a la presencial, y funciona. Así que los centros de educación a distancia, con mayor experiencia, disfrutaban de renovadas oportunidades de competir con los convencionales.

La desvalorización del trabajo presencial, peligroso pese a toda medida de seguridad, afectará a los servicios públicos. La *e-administration*, que parecía deseable, resulta obligada. Antes se trataba de evitar gestiones innecesarias. Ahora, de ahorrar contagios.

En la industria se inflará la burbuja B2B de la digitalización, de larga duración y máxima importancia. Más segura, para evitar contagios, es una cadena de producción accionada por robots que otra operada por humanos. La pandemia ha llegado cuando, dentro de la llamada cuarta revolución industrial y de su fruto, la Industria 4.0, se impone la digitalización integral de empresas. Muchas sentirán presión ahora para digitalizarse integralmente; robotizar la planta, el almacén y todo desplazamiento interior de productos y materiales; automatizar y sincronizar las tareas de MES/MOM y llevar a teletrabajo la ERP no automatizable. Se tendrá así una «fábrica segura», sin más presencia humana que en vigilancia, limpieza y reparaciones. El mantenimiento, más que correctivo, será preventivo e incluso predictivo, dentro de la «inteligencia de operaciones». No es futuro, es presente.

Harán falta fábricas de nueva construcción o reformas de calado que inutilizarán las existentes por meses o años. La empresa que no

hiciera planes luchará por mantenerse pero al final tirará la toalla, cerrará temporalmente y construirá una factoría digital o reformará viejas instalaciones. Eso, contado con la demanda, asunto problemático en una crisis. Mucho empleo industrial se perderá, porque son dos factores concomitantes, el coyuntural, la pandemia, y el estructural, la digitalización integral, que es la tarea de la industria en este siglo. Restricción adicional será el capital disponible.

La transición se dilataría haciendo tributar a los robots, como proponen algunos. Conviene

meditar, empero, si se quiere una transición rápida o prolongada.

DEPRESIONES PREVIAS

Las transiciones prolongadas hacen perder confianza en la libertad económica. Si se desconfía del mercado como mecanismo de asignación, los actores económicos acudirán menos a él y la actividad se estancará. Hubo dos situaciones así en el último siglo y medio: 1873-1896 y 1929-segunda guerra mundial. De dimensiones globales, coincidieron ambas con auges del proteccionismo. (Cuando se duda de la eficiencia del mercado, se duda también de las virtudes de la economía abierta). Se las conoce como «Larga Depresión» y «Gran Depresión», respectivamente. Me detendré en la «Larga», menos conocida.

La Larga Depresión de 1873 fue resultado de un desajuste entre el fin de la primera revolución industrial y el comienzo de la segunda. Aquella tuvo como temas la máquina de vapor y el carbón; una movía telares y el otro alimentaba el vapor y proporcionaba gas para iluminar ciudades, lo que daba para un crecimiento moderado. La burbuja llegó con la aplicación del vapor al ferrocarril. El tendido de miles de kilómetros de vías férreas y la fabricación de material rodante impulsaron la siderurgia. Al final se vio que la red ferroviaria excedía de la demanda de transporte de mercancías y pasajeros. El empleo no se sostuvo, porque además la mecanización de la industria textil, las artes gráficas y otros sectores expulsaba sin cesar trabajo artesanal. Los efectos se sumaron en vez de contrarrestarse. El fin de la Larga Depresión llegó con nuevas tecnologías: electricidad, automóvil, telégrafo, teléfono, prensa diaria y radio; y petróleo como fuente de energía. No maduraron a la vez sino en un ciclo virtuoso que, entre dar alumbrado eléctrico a las ciudades, construir infraestructuras para nuevos tendidos y medios de transporte, y fabricar bienes de uso duradero que pudieran utilizarlos, se absorbió con creces el excedente laboral.

La Industria 2.0 -llamémosla así- puso fin a la Larga Depresión. Décadas después, al acabar la Gran Depresión otra vez llegaron nuevas tecnologías: electrónica y microelectrónica, plásticos, aviación civil, turismo de masas, televisión,



el fin de la Larga Depresión llegó con nuevas tecnologías: electricidad, automóvil, telégrafo, teléfono, prensa diaria y radio; y petróleo como fuente de energía.

industria farmacéutica, y transporte normalizado y multimodal de mercancías; como combustible, energía nuclear. La Industria 3.0. Asistimos a sus estertores y a los bostezos de la 4.0. La pandemia es el despertador. Hora de hacer planes.

Un problema es la confusión sobre la energía nuclear. Parte de la opinión la rechaza por sus riesgos y por asociación de ideas con las armas atómicas. Como consecuencia, la economía global recurre en exceso a combustibles fósiles y fomenta la emisión de gases de efecto invernadero. En la balanza están el riesgo de tipo Chernobyl-Fukushima y el calentamiento global.

El automóvil eléctrico será una solución defensiva, no auténtico progreso. Lo serían drones capaces de transportarnos por aire. Los drones autónomos -que empiezan a verse en usos «menores», como paquetería- serán una tecnología-estrella de la cuarta revolución industrial, que dará nueva vida a las ciudades. Faltan infraestructuras y un *software* (¿del tipo *Blockchain*?) capaz de gestionar el tráfico aéreo en áreas urbanas. Las primeras en mostrarlos al mundo atraerán de nuevo al turismo.

Automóviles 100% eléctricos y drones generarán una demanda enorme de energía. Cálculos aproximados cifran en 1 GW las necesidades de recarga de dos millones de vehículos. Electrificar el parque mundial triplicará los reactores en uso. Previsible burbuja de larga duración, superados los obstáculos, será la construcción de centrales nucleares. Continuarán las fuentes renovables como potencial energía de la cuarta revolución industrial, pero todavía presentan problemas para ser la única o siquiera principal. Europa no puede tomarse aún como ejemplo.

Un último sector es digno de mención. Muchos gobiernos han adoptado la sanidad como eje estratégico. Todo indica que esa burbuja será la primera en inflarse a escala global. De duración media, podría alargarse.

La industria farmacéutica y las biotecnologías adolecen de penalización social. No han sido prioridad, por prejuicios comprensibles. Desde los años noventa, al hilo del mapa del genoma humano, de los experimentos de clonación y de la investigación en células madre, hay intensa oposición a todo lo que suene a eugenesia. El humanismo condena la mejora de los individuos

por acción sobre sus cromosomas. Recuerda la aberración nazi de la división y pureza raciales.

La pandemia obligará a replantearlo. Si se prolonga, o si contenida esta aparece otra, surgirá, como línea de investigación junto a vacunas y tratamientos, el fortalecimiento de las defensas orgánicas mediante ingeniería genética. Quizá el mundo lo acepte, y se abra la puerta a algo que no está todavía presente pero acaso sí futuro no lejano.

¿Y si hay vacuna? Bienvenida sea, pero la pandemia dejará honda cicatriz en la economía. (Hasta ahora no podía decirse, por ejemplo, que el turismo virtual amenazara al real pero ya sí, pase lo que pase en adelante). Lo mismo que la crisis del ferrocarril, destruyendo empleo industrial, se unió a la supresión de trabajo artesanal

por mecanización de la industria, los problemas actuales de seguridad y movilidad, que destruyen trabajo presencial en sectores medulares de la economía, se suman a la eliminación incesante de empleo por la digitalización. El mundo de hoy, como los israelitas en el cruce del Mar Rojo, no puede detenerse en medio. Mucho menos, dar marcha atrás. </>



El autor es doctor en Ciencias Económicas y profesor de la Universidad de Castilla-La Mancha, Ciudad Real, España.





NUNCA HABÍA SIDO TAN IMPORTANTE ESTAR UNIDOS



El liderazgo en equipo será el principal activo que tenemos las organizaciones para crear soluciones innovadoras ante el nuevo panorama mundial.



www.gourmetrica.com



www.dosomas.com.mx

55 5683 3611

E D U C A C I Ó N

Las huellas **imborrables** de la pandemia

El efecto de la pandemia en el proceso educativo de una generación puede ser permanente y de profunda desigualdad si la sociedad no toma medidas para adaptar el sistema a la nueva realidad.

NANCY VERVER



La salud, la economía y la educación son algunos de los aspectos de la sociedad que más se han visto afectados por el confinamiento obligado debido a la pandemia de COVID-19. Las repercusiones en todo el mundo serán históricas, nada volverá a ser igual... ¡deberá ser mucho mejor!

Para lograrlo hay mucho trabajo por hacer. Los efectos en la educación tendrán repercusiones de difícil pronóstico. Si bien el impacto ha sido mundial, los efectos son locales y serán distintos para cada país y región, dependiendo de la fortaleza que en cada lugar haya tenido el sistema educativo.

De acuerdo con la UNESCO (2020), la pandemia de COVID-19 ha afectado a 65% de la población estudiantil mundial por el cierre de escuelas. En el caso de México, la Secretaría de Educación Pública (SEP), a través del Diario Oficial de la Federación con fecha 16 de marzo de 2020 (SEGOB, 2020), decretó la suspensión de clases en todos sus niveles, desde preescolar hasta universidad a partir del 23 de marzo, lo cual

significó que aproximadamente 36.6 millones de estudiantes, 1.2 millones de docentes y 265,277 escuelas cerraran de manera abrupta sus actividades y modificaran para siempre la dinámica de la educación.

La nueva realidad ha provocado que tengamos que migrar de una educación presencial a otra llamada educación a distancia, pero con muy pobres recursos para poderla implementar correctamente. El nuevo modelo, idealmente requiere que por lo menos cada docente y alumno cuenten con un dispositivo electrónico, señal de internet, así como el material apropiado para usarlos. La mayoría del sistema educativo no cuenta con ello.

En este sentido, en nuestro país la pandemia nos encontró con una enorme inequidad educativa, que bajo estas circunstancias se ha profundizado y se ha hecho aún más evidente.

De acuerdo con el INEGI (2019), la proporción de hogares con computadora es menos de la mitad del total; con internet en casa, apenas un poco más de la mitad (Ver cuadro 1).

Cuadro 1. Disponibilidad y uso de las Tecnologías de la información y la comunicación (TIC)

2019

Hogares con computadora como proporción del total de hogares

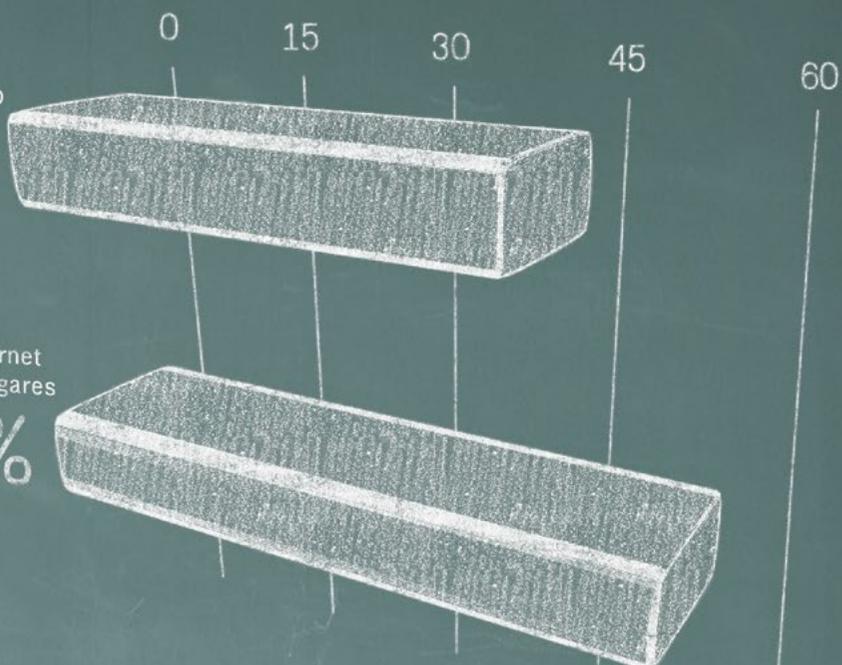


44.3%

Hogares con conexión a internet como proporción total de hogares



56.4%



Fuente: INEGI 2019

De acuerdo con el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación INEE (2018), el porcentaje de escuelas con computadoras para estudiantes e internet se distribuye de la siguiente manera:

	Computadoras para estudiantes	Acceso a internet
Preescolar	28.4%	37.0%
Primaria	43.1%	43.1%
Media Superior	75.6%	70.3%

Fuente: Instituto Nacional para la Evaluación en la Educación (2018)

Bajo estas circunstancias, es sumamente complicado tener la cobertura que se requiere y el tema de calidad en la educación resulta poco probable para todos. Así llegamos a este momento. Así nos encontró la pandemia. Con enormes deficiencias.

Dentro de este contexto existen diversos actores, entre los cuales se encuentran las escuelas, los docentes, los padres de familia y los alumnos. Cada uno de ellos ha vivido y padecido en distintas formas y dimensiones el efecto de cambiar la dinámica educativa. Para cada actor social existe una realidad particular, dependiendo de su propio nivel educativo, económico, cultural, el grado escolar en el que se encuentran y hasta si viven en la zona urbana o rural. Todos estos elementos determinan el grado de afectación que cada uno está viviendo.

Veamos a continuación los escenarios opuestos de los principales actores ante las circunstancias impuestas. Partiremos del análisis de lo observado en la zona urbana, entendiendo que en el área rural la realidad es aún más complicada.

PRINCIPALES ACTORES

Escuelas

Ante el cierre de las escuelas, nos encontramos con una realidad en donde algunas instituciones ajustaron su infraestructura de manera inmediata y pudieron trasladar toda su propuesta

educativa a la modalidad de *Educación a distancia*. A la brevedad, organizaron al personal docente con cursos intensivos, activaron las plataformas con las que ya contaban para otras actividades y las ampliaron. Sin duda es una labor titánica que requiere mucha coordinación y trabajo.

Por el contrario, en la otra realidad, están las escuelas que ni siquiera cuentan con la infraestructura básica como computadoras, internet, plataformas de comunicación o el material con las condiciones adecuadas para compartir a distancia. Sin forma para organizarse de manera coordinada, enviaron a sus docentes y alumnos con la incertidumbre de un lejano regreso y, si acaso, con algún número telefónico para estar en comunicación a través de mensajes por celular.

Docentes

Una realidad nos expone a profesores con una excelente preparación y disposición para integrarse a esta nueva etapa. De un momento a otro, perdieron el contacto directo con sus alumnos, pero bastaron algunos cursos para que desde casa integraran todo su material, hicieran uso de su creatividad e innovación, aprovecharan la tecnología y retomaran la comunicación con la comunidad estudiantil para continuar con su labor educativa. En este proceso, sin duda, han trabajado aún más que antes, han tenido que

enseñar y aprender al mismo tiempo, con aciertos y desaciertos que dejarán el camino fincado para una nueva realidad en la forma de educar.

En contraste, en la otra realidad, están docentes que también, de un momento a otro, perdieron el contacto directo con sus estudiantes, que de la noche a la mañana interrumpieron sus planes de estudio y su dinámica dentro del aula. Se fueron a sus casas en muchos casos sin computadora, sin internet y sin los conocimientos para poder trasladar su material y su información a un ambiente a distancia.

Profesores que, en el mejor de los casos, cuentan con un celular y tiempo limitado para generar algunos mensajes y poder así estar en comunicación, ya no con sus alumnos, sino con los padres de familia o tutores en el caso de los más pequeños. El trabajo realizado por estos docentes ha sido intenso. Intentan hacer con muy poco lo imposible.

Padres de familia

De la noche a la mañana, los padres de familia no únicamente tuvieron que desarrollar sus actividades laborales dentro de casa, sino que se convirtieron en los profesores de sus hijos. Ha sido una labor de mucho esfuerzo. Hay quien lo ha sufrido y hay quien lo ha disfrutado, pero sin duda la dinámica familiar se ha modificado.

Familias enteras se han tenido que reinventar, organizar horarios, espacios y equipos para, entre todos, sacar adelante, no únicamente el ciclo escolar, sino todo el proyecto familiar. Sin duda, los padres han jugado un rol fundamental en el cumplimiento, como quiera que haya terminado, de este ciclo escolar.

La otra realidad: de un momento a otro, los hijos ya no fueron a los planteles escolares, se quedaron en casa. Los padres no han podido quedarse con ellos. La situación económica de la familia no permite que se puedan quedar para apoyarlos en el desarrollo de las actividades escolares y tuvieron que buscar apoyo con familiares. Durante este tiempo reciben mensajes por parte de los profesores, en donde se les indican las actividades a realizar para poder cumplir con el proyecto escolar.

Además, se deben compartir espacios: de repente la cocina se convierte en lugar de tareas de todos los hijos y si acaso cuentan con una

computadora e internet, se organizan para compartir horarios o trabajan a través de mensajes por celular. Otro aspecto para considerar es el propio nivel escolar de los padres, que en muchos casos no cuentan con los conocimientos para apoyar en el desempeño escolar de sus hijos.

Los alumnos

Son los actores principales, con realidades diferentes. Por un lado, tenemos alumnos que se tuvieron que quedar en casa y transformar su espacio, su recámara, en un salón de clases. En el caso de los más pequeños, con ayuda de sus padres, tuvieron que ver a sus profesores y compañeros a través de una pantalla por largas horas sin poder salir a jugar, sin poderlos abrazar. Por otro lado, los jóvenes más habituados al mundo digital tuvieron que encontrar una nueva dinámica para relacionarse y aprender. Cabe señalar que este sector es el que se encuentra más familiarizado con esta dinámica educativa; aun así, ha significado un alto esfuerzo de adaptabilidad y resiliencia.

En la otra realidad, los niños y jóvenes se tuvieron que quedar en casa, en muchos casos solos o al cuidado de algún familiar, sin los recursos técnicos ideales para poder continuar sus estudios y sin comunicación con sus compañeros y profesores. Tampoco cuentan con el acompañamiento académico para cumplir con las tareas o actividades que permitan continuar con su desarrollo. *Aquí está el eslabón más débil.* Mientras no se tomen medidas inmediatas y correctas, hay altas probabilidades de que este grupo de estudiantes deserte de la escuela al no encontrar sentido ni motivación para continuar, o que exista una fuerte necesidad de integrarse al mercado laboral a temprana edad.

En ambas realidades, los niños y jóvenes están en una zona de alta vulnerabilidad, no únicamente por el abrupto cambio de la educación académica, sino también por la afectación que pueden tener en temas de salud mental, gestión emocional y en algunos casos de alta violencia intrafamiliar. Ahí está la parte más sensible de todo este panorama: la forma en como ellos estén enfrentando estos cambios y la manera que tengamos para acompañarlos será crucial. En este sentido no únicamente hay que cuidar su saber, sino su ser.

la alfabetización digital para un sector de la sociedad se está consiguiendo a marchas forzadas, como una única opción de no quedarse atrás.

EFFECTOS DEL CONFINAMIENTO EN LA EDUCACIÓN

Es muy pronto para concluir sobre los efectos de la pandemia en la educación. Sin embargo, ya se pueden vislumbrar algunos cambios, tanto positivos como negativos. Algo positivo fue provocar a nivel masivo la transición de la tecnología en la educación. Quienes se resistían lo tuvieron que hacer y esto, sin duda para quienes les fue posible, sumará. La alfabetización digital para un sector de la sociedad

se está consiguiendo a marchas forzadas, como una única opción de no quedarse atrás.

En relación con la parte negativa, los aprendizajes que debieron ser no serán; la parte académica sufrirá una ruptura que requerirá estrategias de alto calibre para solventar los efectos. Por otro lado, se espera un importante incremento en la deserción escolar en todos los niveles.

Según estudios del Centro de Estudios Económicos y Sociales (CEES, 2020), habrá un incremento de 4.3 millones de jóvenes de 15 a 19 años que dejarán sus estudios para incorporarse a las filas de los que no estudian ni trabajan (JNET), generando con ello una cifra total de 10.6 millones de jóvenes en esas circunstancias. Por otro lado, y no menos importante, se esperan aumentos en los niveles de depresión, adicciones, violencia intrafamiliar, embarazo adolescente, entre otros problemas de salud pública.

Además de estos planteamientos, existe una enorme cantidad de temas relevantes a tratar que están generando gran polémica y discusión. Éstos abarcan desde el cuestionamiento de la calidad de los materiales que se están generando, la falta de capacitación para los docentes y padres de familia, hasta el tema de las colegiaturas de las escuelas. Temas todos relevantes, que sin duda deberán ser tratados en su momento de manera recurrente y con propuestas contundentes que marcarán el rumbo de muchas generaciones.

El panorama parece desalentador. Sin duda saldremos adelante en la medida que actuemos con conocimiento, consciencia y mucha responsabilidad social.

ALGUNAS PROPUESTAS

Cualquier solución tendrá que ser de una enorme envergadura, que considere continuidad, inclusión y equidad, con miras a un corto, mediano y largo plazo. En este sentido la UNESCO (2020, p.1) reconoce: «...la urgencia de tomar medidas inmediatas para minimizar la interrupción de la educación, esta promueve que las gestiones de respuesta rápida se vean complementadas por un enfoque multirriesgo y sostenible de mediano y largo plazo».

Éste es un enorme reto en donde debemos actuar todos los sectores de la sociedad



de manera inmediata, constante y coordinada. Aquí no nos salvamos solos.

A continuación, se mencionan algunas propuestas y, sin duda, habrá varias en las que podamos actuar.

1. Para contar con acciones de alto impacto, el gran orquestador es el Estado, quien deberá cumplir con una de sus más grandes responsabilidades mencionadas en el artículo 3ro de la Carta Magna en donde, entre otras cosas, se compromete a que la educación sea universal, equitativa y de calidad. Su estrategia debe contemplar cumplir la encomienda que se le confió. Promesa que por muchos años no se ha cumplido y difícilmente podremos confiar en que algo cambiará en corto plazo.

2. Capacitar de una forma integral y consistente a los docentes, que son la pieza clave de cualquier proyecto y, particularmente, en uno de esta envergadura. Este aspecto será fundamental ya que no únicamente hay que continuar con la enseñanza propia de cada ciclo escolar, sino evaluar el recuento de los daños y tratar de resanar las deficiencias que está dejando esta situación en cada generación.

3. Realizar brigadas de alfabetización digital. Hacer una cruzada para asegurarnos que todo nuestro entorno cuente con una computadora y los conocimientos básicos para disponer de ella. Nadie se puede quedar atrás. Aquí sin duda el sector empresarial y la sociedad civil pueden apoyar de una forma inmediata.

4. Considerando que somos una población de jóvenes, generar brigadas con el perfil adecuado para que, durante su servicio social, puedan apoyar a la población menos favorecida para nivelar y recuperar los conocimientos del ciclo escolar correspondiente. Si es necesario, incluir a padres de familia y docentes que lo necesiten.

5. Supervisar y exigir de manera activa a nuestras autoridades el desarrollo y la aplicación de proyectos y estrategias en favor de la educación, sobre todo aquellas propuestas que apoyen a los jóvenes para evitar la deserción y, en su caso, la pronta integración a su proyecto educativo. Igualmente, privilegiar las

esta crisis es una oportunidad de reinventarnos, reeducarnos, de desarrollar las habilidades de innovación, autoaprendizaje, de fortalecer nuestra conciencia social y de actuar.



iniciativas para apoyar en los temas de salud mental y gestión emocional.

6. Existen muchas propuestas de organismos como la UNESCO, BID, OCDE, e incluso propuestas de la SEP de México, que es recomendable conocer y difundir para entender y dirigir nuestros esfuerzos de una forma coordinada.

CONCLUSIONES

Todo el reconocimiento a los docentes y personal educativo. Son héroes librando la otra gran batalla: educar. La labor que están realizando es monumental, de mucha exigencia actual y de resultados futuros.

Es difícil pensar cuáles serán las consecuencias educativas durante esta etapa, pero sin duda el efecto será para varias generaciones. El objetivo inmediato es claro: disminuir la enorme inequidad educativa.

Por otro lado, esta crisis es una oportunidad de reinventarnos, de reeducarnos, de desarrollar las habilidades de innovación, autoaprendizaje, resiliencia, adaptabilidad, de trabajar en los temas de salud mental y gestión emocional, de fortalecer nuestra conciencia social pero, sobre todo, de actuar. Sirva este análisis para provocar la reflexión, la discusión y la acción.

Como aquellas tormentas que arrasan con todo, pero dejan la tierra lista para nueva siembra, nuevas semillas. Hay que trabajar y, solo así, esperar una buena cosecha. Por ello, lo que hagamos hoy, las acciones que tomemos serán trascendentes y determinarán el rumbo de varias generaciones.

Todo cambió y nada será igual. Está en nuestras manos que sea mejor. </>

Bibliografía

CEES (2 de julio de 2020), *Centro de Estudios Educativos y Sociales*. Recuperado el 27 de julio de 2020, de www.cees-ease.com/que-es-el-cees.php

INEE (abril de 2019), www.inee.edu.mx recuperado el 27 de julio de 2020, de Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación: <https://www.inee.edu.mx/medios/informe2019/index.html>

INEGI (2019), www.inegi.org.mx recuperado el 27 de julio de 2020 de https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/pxwebv2/pxweb/es/Educacion/Educacion/Educacion_06.px/table/tableViewLayout2/

SEGOB (16 de marzo de 2020), Secretaría de Gobernación. Diario Oficial de la Federación. Recuperado el 27 de julio de 2020, de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5589479&fecha=16/03/2020

Ugalde, G. (30 de julio de 2020). Retos educativos frente a la pandemia. (N. Verver, entrevistador)

UNESCO (abril de 2020), www.es.unesco.org recuperado el 27 de julio de 2020 de <https://es.unesco.org/covid19/globaleducationcoalition>

UNESCO (abril de 2020), www.es.unesco.org recuperado el 27 de julio de 2020 de <https://es.unesco.org/covid19/educationresponse/issuenotes>



La autora es doctoranda en Liderazgo y Dirección en Instituciones de Educación Superior por la Universidad Anáhuac.



EdiFactMx
factura electrónica

*Impulsando la
Transformación Digital*

Reduce la tarifa de Timbrado de Facturas actual
con nosotros hasta en un **50%**

Exclusivo Comunidad
IPADE



ventas@edifact.com.mx



01 800 FACTURA



**Sujeto para altos volúmenes de Timbrado*

www.edifact.com.mx

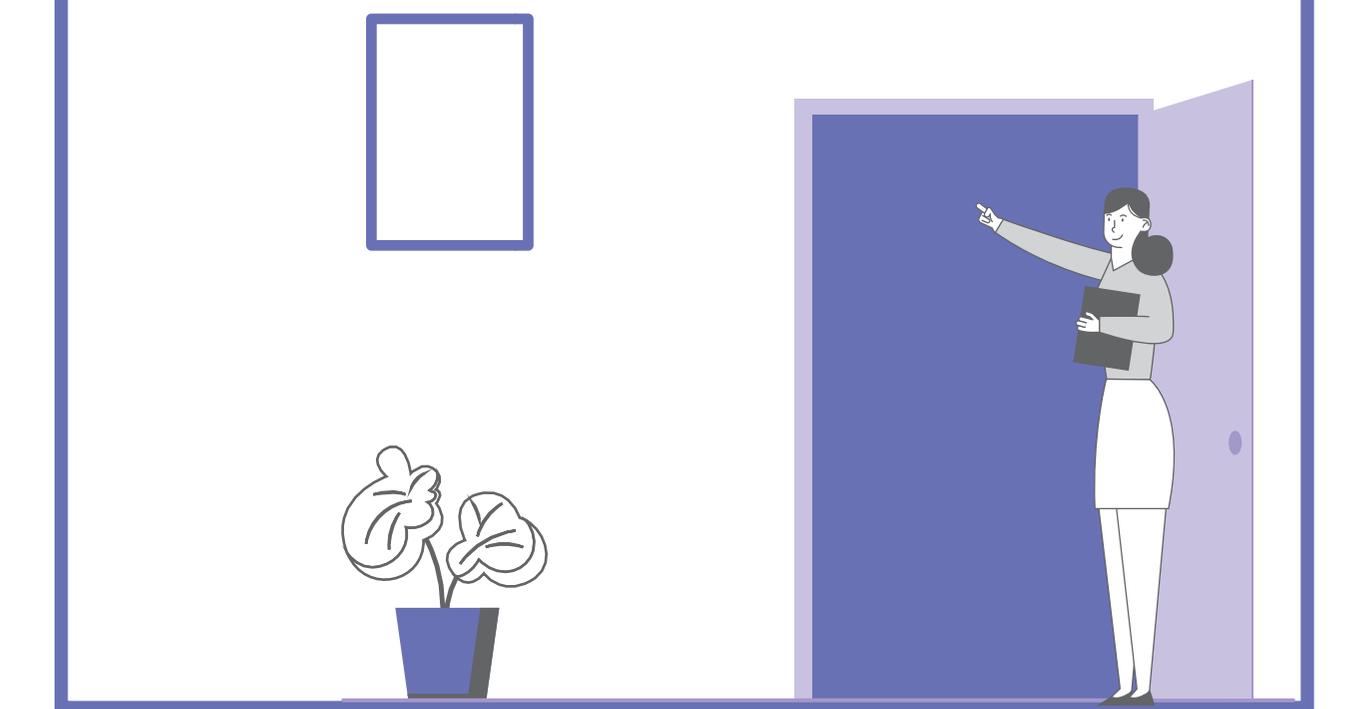


9 compromisos

para trabajar en casa

ANA PAULA NACIF

La nueva normalidad en el mundo laboral brinda una oportunidad única para la persona de la alta dirección: perfeccionar su estilo de liderazgo al construir equipos colaborativos y abrir espacios para innovar y escuchar las ideas del equipo.



Abrir nuestro hogar al equipo de trabajo requiere nuevas reglas de comportamiento y conductas de respeto diferentes al ambiente de oficina.

A pocos días de operar en el contexto laboral reciente, empezamos a observar nuevos comportamientos y cómo nuestras rutinas de vida y trabajo tenían que cambiar dramáticamente, provocando nuevas fuentes y niveles de estrés y preocupación, especialmente para las familias donde uno o varios miembros trabajan y tienen además la responsabilidad de cuidar a niños o personas mayores.

Después de observar, buscar y recibir aportaciones de colaboradores de IBM sobre lo que haría su vida un poco más fácil y mejor durante estos tiempos difíciles, un grupo de personas en la empresa crearon *El Compromiso IBM de Trabajo desde Casa (The IBM Work from Home Pledge)* durante los tiempos de COVID-19. Este documento consiste en una lista de nueve compromisos, al que miles de IBMistas alrededor del mundo nos sumamos, compartiéndola formalmente con nuestros equipos para hacer el compromiso juntos. A continuación, comparto cada uno de ellos:

abrir nuestro hogar al equipo de trabajo requiere nuevas reglas de comportamiento y conductas de respeto diferentes al ambiente de oficina.

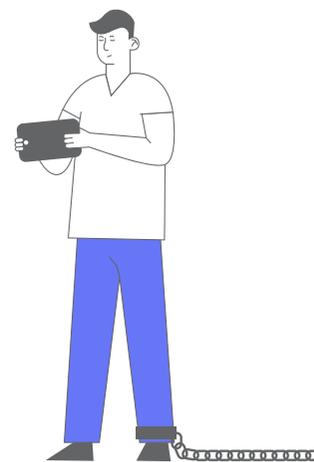
1. Ser sensible con la familia. Las personas deben saber que pueden poner en espera una videollamada en cualquier momento para resolver algún problema que pueda estar sucediendo en su hogar; esto es 100% comprensible. No queremos que algo se rompa o que un ser querido salga lastimado porque estábamos tomando una videollamada.

2. Apoyar con flexibilidad las necesidades personales. Todos estamos haciendo un balance entre nuestro trabajo y nuestra vida personal. Motivar a aquellos que estudian desde casa, que brindan cuidado y atención a otras personas o que requieren un tiempo determinado en horario laboral a tomar este tiempo y respetar dichos límites cuando se programe una reunión. Algo útil en estos casos es asegurarse que las personas con quienes se trabaja sepan que estará ausente durante un horario específico, para que puedan planificar en consecuencia.

3. Ser flexible para no tener que usar la cámara siempre. Cuando propiciamos la utilización de cámaras durante las reuniones, podemos sentirnos más conectados; sin embargo, habrá circunstancias a veces en nuestras casas, en donde no será viable que todas las personas tengan su cámara encendida. Cada persona debe sentirse cómoda acerca de poder encender o apagar su videocámara cuando lo considere necesario.

4. Ser amable. Tener en mente que de alguna manera estamos «en el hogar» de otras personas por primera vez y por tanto debemos comportarnos como un buen invitado. Todo esto se refleja en comportamientos sencillos, como no hacer sentir mal a las personas por las interrupciones que tengan durante la reunión.

5. Ser empáticos. Cuando los niños hacen ruido o saltan frente a la cámara o las mascotas aparecen... ¡también son familia! Es importante mostrar un interés auténtico de manera positiva; es decir, si noto algo interesante, puedo preguntar sobre su significado personal, cuidando la intimidad de las



personas y no ser entrometidos. No comentar sobre la calidad del video, la iluminación, el fondo, la decoración de la pared (o la falta de esta), el tamaño del espacio de trabajo, etcétera. El punto es no hacer sentir mal a nuestros colegas por estas circunstancias. No todos tenemos las mismas condiciones en casa para poder trabajar.

6 Establecer límites y prevenir la fatiga por utilizar el video. Generar nuevos límites de duración para las reuniones. La fatiga de muchas videollamadas en un solo día es real y es un fenómeno nuevo para todos nosotros. Procurar reuniones de 10 a 45 minutos para reemplazar las llamadas normales de 30 minutos a una hora tanto como sea posible. Si es completamente necesario que la reunión dure más, incentivar descansos para que la gente no se fatigue. Revisemos nuestros horarios e intentemos reducir el tiempo al máximo, para que la gente pueda trabajar y atender sus necesidades.

7 Cuidar de nosotros mismos. Tener como prioridad cuidar la salud física y mental: levantarse con frecuencia, mantenerse hidratado y tratar de dormir lo necesario para recuperarse. Tener botanas saludables alrededor de nosotros. Bloquear tiempo en el calendario para comer lejos del espacio de trabajo o con la familia y buscar oportunidades para cambiar la rutina, integrar el ejercicio y aprovechar para tomar la clase de yoga que siempre habíamos querido.

8 Saber cómo están las personas que me rodean. Revisar con frecuencia la salud física y mental de mis compañeros de trabajo, amigos, familiares y vecinos, siempre respetando su privacidad. ¿Cómo podemos lograr esto? Creando espacios seguros y de confianza para reforzar las conexiones sociales en el entorno laboral y personal. Una buena idea puede ser tener reuniones individuales periódicas con el equipo y colegas, para saber si su familia se encuentra bien y a salvo. Enviar un mensaje simple de texto para decir: «Hola, solo para verificar si tú y tu familia están bien» y ofrecer ayuda si es necesario (de manera genuina).

los malos líderes son más evidentes hoy en día, aquellos que quieren seguir controlando todo y microgerenciando a las personas porque no confían en ellas.



9 Estar conectado. Debemos continuar en contacto con nuestra red personal y profesional, creando espacios de interacción social virtual con nuestros compañeros de trabajo, seres queridos y amigos. Puede ser un descanso para tomar café, happy hours, noche de juegos, invitar a un experto a hablarle a nuestro equipo de temas de interés, etcétera. La intención es encontrar formas de mantenerse conectados.

¿TE GUSTARÍA COMPROMETERTE PARA CUIDAR DE TI Y DE TU EQUIPO?

Esta nueva normalidad, nos da la oportunidad de mejorar nuestras habilidades de liderazgo. Los malos líderes están siendo más evidentes hoy día, aquellos que quieren seguir controlando todo y microgerenciando a las personas porque no confían en ellas. Por su parte, los buenos líderes están

teniendo la oportunidad de mejorar su estilo de liderazgo, haciendo este tipo de compromisos explícitamente con sus equipos, siendo mucho más colaborativos, abriendo espacios para innovar y escuchar las ideas del equipo, motivando y reconociendo las mejores prácticas y talento.

Cuando todo esto haya pasado, tendremos la gran oportunidad de salir fortalecidos y utilizar las circunstancias cambiantes para aprender, construir nuevos hábitos, estrechar relaciones y sentirnos orgullosos de haber dado nuestro máximo esfuerzo para convertirnos en mejores personas. </>



La autora es directora de Marketing de IBM México.



IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA



HOY EL MUNDO BUSCA LÍDERES QUE ESTÉN PREPARADOS PARA LA INCERTIDUMBRE DEL MAÑANA.

Si algo nos han enseñado más de 53 años de experiencia, es que los mejores talentos encuentran las mejores soluciones. Por eso estamos buscando al grupo de líderes que se unan para impulsar empresas de alto impacto.

En el IPADE reunimos a jugadores clave en el mismo foro y los dotamos de las mejores herramientas, para crear conexiones únicas, porque creemos que las relaciones y alianzas que aquí se forman, beneficiarán a millones allá afuera.

El mundo está haciendo un llamado a sus líderes, es hora de responder.



ipade.mx
contacto: garuiz@ipade.mx

**THE
WORLD
CALLS**

Personas y
empresas en la

NUEVA NORMALIDAD

RODRIGO GONZÁLEZ SOUZA Y ALEJANDRO VÁZQUEZ RÍOS

Entre los diversos retos para las organizaciones, la comunicación y la medición de desempeño son algunos de los temas más delicados en un contexto de trabajo en casa y transformación de la cultura organizacional.



El año pasado, la firma de consultoría KPMG publicó un estudio titulado *The future of HR 2019: In the know or in the no* presentando las conclusiones de una serie de entrevistas realizadas a líderes de Recursos Humanos (RH) en todo el mundo. Uno de sus hallazgos fue contundente y premonitorio de lo que estamos viviendo, solo 42% de los Chief Human Resources Officers (CHRO) indicó estar preparado para responder a una crisis o a cambios abruptos en el entorno. 2020, específicamente a través de la contingencia sanitaria COVID-19, puso los reflectores en esa carencia de muchas organizaciones a nivel global.

TRABAJO EN CASA Y CAMBIO CULTURAL

Esta pandemia se ha convertido en un catalizador y acelerador de acciones que muchas empresas consideraban para el mediano plazo. Por ejemplo, un estudio realizado con egresados del IPADE entre el 10 de mayo y 15 de junio de 2020 señala que 80% de las organizaciones migraron exitosamente a esquemas de trabajo en casa.

Es una realidad que hacer *home office* beneficia de forma importante al evitar los tiempos de traslado, impulsando la productividad y permitiendo una mayor flexibilidad para adaptar la vida personal a la profesional. Sin embargo, es un gran reto para las empresas, pues deben encontrar mecanismos efectivos para mantener el compromiso y la comunicación con y entre quienes trabajan a distancia y aquellos colaboradores que deben asistir a las instalaciones de la empresa.

Trabajar creativamente en la cultura de la organización cobra relevancia, ya que es la amalgama que une y orienta a los distintos grupos que la pandemia generó. Hoy vemos en la práctica como la frase de Peter Drucker esta vigente: «la cultura se desayuna a la estrategia».

Con estos cambios, es poco probable que las corporaciones de cualquier tamaño puedan gestionar su capital humano de la misma manera que antes de la pandemia. El uso de mascarillas y el distanciamiento social serán permanentes, lo que restringirá la interacción física, el movimiento de personas y obligará al rediseño de muchos espacios abiertos o lúdicos que se habían creado en la era pre-COVID.

Esta evolución no se detendrá en el corto plazo, afectará nuestros comportamientos y obligará a las organizaciones a repensar el futuro, teniendo en el centro la experiencia del cliente y

explotando la información necesaria para diseñar elementos que permitan competir eficazmente en un entorno complejo e incierto.

Los socios de la firma Bain & Company (Michels & Penna, 2020) proponen un modelo que puede resultar útil para resolver y enfrentar estos retos a través de tres ópticas: reevaluar, realinear y rediseñar.

- **Reevaluar lo que creará valor.** Debemos imaginar cómo será el futuro y cómo es que nuestras empresas podrán participar mejor en él. ¿Qué nuevos productos o servicios estarán buscando los clientes? ¿Cómo afectarán las condiciones económicas sus patrones de consumo?

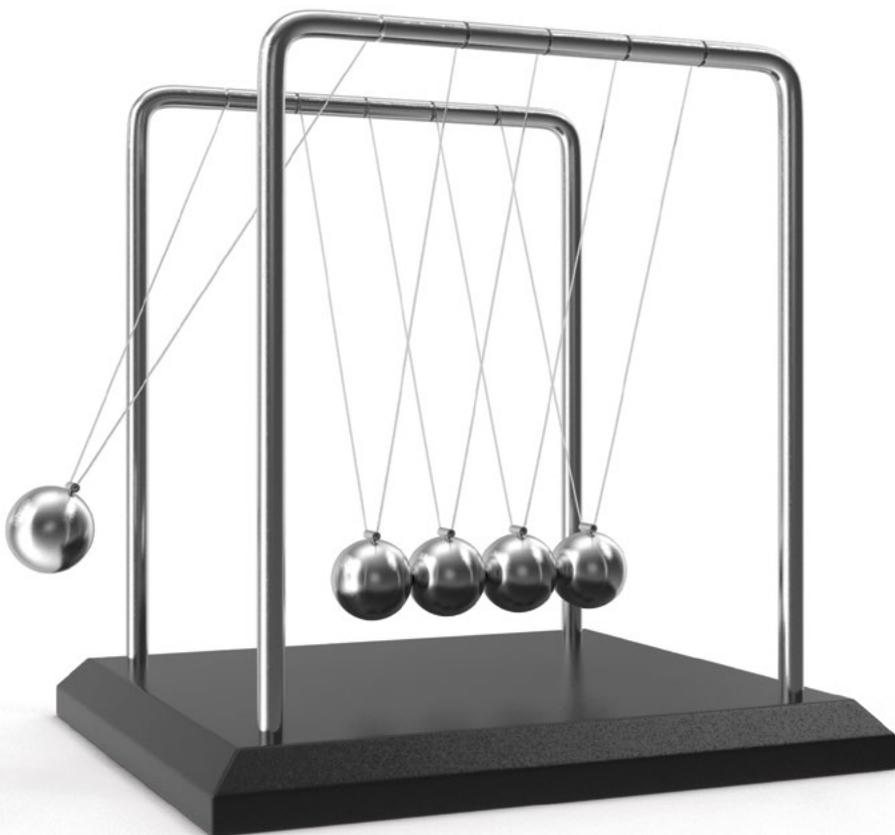
- **Realignar la organización.** La necesidad de coordinación y alineación, sobre todo del equipo directivo, será muy grande, por lo que necesitaremos pensar en el nuevo rumbo de la organización y en cómo crear una narrativa para sumar a todo el equipo directivo en la persecución de los nuevos objetivos. De igual forma, necesitaremos diseñar un nuevo portafolios de proyectos e inversiones que permitan la creación de valor en este escenario. Finalmente, necesitaremos crear un «mapa» en el que se incluyan los pasos que debemos seguir para llegar a donde queremos y hacia dónde debemos caminar.

- **Rediseñar el futuro.** ¿Qué tendencias existentes se acelerarán? ¿Cuáles dejarán de existir? En pocas palabras, ¿cuáles son los escenarios por considerar para estar listos? Más allá de visualizar el futuro, se trata de poner manos a la

obra. Probablemente será necesario crear un equipo para definir prioridades estratégicas en esta nueva realidad. Podría ser que sea necesario «reestructurar la organización de manera que algunos equipos se centren en iniciativas urgentes de recuperación empresarial, mientras que otros adopten formas ágiles de trabajar para lanzar rápidamente la próxima generación de servicios que los clientes e inversionistas estarán buscando» (Michels & Penna, 2020).



Las mediciones de desempeño antes de la pandemia tienen muy poca aplicación en una realidad de trabajo desde casa.



ACCIONES DE COMUNICACIÓN EFICAZ

Es verdad que no existe una solución única que pueda ser aplicada a todos los tipos de organización, ni aún si se tratase de la misma industria. De hecho, nos parece que las soluciones deben ser revisadas de acuerdo con la realidad que cada geografía vive, el momento de la misma y las diferentes funciones que se realizan. Sin embargo, pensamos que la relación entre áreas tan dispares como finanzas, mantenimiento, *marketing* y recursos humanos deberá eliminar los silos y barreras para poder llegar a respuestas óptimas, que consideren a la empresa en su totalidad.

La dirección de Recursos Humanos no debe ser un simple expectador que espera que le digan qué hacer. Por el contrario, debe participar activamente en la gestión de la crisis desde el proceso de planeación. El manejo de la comunicación, la documentación de políticas y procedimientos, así como el entrenamiento del personal son temas clave durante el diseño del plan de acción. Este papel se vuelve fundamental si entendemos que RH vincula a los colaboradores con la dirección de la empresa.

En este orden de ideas, hay dos temas que en el momento actual de la crisis nos parecen más relevantes: la comunicación y la evaluación del

desempeño de los colaboradores. Para el caso específico de la comunicación, las herramientas fundamentales aún funcionan: definir y señalar los objetivos de largo plazo; escuchar a las partes interesadas y crear espacios que incentiven el diálogo.

Trabajar creativamente en la cultura de la organización cobra relevancia, ya que es la amalgama que une y orienta a los distintos grupos que la pandemia generó.

Adicional a esto, en un momento tan complejo como éste, en el cual es necesario fortalecer a la organización, así como tratar de convertir a la crisis en un catalizador positivo, Mendy et al. (2020) de McKinsey & Company, nos proponen cinco acciones para tener una comunicación eficaz:

1 Dar a las personas lo que necesitan cuando lo necesitan. El mensaje es tan dinámico como las necesidades de comunicación de acuerdo con la evolución de la crisis. Adicionalmente, deben buscar diferentes formas de hacer llegar el mismo mensaje a las diferentes audiencias, con el propósito de que se mantengan seguros, puedan hacer mentalmente frente al momento y conectarse más profundamente con el propósito de la organización.

2 Comunicar de manera clara, simple y frecuente. La crisis ha limitado la capacidad de las personas para absorber toda la información que se genera a través de los medios tradicional o en las redes sociales. Enfocarse en la salud y en la seguridad de los colaboradores es fundamental para crear un sistema empático que genere un mayor compromiso. Una vez construido el mensaje, debería ser repetido tanto como fuese necesario. Una investigación ha demostrado que una audiencia necesita escuchar un mensaje relacionado con un riesgo de salud entre nueve y veintinueve veces para verdaderamente dimensionar el peligro que se está enfrentando (Lu et al., 2015)

3 Elegir la sinceridad sobre el carisma. Ser franco y honesto acerca de la situación es esencial para generar confianza entre los colaboradores. Los líderes no deben temer el sentirse y mostrarse vulnerables, puesto que la transparencia y la sinceridad son acciones que apoyan la generación de lealtad. Para lograrlo, es fundamental enfocarse en los hechos a fin de reducir las especulaciones, así como hacer visibles los diferentes escenarios que consideran y que dependerán del curso que tome la crisis.

4 Revitalizar la resiliencia. A medida que la crisis de salud se une y transforma en una crisis económica, es recomendable

acentuar lo positivo y fortalecer los lazos de la comunidad organizacional para restaurar la confianza. Por ejemplo, hay que destacar cómo la organización está respondiendo a la crisis con historias de éxito en la adaptación ante la nueva realidad. Merece especial importancia expresar gratitud hacia aquellos en la organización que se encuentran dando servicio o respondiendo a las necesidades de primera línea. Además de reconocerlos públicamente, es conveniente tener conversaciones personales con ellos o enviarles notas personales de agradecimiento para contribuir a que se sientan parte de algo importante y significativo, lo que a su vez ayuda a desarrollar la resiliencia.

5 Destilar el significado del caos. La crisis tendrá un fin, aunque no sepamos con certeza cuando sucederá. Ayudar a las personas a entender lo que ha sucedido; definir un mantra con los dos o tres objetivos en torno a los cuales las personas deberán enfocarse, apoyando la comunicación con acciones del equipo de directores y líderes de la organización. Es momento de fomentar el diálogo en la organización, reconociendo que no se tienen todas las respuestas. Preguntar a los colaboradores qué conclusiones tienen de esta crisis: ¿hay resultados positivos que no esperabas del momento actual? ¿Qué cambios has realizado que te gustaría mantener una vez que la crisis haya terminado?

LOS RETOS EN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Aunque es prematuro realizar un pronóstico sobre si el contexto de la fuerza laboral creado durante la crisis será la nueva constante en el futuro, sí es más claro cómo las mediciones de desempeño antes de la pandemia tienen muy poca aplicación en una realidad de trabajo desde casa.

Los sistemas de evaluación actuales no capturan la realidad digital que ha obligado a las personas a hacer más con menos, provocándoles un estrés que las herramientas que utilizamos no nos permiten conocer para poder actuar consecuentemente. Scharage (2020) del MIT, sugiere recalibrar los Factores Críticos de Éxito (FCE) para garantizar que el trabajo realmente funcione, respetando la borrosa distinción que hoy existe entre el trabajo y la vida en el hogar.



Colonizar digitalmente las casas de los colaboradores afectaría de manera negativa el ánimo y la moral de la fuerza laboral; por ello, lo necesario es encontrar la forma de establecer una convivencia saludable entre ambos espacios.

Lo anterior significa que las empresas deben renovar sus tableros de control para que se conviertan en una herramienta que inspire a las personas y equipos de trabajo para el logro positivo de resultados. La nueva gestión de alto desempeño dependerá de la medición de alto rendimiento, en donde el intercambio de información cuantitativa y cualitativa se vuelve fundamental para los líderes y los colaboradores de la organización.

El futuro digital de la medición del desempeño dependerá de cómo sea medido y entendido dicho desempeño. A muchas empresas, el pasar tan rápidamente hacia esquemas de trabajo remoto, las ha obligado a mejorar su comunicación pero, más aún, han encontrado nuevas formas de coordinación y colaboración para cumplir con las promesas de valor para sus clientes.

Los hallazgos que hasta el momento nos ha permitido ver la contingencia, van en línea con el reporte de investigación *Performance Management's Digital Shift* que publicaron conjuntamente el MIT y McKinsey en 2019, en donde se hace referencia a que «el mayor cambio cultural y organizacional de los sistemas de evaluación de desempeño serán el tiempo de retroalimentación, el tiempo y el impacto. En lugar de revisiones anuales, trimestrales o improvisadas, las empresas enfocadas en el talento y la rendición de cuentas alentarán y permitirán una retroalimentación casi constante».

Más todavía: la retroalimentación constructiva, rastreada e influyente será la moneda que por una cara motive y por la otra informe

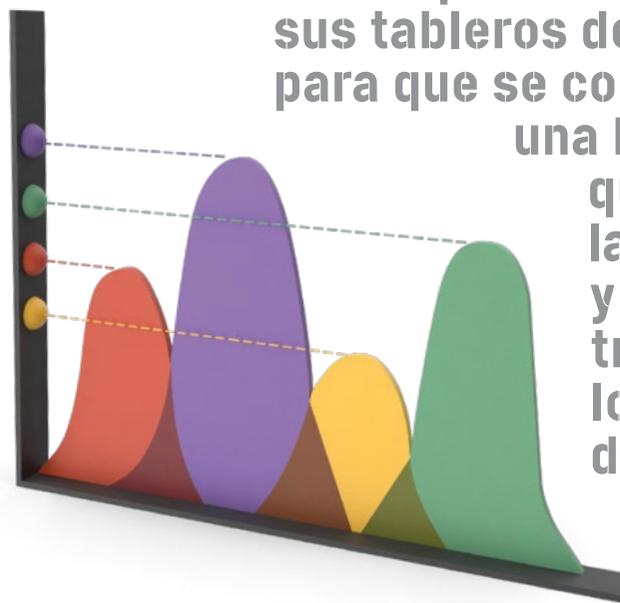
el mayor cambio cultural y organizacional de los sistemas de evaluación de desempeño serán el tiempo de retroalimentación y el impacto.

oportunamente en un ámbito de confianza, transparencia y justicia en la realidad pospandémica. La retroalimentación enriquecida con datos y alineada con los FCE, promueve simultáneamente la conciencia situacional y la autoconciencia: una mejor retroalimentación se traduce en mejores resultados. Para alcanzarlo, Scharage (2020) propone que los líderes hagan lo siguiente:

- **Comprometerse a una cultura de retroalimentación continua.** Las plataformas de gestión del desempeño deben facilitar la retroalimentación continua sobre el progreso profesional, el crecimiento y las oportunidades. El equipo de RH debe definir la experiencia de retroalimentación en términos de una perspectiva compartida sobre lo que significa alto desempeño para la organización.

- **Comprometerse claramente con la evaluación y el desarrollo.** Las políticas y sistemas de RH, con apoyo de los directores y gerentes, deben dejar en claro cuándo la retroalimentación apunta hacia la evaluación y cuándo hacia el desarrollo de nuevas competencias. El desarrollo es importante, especialmente para quienes realizan trabajo remoto y no tienen interacción física con sus pares o jefes, por lo que los sistemas deben proveer de suficiente información a las partes involucradas, de tal manera que se creen los programas que incentiven los comportamientos deseados por la organización, pero que también cultiven el desarrollo de nuevas habilidades y capacidades.

- **Comprometerse con la transparencia.** La credibilidad y la confiabilidad de la gestión del desempeño dependen en gran medida no sólo de que el sistema sea justo sino de que realmente parezca serlo. Esta aseveración se vuelve aún más crucial para el momento actual y para la gestión pospandémica del desempeño. Para lograrlo, los colaboradores deben poder ver que sus contribuciones a las reuniones son reconocidas o el impacto que tiene su incumplimiento en la entrega de valor por parte de la compañía. Para lograrlo, la función de RH debe transitar hacia una



Las empresas deben renovar sus tableros de control para que se conviertan en una herramienta que inspire a las personas y equipos de trabajo para el logro positivo de resultados.

gobernanza transparente de los datos y la información, de tal manera que se cree una cultura justa y equitativa.

- **Comprometerse con la gestión del desempeño y la alineación de los FCE.** No hay una gestión del desempeño significativa sin FCE medibles, claros y concisos, por lo que el éxito de la creación y entrega de la propuesta de valor de la empresa a sus clientes depende de la alineación que exista entre estos factores y los resultados clave que se espera alcanzar. En este sentido, son los directores de las diferentes áreas funcionales y no RH quienes deben asegurar que las actividades de gestión del desempeño respalden resultados medibles y valiosos para la organización, estableciendo responsables y al mismo tiempo equilibrando las fortalezas de las personas con los recursos digitales que hoy están al alcance de todos.

EL PAPEL ESTRATÉGICO DE RH

En resumen, las empresas y los directivos deben considerar que las respuestas tradicionales no son suficientes para afrontar los desafíos actuales. Ante la necesidad de reconfigurar los espacios y condiciones de trabajo, es indispensable reforzar el contrato emocional y el compromiso de los trabajadores para ser más más productivos y así mejorar la competitividad de las empresas y la satisfacción de los diferentes grupos que forman parte de ellas.

En ese sentido, creemos que la función de RH jugará un rol vital, considerando las necesidades urgentes y de largo plazo: la reinducción

del personal bajo nuevas condiciones, la retención del talento clave, la gestión de los procesos de comunicación, así como el entrenamiento del personal y el desarrollo de nuevas capacidades que puedan ofrecer contribuciones valiosas para promover la revitalización de la organización.

Este 2020 ha puesto a prueba toda habilidad directiva, forzando a los ejecutivos a tomar más riesgos, a pensar desde cero su propuesta de valor y considerar como posible lo que antes parecía impensable. El talento humano en las organizaciones mantiene su importancia como motor y fuente de competencia basada en la creatividad, libertad, análisis y toma de decisiones.

Combinar el potencial de la persona con herramientas digitales representa la sostenibilidad de la empresa. Recursos humanos tiene hoy la oportunidad de impulsar a la organización con base en valores comunes de colaboración, enfoque en el logro y alto desempeño. Como declaró la Reina Isabel II, quien ha vivido diversas circunstancias transformadoras de la sociedad: «El orgullo de quiénes somos no es parte de nuestro pasado, sino de definir nuestro presente y nuestro futuro». </>



Rodrigo González Souza es profesor del área de Dirección de Personal en IPADE Business School. MBA por la misma institución.

Alejandro Vázquez Ríos es director y profesor del área de Dirección de Personal en IPADE Business School. MBA por la misma institución.



45 AÑOS DE TRADICIÓN Y PRESTIGIO

88 RUE DE SEINE
LES MOUSTACHES



RESTAURANT

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



Les Moustaches
RestaurantLesMoustaches
www.lesmoustaches.com.mx
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

La **saga continúa**

¡BIENVENIDOS

CARLOS RUIZ GONZÁLEZ

a la **nueva realidad!**

Es hora de arrancar el episodio II de la crisis ocasionada por la COVID-19. El tiempo en confinamiento nos forzó a desarrollar una mentalidad diferente y vale la pena plantearse seriamente el conservarla en la nueva realidad.





**«I love sequels» (adoro las secuelas)
Arnold Schwarzenegger al enterarse de que había sido electo
gobernador de California por segunda ocasión**

«No podemos dirigir el viento, pero podemos ajustar la vela...»

Hollywood adora las secuelas, a pesar del dicho «segundas partes nunca fueron buenas». En algunos casos nunca están tan bien logradas como la original (el caso de Matrix) y otras veces son iguales y hasta mejores, como *Piratas del Caribe*.

Después de más de un centenar de días de confinamiento, estamos entrando a la secuela, o en términos también cinematográficos, al episodio II de esta saga. La realidad se impone; con limitaciones -y no sin riesgos- tratamos de volver a una normalidad, principalmente por motivos económicos, aunque también por razones sociales y hasta psicológicas: el enclaustramiento tiene su lado bueno, pero también su lado amargo.

Es evidente que no se trata del regreso a la realidad de antes, es entrar a una «nueva» realidad; triste y realísticamente nos estamos dando cuenta de que las cosas ya no serán como antes, ya existe una nueva realidad con sus muy peculiares características.

COMO EN LOS CLAVADOS

Los expertos en temas de cambio utilizan la metáfora de un clavadista: su posición inicial es en la plataforma (el trampolín), de ahí se lanza al vacío y, finalmente, se introduce en el agua. Así es el proceso del cambio.

Cuando está en el trampolín tiene todo controlado, es momento de abandonar una etapa, quizá lo decidió así, pero a lo mejor -como con la COVID-19- lo empujaron o, mejor dicho, no le avisaron que era momento de saltar. Deja algo estable y entra a un periodo de duelo, en el que extraña lo que no volverá, tiene que ser paciente y prepararse para lo que viene, sin nostalgia («los buenos y viejos tiempos no volverán»).

Está suspendido en el aire, es ahí el momento de encajar el golpe, tiene que sobrevivir -en nuestro caso, es la etapa en la que estuvimos confinados- se trata de aprender a subsistir,

mantenerse, aceptando una dosis ambigüedad, ánimo! no estamos solos: más que preocuparnos, tenemos que ocuparnos; estar listos para lo que viene.

Finalmente, viene el episodio II, la secuela, el ingreso al agua, a la nueva realidad. Es sumergirse en el propio cambio (a veces puede ser un problema de actitud, en este caso la pandemia nos forzó a aceptarlo); finalmente, frente a la transformación del entorno tendremos que cambiar nosotros. Aquí está el quid del asunto: el principal cambio se da en nosotros, aprendamos rápido, utilicemos nuevos enfoques, seamos eficaces y productivos, seamos dinámicos.

Recordemos que al cambio debemos verlo -y lo es- como una oportunidad de motivación, de innovación, de crecimiento, son momentos de decidir y actuar, como afirmaba Giuseppe Tomasi di Lampedusa en su novela *Il Gattopardo*, que simboliza de manera magistral la capacidad de adaptación: «Si queremos que todo siga como está, es necesario que todo cambie»; es decir, si queremos mantenernos en nuestro nivel de vida, siendo exitosos, siendo líderes, tendremos que cambiar, adaptándonos a las nuevas realidades.

EPISODIO II

Ya abandonamos el trampolín (nuestro estilo de vida hasta febrero de 2020), entramos a la situación de crisis, y nos volvimos expertos en los coronavirus; ya conocemos las alternativas de tratamiento, manejamos cifras y polemizamos sobre las consecuencias (y a veces la necesidad) de romper el enclaustramiento tomando todas las precauciones. Es hora de iniciar el Episodio II: entrar a la nueva realidad.

En su columna *Coordenadas (Entre el abatimiento y la esperanza)* Enrique Quintana pondera que hay razones de abatimiento (la propia pandemia, la crisis económica, la polarización que sufre el país y la falta de opciones), aunque también señala razones para la esperanza: el T-MEC entra en

vigor, dando certidumbre a largo plazo, las empresas y trabajadores mexicanos han sabido, a lo largo de las crisis que han vivido, ser resilientes, el cambio viene muy acelerado (un conocido mío decía que estos 120 días de confinamiento han acelerado, por lo menos, cinco años la digitalización del mundo) y vivimos en una sociedad democrática que podrá rectificar las decisiones tomadas en las urnas.

Revisando datos de las exportaciones de México, me sorprendió constatar que pasaron de 28,300 millones de dólares (MMD) en 1982 a 445,000 MMD en 2017; es decir, crecieron 16 veces (y se diversificaron mucho). Ese mismo 2017 Brasil exportó 263,000 MMD (59% lo de México) Chile 82.2 MDD (18%) y Venezuela 30.4 MMD (7%), respectivamente.

Así que seamos realistas con una dosis de optimismo, en los últimos 50 años, según mis cuentas, México ha pasado por 10 crisis importantes -sin duda, la que estamos viviendo es la peor- pero este es un gran país, así que iniciemos con ánimo el Episodio II.

¿DE REGRESO A LA OFICINA? CONSERVA TU NUEVO MINDSET

«Elige tu Mindset», así decía la portada del número 364 de ISTMO, donde recalcábamos que, enfrentar nuevas realidades -en este caso la nueva normalidad- nos pide modificar nuestra mentalidad, nuestro *mindset*. De hecho, el confinamiento nos ha forzado a desarrollar una nueva mentalidad, y vale la pena plantearse seriamente el conservarla, vale la pena porque no sabemos si el regreso será en «V» (un rebote rápido, que es lo que deseáramos) o quizá será una «L» donde permaneceremos en el fondo un buen tiempo..., y peor; quizá hasta regresaremos al confinamiento. Pero, aunque así fuera, aprovechemos el hecho de haber adquirido un nuevo *mindset*.

Acabo de leer un muy buen artículo en la revista *Inc.*, comentando que en Estados Unidos, están ya regresando a las oficinas, el artículo afirma que las personas deberían mantener el *mindset* que adquirieron al verse forzados a trabajar en casa. Yo pienso que aplica para ambas situaciones, sea que ya regresemos a trabajar a la oficina o sea que (por restricción o por elección) nos quedemos a trabajar en casa. Los buenos hábitos -adquiridos quizá con mucho

esfuerzo-, inclusive desarrollados «a la fuerza», conviene mantenerlos. Un buen hábito repetido constantemente, recordemos, se convierte en virtud, como ser ordenado, laborioso, generoso o justo, por ejemplo.

A continuación, me referiré a algunos de los hábitos que menciona el artículo, y añadiré otros que igualmente me parecen importantes.

1. Ajustarse a un horario

De inicio y terminación de labores, fijando bien las prioridades para el día, eligiendo entre lo importante y lo urgente, evitando el *multi-tasking* y perfeccionando, en su lugar, la capacidad de mantenerse muy enfocado en lo que se está haciendo, replanteándose muy bien lo importante a terminar o cumplir en cada jornada laboral. «Haz lo que debes y está en lo que haces», afirmaba un experimentado maestro. Esto, claro, empezando y terminando a tiempo; puntual para empezar y también para terminar.

2. No tener miedo a aprender

Es más, hay que disfrutarlo, como los niños que aprenden jugando. El tener que adquirir nuevos conocimientos, aprender maneras diferentes de hacer las cosas y lograr manejar con soltura tecnologías que se veían complicadas, no solo ayudará a tener mejores resultados, también, al adquirir *expertise*, nos transformará

debemos ver al cambio como una oportunidad de motivación, innovación y crecimiento. Son momentos de decidir y actuar.

en mejores personas. Virginio Gallardo, psicólogo especialista en gestión de cambio, afirma: «La más importante de todas las competencias del siglo XXI es aprender a aprender. Debemos ser expertos en autoaprendizaje dando una especial importancia al conocimiento emocional y desarrollo de uno mismo».

3. Tomar descansos reales

Está claro que no es conveniente hacer *multitasking*, sino mantener el enfoque en una tarea, pero al mismo tiempo hay que tener *breaks*. Trabajando en casa, de pronto, entre una tarea y otra, nos permitimos prepararnos una taza de café, hacer una llamada rápida a un ser querido para saludarle y conectar un momento con él, o simplemente -cuidando la sana distancia- dar una caminata breve. En cambio, en la oficina pocas veces nos damos esos descansos, que son muy valiosos y útiles, pues además de aumentar la salud mental, ayudan a concentrarse en la siguiente tarea y permiten desarrollar el pensamiento crítico.

4. Opta por conferencias telefónicas

Estos meses en que hemos sustituido las reuniones en persona por conferencias telefónicas, deberían hacernos revalorar nuestro tiempo. Finalmente, ya dimos el «brinco» viéndonos forzados a usar la tecnología ante la imposibilidad de reunirnos en persona. Calculemos entonces cuánto tiempo -en nuestro perjuicio y el de la empresa- perdemos yendo a otras oficinas (sean dentro de nuestro trabajo, o peor, fuera de la oficina), cuando una simple llamada telefónica (o videoconferencia) podría haber resuelto el asunto igual de bien y en mucho menos tiempo -y desgaste.

5. Tomar el tiempo para conectarse

Trabajar en línea, desde casa, implicó adaptarse y aprender a conectarnos, pero se logró; se adquirió teniendo reuniones, a veces una, dos o más veces por semana. Es decir, nos sometimos a un proceso de aprendizaje para adaptarnos a la nueva realidad. ¡Y resultó! Este mismo proceso hay que mantenerlo. Tomar tiempo para conectarnos con nuestro equipo, aunque sea brevemente y, en ese tiempo conectados, definir los objetivos a alcanzar y cómo

en los últimos 50 años, México ha pasado por 10 crisis importantes pero somos un gran país, así que iniciemos con ánimo el episodio II.

lograrlos. Uno de los grandes aprendizajes de este confinamiento es haber desarrollado la importante capacidad de conectarnos, para preparar mejor lo que vamos a hacer. No perdamos esa capacidad. Es importante tomar tiempo para conectar y trabajar en equipo.

6. Procurar y mantener nuestro bienestar personal

Cada uno tiene su propia definición de bienestar, de sentirse bien. Para algunos será hacer algo de ejercicio, para otros, una buena lectura, una taza de café, prepararse un sándwich o una ensalada. Son cosas que, antes del confinamiento, dejábamos para antes o después del horario de trabajo. Trabajando en casa fueron «rutinas de bienestar» que se fueron integrando a la rutina de trabajo (a veces a la hora de prepararse de comer o de hacer ejercicio en un *break*), estos momentos de búsqueda de bienestar nos permitieron desacelerar el cerebro, y adquirir mejor concentración para enfocarnos en nuestras tareas. Mantener estos espacios de bienestar, nos volverán más eficaces y estaremos más satisfechos y hasta contentos en nuestro trabajo.

7. Muy importante: adquirir un hobby o continuar teniéndolo

Scott Behson, profesor de *management* en la Fairleigh Dickinson University y articulista del *Wall Street Journal*, publicó un artículo en *Harvard Business Review* en el que recomienda a los padres de familia (donde ambos tienen un empleo) que se den tiempo para tener y disfrutar de *hobbies*, y señala al menos cuatro beneficios: permite descansar, relajarse y recargar energía; nos ayuda a perfeccionar habilidades; mejora nuestra capacidad para resolver problemas, ya que en esos momentos, la mente trabaja de manera creativa por su cuenta en iterar y encontrar soluciones sin prisas y sin bloquearse. Y esto se traslada también a los problemas de nuestra actividad profesional, el cerebro sigue procesándolos. Y finalmente, nos permite conectarnos mejor con las personas con quienes compartimos el *hobby*, dándonos distintos temas de conversación; ya sean familiares -pareja, padres o hijos- o también amigos y vecinos. Incluso puede acabar beneficiando al vecindario o a la comunidad (dependiendo del *hobby*, por supuesto).

Adquirir un *hobby* no sólo nos ayuda a quitarnos el estrés; también (si lo hacemos con atención y cuidado) nos ayudará a resolver mejor otros problemas -no solo los que son propios del *hobby*. Y uno de los grandes beneficios es que nos permitirá aprender cosas nuevas y, en este proceso, aprenderemos a aprender. Nos dará «valor humano agregado», nos hará «crecer» como personas: nos hará mejores seres humanos.

Esperemos que estas siete reflexiones nos ayuden a mantener esta nueva y valiosa mentalidad que con tanto esfuerzo hemos adquirido durante el confinamiento. Tratemos de ser muy propositivos, pero no erróneamente optimistas, ilusionándonos con una realidad que aún no se dará. </>



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



ANTÍGONA

y los derechos en tensión¹

«No cabe duda de que la salud es un derecho universal, pero no es el único. Morir en condiciones dignas, por ejemplo, no se le debería negar a nadie».



ALBERTO ROSS

No son pocos los fantasmas que recorren el mundo en estos tiempos y, sin duda, uno de ellos es el de Antígona. Su espíritu pasea por hospitales, casas, avenidas y, en general, por todos los espacios en los que transcurre la vida cotidiana. Antígona, según nos cuenta Sófocles, desafió al rey Creonte quien había prohibido que se le diera sepultura a su hermano Polinices, muerto en una batalla. La joven desobedeció la orden y decidió darle un tratamiento digno al cadáver, aunque supiera que esa decisión traería consigo un castigo para ella por el desacato a las leyes humanas. Desde entonces, el mundo debe a Sófocles una representación muy bien lograda de las tensiones inherentes a nuestras relaciones con el poder, las leyes, la familia y la muerte. No es casualidad que Antígona sea una de las obras de teatro más representadas de la historia.

Si miramos los acontecimientos de los últimos meses, parece que la sombra de Antígona se posa sobre distintos países alrededor del mundo. En especial, cuando las medidas sanitarias adoptadas por los Estados no permiten una despedida digna para nuestros muertos. Apareció primero en China y después se extendió por otros países de Asia, hasta llegar a Europa, Estados Unidos y, finalmente, a Latinoamérica. Ha tocado varios sitios y a su paso va haciendo contacto también con nuestras conciencias. Su sombra parece que nos ha cubierto a todos y nos inquieta frente a las prácticas que se han ido instalando alrededor del mundo.

LA PANDEMIA, LOS PROTOCOLOS Y EL CONFINAMIENTO

Desde el inicio de la pandemia por la que atravesamos y hasta principios de agosto se han infectado más de diecinueve millones de personas y han fallecido, desafortunadamente, más de setecientos mil. Todos con un rostro, un nombre y, en muchos casos, un protocolo que los ha acompañado hasta el último de sus días. El virus no ha discriminado por edad, raza, sexo o religión. Tampoco distingue entre el heroísmo y la frivolidad. La práctica de la medicina o la enfermería han sido la causa por la que muchas personas se han contagiado. Otras más, lo hicieron en un parque o en una fiesta clandestina. A este escenario desolador hay que añadir, además, todas las medidas que se han implementado cuando una persona es contagiada y presenta síntomas graves. En todos los casos, el protocolo recomendado es el mismo: el aislamiento antes y, si fuera el caso, después de morir.

No cabe duda de que la salud es un derecho universal, pero no es el único. Morir en condiciones dignas, por ejemplo, no se le debería

negar a nadie. Tampoco debemos obviar tan fácilmente la importancia de darle un tratamiento digno al cuerpo de quien ha fallecido.

Si bien la comunidad científica coincide en que las personas infectadas deben ser aisladas y es prácticamente imposible proponer algo distinto para contener la ola de contagios, esto no es una panacea. También hay otras necesidades básicas que procurar y que, en ocasiones, pueden entrar en tensión con otros principios. Desde luego, conciliar todos los derechos y las necesidades de las personas no siempre es fácil, pero ese no es motivo para evadir el tema.

LOS DERECHOS EN TENSIÓN

Todas las culturas tienen rituales alrededor de la muerte, aunque la gran mayoría de ellos son impracticables en estos momentos por las medidas de seguridad promovidas por los sistemas de salud. Hemos sido testigos del cierre de cementerios y de restricciones en las agencias funerarias. Incluso, hemos visto pistas de hielo convertidas en morgues o cadáveres abandonados en la calle. Un cuadro difícil de asimilar. De ahí, nuestra cercanía y empatía con Antígona. Dejar a un ser querido en la puerta de un hospital, no volver a verlo nunca, recibir sus cenizas en una caja y después seguir confinado como si nada hubiera pasado no es una opción razonable, ni humana. Necesitamos ver el presente desde un horizonte más amplio. No necesariamente para promover la desobediencia civil, pero sí para mirar y atender otras necesidades también básicas para la vida.

Todos sabemos que el día que alguien muere no es una fecha cualquiera para las personas que se ven afectadas por la pérdida. El tiempo cotidiano salta a otra dimensión de la temporalidad desde la cual todo lo cotidiano parece superfluo y hasta trivial. Es un día en el que nos despedimos de quien ha partido para siempre de este mundo y, además, recordamos nuestra propia finitud.

En los últimos meses, hemos visto escenas realmente tristes. Los hermanos, como en Antígona, son separados. Los abuelos están confinados. Las madres y los padres no pueden visitar a sus hijos. Los esposos son separados en los hospitales como si la pandemia apelara al acuerdo previo de estar juntos hasta que la muerte los separe. No es un tema menor. Repito, si bien la medida del confinamiento tiene soporte científico, dicho fundamento no hace menos trágica la situación para las personas contagiadas y sus seres queridos. En especial, cuando el desenlace de la hospitalización es funesto.

Hay que aceptar que no podremos reunirnos para despedir o para llorar a nuestros muertos como quisiéramos por un buen



tiempo. Tampoco podremos abrazar a todas las personas queridas que sufren una pérdida a menos de que estemos confinados con ella. Sin embargo, la necesidad de nuevos rituales para despedirnos de las personas que amamos o para acompañar a quienes pasan por el trance de esas pérdidas durante el confinamiento estará presente por todas partes.

RECONSTRUIR EL MUNDO

El 10 de mayo pasado, como si estuviéramos en una guerra, hubo madres que perdieron a sus hijos. Conozco a una de ellas y me parece que la pandemia le debe algo. Tiene más de ochenta años. No supo de inmediato que su hijo había fallecido, pues los familiares querían encontrar las palabras para decírselo. Esas que nunca encontramos. Ella sabía que su hijo estaba hospitalizado a causa del virus, así que su familia no podía retrasar demasiado el aviso de la noticia. No es difícil imaginar el gran dolor y el duelo que siguió a este anuncio.

Una semana después de lo ocurrido, la familia organizó una sesión por videoconferencia para despedirse del hijo, del esposo, del padre, del tío y del hermano. Nunca se lo hubieran imaginado:

no podemos olvidar que los cuerpos de los difuntos merecen ser tratados con respeto y quienes sobrevivan a esta pandemia necesitarán un espacio y un tiempo para vivir sus duelos.

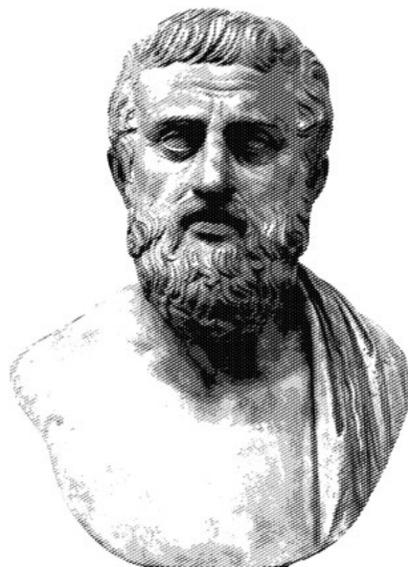


Antígona frente a Polinices
Nikiforos Lytras (1832-1904). Óleo sobre tela, 1865.
La Galería Nacional – Museo Alexandros Soutzos, Atenas, Grecia.

una despedida virtual. Sin embargo, tampoco podían continuar sus vidas como si todo siguiera igual. En esa sesión de despedida compartieron fotos, recuerdos y se abrazaron a la distancia. Crearon un ritual para su duelo, porque no hacerlo sería inhumano.

Las personas tienen derecho a vivir sus últimos momentos con dignidad y en paz. Hay

varias iniciativas alrededor del mundo que han tratado de que así sea, pero todavía tenemos un largo camino por recorrer. Además, no podemos olvidar que los cuerpos de los difuntos merecen ser tratados con respeto y quienes sobrevivan a esta pandemia necesitarán un espacio y un tiempo para vivir sus duelos. La salud, sin duda, es un bien básico, pero también tenemos otras necesidades esenciales para todos. Algunas, por cierto, están más allá de lo físico y trascienden de algún modo a esta vida. La muerte de una persona no implica desligarse de ella para siempre y la larga tradición de rituales alrededor de la muerte presentes en todas las culturas es signo de ello. Como bien dijo Simeón de Tesalónica, frente a la muerte de una persona «se canta por su partida de esta vida y por su separación, pero también porque existe una comunión y una reunión...» (*De ordine sepulturae*, 367). </>



El mundo debe a Sófocles una representación muy bien lograda de las tensiones inherentes a nuestras relaciones con el poder, las leyes, la familia y la muerte.

¹ Una versión más breve de este texto apareció previamente en mi columna *Acentos* dentro del portal <https://oscarMariobeteta.com/> bajo el título: «La sombra de Antígona: a propósito del confinamiento y pandemia»



El autor es doctor en Filosofía por la Universidad de Navarra. Posdoctorado en la Universidad de París IV-Sorbonne. Miembro del SNI de CONACYT. Vicerrector de Investigación de la UP.

istmo



istmotalk

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

No te pierdas las primeras temporadas:

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

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



#BlackLivesMatter

Mucho más que un *hashtag*

SANDRA ANCHONDO PAVÓN

«La raza sigue siendo parte de la vida cotidiana de millones de personas en el mundo. El racismo es un fenómeno social fáctico en el país de Floyd y en México también».

UNA RODILLA CON TODO EL PESO DE LA HISTORIA

George Floyd ha muerto. Sin duda muy lamentable que haya sido sometido y haya muerto de esa manera que muchos hemos atestiguado repetidas veces, a través de múltiples tipos de presencia en las redes sociales y en los medios de comunicación. El movimiento BlackLivesMatter (BLM) se reavivó, a partir de lo sucedido al ya famoso afroestadounidense el pasado 25 de mayo,¹ y lo hizo más allá de las fronteras americanas provocando una indignación global compartida, de tal manera, que desbordara la virtualidad y llegara a las calles de las grandes ciudades del mundo, a pesar de la crisis de salud pública que vivimos estos días.

Black lives matter se ha constituido como un importante movimiento que incluye manifestaciones, protestas, campañas mediáticas y denuncias colectivas que han logrado articular, desde hace siete años, peticiones diversas de los afroamericanos que demandan tanto la reparación de los daños como el cese del racismo sistémico enraizado, todavía hoy, en la violencia policiaca, el sistema carcelario, la precariedad, la inseguridad en zonas racializadas, la violencia sexual contra las mujeres afroamericanas y un largo etcétera. Esta movilización mediática lamentablemente no ha podido trascender los lemas populares ni traducir las demandas callejeras en transformaciones culturales o políticas públicas tan necesarias como complejas.

Algunas demandas son legítimas porque señalan claras injusticias y la construcción de espacios de silencio, impunidad o inactividad política, otras lo son por denunciar violaciones a derechos humanos (ya sea por omisión o a causa de acciones concretas), otras más resultan revolucionarias y chocantes para los grupos extremistas que existen todavía en Estados Unidos, pero también son válidas. No se trata de demandas nuevas. Son las mismas de hace años, pero revestidas de más hartazgo y mayor activismo. Pese a lo necesario que resulta dejar de evadir este viejo y relevante problema, y enfrentarlo con apertura e inteligencia, BLM está lejos de ser un movimiento espontáneo que ha surgido solamente de la indignación colectiva de la comunidad afroamericana. Sus ecos en el mundo tampoco parecen ser simples resonancias contra las injusticias cometidas.

Se dice que BlackLivesMatter recibió de mano de George Soros 220 millones de dólares para fomentar que los líderes legitimados por la comunidad negra propongan soluciones a la vigilancia policial, pongan fin a la ruta segura de



**no se trata de demandas nuevas.
Son las mismas de hace años,
pero revestidas de más hartazgo
y mayor activismo.**

la escuela a la cárcel y a los encarcelamientos masivos, así como también diseñen nuevas formas de eliminar la desigualdad estructural existente entre los afroestadounidenses y la comunidad blanca. El movimiento, también impulsado por la fundación Ford, mantiene un alto perfil gracias a aportaciones que a su vez provienen de otros particulares, aunque no queda clara la participación que el gobierno federal, los Estados y los propios colectivos afroestadounidenses tienen en todo esto. No estoy sugiriendo que las soluciones han de venir solamente desde las élites, desde los funcionarios o desde la academia, simplemente creo que los cambios estructurales profundos, las reparaciones a los traumas históricos continuados, requieren mucho más que apoyo económico y mediático para solucionarlos y han de tener en el centro a las personas, a las víctimas, sin riesgo de instrumentalizarlas.

ECOS EN EL MUNDO: LAS GUERRAS CONTRAS LAS ESTATUAS

Aunque el racismo pueda hoy en día ser considerado, además de una inmoralidad, una actitud irracional provocada por falsos puntos de partida epistémicos, por falacias de falsa generalización, *ad hominem* y un largo etcétera, y aunque la lucha internacional por los derechos humanos haya intentado erradicarla con argumentos sólidos sobre la base de la dignidad humana y la igualdad intrínseca de todas las personas, persisten grupos que atribuyen a ciertas características fenotípicas y culturales de algunos, la causa de sus males sociales (como la violencia, la precariedad o la inseguridad); otros no tienen empacho alguno en hablar de fallas estéticas u olores desagradables y asumen su racismo abiertamente, incluso hasta llegar a la deshumanización de las personas racializadas. El miedo, la defensa del endogrupo o de los propios privilegios, la inercia de los prejuicios compartidos y un tanto también el egoísmo y la estupidez juegan a favor del

rechazo a los otros racializados y a favor de los odios compartidos. Las actitudes radicales están a la orden del día y mientras unos reaccionan justificando las desigualdades, aludiendo a los méritos de quienes forman parte de las élites, otros empatizan con la injusticia histórica y el trauma colectivo de los grupos históricamente desaventajados: deciden reaccionar. En mi opinión, la mayor parte de las reacciones han sido epidérmicas, superficiales y poco relevantes para quienes están sufriendo día con día las consecuencias de las fallas estructurales de las sociedades en las que viven. A veces, más aún, son un pretexto para reventar los odios personales y las fobias políticas reprimidas.

En Bristol, Inglaterra han derribado la estatua de Edward Colston por haber sido un traficante de esclavos en el siglo XVII, aunque la estatua represente no el tráfico de esclavos sino la edificación de centros de acogida, hospitales, escuelas, librerías e Iglesias por parte de este personaje. Y a pesar de que este acto, que sin duda resulta muy llamativo y simbólico, en nada cambia la situación de los afrodescendientes americanos al día de hoy.

En Bélgica existe una campaña por destruir todo recuerdo de Leopoldo II, la comunidad exige destruir sus estatuas y bustos pero en ningún caso se piensa también en reparar los daños causados al Congo, lugar que fuera saqueado por este sujeto, o en su deuda ecológica con esta nación.

Parece fácil destruir sin señalar la responsabilidad compartida por un sufrimiento intergeneracional que no ha cesado porque es producto de un desajuste estructural y una serie de omisiones de carácter internacional del que somos corresponsables, del que algunos países y personas concretas todavía se benefician.

En Madrid, otro ejemplo reciente, vandalizaron la estatua de Cristóbal Colón alegando «fuego al



En el mundo hay un movimiento que se ocupa de derribar las estatuas de personajes considerados dañinos para la historia, sin tomar en cuenta sus aportaciones a la misma.

es fácil discutir con las estatuas e ignorar los probables compromisos o deudas históricas que tenemos con la gente viva.

orden colonial», pero no hay luces de que en un segundo momento se pudiera empezar un proceso reconciliatorio con los países americanos en los que el colonialismo todavía repercute.

Es fácil discutir con las estatuas e ignorar los probables compromisos o deudas históricas que tenemos con la gente viva. Si no reparamos en una reflexión consciente sobre las deudas ecológicas, las consecuencias históricas de nuestra actividad conjunta e incluso sobre la solidaridad internacional con los que sufren a causa de las estructuras que sostienen al mundo, estaremos frente a maquillajes mediáticos que no alcanzarán a remover las aguas profundas desde las que se fragua la injusticia y mucho menos a resolver fácticamente los saqueos, la explotación continuada, la desigualdad estructural de la población racializada en el mundo entero.

DE LA INJUSTICIA HISTÓRICA A LA INDIGNACIÓN GLOBAL

El racismo es un problema más amplio que no afecta únicamente a Estados Unidos, aunque las formas en que se manifiesta varían de continente en continente, de país a país, de barrio a barrio. Existe el racismo entre negros de Ruanda y el sin número de guerras civiles africanas y hay países que sufren racismo sin negros como Ucrania o la India. También existen racismos negados y vergonzantes como el de México, que se mezcla con el clasismo y se ha ocultado por años tras el velo del «mestizaje». Podría decirse que el racismo parece un tanto caprichoso, polifacético. Quizás es porque no tiene justificación biológica, sino política.

Olivia Gall ha afirmado en varias ocasiones que tanto biólogos, genetistas, como antropólogos físicos han llegado a la conclusión de que, desde el punto de vista biológico, las razas no existen (a pesar de las variaciones genéticas) y que las agrupaciones humanas en términos de «blancos» o «negros» no pueden ser marcadas o establecidas en términos genéticos. Por otro lado, los psicólogos y los sociólogos aceptan cada vez más la pertenencia a la misma especie como factor determinante para la eusociabilidad y la solidaridad compartida. Sin embargo, el racismo sigue presente en nuestro mundo.

Las razas no existen objetivamente pero el racismo como prejuicio compartido, como trato

podría decirse que el racismo parece un tanto caprichoso, polifacético. Quizás es porque no tiene justificación biológica, sino política.

excluyente a causa de la apariencia o el fenotipo, conectado con el odio y la desconfianza mutua entre distintos, es una realidad vigente. Y de hecho puede decirse que los racismos particulares que vemos todavía en el mundo comparten raíces comunes. Al parecer funciona como un mecanismo de protección de lo propio y como salvaguarda de los privilegios. Tal vez sobre todo se base en el miedo a perder las estructuras que nos privilegian y justifican el odio al «otro», o quizás lo que funcione como factor común sea la necesidad de dominación de unos sobre otros que perdura en un mundo competitivo como el nuestro en el que algunos tienen ventajas históricas. Sea como fuere, la posracialidad es un mito y la raza sigue siendo parte de la vida cotidiana de millones de personas en el mundo. El racismo es un fenómeno social fáctico en el país de Floyd y en México también.

MORIR «COMO UN NEGRO» EN MINNEAPOLIS

George Floyd no muere como una persona cualquiera, muere como una persona racializada y esto es la causa de que no muera solo y no pueda morir en paz. La rodilla que somete a Floyd lleva consigo todo el peso de la injusticia continuada a lo largo del tiempo que han sufrido los «negros como él» y reaviva un trauma colectivo una y otra vez (en los medios y en las redes sociales). George Floyd no ha muerto solo y no puede simplemente descansar en paz porque su muerte no es un hecho aislado. Representa a las víctimas pasadas y la latente muerte de quienes son y serán menospreciados por su color de piel, de persistir las fallas estructurales que sostienen estas dinámicas fallidas.

Esta llamada de atención mediática sobre el tema, por artificial y truqueada que pudiera considerarse, sirve también a México para alentarlos a revisar su propia carga, a sopesar el peso de su propia historia de racismo y el modo en que su contexto sociocultural produce también asimetrías



George Floyd muere como una persona racializada

por razones análogas, igual de equivocadas. Yuri Escalante ha señalado con detalle el encarcelamiento de indígenas inocentes como resultado del racismo judicial, Patricio Solís ha demostrado el nexos que tiene el color de piel con el nivel de educación y de ingresos que alcanzan las y los mexicanos. Los indígenas van a la cárcel injustamente y con frecuencia, el pantone marca la movilidad social a la que se puede aspirar en nuestro país y los afroamericanos siguen siendo invisibilizados porque somos una sociedad racista, hay que decirlo.

También nuestro país está sediento de reformas estructurales que ayuden a construir una sociedad igualitaria. Hemos avanzado señalando la igualdad formal y la igualdad sustantiva para todas y todos como un derecho, pero nos hace falta un esfuerzo mayor para entrar a la discusión sobre las desigualdades estructurales y sus causas. Nos hace falta pensar en las acciones afirmativas que puedan compensar nuestras fallas, sobre las protecciones especiales que han de implementarse para combatir las desventajas de los grupos históricamente oprimidos y menospreciados a causa de su color de piel.

RECUPERAR LA HISTORIA PARA NO REPETIRLA Y CURAR SUS HERIDAS

Para tener consciencia de por qué vivimos de esta manera en el México de hoy, para entender mejor por qué el mundo ha reaccionado así ante la muerte de George Floyd, no se puede juzgar únicamente desde el presente. Eso sería un error. Hace falta aludir a la historia para comprender el contexto y las causas de la muerte de Floyd, los movimientos de liberación negra, las consecuencias del supremacismo blanco, tanto como para entender las formas continuadas de colonialismo en América, nuestros racismos, las muertes olvidadas, las historias invisibilizadas por los tonos de piel. Hay que recuperar otras historias, hay que desvelar las historias ocultas de los pueblos africanos, de los pueblos indígenas, contar de otra manera el paso de los «oprimidos» por el mundo. Pero no hay que borrar la historia cuando se ha equivocado, cuando duele, cuando todavía hace supurar las heridas.

No solo es necesario aludir al pasado para poder justificar las protecciones especiales y las acciones afirmativas de las que ya hemos hablado

aquí (pues su objetivo es precisamente compensar la desigualdad histórica), la historia también es útil para no repetirla, para poder reconciliarnos entre nosotros, para afianzar los procesos de paz.

La historia no solamente deja el registro que tomamos conscientemente, deja su huella en la memoria colectiva y está vigente incluso en lo escondido, en lo callado. No se puede borrar así como así para empezar de cero. Y aunque eso fuera posible, sería peligroso. No por nada Aldous Huxley predijo que en la sociedad altamente controladora del futuro, ahora no muy lejano, la historia se destruye, se busca evitar cualquier huella en museos, bibliotecas, estatuas, no vaya a ser que despierten las memorias y nos inspiren las luchas pasadas o que los corazones recuerden los valores de los personajes de antaño. Recuperar la historia, parece apuntar Huxley, podría hacer que la humanidad dormida se resista a ceder su libertad e incluso desmantele con su análisis los mecanismos que sostienen el control y el poder.

Nelson Mandela y Desmond Tutu demostraron que la historia no debe destruirse sino reinterpretarse y enfrentaron el dolor de una Sudáfrica dividida, ensangrentada, a través de la justicia restaurativa con base histórica. Decidieron parar la destrucción y comenzaron un largo proceso de resignificación, reconstrucción y perdón que todavía hoy continúa. Mandela no solamente se opuso a destruir o a borrar la historia sino que la resguardó para no repetirla, para reinterpretarla, para poder perdonar, mientras se preocupaba por cambiar la realidad viva, concreta, de blancos y de negros. Igual que ocurrió en Sudáfrica, los estadounidenses tienen que seguir conviviendo entre distintos y han de aprender a sobrellevar juntos las heridas del pasado. Para eso hace falta que no haya más heridas, que se trabaje efectivamente en los cambios estructurales de fondo. No es suficiente un movimiento que selectivamente organiza lo que se puede tolerar en la sociedad norteamericana, sin meter el dedo en las llagas. #BlackLivesMatter debe ser mucho más que un *hashtag*. Ampliar sus horizontes para señalar la importancia de todas las vidas racializadas, todas ellas víctimas de un mismo sistema de dominación que las margina y a algunas las olvida sin ningún eco en los medios de comunicación. Y sin embargo existen y de alguna manera dejan su huella en el mundo, aunque sea por poco tiempo.

Por lo menos, BlackLivesMatter habría de alcanzar a representar a todas las vidas negras.

En Burkina Faso hoy la esperanza de vida es de 49 años. Sin duda se trata de un pueblo negro olvidado por la industria mediática, que también tiene en el olvido a Thomas Sankara, revolucionario panafricanista, mucho más comprometido con los negros del mundo que George Floyd.

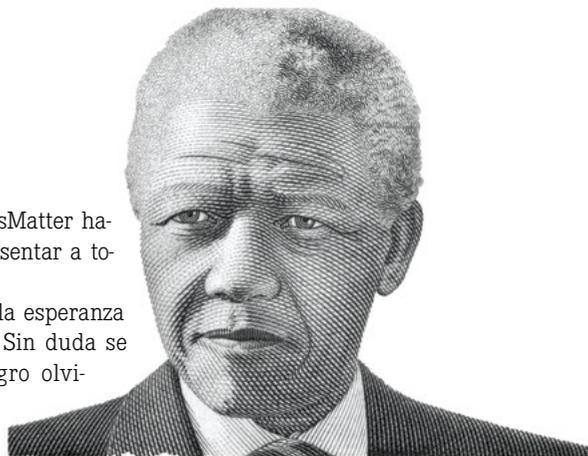
La duración limitada de las vidas humanas en Burkina Faso, la reciente plaga de langostas, las víctimas del sida y de la malnutrición en todo África tienen poca presencia y son poco populares en las redes sociales, tampoco vende el perdón. Al parecer vende la representación de la violencia y las referencias al odio². La destrucción masiva y alborotada resulta mucho más llamativa que el diálogo racional en busca de la paz. La reconciliación entre grupos históricamente confrontados, la resignificación de los recuerdos y la construcción de la paz para todos puede pasar por la violencia y necesariamente pasa por evitar las injusticias, pero sobre todo pasa, inevitablemente, por un cambio de mirada que no sea revanchista, sino que salga de la lógica de la dominación en busca de la libertad. </>



La autora tiene estudios en filosofía y en derechos humanos. Es doctora en filosofía por la Universidad Panamericana, profesora de ética y filosofía social en la misma universidad.

¹ El movimiento se inicia a partir de la difusión masiva del *hashtag* #BlackLivesMatter tras la absolución a George Zimmerman, acusado por el asesinato del adolescente afroamericano Trayvor Martin en 2013 que es interpretado como algo más que un hecho aislado. En 2014 el movimiento adquiere importancia tras las muertes de Michael Brown (en Ferguson, Missouri) y Eric Garner (en Nueva York) y el consecuente estallido de protestas a nivel nacional. A partir de ahí el movimiento se ha alimentado por la presencia de activistas en los medios de comunicación y polémicos debates en redes sociales.

² El video *This is America* de Childish Gambino que representa la violencia en Estados Unidos y sus nexos con el racismo tiene más de 700 millones de visitas al día de hoy.



Nelson Mandela y Desmond Tutu demostraron que la historia no debe destruirse sino reinterpretarse y enfrentaron el dolor de una Sudáfrica dividida, ensangrentada.

BIBLIOGRAFÍA

- Bordes, M. (2011). *Las trampas de Circe: falacias lógicas y argumentación informal*. Madrid: Cátedra
- Escalante, Y. (2015). *Racismo judicial en México. Análisis de sentencias y representación de la diversidad*, Juan Pablos Editor, México, 2015.
- Gall, O. (2004), «Identidad, exclusión y racismo: reflexiones teóricas y sobre México». En *Revista mexicana de Sociología*, vol. 66, no.2, México, abril-junio 2004.
- Huxley, A (2012). *Un mundo feliz*. Buenos Aires: Arenal.
- Iborra, J.V (2018). «Black Lives Matter a través de las series de televisión estadounidenses». En *Norteamérica*, Año 13, número 2, julio-diciembre de 2018.
- Martínez, V. (2001). *Filosofía para hacer las paces*, Barcelona, Icaria.
- Ricoeur, P. (1995). *Lo justo*. Barcelona: Caparrós
- Solis, P., etal. (2019). *Por mi raza hablará la desigualdad. Efectos de las características étnico-raciales en la desigualdad de oportunidades en México*. México: Oxfam.
- Tutu, D. (1999). *No future without forgiveness*. New York: Doubleday.



GIROSCOPIO

No es imprescindible, pero su ausencia detona algunos inconvenientes.



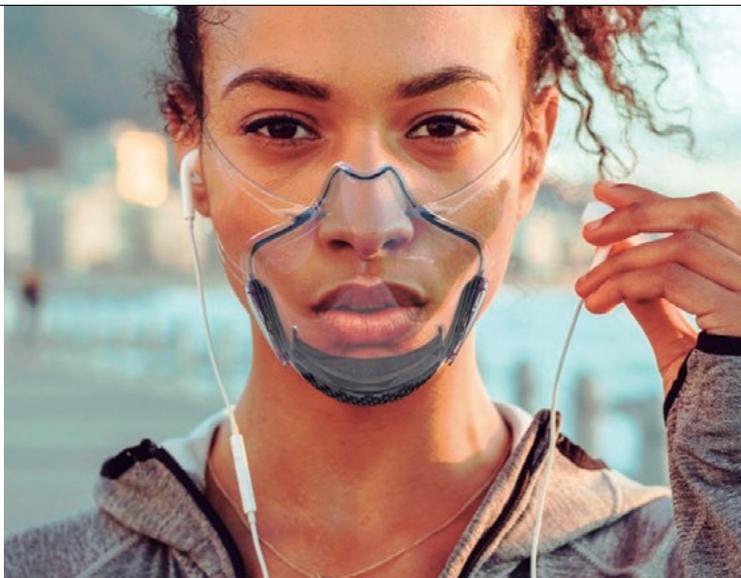
Concepción Company Company

LA LENGUA COMO PATRIMONIO

ARTURO TORRES LANDA

Haber nacido en Madrid no ha sido impedimento para que Concepción Company Company haya hecho de México su patria y de su lengua su mundo entero. Doctora en Lingüística Hispánica por la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM, así como investigadora emérita de tiempo completo de la misma casa de estudios, Concepción Company arribó a nuestro país en 1975, y fue a partir de entonces que nació su fascinación tanto con el español que empleamos actualmente como con las formas, sintaxis, y modismos que han servido de argamasa para la identidad lingüística y cultural de México en los últimos 500 años. Su trabajo de investigación y difusión en torno a la historia del español de México es sobresaliente, y como testigos de su trayectoria hay casi un centenar de artículos académicos, más de 10 libros y un sinnúmero de ponencias en torno al tema. Entre todas sus obras destacan el *Diccionario de mexicanismos*, el cual recoge aquellas palabras de cuño y uso exclusivo de nuestro país, así como el CORDIAM, un corpus integrado por palabras que se han utilizado en el español de América a lo largo de los siglos.

A través de sus publicaciones, la doctora Company ha destacado que México es un país del que constantemente se aprende; que por su complejidad, profundidad y diversidad cultural, invita a ser redescubierto. De este modo, su acercamiento a nuestras formas de comunicación le han permitido detectar que el español de México es sumamente cortés y cuidadoso de las formas, pues aquí se tiene cuidado de no usar demasiados imperativos y negativos. Además, destaca el uso predominante de diminutivos y la innegable influencia de las lenguas indígenas en la construcción de nuestro léxico cotidiano, hecho que le causa especial interés pues considera que es heredera tanto del imperio romano (por ser el español una lengua de origen latino) como del imperio azteca. Y a pesar de que su campo de acción académica puede parecer demasiado especializado, ella se ha encargado de acercarlo al público con el fin de hacer consciencia sobre la gran riqueza de nuestro hablar y demostrar la vigencia de sus estudios. Así, en los últimos años ha cobrado especial notoriedad fuera de los círculos académicos gracias a sus reflexiones sobre el llamado lenguaje incluyente. En su opinión, la gramática en su forma pura no es sexista, aunque su uso y los discursos contruidos a partir de ella sí pueden llegar a serlo. Para la doctora Company, es más urgente que las sociedades sean igualitarias, y que solo después de lograr esa equidad habrá modificaciones en la lengua. Sabedora de su responsabilidad académica, gran parte de sus trabajos está publicado en su sitio web, concepcioncompanycompany.com, donde se puede consultar su labor de forma libre y gratuita pues es una convencida de la importancia social de acercar y compartir el conocimiento con todos. </>



S O N R I S A P L E N A

Los protocolos de higiene actual exigen el uso de cubrebocas en las situaciones sociales; esta medida de protección también expresa respeto hacia los demás pero lamentablemente resta un poco de expresividad al momento de hablar. La máscara transparente Leaf evita ese inconveniente. Es un cubrebocas de silicón que se limpia a sí mismo gracias a la tecnología de esterilización UV-C. Utiliza filtros de carbón HEPA de la serie U, así que lo único que respirarás en ella será aire limpio. El modelo Leaf Pro incluye un sensor activo de calidad de aire que proporciona datos sobre CO₂, COV y polvo, además de darte información sobre tu metabolismo y flujo de aire. Un extra invaluable es que las personas a tu alrededor verán tu sonrisa.

leaf.healthcare

T E C N O L O G Í A I M P O L U T A

Algunos gadgets no se pueden mojar directamente, por ello, si deseas tener la certeza de que todas tus pertenencias están libres de gérmenes, utiliza esterilizador UVC portátil Monos CleanPod. Es muy pequeño, apenas rebaza los 21 centímetros de largo, así que lo puedes llevar contigo y funciona cargándolo mediante un cable USB-C. Funciona contra patógenos porque se probó en un laboratorio de microbiología, y al ofrecer desinfección sin químicos es una alternativa ecológica a las toallitas desechables y demás sanitizantes cuya sustancia activa es el agua. Su vida útil es de diez mil horas, así que te debería durar para toda la vida.

monos.com



P A S E O H Í B R I D O



La motocicleta eléctrica Novus es una máquina compacta de alto rendimiento. Es una mezcla entre una motocicleta y una bicicleta eléctrica compacta. Está hecha de fibra de carbono, por lo que es increíblemente fuerte y duradera. Alcanza velocidades máximas de 96 kilómetros por hora y con una sola carga cubrirás una distancia de 100 kilómetros. Sus frenos están ubicados en la parte delantera del manubrio como en una bicicleta regular, y ahí mismo cuenta con una base para tu teléfono inteligente. Lo que le da a Novus un aspecto original es la suspensión trasera. La *app* de Novus se puede usar como llave, como GPS y velocímetro. Alcanza todos tus destinos con este vehículo y sé parte del futuro.

novusbike.com

BURBUJA TURBOECOLÓGICA

El mundo ha cambiado y también la manera en que nos transportamos en él, por eso cada vez son más comunes alternativas como SeaBubbles, el vehículo acuático autónomo que no genera emisiones. Está diseñado para viajar por las vías fluviales de las ciudades sin perturbar al medio ambiente, a la gente que está en el agua o en la orilla del canal porque no genera olas y hace muy poco ruido. Las puertas de Bubble se abren desde un costado proporcionando un fácil acceso a sus pasajeros. Una vez que alcanza los doce kilómetros por hora “vuela” sobre el agua de manera constante y estable. Lo mejor: a bordo de este vehículo no experimentarás mareo ni se derramará tu bebida aunque estés en movimiento.

seabubbles.fr



ADENTRARSE A LA EXPERIENCIA

El monitor soñado de un gamer es aquel que transforma un juego en una experiencia vivencial y Samsung Odyssey G9 lo logra. Esta pantalla curva 1000R mide 49 pulgadas, su look es totalmente futurista y por ser curvada proporciona una experiencia envolvente pues está diseñada de acuerdo con el contorno del ojo humano. La parte trasera es blanca y en el centro tiene un círculo azul iluminado (Infinity Core) con un aspecto de globo ocular que da la apariencia de vigía. La resolución QLED, proporciona una calidad de imagen y una experiencia de juego similar a la vida real. Utilizando la tecnología Quantum Dot crea colores más vivos por tener un rango cromático 125% más amplio en comparación con la tecnología RGB. Una nueva forma de disfrutar de los videojuegos ha llegado.

samsung.com

VIBRACIÓN FIEL

Elige uno de los cuatro modelos de la colección de receptores AVR 8K de la serie X Denon para tener una experiencia de películas sin igual. El modelo AVR-X6700H tiene 11.2 canales, ya sea que estés viendo una película de acción o avanzando de nivel en tu videojuego, este receptor te proporcionan calidad Ultra HD de 8K y audio 3D que te sumergen en la trama. Además, te permiten disfrutar del modo de baja latencia, frecuencia de actualización variable y paso a través de 4K. Se puede controlar por medio de la voz con Alexa de Amazon, Siri y Google Assistant. Con un receptor como este en casa el entretenimiento será más nítido que el mundo exterior.

denon.com





Cuatro refugios

P A R A V I A J A R C E R C A D E C A S A

FERNANDA CARRASCO

La pandemia de la COVID-19 ha trastocado muchísimas realidades de nuestra vida diaria, y una de ellas es nuestra forma de vacacionar. De acuerdo con expertos en salud y turismo, lo más recomendable en esta nueva normalidad es apoyar los negocios locales, hacer viajes cortos por carretera y preferir los espacios poco concurridos. En estos cuatro hoteles de la Ciudad de México podrás cumplir con todo lo anterior y regalarte la escapada de relax y disfrute que tanto te mereces

POR TODO LO ALTO

Si existe una palabra que define bien a la Ciudad de México es «inagotable», pues a diario ofrece nuevas facetas para admirar. Esto lo saben bien en Sofitel Mexico City Reforma, primer y único hotel de la exclusiva firma francesa en

el continente americano. Inaugurado en 2019, en esta propiedad de 275 habitaciones el lujo francés se manifiesta en cada detalle, como sucede con la selección de colores, los materiales de sus decorados y las fragancias que edulcoran su atmósfera. Lo que más me gusta de Sofitel Mexico City Reforma es que en él confluyen la alta hotelería europea con el dinamismo de la capital mexicana; lo vas a comprobar en el piso 38 del hotel, donde se ubica Bar Cityzen, que además de coctelería con licores finos e ingredientes locales regala una gran vista panorámica del Paseo de la Reforma, lleno de vida y destello. En el mismo nivel encontrarás la que, sin duda, es una de las piscinas techadas más bellas de México, así como el Spa Sofitel With L'Occitane, que brinda terapias de belleza personalizadas, tratamientos y técnicas con lo más selecto de la cosmetología francesa. Si te

atrae el diseño y el interiorismo, debes saber que el hotel presume una escultura del Richard Orlinski, figura del arte contemporáneo. Si lo que te encanta es la gastronomía, en este hotel quedarás sorprendido por sus restaurantes. En Balta hallarás sabores mexicanos y mediterráneos, cocinados a la leña, mientras que en Bajel ofrecen cenas con los más altos estándares de la gastronomía francesa. Desde luego, todo opera siguiendo las normas de seguridad e higiene, para que tú solo te ocupes de gozar.

PARA REDESCUBRIR EL CENTRO

Hay dos rasgos que identifican a los hoteles de Grupo Habita. El primero de ellos es el énfasis puesto en el diseño y su buen gusto decorativo, siempre de acuerdo a las últimas tendencias. El otro es el valor histórico y arquitectónico de



Círculo Mexicano, que aprovecha la riqueza histórica del primer cuadro capitalino (izquierda), Hacienda Peña Pobre (derecha).

los edificios que ocupa, y como mejores ejemplos están Condesa DF (una antigua casona) y Downtown México, éste último instalado en un palacete del siglo XVI, en el corazón del Centro Histórico. Así, el más reciente miembro de su colección es el hotel Círculo Mexicano, que también aprovecha la riqueza histórica del primer cuadro capitalino y la dota con diseño contemporáneo. Ocupando un edificio del siglo XIX, Círculo Mexicano se ubica a pasos del Templo Mayor y a espaldas de la Catedral Metropolitana, con lo cual es imposible olvidar que se está en la Ciudad de México. ¿Recuerdas que mencionamos que Grupo Habita se distingue por dos factores? En realidad, debemos agregar uno más: sus terrazas, espacios a cielo abierto donde el único objetivo es degustar cocteles y hundirse en sus piscinas: ver y ser visto. Esto se cumple también en Círculo Mexicano, que durante estos primeros días de nueva normalidad solo ofrece su *all day* menú en la terraza, siguiendo todos los protocolos de seguridad y al aire libre; otro imperdible de su *rooftop* es la tina japonesa de madera, ideal para relajarse.



Sofitel Mexico, primer y único hotel de la exclusiva firma francesa.

Si no puedes evitar ir de *shopping* al estar en el centro, este hotel también te encantará porque en sus niveles inferiores cuenta con sucursales de reconocidas boutiques, como Altawa Artesanías, Forget me Not e Itacate de Mar, esta última es tienda de alimentos para llevar de la reconocida chef Gabriela Cámara.

UN PALACIO RODEADO DE BOSQUE

Desde tiempos virreinales, el sur de la Ciudad de México ha sido considerado una zona de descanso y relajación, esto debido a su lejanía con el centro de la capital, a su climatología más fresca y entorno arbolado. Y a pesar de que el crecimiento de la urbe ha alcanzado a los antiguos pueblos sureños, existen refugios donde aún se puede experimentar el sosiego provincial de antaño, y el mejor ejemplo es Hacienda Peña Pobre, un hotel que ocupa el casco de la hacienda del mismo nombre fundada por el hijo de Hernán Cortés. Considerado un hotel *boutique*, cuenta con 18 suites, cada una con una estancia, un comedor, una o dos habitaciones y cuarto de baño completo.

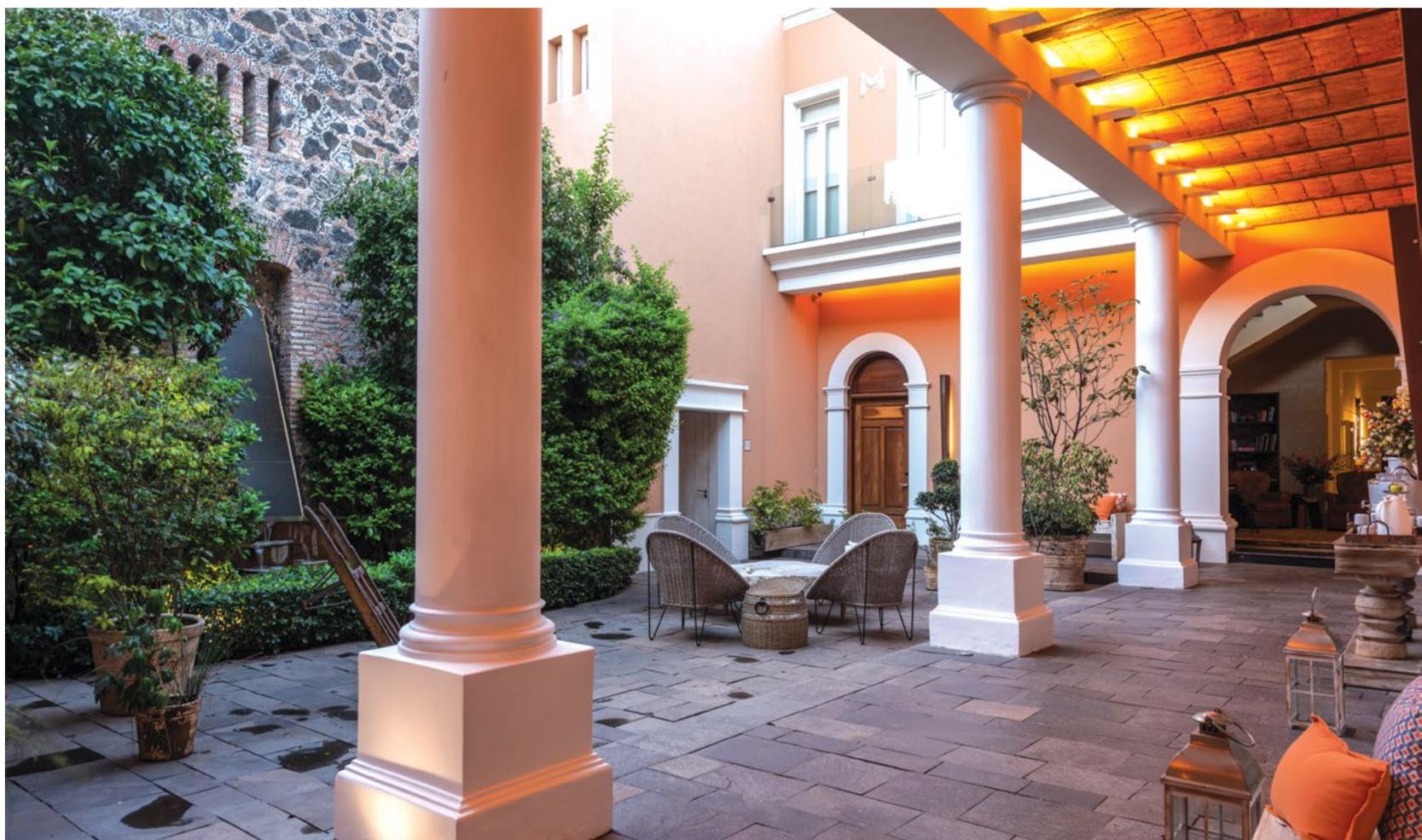
Lo que más me gusta de Hacienda Peña Pobre son sus amplios espacios y el equilibrio que han logrado, al fusionar el estilo antiguo de la hacienda con toques contemporáneos. Desde luego, otro imperdible de este hotel *boutique* es su vecindad con el Bosque de Tlalpan, cuya brisa y sombra alcanzan a la propiedad gracias sus paredes de cristal y a la apertura de su terraza. Si se busca silencio y retraimiento se puede hallar en la biblioteca, dotada con tomos interesantes; si se desea un trato especial, aquí lo tendrás asegurado gracias a su servicio de *concierge* las 24 horas. Poseedor del distintivo internacional Small Luxury Hotels, el cual se otorga a hoteles con personalidad única, en Hacienda Peña se disfruta una experiencia íntima y de resguardo dentro de uno de los pocos oasis verdes de la gran ciudad.

DESCANSO EN LA MONTAÑA

Aunque parezca increíble, la zona metropolitana de la Ciudad de México también abarca amplios espacios naturales donde, para huir de la rutina cotidiana, no es necesario desplazarse mucho. Así lo vas a comprobar en Orgánico Hotel, una



Hacienda Peña Pobre, hotel *boutique*, que ocupa el casco de la hacienda del mismo nombre fundada por el hijo de Hernán Cortés (arriba y abajo).





Orgánico Hotel, ubicado San Miguel Ajusco.

propiedad ubicada San Miguel Ajusco, a los pies de la montaña del mismo nombre. Si tu idea de un espacio ideal para relajarse y tener contacto con la naturaleza es a mitad del bosque, este hotel te va a encantar porque su catálogo se compone por 22 cabañas, todas con ventanales de piso a techo para que el entorno natural te acompañe también con las puertas cerradas. Otro factor

que lo vuelve interesante, sobre todo si quieres guardar la sana distancia, es que cuenta con más de 20 mil metros cuadrados de áreas verdes en donde difícilmente te toparas con aglomeraciones. Pensando en que no necesites salir para nada, en Orgánico Hotel también cuentan con un restaurante de comida mexicana, un huerto, una terraza bar, tienda y centro de negocios; a su

vez, para tener el día ocupado se puede optar por sus experiencias, como paseos a caballo, tiro con arco, senderismo, renta de bicis e incluso talleres de reforestación. Desde luego, si solo deseas dejar atrás las preocupaciones, la recomendación es dejarte consentir en el spa, donde podrás solicitar masajes y terapias inspiradas en la calma del bosque. </>



Valle de Guadalupe



LA CAPITAL DEL VINO MEXICANO ES COVID-FREE

MARIANNA MAGOS

FOTOS: CORTESÍA NORDIK / PHOTOLUX

El municipio de Ensenada en Baja California es considerado el más grande del mundo gracias a su extensión territorial y a su privilegiada ubicación geográfica, que cuenta con tierra fértil y un clima mediterráneo espectacular; todo ello lo convierte en escenario ideal para el cultivo de la vid. Se le considera un laboratorio pues, como en México no se cuenta aún con una denominación de origen para el vino, se le permite mezclar y experimentar con todas las variedades de uva que la tierra nos obsequie.

Esta zona rústica se dedica a la producción más importante de vino en México, al cultivo de hortalizas, la siembra de olivos para producción de aceite y una importante elaboración de

quesos artesanales entre muchas más bondades gastronómicas. En esta ruta del vino se vive toda una travesía enológica, al disfrutar de grandes experiencias en sus más de 150 casas vinícolas.

DESDE EL PRINCIPIO

Hacienda Guadalupe

Justo frente al museo del vino se encuentra este hotel y vinícola. La ubicación permite observar diferentes visitas de otras bodegas. Sus 16 habitaciones tienen una vista privilegiada digna de un hotel *boutique* en medio de viñedos. Sus afamados desayunos, obra de la chef Gaby Melchum

son icónicos y, sin importar si eres huésped, puedes disfrutar de un omelette de borrego o unos burritos de machaca.

El hotel cuenta una bodega propia, no te pierdas el placer de recorrerla desde el salón de barricas hasta el de cata y así terminar con una copa de sus vinos premiados en su terraza que alberga una de las mejores vistas del valle. El enólogo Daniel Lonnberg es quien se encarga de varias bodegas como Adobe Guadalupe, Norte 32 y Emevé por nombrar algunas, además tiene su proyecto personal Vinsur y elabora los «Vinos Melchum», propios del grupo Hacienda Guadalupe; El Caporal y Gaby Rosé son vinos premiados que debes probar en esta bodega,

aunque todo su portafolio es delicioso. Comer en su restaurante también es visita obligada, una propuesta novedosa y fresca.

Relieve

Sus propietarios, Wenceslao Martínez y familia, comenzaron este proyecto vitivinícola en 2000. Lo nombraron «Relieve» por la topografía del valle en donde se localiza, con perímetros montañosos y caminos sinuosos. En la bodega se percibe un gran proyecto arquitectónico y de diseño, que marida la experiencia del *tasting* cinco de siete etiquetas entre las que se encuentran algunos de sus vinos premiados como el blanco de chardonnay con chenin blanc y sus variedades de cabernet sauvignon y merlot. Se recomienda visitar el restaurante de propuesta «Mixtura». En un futuro esta bodega finalizará su expansión para ofrecer recorridos guiados en donde se apreciará tan peculiar proyecto arquitectónico.

Vinos Cruz

Cruz Macías quien está al frente de esta vinícola, ofrece una experiencia personalizada al agendar una cita. Al llegar encontrarás el salón de cata privado en el que podrás degustar sus cinco etiquetas. Esta cava es conocida como un «lugar de amigos» así que probar los vinos Cruz es sinónimo de pasarla bien.

Vinos Plata

Erick Plata comenzó en 2009 con la visión de enaltecer la minería mexicana y la viticultura. Entre sus creaciones se encuentran los variedades llamados «.925» y «plata pura» que es un 100% *merlot*, el vino blanco «granalla de plata» es otra de sus codiciadas creaciones. En el interior de un contenedor climatizado y bajo cita, se ofrecen experiencias personalizadas para probar vinos de autor que han tenido un éxito rotundo. Es importante saber que este *winemaker* hace vino personalizado para todo aquel que guste tener su propio vino en casa o bien, su barrica personalizada.

En la bodega de Relieve se percibe un gran proyecto arquitectónico y de diseño, que marida la experiencia del *tasting* (Arriba). En Vinos Platase se ofrecen experiencias personalizadas (Centro). Hacienda Guadalupe (Abajo).





El *winemaker* de esta vinícola es perteneciente a la etnia «Kumiai», (Izquierda). Plátillo de Villa Torél (Derecha). En Aledaño ofrecen una grata experiencia con su cocina de fuego. (Abajo).

Cava Kak Nua

El *winemaker* de esta vinícola es perteneciente a la etnia «Kumiai», quienes habitaron desde hace centenares de años estos valles productores de uva. Daniel Gutierrez abrió al público hace 4 años su cava en una de las pocas comunidades de Indios Kumiai que hay en Baja California; él invita a probar sus vinos tintos de autor con una espectacular vista desde su cava. Bajo cita y contactándole directo, la atención es personalizada y en la visita se explica un poco de lo que esta etnia significa en el valle. El vino de la abuela, creación anual que ofrenda a sus antepasados, se trata de un varietal por año que puede ser un cabernet, merlot o nebbiolo. Contacto directo: dann.gutag@gmail.com

SI DE COMER SE TRATA

Villa Torél

Este nuevo restaurante ubicado en la propiedad de la bodega de degustación de vinos Santo Tomás, es un respiro en la tierra. Su chef propietario Alfredo Villanueva, ahora abre este nuevo ciclo culinario llamado «Villa Torél», un espacio abierto con espectacular vista panorámica y ambiente rústico ideal para admirar los atardeceres. Su cocina de campo utiliza ingredientes frescos de la región como pescados, vegetales y quesos. El Valle de Guadalupe es un espejo del clima mediterráneo, así que el chef Villanueva lo proyecta en sus platillos que van desde un arroz meloso, vegetales rostizados con jocoque, platos de charcutería y hasta una tarta de dátil con almendras o un chocolate con caramelo salado.

Aledaño

Para cerrar las tardes de vino, este lugar ofrece una grata experiencia con su cocina de fuego, los chefs Ernesto Rocha (discípulo de Rick Bayless) y Erick Santiesteban se encargan de esta propuesta campirana en





Todos los lugares mencionados cuentan con la certificación «Clean&Safe», la cual consiste en tener protocolos de salud (Arriba).

Cava de Marcelo, es la única cava subterránea de quesos en Latinoamérica. Realizan una deliciosa pasat de queso.



la que uno encontrará tacos marinados de *cowboy* o camarón, pizzetas de hongos frescos o papada de cerdo, y sugerencias itinerantes según la estación del año. La coctelería a base de lavanda fresca y romero es parte de la experiencia, así como el *tasting* de la cerveza artesanal «Liebre» que cerrará con broche de oro cualquier día de visita.

ANTE LA NUEVA NORMALIDAD

Se recomienda llevar una agenda programada con citas para no tener contacto con otros grupos o personas que no viajen con uno, así mismo es ideal tener un guía que conozca todos los sitios y sepa dar o buscar recomendaciones dentro y fuera del itinerario (turibaja.com).

Todos los lugares mencionados cuentan con la certificación «Clean&Safe», la cual consiste en tener protocolos de salud como aforo de 30% en hoteles y restaurantes, mesas y superficies sanitizadas, así como personal capacitado para mantener distancia y portar equipo protector. Algunos lugares son bajo previa cita para un mayor control del flujo de personas. Todos los menús ahora deben descargarse mediante un código QR.

OTRAS VISITAS CERCANAS

Única cava subterránea de quesos en Latinoamérica: La Cava de Marcelo. La familia Ramonetti es una leyenda centenaria y pionera, ya que desde hace cuatro generaciones se dedican a la fabricación de quesos artesanales. La zona de producción de leche para la elaboración de estos quesos está localizada al este de Ensenada; esta cava se localiza dentro del Rancho La Campana propiedad de Marcelo Castro. Entre sus nuevas atracciones está el *tasting* de cerveza artesanal con quesos de la cava, así como un recorrido entre los anaqueles llenos de queso añejado. </>





Fachada del museo Larco

Obras del antiguo Perú

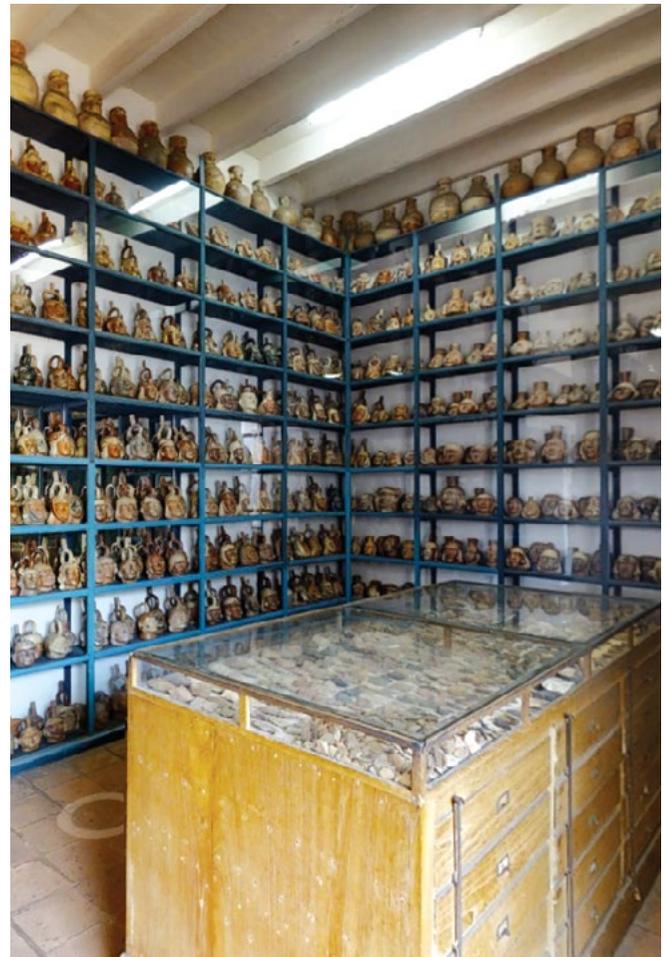
CHRISTA STAHL

La hermosa casa de una ex hacienda virreinal construida sobre una pirámide precolombina, única en su género, es el espectacular escenario del museo Larco que se erige como orgulloso custodio de 5 mil años de historia del Perú.

Recibe el nombre de su fundador, Rafael Larco Hoyle, quien lo inicia con un regalo de su padre: una pieza de cerámica llamada la «cabeza de señor sacerdote», un vaso retrato Mochica de gran calidad artística. Poco después, Larco adquirió dos grandes colecciones, una de 8 mil piezas de Roa y otra de 6 mil, de Carranza; además de otras más pequeñas, que consiguió por todo Perú, como las de los valles de Chimbote, Virú, Trujillo y Chicama.

El museo abre sus puertas el 28 de julio de 1926 y constituirá uno de los tantos legados de quien fuera un profundo estudioso y conocedor del antiguo Perú. Investigador con notables conocimientos arqueológicos, autor de varias obras, realizó descubrimientos y estudios, entre otros, sobre culturas de las varias zonas costeras del país.

Larco es uno de los pocos museos en el mundo donde los visitantes pueden caminar al interior de sus almacenes que exponen más de 45 mil piezas. Su colección permanente -que permite apreciar prácticamente toda la cosmovisión andina- es un espacio donde el visitante se siente enseguida inmerso en la cultura del antiguo Perú y en el desarrollo de las sociedades precolombinas.





Escenario 1 (derecha)
Área de bloques (izquierda)
Cuenco Bäuerle (abajo)

En atención al espíritu que animó a su fundador, el museo cuenta con un catálogo en línea cuyo objetivo es mantener el acceso público a la colección y fomentar la investigación multidisciplinaria. De esta forma se accede a todo el acervo, distribuido en sus bien ordenadas galerías:

- La galería de trabajos de oro y plata, muestra vestigios de las interesantes colecciones de joyería usadas por gobernantes del Perú precolombino: coronas, orejeras, narigueras, joyas, máscaras y vasos.
- Cuatro galerías de objetos repartidos según su origen: Costa Norte (Cupisnique, Vicús, Moche, Chimú); Costa Central (Lima y Chancay); Costa Sur (Paracas, Nazca, Chincha); Andes (Chavín, Tiahuanaco, Wari, Inca)
- La galería de huacos eróticos, exhibe objetos relacionados con la sexualidad como tema de fertilidad.
- Otras galerías cuyo recorrido encanta a los visitantes por su variedad: lítica, bóveda, ceramios, metales, textiles y depósitos.

Una de las visitas más populares es la llamada «Las Obras Maestras del Antiguo Perú», que ahonda en la íntima relación que las sociedades precolombinas tenían con la naturaleza.

Para englobar su labor educativa, el museo cuenta con guías muy bien preparados, cuya

formación incluye pedagogía de museos, y ofrecen visitas grupales personalizadas según el tipo de público: familias, adultos mayores, escuelas y personas con necesidades especiales.

Más que solamente un museo, Larco trabaja para ser toda una experiencia. Así lo demuestran sus numerosos visitantes y programas de

investigación, pero también los detalles que lo hacen único. Hasta su café restaurante, que ofrece la mejor gastronomía peruana internacional, logra crear un mágico ambiente desde las terrazas en que se sitúa y donde la vista es seducida por los hermosos y coloridos jardines del lugar. </>



El hilo de Ariadna

Y L A E D U C A C I Ó N P O R Z O O M

HÉCTOR ZAGAL

@hzagal

Estos últimos meses han estado cargados de emociones: angustia, miedo, tristeza, enojo. Hemos estado en duelo desde la última semana de marzo, cuando la contingencia nos confinó en nuestros hogares. Perdimos algo muy valioso: nuestra rutina, nuestra cotidianidad. De repente, nuestros planes para las vacaciones de Semana Santa desaparecieron y, mientras más avanzaban los días, se preveía que el verano lo pasaríamos en casa. Muchos pasamos cumpleaños sin ver a nuestras amistades o hemos dejado de frecuentar a nuestra familia para evitar posibles contagios. Nuestros proyectos están en el aire. La experiencia del tiempo se ha alterado de tal manera que parece que los días están suspendidos, como si las hojas de un calendario estuvieran en blanco. Pero la pandemia sigue y la vida no puede detenerse.

Aunque poco a poco las calles han ido tomando vida, ya no es la misma de antes. El cubrebocas, el gel antibacterial, los controles de entrada a establecimientos, tomarnos la temperatura, mantener sana distancia; la vida ha cambiado drásticamente. Que el cambio sea compartido quizás lo vuelve más llevadero. No somos los únicos que han tenido que adaptarse e improvisar nuevas maneras de interactuar con otros dentro y fuera de casa. Esta pandemia es un fenómeno compartido por todos, así como la incertidumbre que trajo consigo. Ese puede ser un consuelo.

Tenemos que afrontar esta nueva normalidad de la mejor manera. Miles de negocios se han visto afectados por la contingencia. Algunos pueden trabajar desde casa, pero muchos otros no pueden detener un solo día su actividad fuera de ella. Yo tengo la gran fortuna de poder realizar mis actividades desde mi casa: dar clases, conferencias y un programa de radio. Las clases tampoco pueden detenerse, pero volver a las aulas sólo será posible cuando el semáforo epidemiológico dé luz verde.

El semestre pasado inició de manera presencial, pero se terminó vía remota, a través

videoconferencia, chats y correos electrónicos. Aunque estas herramientas no suplen la interacción cara a cara con mis colegas y mis estudiantes, de alguna manera acortan la distancia que nos separa. Pero no sólo la convivencia se ha visto comprometida, sino también nuestras habilidades tecnológicas. Estos últimos meses he tenido que aprender a convertirme en profesor virtual y aunque fue un proceso inesperado, también ha sido muy grato. Quiero creer que cada clase en línea era mejor que la anterior. Este nuevo semestre lo empiezo con más seguridad. Ya sé silenciar el micrófono, encender la cámara de mi computadora, compartir presentaciones y conectar con mis alumnos a través de una pantalla. Por el momento, la educación a distancia sigue siendo la mejor medida de seguridad sanitaria. Sin embargo, no deja de conllevar algunas dificultades.

EL LABERINTO DEL MINOTAURO

Internet es una herramienta fascinante y sin igual. Su historia comienza a mediados del siglo XX, cuando se realizaron las primeras transferencias de datos binarios a través de líneas telefónicas. No sé si alguien podía prever entonces la revolución cultural que se estaba gestando. Pensemos en uno de los temas típicos de la ciencia ficción: viajes en el tiempo y teletransportación. Estos temas son ocasión de imaginar complejísimo procesos de desintegración e integración molecular y de máquinas capaces de viajar a la velocidad de la luz. Aunque nos sigue emocionando la idea de romper las leyes de la física conocidas hasta el momento, a mí me parece que el ser humano ha dado con algo aún más impresionante: la conexión inmediata, en tiempo real, desde cualquier parte del planeta. Una vez dentro de internet, podemos estar, virtualmente, presentes en todas partes. Y no sólo de manera unilateral, como en la radio o la televisión, sino desde ambos lados de la pantalla. Cuando doy mis clases en línea, estoy presente

en la casa de mis alumnos y ellos están presentes en la mía. La hiperconectividad nos permite interactuar de manera inmediata sin la necesidad de que yo me mueva de mi lugar ni ellos del suyo. La conexión crea un espacio fuera del espacio.

En la red podemos encontrar todo tipo de entretenimiento; podemos compartir con amigos, aprender recetas de cocina, un idioma, cómo reparar un baño y, ahora, cómo dar y tomar clases. Bien utilizada, la red es un mundo de posibilidades de aprendizaje y desarrollo. El espacio y el tiempo funcionan de manera distorsionada en la red, pues mientras que en el mundo fuera de la pantalla hay horarios, citas, lugares y distancias que recorrer para tomar una clase, Internet permite tener acceso a una conferencia magistral a la hora que mejor le acomode a una persona. **Ahora nuestros alumnos pueden tener una administración más directa de su tiempo de estudio, de trabajo y de entrega de tareas.** Los recursos digitales permiten tener acceso tanto a las noticias más relevantes del día en tiempo real, como a un documento de hace cientos de años digitalizado. Las fotografías, los videos y los audios pueden complementar una clase. Ojo aquí, pues complementar no es lo mismo que sustituir. **Toda la información que Internet puede ofrecernos no necesariamente se traduce en aprendizaje.** La información está ahí, expuesta a quien la busque, pero esto no es equivalente a la experiencia de aprenderla. Asimismo, nunca será lo mismo el que yo simplemente comparta una presentación con diapositivas a mis alumnos sin involucrarme más, tengo que enseñarla.

En la red hemos logrado concentrar casi la totalidad del conocimiento humano; desde ciencia, arte, filosofía, hasta lo más mundano. ¿Cómo navegar por estos mares de información? ¿Cómo distinguir una noticia falsa de una nota con información verificada? El papel del profesor es tan necesario ahora como antes. Los profesores debemos estar familiarizados con el laberinto

digital para poder guiar con el hilo de Ariadna a nuestros alumnos y prepararlos para enfrentar al peligroso minotauro. En este laberinto virtual nos enfrentamos a información falsa, fotografías trucadas, virus informáticos, robo de información y contenido indeseable. Existen plataformas que están diseñadas especialmente para alumnos y profesores, pues su sistematización de la información y dinámicas están orientadas a la educación.

Otra dificultad de la educación a distancia es captar la atención y mantener el interés del alumno. Esto no significa que en las aulas esto no fuera un problema. Aun antes de que existieran los celulares, los alumnos se distraían con cualquier cosa. Pasarse papelitos entre compañeros, lanzarse lápices, dibujar en el cuaderno, platicar por lo bajo, rayar las bancas, hacerse caras, ir al baño y aprovechar para dar un paseo. El aula tampoco se libra de las distracciones. El reto del profesor es encauzar la energía de los alumnos y su curiosidad hacia la clase durante al menos 50 minutos. Los celulares, las computadoras portátiles y las *tablets* se han incorporado como herramientas durante las clases, ya sea para salir rápidamente de alguna duda o para compartir documentos. Sin embargo, se mantenían como medios principalmente de entretenimiento. Ahora las pantallas son la escuela. En un mismo espacio virtual conviven clases, conferencias, tareas, memes, noticias, correos electrónicos, bibliotecas virtuales, Netflix, Spotify, YouTube, Facebook, Twitter, Instagram, Tik Tok. La yuxtaposición del espacio doméstico con el educativo ya era compleja, pero esta tercera capa en la que conviven los *likes* con las calificaciones, es un reto sin precedentes. Por ello la educación tiene que evolucionar también. Los métodos de enseñanza tienen que adaptarse. Me parece que este nuevo modelo educativo llegó para quedarse. No hay vuelta atrás.

LA CAJA TONTA NO ES TAN TONTA

La SEP ha decidido iniciar el curso con clases transmitidas por televisión. La denostada «caja tonta» se volverá el salón de clases. Este plan educativo seguramente tendrá sus fallas y sus aciertos. Lo sabremos hasta que el curso escolar termine. En cualquier caso, me parece que es la mejor solución posible. ¿A ustedes se les ocurre

otra dada las limitaciones de tiempo, de recursos económicos y de infraestructura?

La decisión responde, me parece, a un intento por hacer llegar la educación a la mayor cantidad de hogares posibles. Pero el problema no está resuelto del todo. Así como las clases por videoconferencia dejaban fuera a quienes no tuvieran una computadora o internet, las clases no serán accesibles para quienes no posean una televisión. Las escuelas, bibliotecas y centros culturales, son espacio diseñados para igualar las condiciones de aprendizaje de todos los involucrados.

Allí, tanto alumnos como profesores conviven en un entorno en el que las bancas donde se sientan mis compañeros son tan cómodas como la mía y donde el maestro tiene acceso a los mismos materiales que otros. Esta igualdad aminoraba, hasta cierto punto, la desigualdad de condiciones económicas de los involucrados. Aunque no todos los alumnos llegaban desayunados a la escuela o por el mismo medio de transporte, en la escuela podían compartir condiciones de aprendizaje similares.

La educación digital abre una nueva brecha. La educación está condicionada a contar con un espacio óptimo para tomar clases. Es decir, un lugar con la menor cantidad de distracciones posibles. Pensemos que no es lo mismo contar con un escritorio propio que estudiar en la sala o en el comedor. Ahora, si se cuenta con una televisión y una computadora, también es cierto que estas herramientas pueden ser de uso compartido con los padres o con hermanos. No es lo mismo que cada quien tenga un cuaderno para sus apuntes a que todos compartan el medio de trabajo y estudio. A esto hay que añadirle la calidad del internet en casa. Sin una buena señal, las videoconferencias son verdaderamente caóticas. Esta brecha digital refleja, a su vez, la brecha económica que el espacio educativo subsanaba.

Hay que echar mano de los medios digitales a nuestro alcance, cierto. Sin embargo, la casa no es la escuela ni la interacción virtual suple a la interacción presencial. ¿Qué impacto tendrá esto en el desarrollo de nuestros alumnos, de los niños y jóvenes? La escuela no es sólo un espacio educativo, sino también un espacio de convivencia social. En el patio de recreo los



niños aprenden a interactuar con otros niños, así como en el salón de clases aprenden a relacionarse con adultos. Toda la experiencia educativa brinda algo más que información de unas cuantas materias. En la escuela aprendemos disciplina, horarios para estar sentado, para comer, para ir al baño, para jugar. Ahora, esa interacción se limita a la casa. La convivencia familiar es fundamental, claro, pero no suple la interacción con otros distintos a mí y a mi entorno inmediato. Este encuentro con lo diferente a mí fomenta el respeto, la tolerancia y genera un sentimiento de comunidad más amplio. Ahora pensemos en la preparatoria y en la universidad. En estas etapas se forma gran parte de nuestra personalidad y adquirimos las que probablemente sean las experiencias sociales más importantes de nuestra vida: la amistad y el enamoramiento. No es lo mismo platicar y reír con nuestros compañeros a compartir *emojis* con ellos. Ni tampoco puede reemplazarse el encuentro con nuestro *crush* en la cafetería con intercambiar «me gusta» en las redes sociales.

La consternación continúa. Esta pandemia ha puesto patas arriba todo. Sin embargo, hay que empezar a acomodarlo. Toda solución puede ser mejorada con el tiempo, pero primero hay que ponerla a prueba. </>



Héctor Zagal es doctor en Filosofía y catedrático en la Universidad Panamericana (México).

Herencia de Dickens, Víctor Hugo y Balzac

ERNESTO AGUILAR-ÁLVAREZ BAY

Petros Márkaris (Estambul, 1937) está empeñado en abrirnos los ojos. A eso se dedica y lo hace con precisión y oficio. En su serie de novelas policiacas, protagonizadas por el comisario griego Kostas Jaritos, encontramos tramas certeramente entrelazadas, pero sobre todo finamente hiladas alrededor de temas polémicos: emigración, desempleo, corrupción personal y empresarial...

Al más puro estilo de la novela del siglo XIX, que bordeaba lo policiaco o criminal para ahondar en la explicación de la realidad, Márkaris es un aventajado discípulo de aquellos grandes autores -Dickens, Víctor Hugo, Balzac...- y su trayectoria de más de catorce años en el género, lo ubican ya entre los imprescindibles del cuestionamiento social como ámbito y estilo literario. «Mi único interés con el género es en tanto lo convierto en un vehículo para hablar de la sociedad y la política actual», ha comentado Márkaris en alguna ocasión.

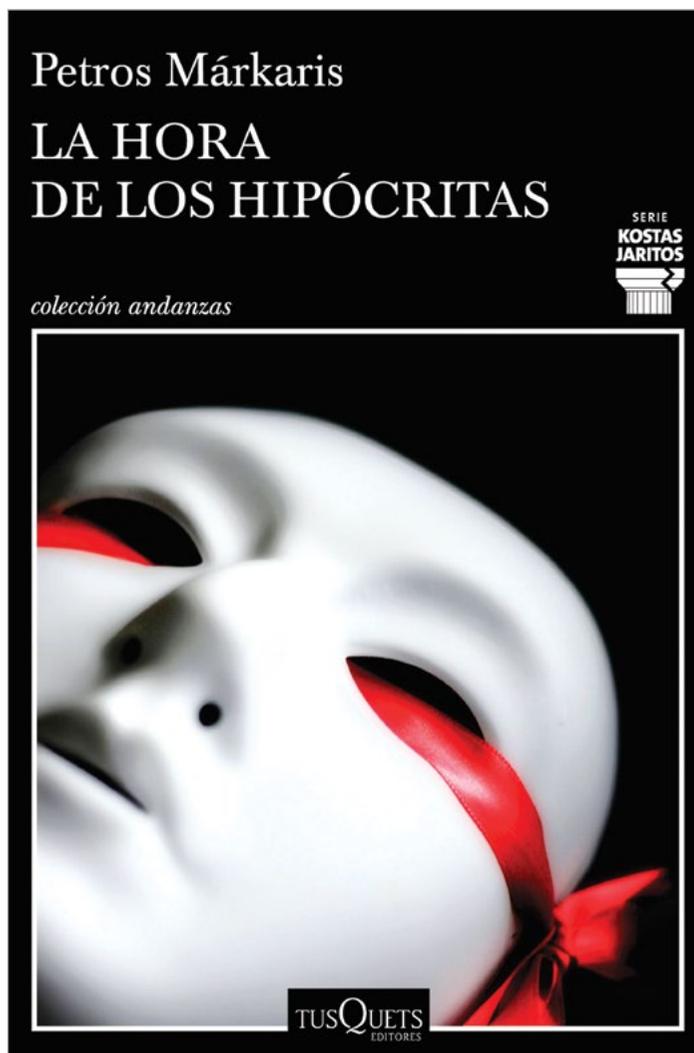
Pero no hay que confundirse: este objetivo no lo aleja de las inteligentes tramas ni del trazo minucioso de cada personaje. Leer a Petros Márkaris garantiza la inmersión en una buena novela policiaca. El comisario Kostas Jaritos hizo su primera aparición en el año 1995 en «Noticias de noche» y es un personaje que le ha permitido ganar a Márkaris el premio de novela negra Pepe Carvalho 2012, otorgado por el ayuntamiento de Barcelona, por su obra «Con el agua al cuello».

En esta novela, el buen comisario Jaritos debuta como feliz abuelo, al tiempo en que en Atenas aparece un invisible y misterioso grupo autodenominado «Ejército Nacional de Idiotas» que, con métodos inusuales, da a conocer los asesinatos de personas que no parecieran tener perfiles similares y que, para mayor desconcierto, se les estima socialmente como ciudadanos ejemplares. Así que al comisario Jaritos y a su equipo les toca diseccionar la personalidad de los cadáveres y realizar autopsias de vida para diagnosticar de qué se muere, poco a poco, la sociedad del bienestar.

La primera víctima es un poderoso hotelero, Paris Fokidis, asesinado en su automóvil por la detonación de una bomba. La pregunta que surge inmediatamente es quién ha podido matar a este gran benefactor de jóvenes inmigrantes, a quienes de hecho facilitaba la inserción laboral. La segunda víctima -asesinado de la misma manera-, Lázaros Kejrdis, director general del Instituto Nacional de Estadística, hombre reservado y tranquilo, cuya impecable trayectoria

profesional ha ayudado a insertar a Grecia en la Unión Europea, tampoco parece ser el blanco deseado de un grupo terrorista.

El desenlace lleva de la mano un giro discreto pero sustancial; no se trata de quién es el asesino, sino por qué fue ese el asesinado. En esta obra, los derroteros de la investigación conducen a desnudar rostros y reconocer máscaras. Como buen detective, Petros Márkaris va tras una pista huidiza y desafiante: ¿lo legal es siempre justo? </>



La hora de los hipócritas
Petros Márkaris
Tusquets, Barcelona, 2020,
352 págs.



ICAMI *Online*
Formación integral interactiva

En estos momentos tan críticos, debemos adaptar nuestra Gestión Empresarial.

Gestión en tiempos de crisis (GET), es un programa práctico que consta de 4 módulos que te ayudaran a detectar oportunidades de negocio y conocer las herramientas para hacer los números que sustenten las decisiones de manera más eficiente y que te preparen para una negociación efectiva con clientes y proveedores, permitiendo gestionar este nuevo modelo de hacer negocio.

GET

PROGRAMA
DE **GESTIÓN**
EN TIEMPOS DE CRISIS



Programa focalizado que busca que los mandos intermedios de la organización **fortalezcan sus competencias** para mejorar su desempeño operativo en estos tiempos de desafíos y oportunidades.



www.icami.mx

800 00 42264

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

Mejores personas, mejores resultados



Mercedes *me*

Dos mundos sobre cuatro ruedas. Nueva GLE Coupé mild-hybrid 2021.



Tracción 4MATIC, confianza y estabilidad durante el trayecto.



Head-up-Display, observa información importante sin separar la mirada del camino.



Pantallas digitales, obtén una impresionante unidad visual.

All kinds of strength.



3
AÑOS
MANTENIMIENTO SIN COSTO
GARANTÍA SIN LÍMITE DE KMS.

