

istmo®

liderazgo con valores

OCTUBRE - NOVIEMBRE
Nº 370 | 2020

Querido CEO:
winter is coming
Gustavo Entrala

La geopolítica
del coronavirus
Steven Feldstein

¿Cómo afecta la pandemia
a nuestra mente?
Entrevista con Gonzalo Arrondo



ISSN-0021-261X

insights

para transformar
tu liderazgo



FORO ISTMO
2020



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 370

Una página más a la cual dar vuelta

Tras poco más de 8 meses de «sobrevivir» a la pandemia, es momento de eliminar el «sobre» y enfocarnos en el «vivir». Los primeros meses de crisis mundial experimentamos angustia ante el presente, sin visualizar un futuro más allá del siguiente mes. Centramos los primeros esfuerzos en comprender, contener y mitigar cualquier impacto, mientras buscábamos respuestas.

Hoy la sorpresa de la crisis es cosa del pasado. Es momento de dar el paso, de cruzar el puente al lado donde la actual realidad nos extiende los brazos, con la invitación a erigir una comunidad unida, lista para construir y generar nuevo valor.

Da la vuelta a la página -también a las de esta edición- y juntos abramos el diálogo:

Querido CEO: *Winter is Coming*. Gustavo Entrala

Somos un equipo que está aprendiendo y optimizando sobre lo que aprende. El CEO debe preguntarse y preguntar todos los días: ¿qué estamos aprendiendo?

Es la oportunidad de cambiar el modelo. Karla Petersen

Es un reto para los líderes, porque aún estamos luchando con el presente, pero esta situación de incertidumbre permite definir qué tipo de sociedad queremos de ahora en adelante.

¿Cómo funciona la complejidad? Ciro Gómez Ardila

El exceso de eficiencia convierte a la organización en un cristal muy duro y sin elasticidad, que por ello se puede fracturar al ser golpeado. Una empresa con distintos proyectos puede resistir mejor una crisis.

Dirigir desde la vulnerabilidad. Alejandro Salcedo

Esta crisis no es *business as usual*, por lo que demanda de los líderes mejores formas de dirigir, mayor cercanía, formas más humanas de presentarse a su equipo y de cuidarlo.

Urge reunir empresa y ciencia. David Dozal

La capacidad que poseemos de identificar necesidades y generar en función de ellas programas y medios de ayuda para hacerles frente nos hace humanos.

¿Cómo afecta la pandemia a nuestra mente? Gonzalo Arrondo

El encierro acarrea muchas secuelas que incluyen trastornos de ansiedad y depresión. Existen proyectos en marcha para estudiarlos... y se puede participar en ellos.

Te deseamos una enriquecedora lectura.

Andrea Moreno Herrero

Directora de Comunicación Corporativa
IPADE Business School

¡CELEBREMOS LA VIDA!

Tequila
Clase Azul.
JOVEN


EDICIÓN
Día de Muertos

— * —
Brindemos por la visita de nuestros seres queridos con Tequila Clase Azul, revivamos esos invaluable recuerdos con nuestra nueva Edición “Día de Muertos”; Una delicada mezcla de nuestros íconos Clase Azul Plata, Reposado y Ultra.
— * —

EVITE EL EXCESO

CLASEAZUL.COM

Nº 370

octubre-noviembre 2020

istmo



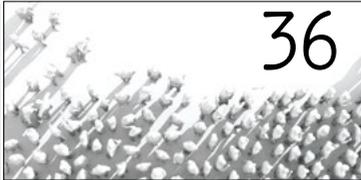
Transformar tu liderazgo

ARTE DE DIRIGIR



32
Querido CEO: Winter is Coming
Gustavo Entrala

Afrontamos una crisis que tendrá secuelas profundas en la sociedad y en todos los sectores. Quienes se adapten, se transformen y logren sobrevivir, saldrán fortalecidos.



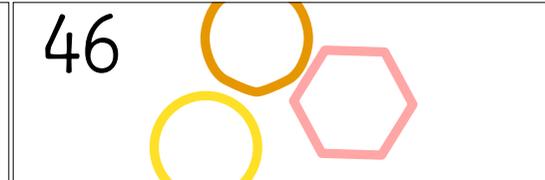
36
Después de la crisis ¿qué sigue?
Alejandro Vázquez, Javier Aguirre y María de Pavía

No todas las organizaciones aprenden de los desastres y por ende se condenan a la posibilidad de sufrir los mismos impactos o incluso mayores.



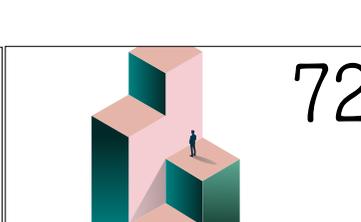
40
¿Cómo funciona la complejidad?
Ciro Gómez Ardila

Los sistemas complejos no se pueden controlar centralmente. Se puede influir en ellos, pero si se aplica mucha presión se pueden obtener comportamientos contrarios.



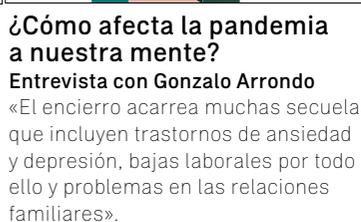
46
Es la oportunidad de cambiar el modelo
Entrevista con Karla Petersen

La pandemia agravó los problemas que ya enfrentaba el mundo. Sin embargo, también abre la puerta para reiniciar con un modelo más justo y equitativo.



68
El futuro que nos alcanzó
Hugo Cuesta Leaña

Tomando decisiones apropiadas y alineadas a nuestro proyecto de vida, no será difícil adivinar -al menos en términos generales- cómo será nuestro futuro.



72
¿Cómo afecta la pandemia a nuestra mente?
Entrevista con Gonzalo Arrondo

«El encierro acarrea muchas secuelas que incluyen trastornos de ansiedad y depresión, bajas laborales por todo ello y problemas en las relaciones familiares».



76
COVID-19: una oportunidad para reescribir el mundo
Alfonso Ganem

La vacuna contra el coronavirus prevendrá la masificación de futuros contagios, aunque no remediará los conflictos sociales que existen a causa de la inequidad.



8
CEO ACTIVISM
Karewa: una apuesta por la transparencia
Agustín Llamas Mendoza
Los logros de esta organización se deben a la iniciativa y capacidad de organización de la sociedad civil.

MIT TECHNOLOGY REVIEW EN ESPAÑOL



14
La geopolítica del coronavirus: el auge de China y el declive de EE.UU.

Steven Feldstein
La pandemia aceleró dos tendencias globales que afectarán al mundo: la rivalidad entre ambas potencias y la intensificación de la concentración de poder.

istmo@ipade.mx • www.istmo.mx

istmo®
liderazgo con valores

CONSEJO EDITORIAL

PRESIDENTE
Carlos Ruiz González

CONSEJEROS

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

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

GERENCIA COMERCIAL
Daniela Flores Basurto
danielaflor@ipade.mx

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

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
Andrea Moreno Herrero
andreamoreno@ipade.mx

ANÁLISIS



«En una crisis como la que estamos viviendo es cuando más nos necesita el consumidor»

Entrevista con Juan Carlos Puente
Las empresas tienen el reto de mantener la vista en las tendencias de largo plazo, al tiempo que atiende la crisis ocasionada por la pandemia.

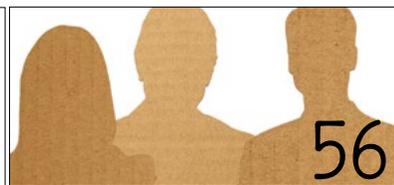
Is Digital Marketing Changing Marketing?

An interview with Dominique Turpin
«You need to be more customer-centric than ever... you really need to figure out and map out what the customer experience is».



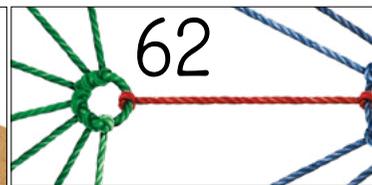
Hay que dar razones para regresar a la oficina

Entrevista con Jimena Fernández
«Las empresas se irán haciendo más pequeñas, en cuanto a metros cuadrados. Ahora tú, como líder, tendrás que dar una razón a tu equipo para regresar a la oficina».



Dirigir desde la vulnerabilidad

Alejandro Salcedo Romo
«Esta crisis no es *business as usual*, demanda de los líderes mejores formas de dirigir, mayor cercanía, formas más humanas de presentarse a su equipo y de cuidarlo».



Urge reunir empresa y ciencia

David Dozal Domínguez
La mejor manera de atender las vulnerabilidades de una sociedad es poner a trabajar juntas a la comunidad científica y empresarial en pro del país.



Portada
Rodrigo Castillo
@typometro

GIROSCOPIO

No es imprescindible pero su ausencia detona algunos inconvenientes.

81



San Miguel de Allende: gusto por la vida
Fernanda Carrasco



Exhibiciones innovadoras en Irlanda
Christa Stahl



¿Qué significa ser de derecha? ¿Qué significa ser de izquierda?
Héctor Zagal

ISTMO, año 61, número 370, octubre-noviembre 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.



Steven Feldstein
@SteveJFeldstein
P. 14

Articulista de MIT *Technology Review*

El autor es miembro *senior* del Programa de Democracia, Conflictos y Gobernanza de Carnegie Endowment for International Peace. Fue subsecretario de Estado adjunto para Democracia, Derechos Humanos y Trabajo de EE. UU.



Juan Carlos Puente
P. 20

Entrevistado

Presidente de Whirlpool LAR Norte, México, Centroamérica, Caribe y Región Andina. MBA por UNC Kenan-Flagler Business School y el ITESM. Licenciado en Administración de empresas por la misma institución.



Dominique Turpin
@DominiqueTurpin
P. 26

Entrevistado

Dean relaciones externas IMD Business School y profesor de Marketing en la cátedra Dentsu. Maestro por ESSCA (Francia) y doctor en Economía por la Universidad de Sophia en Tokio, Japón.



Jimena Fernández
P. 52

Entrevistada

Directora de Comunicación y Diseño en la firma Space. Arquitecta por la Universidad Anáhuac y maestra en Edificios de Tecnología Avanzada por la Universidad Politécnica de Madrid. Es profesional acreditado LEED por el U.S. Green Building Council.



Alejandro Salcedo Romo
@AlejandroSalRo
P. 56

Articulista

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



David Dozal Domínguez
P. 62

Articulista

Investigador en Ciencias médicas. Maestro en Ciencias médicas y doctorante en Ciencias Biomédicas por la UNAM. Ha recibido diversos premios nacionales e internacionales por su trabajo en investigación médica.



Hugo Cuesta Leño
P. 68

Articulista

Abogado corporativo internacional desde hace más de 25 años; vicepresidente de Meritas Law Firms Worldwide. Autor del libro *La crisis de la mitad de la vida, haz un alto en el camino*.



Gustavo Entrala
@gentrala
P. 32

Articulista

Egresado del Programa de Dirección IESE Business School. Especialista en ideación de productos, estrategias de marca y cultura de innovación. Asesora a CEO y consejos de administración en su estrategia.



Alejandro Vázquez Ríos
P. 36

Articulista

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



Ciro Gómez Ardila
P. 40

Articulista

Profesor y director del departamento de Finanzas y Control Directivo en INALDE Business School. Doctor en Management por IESE Business School, MBA por INALDE y médico-anestesiólogo por la Universidad del Rosario.



Karla Petersen
P. 46

Entrevistada

Profesora del área de Entorno Político y Social en IPADE Business School. Maestra en Políticas Públicas, Harvard Kennedy School. Licenciada en Relaciones Internacionales por el ITESM.



Gonzalo Arrondo
P. 72

Entrevistado

Investigador del grupo Mente-Cerebro del Instituto Cultura y Sociedad en la Universidad de Navarra y profesor de la facultad de Educación y Psicología de la misma institución. Realizó una estancia postdoctoral en el departamento de psiquiatría de la Universidad de Cambridge.



Alfonso Ganem
P. 76

Articulista

Profesor-investigador del departamento de Humanidades de la Universidad Panamericana. Maestro en Filosofía por la UNAM. Estudia distintos problemas sobre filosofía de la ciudad, se interesa por rehabilitar la argumentación en la vida pública.



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*.



Los logros de esta organización se deben a la iniciativa y capacidad de organización de la sociedad civil.

AGUSTÍN LLAMAS MENDOZA

La corrupción, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) del INEGI y el Latinobarómetro, se consolidó en 2019 como el segundo problema que más preocupa a los mexicanos, únicamente superado por la inseguridad pública.

Para el Fondo Monetario Internacional (FMI) la corrupción que se registra en México equivale a 2% del PIB y según cifras de Transparencia

Internacional, el costo de la corrupción en nuestro país se eleva a 347,000 millones de pesos anuales, lo que equivale a casi dos terceras partes del presupuesto que se le asignó al IMSS para 2020.¹ El desembolso en corrupción alcanzaría para multiplicar por 10 el número de alumnos en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Son muchas las conductas que se pueden identificar como corrupción, las más comunes

El desembolso en corrupción alcanzaría para multiplicar por 10 el número de alumnos en la Universidad Nacional Autónoma de México.



son encontradas en el sector público, sobre todo ligadas a obra pública, compras de gobierno y servicios públicos, licitaciones dirigidas y amañadas, tráfico de influencias, empresas «fantasma» para evadir impuestos y desvío de recursos públicos. Nueve de cada diez ciudadanos consideran que la corrupción es un problema y el país se sitúa en el primer puesto en cuanto a compra de votos.

Uno de cada dos mexicanos asegura haber recibido sobornos en los últimos 12 meses a cambio de su apoyo en las urnas. Lo real es que todavía falta mucho por hacer en el combate contra la corrupción y en este sentido Transparencia Internacional considera que es muy importante ir más allá de la retórica. «Ha habido un cambio de enfoque, el discurso es mucho más agresivo, pero estamos lejos de dismantlar las

redes y de recuperar los bienes y los activos relacionados con la corrupción»².

En nuestro país la corrupción ha aumentado de manera exponencial no por una «cuestión cultural», sino por una sencilla razón: el nivel alto de impunidad. Es un problema muy grave que afecta al gobierno, a las empresas y a los ciudadanos.

De ahí que en los últimos años han sido bienvenidas organizaciones de la sociedad civil que

desempeñan un papel clave en la lucha orientada a disminuir los índices de corrupción en el plano nacional como, por ejemplo: Impunidad Cero, el Instituto Mexicano para la Competitividad, Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad, México SOS, Transparencia Mexicana, Coparmex, Fundar, etcétera. Éstas han desempeñado un papel determinante para intentar consolidar el Sistema Nacional Anticorrupción.

No deja de ser gratificante y alentador el papel que han desarrollado asociaciones construidas por la sociedad civil que empiezan a cobrar presencia en algunos estados del interior de la república, como la organización Karewa, que comenzó a operar en agosto de 2016 en Chihuahua, y que a la fecha se ha convertido, a través del Monitor Karewa, en una herramienta de transparencia de los procesos de adquisiciones, arrendamientos, contratación de servicios y de obra pública de la capital de ese estado, con el propósito de eliminar la corrupción, brindar transparencia, hacer eficiente el proceso, y con ello generar un ahorro importante de los recursos del presupuesto ejercido.

EL CANDIDATO INDEPENDIENTE

«El Bronquito» Karewa es una agrupación que comenzó a formarse dos meses después de las elecciones locales de junio del 2016 en Chihuahua, por un grupo de empresarios que habían participado en los comicios por medio de un candidato independiente a la alcaldía de la capital del estado, hartos de los partidos y de una clase política que en los últimos años había llevado a Chihuahua a un endeudamiento de 41,926 millones de pesos³ en medio de un ejercicio gubernamental salpicado de casos de corrupción escandalosos.

Fue en octubre de 2015, en una reunión de amigos, que la plática giraba en torno a la corrupción en los gobiernos, la falta de transparencia y participación ciudadana, así como al reciente triunfo de Jaime Rodríguez Calderón, alias «El Bronco», como candidato independiente en Nuevo León.

Ahí surgió el reto de presentar una candidatura independiente para renovar el municipio de Chihuahua⁴. El proyecto se convirtió en un grupo de WhatsApp, «El Bronquito», que se utilizó para convocar a sucesivas reuniones.



Karewa buscó que se eliminara la corrupción, que se brindara transparencia, que el proceso de licitación se hiciera eficiente, que se diera preferencia a las empresas locales.

En el grupo se pudo contar desde el principio a personas como Elías Ayub González, Leopoldo Lozano Cuarón, Luis González Herrera, Guillermo Orozco Salomón, Javier Mesta Delgado y César Espinosa Lozano, Jorge Ayub González, Rogelio Aguayo y Leo López Fernández.

El primer objetivo fue buscar a una persona que gozara de prestigio en la comunidad chihuahuense y generaron una primera lista. Con esa intención sostuvieron varios encuentros. Sin embargo, ninguno aceptó, pues tenían sus dudas sobre lo factible del proyecto. Al percatarse de que el tiempo se agotaba y faltaban pocas semanas para registrar la candidatura, Javier Mesta Delgado, quien no dudó que el proyecto fuera viable, reflexionó que él podía asumir esa responsabilidad.

Javier Mesta sostuvo encuentros para conocer el tema más a fondo con el diputado independiente Manuel Clouthier Carrillo, hijo del extinto candidato presidencial Manuel J. Clouthier del Rincón, con el gobernador de Nuevo León, Jaime Rodríguez Calderón, «El Bronco», y con el exgobernador Francisco Barrio.

Durante su campaña, mencionó que pretendía gobernar la capital del estado desligado de todo partido político, ajeno a los conflictos de interés y a la corrupción. En aquellos comicios participó otro independiente: Luis Enrique Terrazas Seyffert.⁵

Conforme se acercaba el 5 de junio, fecha en que los ciudadanos saldrían a votar, Javier Mesta consideró que, tal y como iban las cosas, los candidatos independientes iban a perder, por lo que decidió sostener una reunión con todo el equipo de colaboradores: «donde nos preguntamos hacia dónde vamos.Cuál era el objetivo inicial: sacar a los partidos. Concluimos que teníamos que bajarnos de la campaña».

El 16 de mayo, Javier Mesta y Luis Enrique Terrazas dieron a conocer que habían decidido unir voluntades, recursos, estructura y equipos para integrar un frente independiente que respaldaría la candidatura de Terrazas Seyffert.⁶ Sin embargo, el 5 de junio, la candidata del Partido Acción Nacional (PAN), Maru Campos Galván ganó la contienda electoral.⁷

Para Javier Mesta los resultados de los comicios no representaron una derrota, sino un aliento para seguir adelante, y para ello escribió el 11 de junio en su página de Facebook:

«Ganamos en el mismísimo momento en que perdimos el miedo. Ganamos cuando decidimos pasar de la queja a la acción ...vamos a seguir luchando por el Chihuahua que queremos para nuestros hijos, así que los invitamos a que no descansen ...nuestra esperanza de aquí en adelante se mantendrá viva».⁸

PONERSE DE ACUERDO

A mediados de junio de 2016, se reunieron los colaboradores que habían tenido un papel activo durante la campaña electoral para analizar las demandas y las propuestas que habían tenido mayor impacto. Durante este encuentro, se integraron tres equipos de trabajo. El primero se iba a encargar de desarrollar y promover esquemas de participación ciudadana. Un segundo equipo generaría una herramienta para la denuncia ciudadana contra la corrupción. Con el tercer grupo se buscó mejorar y transparentar el proceso de licitaciones del municipio.

Para dar seguimiento a los equipos se integró un Comité de Fortalecimiento y se nombró coordinadores generales a Edgar Rentería y David Ponce de León. Luego se acordó que este Comité definiera su misión, visión y valores, así como un nombre, ante la necesidad de tener mayor cohesión e identidad.

Dieron con el nombre de Karewa, que en idioma rarámuri significa «ponerse de acuerdo». El grupo inició actividades en agosto de 2016, pero se acordó reenfocar sus actividades para concentrarse exclusivamente en las licitaciones.⁹

Para marzo de 2017, Karewa ya tenía un documento: el *Plan de Mejora al Proceso de Licitaciones del Municipio de Chihuahua y el Estado de Chihuahua*, que le presentaron a la presidente Municipal Maru Campos y a un grupo de diputados del Congreso local.

En ese contexto, el Congreso emitió una convocatoria para elaborar una nueva ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Estado de Chihuahua, en tanto que la vigente era obsoleta y se hacía necesario una nueva acorde con el Sistema Nacional Anticorrupción. En el cambio de gobierno se le habían detectado muchas irregularidades al exgobernador anterior, cuyos funcionarios se habían valido de una legislación laxa que facilitaba las adquisiciones directas.¹⁰

Ante la oportunidad de construir una nueva Ley de Adquisiciones, varios integrantes de Karewa participaron en las distintas mesas técnicas. «Se buscó que quedaran plasmadas las propuestas de Karewa y que al analizarse las leyes se precisara si éstas concordaban con las federales. Incluso, algunas de las propuestas del gobernador Javier Corral no las dejamos pasar», narra José Enríquez, expresidente del Comité de Participación ciudadana.

Tan exitosas resultaron las cosas en las mesas técnicas, que siete de los nueve puntos del plan quedaron plasmados en el nuevo proyecto de Ley la cual fue aprobada en febrero de 2018.

Karewa buscó que se eliminara la corrupción, que se brindara transparencia, que el proceso de licitación se hiciera eficiente, que se diera preferencia a las empresas locales, así como lograr un ahorro importante de los recursos del presupuesto ejercido.¹¹

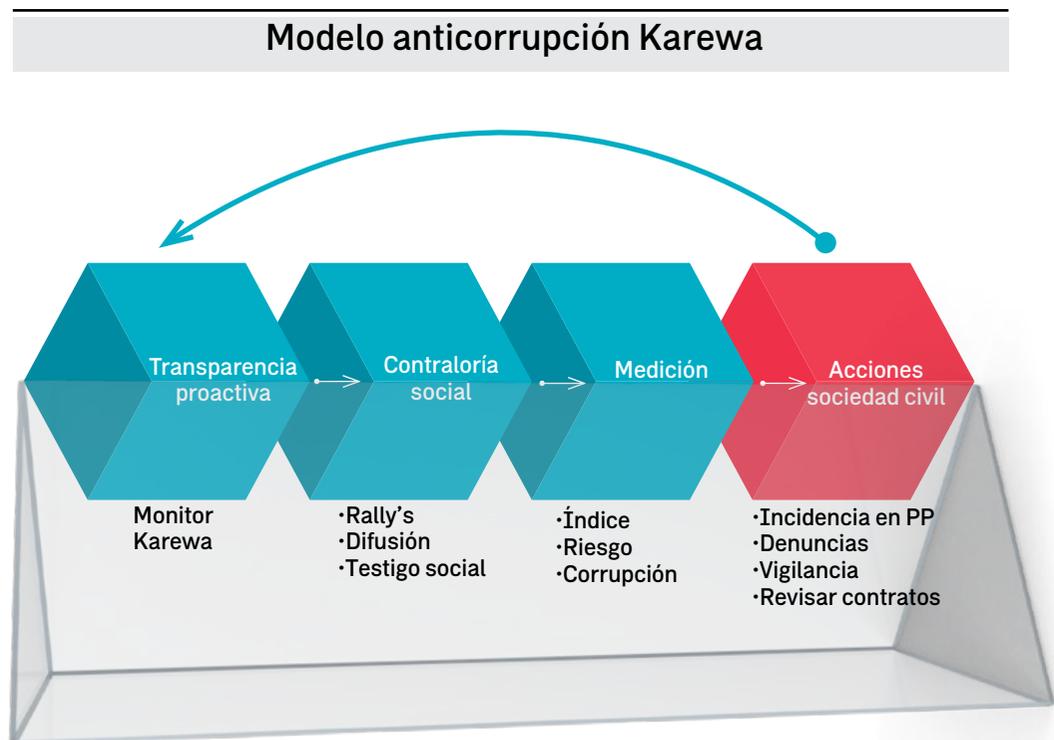
El 6 de julio de 2017 se constituyó el Consejo Directivo de Karewa, en el cual quedó como

presidente Javier Mesta Delgado; como consejeros: Guillermo Orozco Salomón, Leopoldo Lozano Cuarón, Luis Alberto González Herrera, César Espinosa Lozano, Luis Alonso Ramos Fernández, Elías Ayub González y como coordinadores David Ponce de León Trejo y Edgar Rentería Rivas.

En un encuentro con la presidente municipal María Eugenia Campos, aprovecharon para sugerirle que el municipio debería diseñar un portal de transparencia «amigable»; que la información fuera comprensible y accesible para todo el público. «Todo estaba mal organizado y era difícil de entender para un ciudadano común y corriente. Era todo como una gran telaraña».

Sin embargo, Campos explicó que no podía modificar el portal porque funcionaba tal como lo estipulaba la Ley y con el formato que les proporcionaba el Instituto Chihuahuense para la Transparencia y Acceso a la Información Pública (ICHITAIP).

Ante ello, comentaron al presidente municipal que entonces Karewa procesaría otro portal





con información sobre las adquisiciones y obra pública que fuera comprensible para todos los ciudadanos. Maru Campos no manifestó mayor inconveniente y solo recomendó que se anotara que la información había sido proporcionada por el municipio.

Bajo esa premisa se dieron a la tarea de diseñar el Monitor Karewa y alimentarlo con información del portal de transparencia del Municipio de Chihuahua. «Lo empezamos a elaborar con la ayuda de algunos programadores y diseñamos un formato que nos permitió presentar bien ordenada la información; podíamos acomodar la información por proveedores, unidad administrativa, fecha, etcétera.¹² Ahora puedes localizar información de manera intuitiva y en dos minutos lo que antes te llevaría varias horas o días».

El Monitor Karewa quedó listo en octubre de 2017. Javier Mesta explicó que mediante esa plataforma digital los ciudadanos podían obtener información sobre los procedimientos para la compra, renta y contratación de servicios que realiza el municipio de Chihuahua y asimismo ubicar «qué fue lo que compraron, a quién y en cuánto, además de conocer el tipo de procedimiento que se usó. Es decir, si fue por licitación pública, por invitación a cuando menos tres proveedores o adjudicación directa».¹³

Por medio del Monitor Karewa se logró que el municipio subiera al portal de Transparencia todas las adquisiciones y contratación de obra pública. Cuando se iniciaron los trabajos, el municipio sólo subía 60%; sin embargo, a los pocos meses y gracias a más de 350 denuncias ante el ICHITAIP y más de 1,000 solicitudes de información, se regularizó y difundió el 100%.

KAREWA COMO INSTITUCIÓN

Otro de los logros de Karewa en 2018 fue haber comprometido, durante los comicios para renovar las 67 presidencias municipales, a que los principales candidatos y síndicos en la ciudad capital firmaran una Carta Compromiso, donde, entre otras cosas, se comprometían a:

- Ejercer el presupuesto con una adjudicación directa de máximo 20%.
- Integrar la información pública del Portal de Transparencia de manera ordenada, clara,

libre de error, consistente y completa, enfocada a una fácil lectura y procesamiento.

- Asignar de manera ordenada y consistente números de folios consecutivos a todos los procedimientos por dependencia.
- Distribuir equitativamente el presupuesto de Compras, Contrataciones y Obra Pública entre los proveedores participantes.
- Reportar a Karewa cada trimestre todos los egresos ejercidos bajo la Ley de Adquisiciones y de la Ley de Obra Pública de cada Unidad Administrativa.¹⁴

En el Ayuntamiento de Chihuahua volvió a triunfar Maru Campos. De igual forma, Amín Anchondo obtuvo una victoria como síndico,¹⁵ quien ha manifestado una colaboración particular con Monitor Karewa.

Entre lo más significativo que ha logrado la organización para forjar una cultura de combate a la corrupción y participación ciudadana, la nueva consejera Paola Contestabile propuso en 2018 la realización de *rallys*. Su propósito era que la sociedad civil emprendiera investigaciones con base en los datos que difunde Monitor Karewa, pues las personas no iban a conocer la utilidad de la información sólo porque apareciera en un portal de internet. A la fecha, Karewa ha realizado cuatro.

En agosto de 2019, se hizo la presentación del Monitor Karewa 2.0, el cual cuenta con índices de riesgo de corrupción, además de que la base de datos puede descargarse y pueden hacerse comparativos con otros municipios. El 17 de diciembre de 2019, el Instituto Estatal Electoral (IEE) y Karewa firmaron un convenio de colaboración para fomentar la cultura cívica y la participación ciudadana.

En la actualidad el Monitor Karewa ya se replica en el municipio de Ciudad Juárez y en Cozumel, Quintana Roo, y próximamente en: Puebla, Torreón, Cuernavaca, Morelia, Guadalajara y la alcaldía Iztapalapa en la CDMX. De



acuerdo con Javier Mesta, en 2021 el Monitor funcionará en el gobierno del Estado de Chihuahua y en 15 municipios más del territorio nacional.

Karewa cuenta también con el respaldo del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); del GESOC, Agencia para el Desarrollo, A.C.; de Global Integrity; y de la U.S. Agency for International Development (USAID).

Así comenzó esta organización, que hoy busca crecer, involucrar a más empresarios y apoyar nuevos proyectos contra la corrupción, además de consolidarse institucionalmente y perdurar. </>

¹ <https://www.contralinea.com.mx/archivo-revista/2019/11/14/imss-recibira-el-50-del-presupuesto-del-sector-salud-en-2020/>

² https://elpais.com/internacional/2019/09/23/actualidad/1569247761_698180.html

³ <https://www.milenio.com/estados/ex-panista-busca-candidatura-independiente-en-chihuahua>

⁴ Entrevista hecha a César Espinosa por Agustín Llamas.

⁵ <http://elreborujo.com/solicita-terrazas-registro-independiente-vamos-a-dar-la-batalla/>

⁶ https://aserto.mx/nota/se_unen_enrique_terrazas_y_javier_mesta

⁷ <https://entrelneas.com.mx/local/celebra-maru-campos-victoria-en-chihuahua/>

⁸ <https://es-la.facebook.com/JavierMestaDelgado/>

⁹ Entrevista a Javier Mesta

¹⁰ Entrevista a la diputada Rocío González.

¹¹ Documento interno: «Caso Institucional Karewa».

¹² Entrevista a David Ponce de León y Edgar Rentería.

¹³ <http://laopcion.com.mx/noticia/189984>

¹⁴ Documento interno Karewa.

¹⁵ El cargo de Síndico del Municipio de Chihuahua, cuya función es la de ejercer un proceso de fiscalización en la alcaldía, es el único en el país que se elige mediante un proceso comicial.



Trabajo en equipo

NUNCA HABÍA SIDO TAN IMPORTANTE ESTAR UNIDOS



GOURMÉTRICA

DOSOMÁS 
Worktainment

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

La **geopolítica** del coronavirus:



el **auge de China**
y el **declive de EE. UU.**

**MIT
Technology
Review**

Publicado por Opinno

STEVEN FELDSTEIN

TRADUCIDO POR ANA MILUTINOVIC

17 SEPTIEMBRE 2020

La pandemia ha acelerado dos tendencias globales que afectarán al mundo en las próximas décadas: la rivalidad entre ambas potencias y la intensificación de la concentración de poder. En este escenario resulta vital analizar el papel de la tecnología como habilitador de las libertades y de la represión.

A finales de julio, la mayoría de los países desarrollados lograron reducir sus tasas de contagio por coronavirus (COVID-19) muy por debajo de sus picos iniciales. Sin embargo, en EE. UU. el número de nuevos casos diarios volvió a niveles récord y sigue aumentando.

Esta crisis sanitaria ha dañado gravemente la opinión general sobre la competencia del país. Un informe de junio de la empresa de encuestas Dalia Research reveló un amplio consenso de que China había gestionado la COVID-19 mucho mejor que Estados Unidos. De los 53 países encuestados, desde Dinamarca hasta Irán, solo dos creen que Estados Unidos reaccionó mejor que China: Japón y el propio Estados Unidos. La encuesta también revela que la visión pública de la influencia global norteamericana en general se ha deteriorado notablemente. Casi la misma cantidad de personas cree que el impacto de Estados Unidos en la democracia ha sido tanto negativo como positivo. Los países con fuertes

democracias como Canadá, Alemania y Reino Unido fueron especialmente críticos.

El lamentable fracaso de Estados Unidos a la hora de lidiar adecuadamente con la mayor emergencia sanitaria mundial en el último siglo ha llevado a algunos expertos a argumentar que la pandemia podría convertirse en un punto de inflexión geopolítico. Kurt Campbell y Rush Doshi escribieron en marzo en *Foreign Affairs* que, igual que la intervención fallida en la crisis de Suez precipitó el fin del imperio británico, «la pandemia del coronavirus podría marcar ese momento de Suez» para EE.UU., ya que China «se posiciona como líder mundial en la respuesta a la pandemia».

Pero, aunque los efectos no resulten tan drásticos, sí serán profundos. El reducido prestigio estadounidense a raíz de la pandemia está acelerando dos tendencias políticas globales surgidas en los últimos cinco años.

En primer lugar, las crecientes tensiones entre Estados Unidos y China amenazan con iniciar una nueva carrera armamentista y el regreso de la rivalidad entre ambas potencias. En segundo lugar, desde Turquía hasta Brasil, pasando por Hungría y Polonia, un número cada vez mayor de países está experimentando una «autocratización», centralizando el poder y restringiendo las libertades políticas, poniendo fin a las oleadas de democratización posteriores a la Guerra Fría que marcaron el comienzo de las nuevas libertades y derechos para cientos de millones de personas. En conjunto, estas dos tendencias crearán un mundo más dividido e incierto.

LA BRECHA DIGITAL GLOBAL

Una manifestación palpable tanto del declive del poder estadounidense como del resurgimiento de la autocracia es la fragmentación del ecosistema digital global. Desde que Google se retiró de China en 2010 por la censura gubernamental de los resultados de búsqueda, el país asiático ha cultivado un jardín amurallado de aplicaciones principalmente para uso de sus ciudadanos. Aunque la disociación no es total (los sistemas operativos móviles Android e iOS prevalecen y los lenguajes de programación como Java y Python se utilizan ampliamente), la mayoría de la población china nunca accede a Twitter, Facebook, YouTube, Amazon, PayPal ni muchas otras plataformas, sino a sus alternativas locales.

los países grandes antes dependían de su tamaño, fuerza militar o su influencia económica, ahora cada vez más también ven la tecnología como una de las claves para mantener y extender su poder.

el gran problema consiste en que los gobiernos están implementando la tecnología de vigilancia sanitaria sin la debida investigación o supervisión.

proporcionar a las autoridades los datos de los usuarios o entregar el código fuente del *software* y otra información patentada. También ha intensificado los esfuerzos para la «innovación masiva» y aumentó los subsidios a algunos sectores estratégicos como la inteligencia artificial, los chips semiconductores y la industria aeroespacial a través de los programas como «Made in China 2025».

China también promueve sus empresas y tecnologías en muchos países para que compitan directamente con empresas estadounidenses, europeas y otras. A partir de 2015, los organismos chinos empezaron a promocionar la «Ruta de la seda digital», centrada en la conectividad a internet, la inteligencia artificial, la economía digital, las telecomunicaciones, las ciudades inteligentes y la computación en la nube. Así ha generado

inversiones en, al menos, 20 países, por casi 34.000 millones de euros, según la estimación de 2019 de la consultora RWR Advisory Group.

Los intentos de la administración Trump de separar de China las cadenas de suministro tecnológicas de Estados Unidos y su paralización de nuevos visados para los trabajadores extranjeros cualificados, anunciada en junio y extendida hasta diciembre, solo ayudan a China. El informe de Ishan Banerjee y Matt Sheehan publicado por el grupo de expertos Paulson Institute de Chicago (EE. UU.) encontró que la mayoría de los investigadores chinos estudian, viven y trabajan en Estados Unidos, a pesar de que los investigadores de IA con educación china produjeron casi un tercio de todos los artículos aceptados en la conferencia NeurIPS, la reunión de investigación de inteligencia artificial

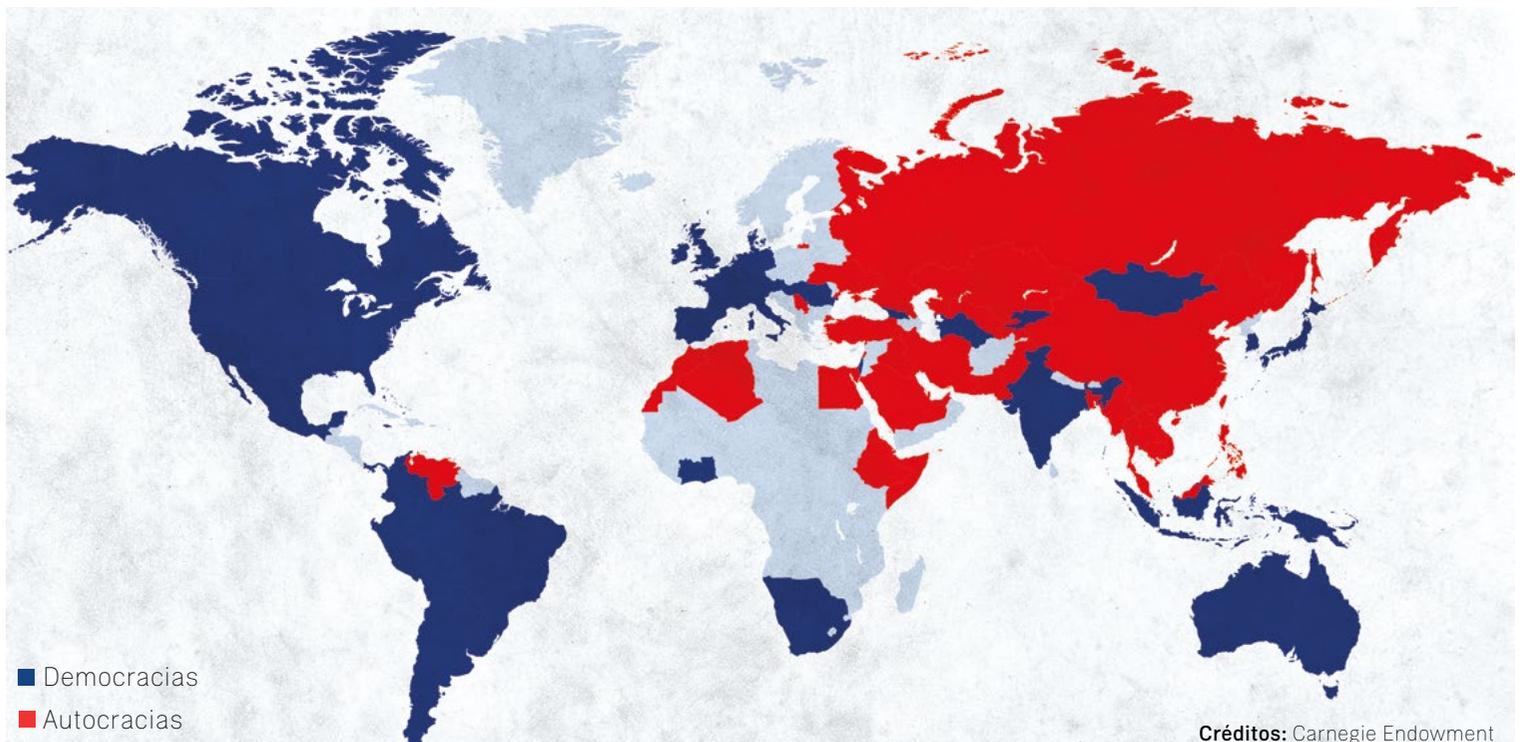
líder en el mundo. Si se ven obligados a irse, ese talento no se podrá reemplazar tan fácilmente.

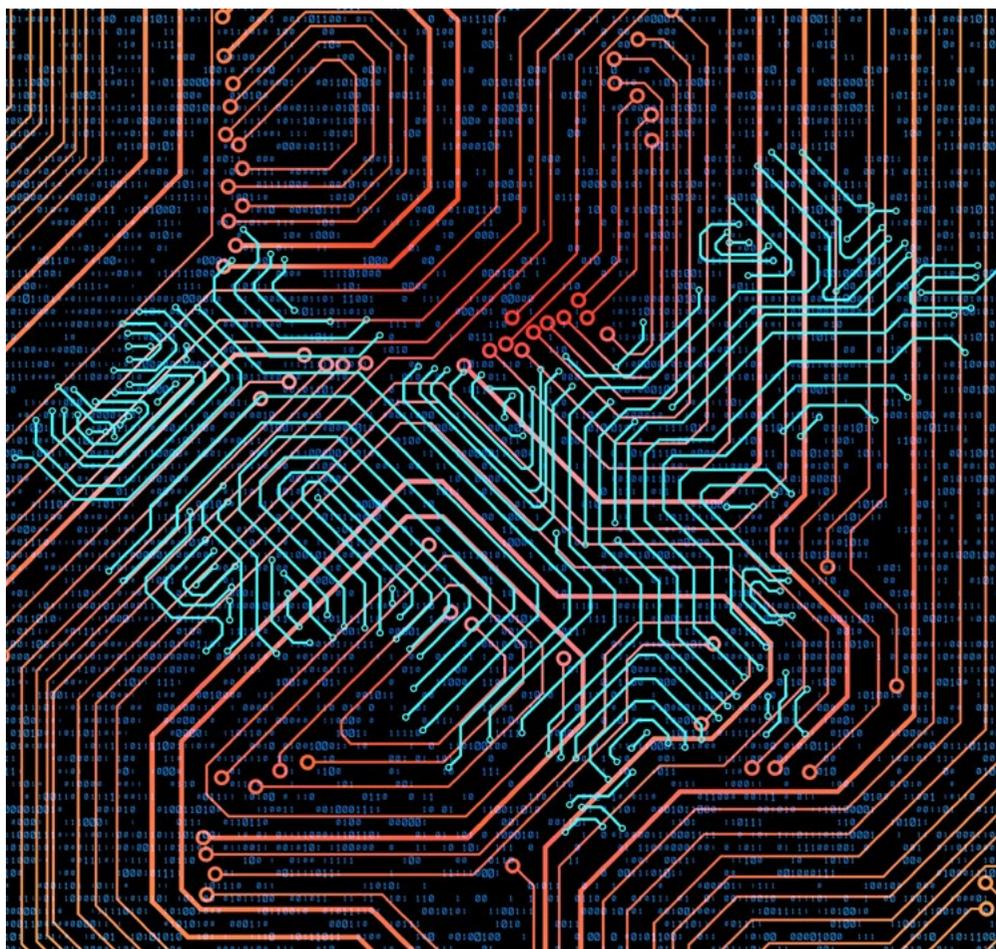
Si Joe Biden es elegido presidente, no cabe duda de que su administración reconsiderará algunas de estas políticas. El asesor de campaña de Biden Jake Sullivan dijo recientemente en un evento del grupo Carnegie Endowment for International Peace (del cual soy miembro) que debería haber «menos intentos de frenar a China y más de correr más rápido nosotros mismos». Pero, haga lo que haga Biden, la rivalidad para determinar las normas y estándares internacionales para las tecnologías críticas continuará.

LA GEOPOLÍTICA DE LA REPRESIÓN

Otros países también utilizan la tecnología para promover sus agendas políticas. Incluso antes de la crisis de la COVID-19, el mundo estaba

Países con capacidades de **vigilancia pública** impulsadas por **big data e IA**





la tecnología digital no es responsable del resurgimiento del autoritarismo, pero sí que ofrece ventajas cruciales a los regímenes indeseados.

en medio de un resurgimiento autocrático. Los investigadores del proyecto Varieties of Democracy estiman que 2.600 millones de personas, o el 35 % de la población mundial, tienen restringidas sus libertades políticas.

Los países autocráticos usan una serie de tecnologías digitales para hacer frente a la disidencia, mantener el control político y permanecer en el poder. En mi investigación anterior y en mi último libro, documenté cómo las ciudades de Kenia, México y Malasia emplean tecnología china impulsada por IA para vigilar a los ciudadanos. También hablé de cómo el *software* espía de empresas israelíes y estadounidenses

ayuda a los agentes de inteligencia en Arabia Saudita, los Emiratos Árabes Unidos y Egipto a controlar la disidencia y rastrear a las personas destacadas de la oposición; y cómo las campañas de censura y desinformación permiten a las autoridades de Tailandia y Pakistán reprimir las críticas y ocupar los canales digitales con discursos a favor del gobierno.

Es mucho más probable que los regímenes autocráticos utilicen estos instrumentos para la represión, pero las democracias a veces también los usan para limitar los derechos civiles. En Estados Unidos, por ejemplo, según el grupo Freedom House, la policía ha utilizado tecnologías como drones, reconocimiento facial y vigilancia de redes sociales en respuesta a las crecientes protestas del movimiento Black Lives Matter.

La pandemia ha acelerado este deterioro de las libertades individuales. Los datos recogidos por el especialista Samuel Woodhams del grupo de privacidad digital Top10VPN muestran que, desde julio de 2020, 50 países han introducido aplicaciones de rastreo de contactos, 35 han adoptado medidas alternativas de rastreo digital, 11 han implementado tecnologías avanzadas de vigilancia física y 18 han impuesto censura relacionada con la COVID-19. Muchos países que utilizan estas técnicas son democracias.

El gran problema consiste en que los gobiernos están implementando la tecnología de vigilancia sanitaria sin la debida investigación o supervisión. Bahréin, Kuwait y Noruega lanzaron aplicaciones de rastreo de la COVID-19 intrusivas que «llevan a cabo de manera activa el seguimiento en directo o casi en directo de las ubicaciones de los usuarios cargando frecuentemente las coordenadas de GPS en un servidor central», informó Amnistía Internacional en junio. Ese informe provocó que Noruega suspendiera el lanzamiento de su aplicación; pero Bahrein y Kuwait no lo han parado.

Por supuesto que la tecnología digital no es responsable del resurgimiento del autoritarismo, pero sí que ofrece ventajas cruciales a los regímenes indeseados. Este ataque antiliberal está ejerciendo una presión desmesurada sobre el orden internacional liberal y sobre las instituciones que lo sostienen, incluidas la ONU, la OTAN, la Organización Mundial de la Salud, la Organización Mundial del Comercio y otras.

todas las tecnologías suelen ser armas de doble filo. Las herramientas digitales ayudan a los movimientos cívicos, a los periodistas y a los adversarios políticos. La capacidad de las redes sociales para movilizar a los ciudadanos es una fuerte amenaza.

China y Rusia son los países que más se beneficiarán de esto. De hecho, algunos expertos creen que están empleando una estrategia de «autoritarismo digital»: proporcionar tecnología poderosa para ayudar a los líderes antiliberales a consolidar sus regímenes, creando así una alternativa autocrática al orden internacional liberal.

Mi propia investigación sugiere que la mayoría de estos regímenes perseguiría estrategias digitales antidemocráticas incluso sin la ayuda de Rusia y China. De todos modos, hay motivos para preocuparse por la creciente difusión mundial de la tecnología china, como las redes 5G de Huawei, los teléfonos móviles Transsion y WeChat para el comercio electrónico y las comunicaciones.

Este aumento en su penetración no solo intensifica la dependencia global de la tecnología china, lo que incrementa su influencia, sino también de muchos productos, como de la app social WeChat o del Alipay Health Code (que clasifica el estado de salud de los usuarios y determina si se les permite viajar o ingresar a ciertos espacios públicos), que están diseñados para facilitar la vigilancia y la censura del Gobierno. Como Christopher Walker, Shanthi Kalathil y Jessica Ludwig escribieron este año en *Journal of Democracy*, «el PCCh [Partido Comunista Chino] ha estado forjando una síntesis cada vez más fluida que combina la conveniencia del consumidor, la vigilancia y la censura. Este modelo está ejemplificado por las plataformas tan integrales como WeChat... que incluye restricciones de contenido de base política y permite la vigilancia».

Está claro que todas las tecnologías suelen ser armas de doble filo. Las herramientas digitales ayudan a los movimientos cívicos, a los periodistas y a los adversarios políticos. La capacidad de las redes sociales para movilizar rápidamente a los ciudadanos y aumentar las protestas masivas es una fuerte amenaza que ningún régimen ha neutralizado por completo.

También vale la pena recordar que, si bien la rivalidad entre Estados Unidos y China puede dominar los debates sobre el futuro de la tecnología, no es lo único que determina la dirección de las tendencias. La Unión Europea, por ejemplo, defiende cada vez más sus propias posiciones políticas independientes. Se centra en la ética, la privacidad, en la responsabilidad de las grandes empresas tecnológicas y en la transparencia para el *big data* y la inteligencia artificial.

India, Brasil, Sudáfrica, Nigeria e Indonesia están decidiendo si intentar forjar sus propias agendas digitales o no tomar partido, enfrentando a China, Estados Unidos y la UE entre sí.

Aunque algunos analistas como Ian Bremmer del Grupo Eurasia advierten de un «gran desacoplamiento» entre EE. UU. y China, con graves consecuencias para la tecnología, hablar de una nueva Guerra Fría bipolar parece exagerado. Hay demasiados actores nuevos y demasiadas variables para creer que dos superpotencias monopolizarán las reglas de la tecnología en un futuro cercano. En cambio, es probable que seamos testigos de un aumento de la fragmentación a medida que surgen nuevas ideas, las nuevas plataformas obtienen más seguidores y una mayor cantidad de personas se conectan online por primera vez. Un mundo multipolar con nuevas y diversas fuentes de ideas, innovación, regulación e influencia geopolítica puede que no sea tan malo. </>

 El autor es miembro senior del Programa de Democracia, Conflictos y Gobernanza de Carnegie Endowment for International Peace.

El artículo original «La geopolítica del coronavirus: el auge de China y el declive de EE.UU.» pertenece a la edición digital de *MIT Technology Review*.

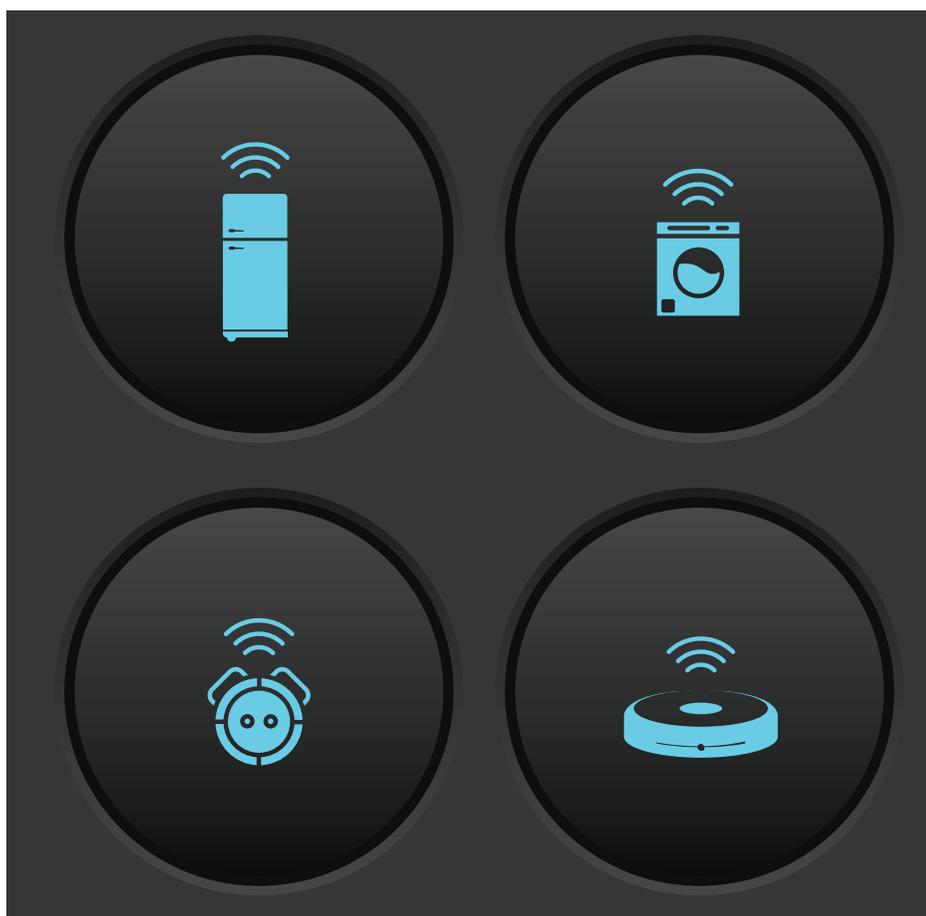
Los contenidos bajo el sello *MIT Technology Review* están protegidos enteramente por copyright. Ningún material puede ser reimpresso parcial o totalmente sin autorización.

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

E-mail: redaccion@technologyreview.com

Tel: +34 911 284 864

Juan Carlos Puente

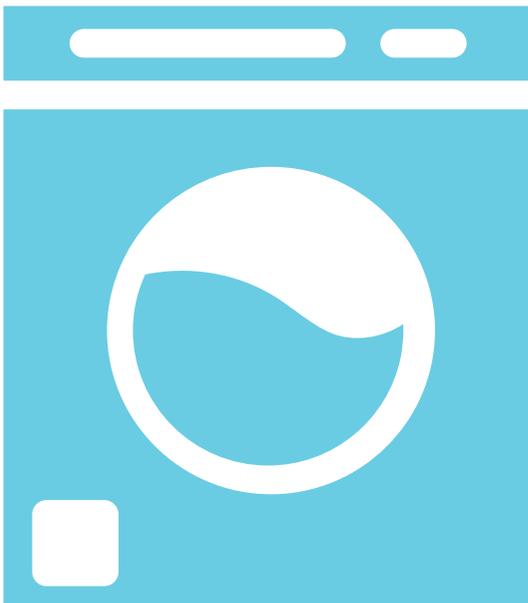


«En una **crisis** como la que estamos viviendo es cuando más **nos necesita** el **consumidor**»

SILVIA CACHO-ELIZONDO



Mantener la vista en las tendencias de largo plazo, al tiempo que atiende la crisis de la pandemia de COVID-19, es el trabajo para este gigante de la línea blanca.



La tecnología digital y de telecomunicaciones está abriendo nuevas posibilidades para generar aparatos electrodomésticos inteligentes, capaces de plantear una nueva relación con el consumidor, una más cercana y duradera. Es una bocanada de aire fresco para los fabricantes de estos viejos compañeros, que en el último siglo renovaron la vida en los hogares del mundo.

Whirlpool es una empresa que se enorgullece de mantener su atención al cliente muchos años después de la compra del producto. Hoy busca fortalecer esa relación, mientras hace frente al gran reto que plantea el año de pandemia, en donde ha sido preciso cuidar al personal, la operación y al cliente. Así describe la situación Juan Carlos Puente, director para América Latina Norte de Whirlpool en entrevista con istmo.

MÁS DE UN SIGLO

La historia de Whirlpool tiene que comenzar con Louis Upton y su invención de las primeras lavadoras automáticas, mismas que llevó a vender allá por 1911 a la ciudad de Chicago, en donde encontró de casualidad al fundador de Sears, quien se convertiría en su gran distribuidor en Estados Unidos durante las décadas siguientes. Pero Juan Carlos Puente prefiere subrayar que aquel afortunado encuentro sucedió en el segundo viaje de Upton, cuando acudió a arreglar siete máquinas que había vendido, y cuyos dueños se habían quejado de fallas.

El concepto de servicio al cliente o *customer satisfaction* ni siquiera había nacido, pero éste quedó estampado en la cultura de la empresa desde el principio, más en aquel tiempo, cuando los electrodomésticos eran creados para durar por décadas. En los años que siguieron, la compañía de los Upton fabricó cientos de aparatos para la marca Kenmore de Sears, y sólo fue hasta los 1950 cuando decidió crear su propia marca: Whirlpool.

La compañía se dedicó igualmente al desarrollo de producto. «La primera lavadora automática, la primera parrilla con campana de conversión, la primera lavadora con uso eficiente de agua y energía, la primera estufa que se fue a la luna, el primer microondas», describe Puente.

Lejos de lo que se pensaría, la industria de electrodomésticos está cambiando y se está volviendo a dinamizar.



Juan Carlos Puente
Director para América
Latina Norte de Whirlpool

el desarrollo digital permite incorporar al aparato muchas nuevas aplicaciones, pero es importante seleccionar las que hagan más sentido para el consumidor.

Si bien tuvo una larga relación con el mercado mexicano a través de Sears, la empresa Whirlpool llegó directamente al país en los años 80, a través de una asociación con el regiomontano Grupo Vitro, en donde se fabricaron lo mismo productos Whirlpool que la marca mexicana Acros, que perdura hasta nuestros días. Esa estrategia de asociación fue llevada a otros países de Latinoamérica. Luego, hacia 2002, la empresa compró su participación a Vitro, consolidándose como Whirlpool México.

Hoy cuenta con tres plantas de en Apodaca, Nuevo León, una en Ramos Arizpe, Coahuila y una más en Celaya, Guanajuato, así como tres Centros de Tecnología. Cuenta aquí con cuatro marcas: Whirlpool, Acros, KitchenAid y Maytag (estas dos últimas también centenarias empresas estadounidenses, adquiridas en 1986 y 2006 respectivamente).

La decisión de la empresa ha sido dedicarse exclusivamente a la línea blanca. «Lo que queremos es llevar a cabo esa búsqueda constante de cómo podemos tocar al consumidor y mejorar la calidad de vida de su hogar. Esa es la parte que me hace sentir muy orgulloso y me ha llevado a estar en esta compañía por tantos años», describe Puente.

Así que ahora Whirlpool se enfoca en generar un ecosistema, para tener una relación con el consumidor no sólo cuando compra el producto, sino a lo largo de su vida útil, por medio de un portafolio de servicios. Para ello, la llegada de las redes sociales y el auge de la interconectividad ofrecen una ventaja sin precedentes en su historia.

LA NUEVA GENERACIÓN DE ELECTRODOMÉSTICOS

Lejos de lo que se pensaría, la industria de electrodomésticos está cambiando y se está volviendo a dinamizar, en muchas dimensiones, refiere Puente. Por ejemplo, en sustentabilidad: hoy el consumidor busca productos que ahorren agua y energía, incluso por encima de cuestiones de precio.

Pero también la manera de comprar ha cambiado. Antes el principal canal de comunicación con el cliente era el vendedor en piso de venta dentro de la tienda, era el experto que orientaba

al consumidor. En cambio, hoy el futuro usuario quiere toda la información posible en internet y compara por esta vía productos en cualquier parte del mundo, así que lo que se enfrenta es un consumidor mucho más informado a quien se tiene que acompañar en todo el proceso, explica Puente.

El cambio también abarca la compra. México estaba muy retrasado en cuestiones de compras en línea en general, en donde quizá el porcentaje era de 1% de las operaciones, cuando en otros países ya estaba en 55% refiere Puente, que tiene experiencia en otras divisiones de Whirlpool, como Europa. Este ritmo se aceleró, y no sólo por la pandemia.

Después de la compra hay cambios también. Por ejemplo, el público prefiere lavadoras automáticas en forma creciente, pero también se preocupa por eliminar manchas que antes no eran tan comunes, como el vino tino. La cerveza por lo menos se limpiaba fácilmente. Igualmente, en tiempos de COVID-19 o de comodidad en general, alguien descubrió que la manera más rápida de sanitizar frutas y verduras era ponerlas en el lavavajillas. Los consejos vuelan en las redes sociales. «Han ido cambiando gustos, preferencias, maneras de usar el producto, de comprarlo, incluso las expectativas de servicio del producto», resume Puente.

Igualmente, la empresa se ha incorporado a la carrera por los electrodomésticos «inteligentes». El desarrollo digital permite incorporar al aparato muchas nuevas aplicaciones, pero es importante seleccionar las que hagan más sentido para el consumidor. Aquello de la pantalla digital en la puerta del refri, quizá no es el mejor ejemplo.

«Tenemos por ejemplo una lavadora que permitirá meter tu botella de jabón, y que la máquina dispense cada vez el detergente necesario, dependiendo de lo sucia que esté la ropa. Esto ahorra el tener que estar agregando jabón cada vez que la usas. Esto nos parece más relevante que otras aplicaciones», describe Puente.

La propia Whirlpool puso en 1986 una cámara que podía ver cuántos cartones de leche había dentro, idea que pronto desecharon porque no tenía gran utilidad. Mucho mejor, en 2017 compraron la red social de cocina Yummly, que permite compartir y usar recetas de cualquier



nivel de sofisticación, con opiniones de terceros y la opción de comprar los ingredientes directamente desde la página.

«Nosotros le llamamos el *full journey* desde cómo administrar tu inventario de producto, cómo lo preservas, cómo lo preparas, cómo lo cocinas, y luego cómo lavas todo. Es el acompañamiento completo para una persona como yo, que no soy chef, pueda cocinar una receta de dos estrellas Michelin en mi casa, porque me guía paso a paso. Con esto creemos que tú no ves que el producto exude tecnología, pero sí te acompaña y lleva tu performance y nivel de satisfacción a otro nivel», describe Puente.

Tal vez el desarrollo de producto tienda a conectar a diversos aparatos o les haga posible comunicarse por vía remota con el usuario. En ese sentido Whirlpool ha procurado que imperen dos reglas: por un lado, buscar tecnología innovadora que aporte valor y que esté al alcance de la gente; por el otro, mantenerse *brand agnostic*, es decir «no utilizar sistemas cerrados que obliguen a la integración de todos los aparatos bajo una misma marca».

En esta investigación constante, la consulta a los hábitos y preferencias del consumidor se efectúa todo el tiempo. La empresa cuenta con un laboratorio de refrigeración y lavandería en Apodaca, Nuevo León, parte de su sistema global WLABS, con unidades en todo el mundo. «De lo que nos hemos percatado es que cada vez más, los gustos, usos y preferencias de la gente son mucho más globales y las particularidades para cada país son las menos. Hemos validado esto antes y durante la pandemia. En cocina varía un poco por el tipo de alimentos y la forma de cocinarlos», comenta Puente.

Sin embargo, ciertamente la pandemia de COVID-19 ha traído nuevos retos y cambio en el consumidor, y Whirlpool ha tenido que enfocarse en atender esta situación, mientras planea para el largo plazo.

PRODUCTOS ESENCIALES

La llegada del COVID-19 ha afectado a todas las empresas, si bien a algunas más que otras. Para Whirlpool esto significó un descenso de 15.9% en sus ventas en la primera mitad de 2020 y de 65.2% en sus utilidades. A la relativa fortaleza



SMART CITIES Y SMART HOMES

Las tendencias que delinearán el futuro

La incorporación de dispositivos inteligentes en nuestra vida diaria se ha potenciado en años recientes. Los *drivers* que motivan esta tendencia se relacionan con: el cambio climático, el consumo y la eficiencia energética y minimizar la huella de carbono. Todo ello nos ha permitido replantear nuestros espacios, en específico las ciudades y nuestros hogares.

Dichas tendencias se mezclan con las nuevas tecnologías (como Inteligencia Artificial e Internet de las cosas), lo que trae como resultado el desarrollo de conceptos como:

1. **Smart city.** Incorporan *data analytics* y nuevas tecnologías para mejorar la calidad y el desempeño de servicios urbanos como la energía y transporte, llegando incluso a afectar a la planificación urbana.
2. **Smart homes.** Usan tecnología en su infraestructura para optimizar el ecosistema en el que se habita en términos de luz, calor, agua, consumo energético, etcétera. También integran la importancia de considerar temas como el entretenimiento en casa o reforzar la seguridad.

En el futuro, los hogares se controlarán gracias a un *hub* que centralice los dispositivos y monitoree los espacios automatizados. Algunos inconvenientes que aún no tienen una solución redonda son: la disminución de la privacidad y el desconocimiento acerca de la seguridad de los datos recopilados y almacenados.

Fuente: aecoc.es

de lo que nos hemos percatado es que cada vez más, los gustos, usos y preferencias de la gente son mucho más globales y las particularidades para cada país son las menos.

de Norteamérica, cuyas ventas sólo cayeron 6.5%, se contraponen regiones como Latinoamérica y Asia, con bajas de 40.3% y 30.2% respectivamente.

En medio de todo ello, las prioridades de la empresa, como en muchos otros casos fueron:

1. cuidar a su gente
2. mantener la continuidad del negocio para seguir atendiendo al cliente
3. sortear las dificultades financieras inminentes.

Para Whirlpool parara la producción sin más no era la mejor respuesta. «Pensamos que es cuando más nos necesita el consumidor y doy un ejemplo: me llamó una persona de Puerto Rico, porque no podía circular el técnico a las casas de los consumidores, pues lo metían a la cárcel si estaban en la calle. El señor tenía una medicina que debía conservarse a 69°F y su refrigerador no funcionaba. Conseguimos los permisos en menos de cuatro horas y resolvimos el problema. Esa persona será leal de por vida.»

En opinión del directivo, hoy más que nunca puede apreciarse que los electrodomésticos son esenciales. «Todos tenemos que llegar a lavar nuestra ropa inmediatamente y tenemos que almacenar comida. Ya no vamos al supermercado todos los días y debe existir lugar en el refrigerador para guardar y almacenar.»

Servir al consumidor a pesar de las circunstancias implicó resolver un rompecabezas. Había que apretarse el cinturón y ahorrar todos los costos posibles para mitigar un quebranto financiero, al tiempo que tan sólo volver a operar implicó una serie de medidas para garantizar la seguridad de los empleados y cumplir nuevos

estándares verificados por el gobierno. «Sentimos que hemos protegido muy bien a la gente», afirma Puente.

«Esa resiliencia», señala el directivo. La empresa mantiene una comunicación semanal con su personal para informarle cualquier cambio relacionado con la situación. Al mismo tiempo, se mantiene pendiente de sus inquietudes y sugerencias. «Hicimos una encuesta en junio para ver cómo la gente se sentía. Estoy muy contento porque 95% está muy contenta con todo el apoyo que estamos dando para poder pasar la pandemia.»

En este caso, «pasamos de ser muy prescriptivos y directivos acerca de comunicar qué se debía hacer y cuáles eran las prioridades, a delegar mucho más, a dejar que la gente tomara decisiones, bajo el mismo contexto de prioridades».

Los resultados, en su opinión han sido buenos. Si lo peor se vio en el segundo trimestre, es posible que las cosas remonten en el tercero, De acuerdo con el Juan Carlos Puente, los consumidores que dejaron de comprar en abril y mayo están abriendo un espacio en sus presupuestos para comprar los electrodomésticos que requieren. Es decir, están modificando su *share of wallet* para comprar los aparatos que realmente necesitan en casa. «Creo que esto nos posiciona para que nuestro producto sea más relevante y nuestro compromiso sea todavía mayor para poder ayudar a la gente.»

El cambio en el liderazgo ha sido obvio. En opinión de Puente, el líder debe hacer contrapeso ante la situación de crisis. «Cuando las cosas están muy mal, tienes que señalar la luz del otro lado del túnel y resaltar las cosas que se están haciendo muy bien. Cuando las cosas están muy bien, tienes que apuntar hacia lo que no lo está, para que esa curva dure lo más posible.» </>



La autora es profesora del área de Comercialización en IPADE Business School y doctora en Ciencias de la Administración con especialidad en Marketing, por HEC Paris, Francia.



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

5 años

Great Place To Work®

CERTIFICADA Ene 2020 - Dic 2020 MEX

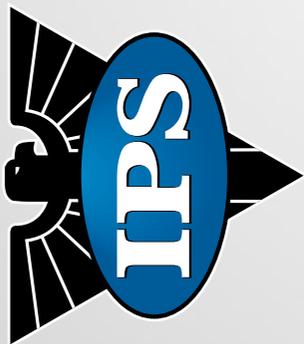


ÚNICA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA CERTIFICADA EN MÉXICO

GRUPO IPS

GARANTÍA EN SEGURIDAD

| MÉXICO • PERÚ |



Tel. (55)55 25 3242 grupoipsmexico.com



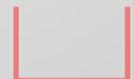
ARMADOS



CREA



ELECTRÓNICA





Dominique Turpin



IS



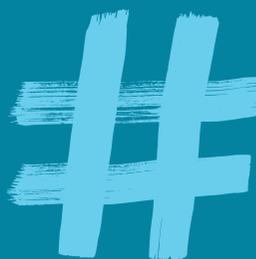
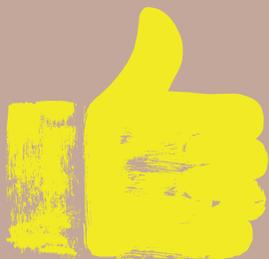
DIGITAL



MARKETING

CHANGING

MARKETING



The Marketing Function is always the same... what has changed dramatically is the tools to achieve that objective.



MARTHA RIVERA PESQUERA

Professor Dominique Turpin claims that technology, AI, and big data should not come first in marketing. We should not be collecting data and technology first and then ask ourselves what we can possibly do with it. On the contrary, Professor Turpin holds that we should first ask what problems we want to solve and then see what technologies will help us achieve that. The following conversation between professor Turpin and Professor Martha Rivera Pesquera from IPADE, will help us understand why he claims that technology should not come first in Marketing.



If we take account of the power of Digital Marketing, are we really in the Golden Age of Marketing?

In a way, I think we are because these techniques give more power to the Chief Marketing Officer (CMO). In the past, the guys in the C-suite who had the most power were usually the financial people. But, as we all know, you make revenues only if you give consumers products that are relevant to them. Today, the Marketing Director has more tools and more information coming back in terms of what has been done, in terms of investment, and in terms of what the Return on the Investment is, so I think it is easier today to justify Marketing decisions in the C-suite than it was 5 - 10 years ago.



Companies are putting CMOs under pressure to justify their return on marketing investment.

Yes, but I think that has been true over the past 10 - 15 years. You know the famous quote from the founder of Unilever, who used to say, «Half the money I am spending on advertising is lost, but I don't know which half.» And it is true that it was difficult in the past for marketing executives to justify the investment. I think the only thing they could relatively measure with certainty was the awareness of a new product or a new brand, because you could run a survey before you launched the product and later on find out what the awareness level was. But how to determine the impact of marketing on sales, when you had a competitor launching a new product and another one lowering prices? That was very difficult to do.

Today, digital marketing – the set of digital technologies and techniques – enables you to test. For example, Heineken recently launched a service where they would distribute door-to-door beers made by small competitors, beer brands made by small brewers. And at first they didn't know how much they should charge for the service. Five years ago, they would have run a traditional market survey. It would have taken then two weeks or two months to get the result. Today, you can test that on the internet. You say, «We are going to deliver this product, and it is going to cost you 5 euros.» And you see how many people react and then look at different prices. It is much easier today to test ideas, and it is much easier to get a good understanding of what the return on the investment is.

Is the mission of the marketing function still the same?

The Marketing Function is always the same. My definition of Marketing is understanding, creating, and communicating value to the customer. What has changed dramatically is the tools to achieve that objective. And digitalization clearly enables you to better know your customers, to measure the impact of your decisions, and to be creative in terms of providing value to the customer.



you need to be more customer-centric than ever... you really need to figure out and map out what the customer experience is.

A lot of technologies have arisen.

How can CMOs or CEOs keep up to date?

That is a big challenge, because I think what Senior Executives in Marketing must understand is that the purpose is still to add value to the customer, and all these technologies enable us to do that. What is difficult is to keep track of all the things that are going on. I was recently with a company in Italy, and they told me, «We

work with this company in Denmark and this company in New Zealand.» I then asked them how they know what all these people are doing. They said, «Well, there is a whole underworld of techies and geeks, and we meet at exhibitions in Las Vegas and keep in touch with each other on the internet.»

I think that the job of the Chief Marketing Officer today is to provide direction. What you need to do is define what problems you want to solve and then ask these people to find the right technology to solve the issue.

We cannot do it alone. We need partners and alliances to really be disruptive. Can you give us an example of how to build such ecosystems?

I think many companies are actually realizing what you just said: we cannot do it only internally. One example I have in mind is what Sony is doing today with sports companies. What they did is create an application called Advagym – you can download it free of charge – and this application will keep track of all the exercise you do in the gym and give you statistics and data. This service is free for you. Sony makes money by selling the sensors that they put on machines made by a company called Precor – which is one of the major manufacturers of sports equipment – and Precor sells the sensors to gyms. Then gym managers use them to keep track of what machines are being used, so when they open a new gym they now know what kind of equipment to buy, because they know which are the most and the least used. You then have an ecosystem where you have sports enthusiasts, you have Sony making the sensors, you have gym managers, you have Precor, the manufacturer, and everybody wins because everybody gets some value out of the arrangement.

I believe that more and more companies need to realize indeed that we cannot do it alone, and we have to look for solutions outside. It means that we need also to be much more curious about what is going on outside of our industries. I am still surprised that people too often focus on their industries and do not have the curiosity to look at what is going on outside. When you look at the disruptors that are taking out the old guys in an industry, they are usually people who come from a

completely different industry, who have a different perspective on business, and who can radically change the business model that prevailed before.

That is happening in the hospitality industry. Disruptors are coming from outside. You can see Google showing prices of rooms in many hotels everywhere around the world. And Google did not come from the hospitality industry. If we consider this, what advice would you give CMOs and CEOs in Mexico and Latin America to be successful in this new digital era?

First, you need to be more customer-centric than ever, because all these names that you mentioned – Google, Amazon, Uber – they are successful because they know everything about you. They know what you buy, when you buy, with what frequency you buy, what you like, what you dislike. And they make it easy with technology for you to go and find the service you need. And they even make it easy for you to complain. Thus, the first piece of advice is that you need to really think about how you can be more customer centric. If you want to win against players like Amazon, Tencent and Alibaba, you really need to figure out and map out what the customer experience is. We have been paying less attention to customers' needs and wants – because customers do not know what they need and want, nobody wrote an email to Steve Jobs saying, «I want an iPhone or an iPod» – and what disruptors do today is find the pain points and try to mitigate them. And that would actually be my second point: try to map out your customer experience and try to solve the number of issues that represent pain points for them.

Third, you need to be careful not to fall in love with technology. Everyone today is concerned about AI and big data, and we see a lot of executives that have all these data about customers and ask, «What do I do with this?». But I think that is the wrong question. The right question is, «What are the key problems or challenges that are facing customers and that I want to solve?» And only then you need to figure out what tools and technologies you need to use to solve the problem.

And finally, I would say the big challenge is really about finding the talent, because you certainly need to have people who understand how to write algorithms and use technology, but you also need to have people with business sense. That is extremely important. You also need to be careful not to hire too much of the Google or Amazon profile, because they will try to

«Google» you or «Amazon» you, and they will, in a certain way, kill your culture – I know some examples. Thus, sometimes you do need to be very careful not to depend too much on outside resources and develop your own internal resources. And managing that balance between the internal and the external is certainly a big challenge. </>



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

the Marketing Function is always the same... what has changed dramatically is the tools to achieve that objective.

Professor **Dominique Turpin**, from IMD, has extensive teaching, consulting and research experience both in Europe and in Asia, particularly in the area of brand management, customer orientation and communications strategy. His current research focuses on brand management, and he has been widely published in more than 100 books, articles and case studies including the Financial Times, European Business Forum and MIT Sloan Management Review.

Martha Rivera-Pesquera. Professor at the Marketing Management Department. Member of the Board at Research Center for Women in Senior Management (CIMAD). Her work has appeared in academic journals including the Journal of Business Research, Journal of Management, International Journal of Bank Marketing, and Harvard Business Review, among others. She has published more than 20 case studies, teaching notes and some other teaching materials. Also, she published two co-authored books: Entrepreneurial Selling: Facts Every Entrepreneur Must Know, and Re-Evolución Digital: Lidera el futuro digital de tu empresa... antes de que desaparezca.



Creative Love

 [MDMxProducciones](#)

 [dm_eventos_oficial](#)

 55 5696 4392

 contacto@dmproducciones.mx

vity

創造性が鍵です



Querido CEO: *Winter is Coming*

GUSTAVO ENTRALA



«Afrontamos una crisis que tendrá secuelas profundas en la sociedad y en todos los sectores. Quienes se adapten, se transformen y logren sobrevivir, saldrán fortalecidos».

Quierido CEO, querida CEO: Madrid se ha quedado literalmente vacía. No tanto como en aquellos días de marzo en los que no se veía un alma por las calles de la ciudad, pero casi. Pienso que hemos llegado todos a un acuerdo implícito: vámonos lo más lejos que podamos (¡Portugal!), hagamos como que esto ha sido una pesadilla durante unas semanas, y ya veremos qué pasa después.

Pero tú no eres de los que desconectan de la realidad como quien pone el móvil en modo avión. No sabes. No puedes. Yo tampoco.

Me hizo reír que me recordaras por teléfono la frase más icónica de la serie Juego de Tronos: «amigo, *Winter is Coming*», me decías.

Y sí, *Winter is Coming*. Afrontamos una crisis que tendrá secuelas profundas en la sociedad y en todos los sectores. Quienes se adapten, se transformen y logren sobrevivir, saldrán fortalecidos.

Winter is Coming para ti y para todos los que estáis al frente del tejido empresarial de nuestro país. Tu capacidad como CEO está en un test de estrés que va para largo.

Por eso te escribo esta carta: para ayudarte a ordenar tus ideas y preparar el otoño más difícil de tu carrera profesional.

Como ocurre en todas nuestras conversaciones, vas a estar más o menos de acuerdo conmigo en las propuestas que te hago. No pretendo que mis conclusiones sean el punto final, sino más bien el inicio de una reflexión que, si es audaz y sabe mirar la realidad de frente, te ayudará a convertir este momento en una oportunidad de futuro.

Que descanses.

ESTOS SON MIS CONSEJOS

1. Eliminar la sensación de provisionalidad. Esta pandemia tiene un horizonte temporal de entre dos y cinco años.

Lo dice la historia. Lo dice la OMS. ¿Habrá una vacuna? Es probable. Pero la primera versión, de acuerdo con lo que dice Bill Gates, será efectiva en un 50% de los casos. Tendrán que lanzarse varias vacunas viables. Y luego está la cuestión de fabricar las que se necesitan y distribuirlas a la población. Por eso, los escenarios más optimistas calculan que a fines de 2021 las vacunas habrán sido distribuidas en Occidente.

2. Prepararse para el peor escenario posible. De tal forma que la realidad supere a las expectativas. A los consejos y CEO a los que asesoro les ayudo a preparar en detalle tres escenarios de futuro: uno optimista-

realista (las condiciones serán algo mejores de lo que se espera), otro neutro (las condiciones son las esperadas) y un tercero pesimista (se van a dar las peores condiciones imaginables).

Insisto en articular planos operativos muy detallados de lo que habría que hacer en el tercero de los escenarios. De esta forma, la dirigencia va por delante y pierde el miedo a anticipar el peor escenario. Y conforme se vayan presentando las señales a las que hay que prestar atención, la motivación irá *in crescendo*.

Si esto te parece exagerado, piensa qué habría sucedido si los gobiernos hubieran aplicado este modo de proceder en enero. ¿Ok?

somos un equipo que está aprendiendo y optimizando sobre lo que aprende. El CEO debe preguntarse y preguntar todos los días: ¿qué estamos aprendiendo?

hay que implantar sistemas y herramientas de colaboración que optimicen el resultado y ahorren tiempo a las personas. Es el momento de acelerar la productividad.

3. Compartir más información que nunca. Dejarse hacer preguntas incómodas para que la gente sepa que estás de su lado, igual de vulnerable.

Uno de los frutos de la situación que estamos viviendo que más se comenta en los círculos directivos es la generosidad con la que han reaccionado las personas durante el confinamiento (de acuerdo, no en todos los casos). El motor de esa generosidad es la vulnerabilidad percibida, tanto a nivel personal como en la sociedad. Pues bien, la forma de seguir activando esa energía es mostrándote como eres, abriéndote a que se te pregunte lo que no sabes, abriendo la organización de par en par.

4. Tener un ojo puesto en las nuevas necesidades y demandas que plantea la sociedad en el mundo COVID, para romper las barreras del contexto y de la forma en la que se presentaban antes los productos y servicios de la organización.

Lo está haciendo Airbnb. ¿No puedes ir a cenar a un restaurante con estrellas Michelin? Te lo llevo yo a casa para que cocine contigo. Lo está haciendo la startup española TakeaChef, que trasladada al hogar la experiencia de comer en restaurantes conocidos de las grandes ciudades. ¿Que la gente no quiere ir al cine? Pues estrenamos Mulán (Disney) a razón de 30 dólares por hogar.

5. Pensar que estamos todos aprendiendo algo nuevo que va a cambiar la organización, el mercado y el trabajo. Somos un equipo que está aprendiendo y optimizando sobre lo que aprende. El CEO debe preguntarse y preguntar todos los días: ¿qué estamos aprendiendo?

Microsoft está aprendiendo, por ejemplo, que la productividad ha aumentado durante la pandemia, y que emerge un modelo híbrido de trabajo. Un aprendizaje curioso: somos más puntuales cuando nos reunimos por videoconferencia. La excusa del tráfico ya no sirve.

6. La organización debe aprender a trabajar mejor en remoto. No vale con usar Zoom. Hay que implantar sistemas y herramientas de colaboración que optimicen el resultado y ahorren tiempo a las personas. Es el momento de acelerar la productividad.

Colaborar no es aumentar los hilos de correo electrónico que hacen tan difícil saber cuál es la última información recibida o qué decisión se ha tomado. Colaborar es usar herramientas como Notion para que la información esté en un solo lugar. Y como esa hay otras muchas. No pasará mucho tiempo antes de que el correo y el tráfico de archivos nos parezcan cosas del pasado.

7. Mantener todos los eventos que estaban previstos, adaptándolos al contexto. La eliminación de todo lo que estaba programado genera desmoralización y rompe el ritmo a los equipos.

Se suspendió el Mobile World Congress pero Apple hizo uno de los mejores eventos de su historia sin que nadie viajase a San Francisco. Business Week Bloomberg ha mantenido vivo su negocio de eventos, con más asistentes que antes de la pandemia. Eso sí, el reto cómo conseguimos hacer *networking* sin vernos.

8. Dos palancas de liderazgo: la respuesta inmediata a lo que pasa y el plan de adaptación al mundo post-covid. Ojo con dedicarse solo a la primera.

Ojalá esta crisis sirva para que cambie la cultura de liderazgo pre-covid, que nos ha tenido tan pegados a los resultados trimestrales. El cortoplacismo es uno de los grandes culpables de la situación en la que estamos.

9. Ilusionar a la gente con la aportación que hace cada día para sostener el mundo en este contexto. Es el momento de hacer real el propósito corporativo.

No tengas miedo a repetir una y otra vez el bien que se hace desde las empresas. Es mucho.

10. La organización se va a transformar durante esta etapa. Eso generará tensiones. Se requiere firmeza, claridad y mucho cariño. </>



El autor diseña proyectos de futuro para marcas e instituciones. Es especialista en ideación de productos, estrategias de marca y cultura de innovación.

* El artículo se publicó previamente en inspirinas.com el pasado 13 de agosto de 2020.



Totalplay®

EMPRESARIAL

SOLUCIONES FLEXIBLES QUE RESUELVEN NECESIDADES REALES

INTERNET • VOZ • REDES • NUBE • SEGURIDAD
• APRENDIZAJE A DISTANCIA •

ATRÉVETE A PENSAR DIFERENTE

www.totalplayempresarial.com.mx

Después de la crisis ¿qué sigue?

ALEJANDRO VÁZQUEZ, JAVIER AGUIRRE Y MARÍA DE PAVÍA

La epidemia de COVID-19 ha traído grandes transformaciones al funcionamiento de las empresas, algunas de ellas permanentes. En esta crisis el centro de todo está en las personas.



Los eventos recientes han sacado a la luz la necesidad de pensar incluso en lo impensable. La actual contingencia sanitaria de la COVID-19, sumada a la inminente crisis financiera mundial, han puesto en tela de juicio la habilidad de las empresas y sus directores para enfrentar de manera adecuada ambos retos.

LA GESTIÓN DE LAS CRISIS Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Una crisis organizacional se puede definir como un evento que se vislumbraba «poco probable», de alto impacto y que amenaza la viabilidad y continuidad del negocio. Cuando hablamos de gestionar la crisis nos referimos a esfuerzos sistemáticos planteados por los directores y altos mandos de la organización, con el fin de prever la ocurrencia de la misma o cuando menos manejar adecuadamente los impactos de la crisis en el negocio. Se pueden identificar tres etapas principales durante la gestión de la crisis:

- **Planeación.** La dirección define diversos planes sobre cómo debería responder ante una crisis en caso de presentarse.
- **Reacción.** La dirección responde ante la crisis con acciones y propuestas que reduzcan o mitiguen el impacto de la misma.
- **Recuperación.** La dirección analiza el impacto de los daños y propone acciones para llevar a la organización cuando menos al estado previo a la crisis. Este es un tiempo que sirve de reflexión para analizar lo que se hizo bien y mal durante la crisis, documentar los aprendizajes e incluirlos en la nueva planeación.

Visto desde una perspectiva positiva, una crisis puede ser un proceso de aprendizaje organizacional para reducir un posible riesgo a futuro. Sin embargo, esta visión optimista no sucede siempre. No todas las organizaciones aprenden de los desastres y por ende se condenan a la posibilidad de sufrir los mismos impactos o incluso mayores a futuro.

LA CRISIS SANITARIA COVID-19

La naturaleza de esta pandemia hace que enfrentarla sea un reto y una oportunidad atípicos por varias razones:

1. Es una crisis de personas. Lo que está en juego son vidas y no existe cura o vacuna.
2. El trabajo remoto se impuso de forma generalizada y a gran escala sin importar el tamaño de la empresa ni la industria donde compite.
3. La presión emocional de los colaboradores se incrementó gravemente al tener que desarrollar simultáneamente y en el mismo espacio todas sus actividades personales, familiares-educativas y profesionales.

Estas razones se presentan prácticamente en todo el mundo, influyendo en la evolución que ha tenido la pandemia, demandando un seguimiento cercano al no tener claros el impacto total y la duración de la crisis. Por ejemplo, Zhong Nanshan, jefe del equipo médico para combatir la COVID-19 en China pronosticaba que duraría hasta junio.

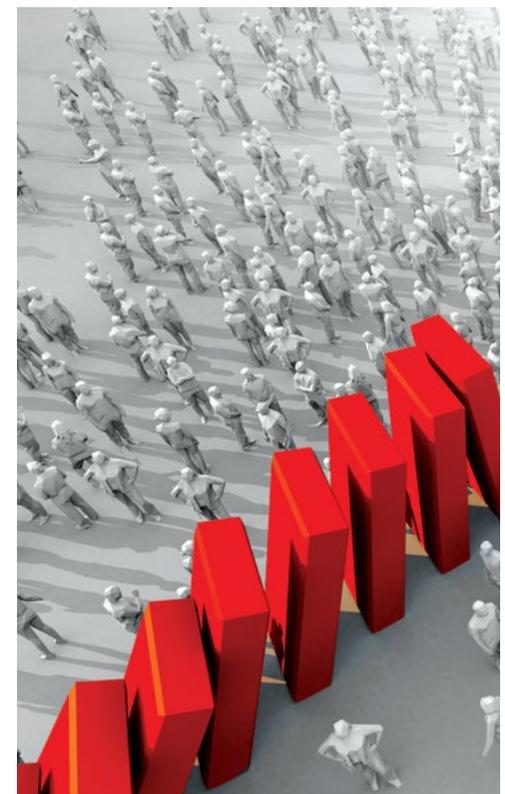
El gobierno español y en lo específico Fernando Simón -responsable del Centro de Coordinación de Emergencias y Alertas del Ministerio de Sanidad- había indicado que duraría cuando menos dos meses más (mayo) o posiblemente hasta cuatro (julio). Igualmente, en Europa el ministro de Economía alemán, Peter Altmaier, había manifestado que la crisis duraría cuando menos dos meses más (mayo y junio). A nivel de Estados Unidos, el presidente Donald Trump había manifestado que la crisis podría extenderse hasta julio o agosto.¹

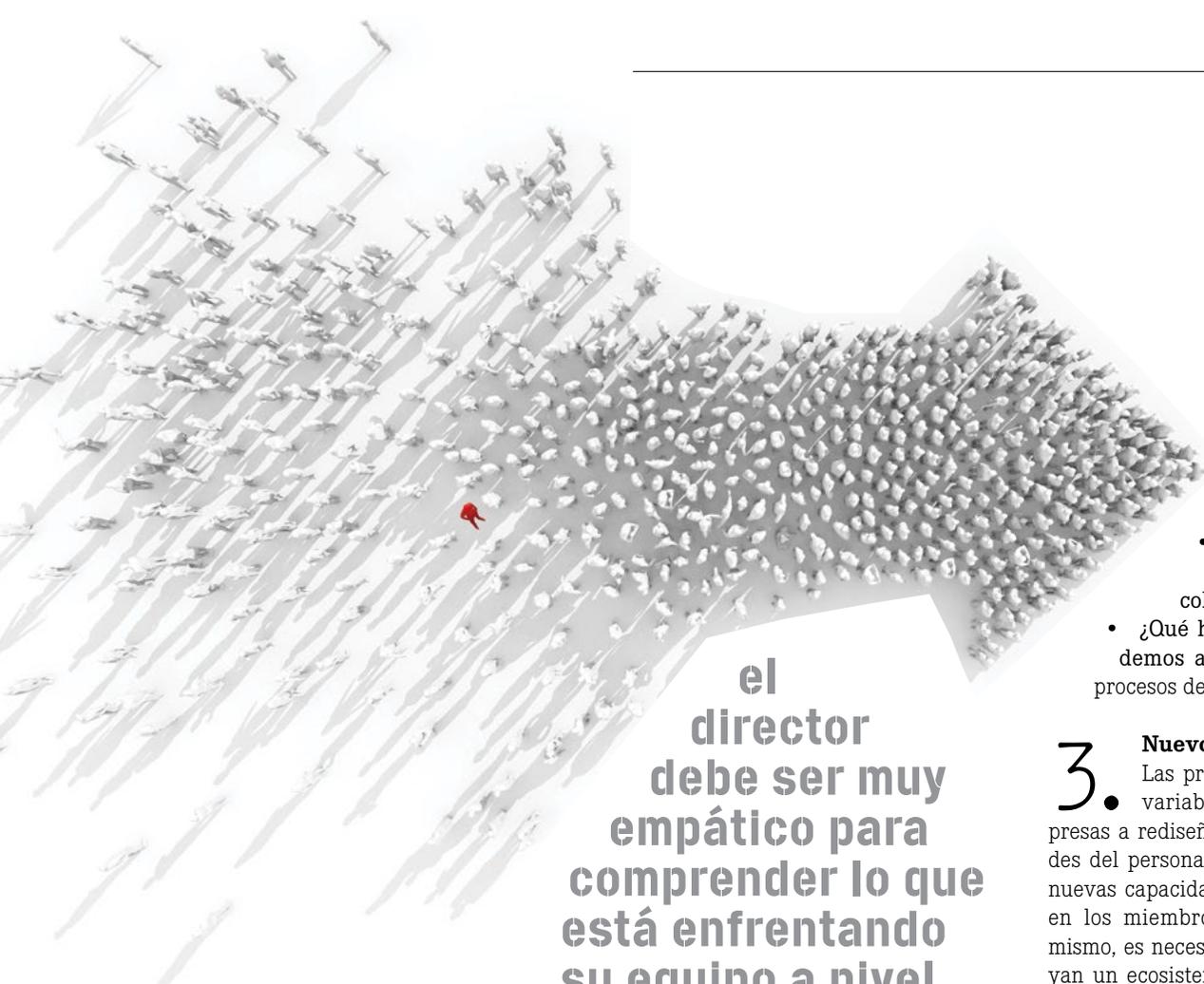
PRIORIDADES A NIVEL DE DIRECCIÓN DE PERSONAS

Al ser la crisis sanitaria una crisis de personas, cuidar detalladamente el contacto con los colaboradores, la comunicación con ellos y el entendimiento de lo que están viviendo se vuelve prioritario. A continuación, se presentan algunos de los principales temas que demandan la atención de los directores.

1. **Trabajo inteligente (más remoto, menor costo)**
 - Este primer punto implica asegurar la colaboración virtual y el trabajo remoto a escala. La empresa deberá enfocarse en equilibrar

no todas las organizaciones aprenden de los desastres y por ende se condenan a la posibilidad de sufrir los mismos impactos o incluso mayores a futuro.





el director debe ser muy empático para comprender lo que está enfrentando su equipo a nivel de encierro, salud, emociones y situaciones económicas.

el trabajo remoto y en sitio. Para lograrlo, deberá configurar espacios de trabajo inteligentes e identificar los costos positivos relacionados con estas medidas. Para trabajar en esta prioridad la empresa deberá dar respuesta a las siguientes inquietudes:

- ¿Quién debe permanecer trabajando de forma remota en mi organización?
- ¿Qué herramientas necesitamos para la colaboración remota?
- ¿Cómo mantenemos alta la motivación y la productividad?
- ¿Qué equipo requieren los colaboradores para trabajar con mayor comodidad?
- ¿Podemos traducir los cambios en ahorros?

2. Salud integral y bienestar

Hoy más que siempre la organización deberá enfocarse en trabajar en temas de salud integral y bienestar. Algunas de las medidas que deberán implementar las empresas son:

- Actualizar protocolos de emergencia
- Aumentar los estándares de higiene
- Garantizar el distanciamiento social
- Rastrear cadenas o grupos de contagio.

- Ofrecer apoyos y capacitación en temas relacionados con salud emocional (por ejemplo, manejo del estrés, seguridad psicológica, inteligencia emocional, entre otros).

Para trabajar en la última prioridad mencionada, la empresa deberá dar respuesta a las siguientes inquietudes:

- ¿Qué medidas de salud física y seguridad deben mantenerse para el caso de un rebrote?

- ¿Qué medidas de atención psicológica pueden ayudar a los empleados a mejorar su bienestar y rendimiento?
- ¿Qué medios ayudan a monitorear el bienestar de los colaboradores a distancia?
- ¿Qué herramientas innovadoras podemos aprovechar para optimizar los procesos de seguridad?

3. Nuevo paradigma de talento

Las preguntas anteriores, entre otras variables, están obligando a las empresas a rediseñar las tareas y responsabilidades del personal. Este cambio implica generar nuevas capacidades, acelerando el aprendizaje en los miembros de la organización. Por lo mismo, es necesario que las empresas construyan un ecosistema de aprendizaje que facilite de forma dinámica la interacción y el intercambio de las experiencias de los últimos meses entre todos los colaboradores. Para trabajar en esta prioridad las preguntas por resolver son:

- ¿Cómo podemos identificar rápidamente las habilidades críticas requeridas por nuestra gente?
- ¿Qué medios económicos y prácticos nos ayudarán a desarrollarlas?
- ¿Cómo podemos monitorear el nivel de desarrollo de los colaboradores?
- ¿Estaremos listos internamente o necesitaremos talento externo para competir en la nueva normalidad?

4. Liderazgo con cabeza, corazón y manos

El trabajo a distancia obliga a los líderes a empoderar y confiar en sus equipos de trabajo. El director controlador tan exitoso en la era preCovid perdió su eficacia en el modelo de trabajo remoto. Los últimos meses han forzado al director a mejorar la forma de comunicar la estrategia y los objetivos, adaptando los procesos organizacionales a los retos cambiantes (meter las manos), así como confiar y habilitar (cabeza) a sus colaboradores. Por último, el

hay riesgo de perder diversidad en las organizaciones, pues las personas consideradas como «grupo vulnerable» reducirán sus funciones a tareas remotas.

director debe ser muy empático (corazón) para comprender lo que está enfrentando su equipo a nivel de encierro, salud, emociones y situaciones económicas. Fuertes cuestionamientos deben resolverse con toda objetividad:

- ¿Qué hemos aprendido sobre las capacidades de liderazgo de nuestra empresa en esta crisis?
- ¿Qué tipo de líderes necesitamos para salir adelante?
- ¿Podemos desarrollar las capacidades de los líderes de primera línea?
- ¿Lograremos cambiar los comportamientos de los líderes?

COMPITIENDO EN LA «NUEVA NORMALIDAD»

Diversas actividades son necesarias para la reactivación de operaciones en esta llamada «nueva normalidad». Como se indicó previamente, hasta que no se tenga una cura probada o una vacuna para enfrentar la COVID-19, debemos tener claro que la vida laboral no podrá ser como antes.

Las empresas están ampliando su ámbito de impacto para controlar, en la medida que sus medios permiten, el medio de transporte utilizado por sus colaboradores, establecer cercos de seguridad para medir la temperatura de los trabajadores y proveer equipo personal de seguridad al ingreso en las instalaciones.

Un gran reto es adaptar físicamente las instalaciones para mantener el distanciamiento social tanto al ingreso como en los espacios de operación y las áreas comunes. Además, las empresas están implementando nuevos protocolos de limpieza y sanitización de instalaciones -tareas generalmente subcontratadas- lo que trae a la mesa de discusión si se mantiene o se cambia de proveedor o incluso si se absorbe la función para realizarla con personal contratado directamente.

Hay un riesgo latente de perder diversidad en las organizaciones, debido a que las personas consideradas como «grupo vulnerable» verán limitadas oportunidades laborales al reducir sus

funciones a tareas que se puedan desempeñar de forma remota.

Continuando con el trabajo de forma remota, la nueva realidad laboral llama a los empresarios y directores a ser muy proactivos y creativos en medidas que apoyen el bienestar emocional de sus colaboradores. Por ejemplo, la comunicación organizacional requiere de todos los medios posibles.

Chats, foros de ideas y discusión, líneas abiertas para hablar con especialistas y reuniones virtuales *after office*, entre otras medidas, ayudan a mantener la cercanía en todos los niveles de la organización, monitorear el estado físico y anímico de los colaboradores y ayuda a que la información fluya con rapidez. Sondeos rápidos y periódicos para conocer la satisfacción, preocupaciones y quejas de los colaboradores; preguntas cortas cada tercer día, uso de emoticones e invitación a proponer ideas, permiten identificar personas que requieran de un acercamiento individual para conocer su situación particular y ofrecer el apoyo que sea posible.

El manejo de horarios y reuniones virtuales también es clave: fijar por anticipado si una reunión es para informar, tomar una decisión o para hacer una lluvia de ideas ayuda a enfocar la dinámica y cumplir los tiempos establecidos. Ofrecer herramientas y espacios de meditación, yoga o *mindfulness* en los horarios en que generalmente termina(ba) la jornada laboral, ayuda al personal a sentir una transición entre actividades y cerrar su día de trabajo.

LAS PERSONAS EN EL CENTRO

La vida a partir de esta pandemia implica para las empresas una serie de modificaciones provisionales y permanentes a su manera de operar. Este proceso será continuo y las reflexiones en torno al mismo deberán tomar en cuenta que la mayoría de los cambios que se introdujeron inicialmente fueron reactivos y, por lo tanto, requerirán de ajustes, pero también servirán como punto de partida para observar qué funciona, qué no y por qué.

Uno podría preguntarse por qué las empresas deberían centrar las decisiones en las personas. Pues bien, aunque cuestiones como el rediseño de tareas y funciones o incluso de la misma estructura organizacional no sean exclusivamente decisiones de personas, los datos que van a informar estas decisiones sí lo son. Las vivencias de los colaboradores son las principales variables que tenemos a nuestro alcance para hacer de ésta una experiencia de aprendizaje constructiva que permita a nuestras organizaciones emerger de las crisis fortalecidas.

Es momento de plantearnos cómo optimizar la simbiosis entre empresa y colaborador, pues solo velando por los intereses y necesidades el uno del otro, solo desde el compromiso y la empatía, podremos afrontar un reto que nos amenaza -antes que nada- como humanos. </>

¹ «¿Cuánto durará la crisis del coronavirus?» (17 de marzo de 2020), La Razón. (<https://www.larazon.es/internacional/20200317/nikqpez6ufhzbapto2kixgs6m.html>).



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

Javier Aguirre es estudiante doctoral en el programa de Comportamiento Organizacional y Dirección de Recursos Humanos de la Darla Moore School of Business, U. de Carolina del Sur.

María de Pavía es asistente del área de Dirección de Personal en IPADE Business School. Licenciada en Pedagogía por la Universidad Panamericana.



¿Cómo funciona la complejidad?

CIRO GÓMEZ ARDILA

Aún los sistemas más complejos tienen ciertas reglas, las cuales debe conocer quien se proponga administrarlos o transformarlos.



■ Vivimos en un mundo «VICA» (volátil, impredecible, complejo y ambiguo)? Nos dicen que sí, pero escondido entre estas siglas se encuentra el concepto de la complejidad. ¿Qué es la complejidad? ¿Es peligrosa? ¿Cómo podemos afrontarla? ¿Podemos sacar provecho de ella?

¿Por qué vale la pena hablar en estos momentos de complejidad? Porque nos puede ayudar a entender lo que está pasando y a actuar en consecuencia. La profesora Melanie Mitchell tiene un curso¹ en Santa Fe Institution (uno de los centros pioneros en el mundo en el estudio de la complejidad) en el que pregunta a varios investigadores qué es para ellos la complejidad, como una forma de mostrar que no hay una definición exclusiva y que distintos autores tienen diferentes enfoques. Uno de los entrevistados es Scott Page, cuyo enfoque será en buena parte el que seguiremos en este artículo.

HORMIGAS Y DIVERSIDAD

Para que haya complejidad se necesitan agentes (personas, hormigas, programas computacionales o empresas) y que entre ellos se presenten las dosis adecuadas de cuatro ingredientes: interdependencia, conectividad, diversidad y adaptación. Definamos cada una.

● **Interdependencia** describe qué tanto las acciones de un agente dependen de las acciones de otros. Se puede pensar en distintos niveles de interdependencia que van desde ninguna (caso en el que cada agente hace lo que quiere sin importar la reacción o influencia de los demás) hasta un grado máximo de interdependencia en donde la acción de cada agente está supeditada a las acciones de todos los demás.

● **Conectividad** se refiere a con cuántos otros agentes está conectado cada uno, con dos extremos: ninguna conectividad, en la que ningún agente puede afectar a otro, y total conectividad en donde cada agente está conectado con todos los demás. Los mapas de redes sociales que unen a cada miembro con líneas a los otros es la forma de representar la conectividad.

● **Diversidad** hace referencia a las diferencias de tipo. Hay muchas formas de medirla y ésta puede ser una variable difícil de valorar en la práctica. Naturalmente, no habrá diversidad cuando todos los agentes sean iguales y habrá total diversidad cuando no haya dos agentes iguales.

● **Adaptación** quiere decir qué tanto los agentes responden adecuadamente a las reacciones de los demás. También se usan los términos «aprendizaje» o «inteligencia» para definir esta característica. Una nula capacidad de adaptación sería el equivalente a ningún aprendizaje o a total torpeza y una máxima capacidad de adaptación a un aprendizaje completo o una inteligencia máxima.

Para que haya complejidad, contrario a lo que pudiera parecer a primera vista, no se requiere que haya dosis máximas de cada uno de estos atributos. Tanto si no hay ninguna cantidad como si hay una cantidad muy alta, desaparece la complejidad, ya que ésta solo se presenta cuando hay cantidades moderadas de cada atributo. En los extremos se presenta una zona de equilibrio. Si no hay, por ejemplo, ninguna conexión, el sistema no puede funcionar. Si la adaptación es máxima, la reacción del sistema será, llamémosla perfecta. Es lo que sucede cuando se juega «tres en raya» («gato» en México); quienes conocen el juego ya saben exactamente cómo reaccionar en cada caso, lo que lleva a que dos jugadores conocedores siempre lleguen a empate y que el juego para ellos carezca de interés.

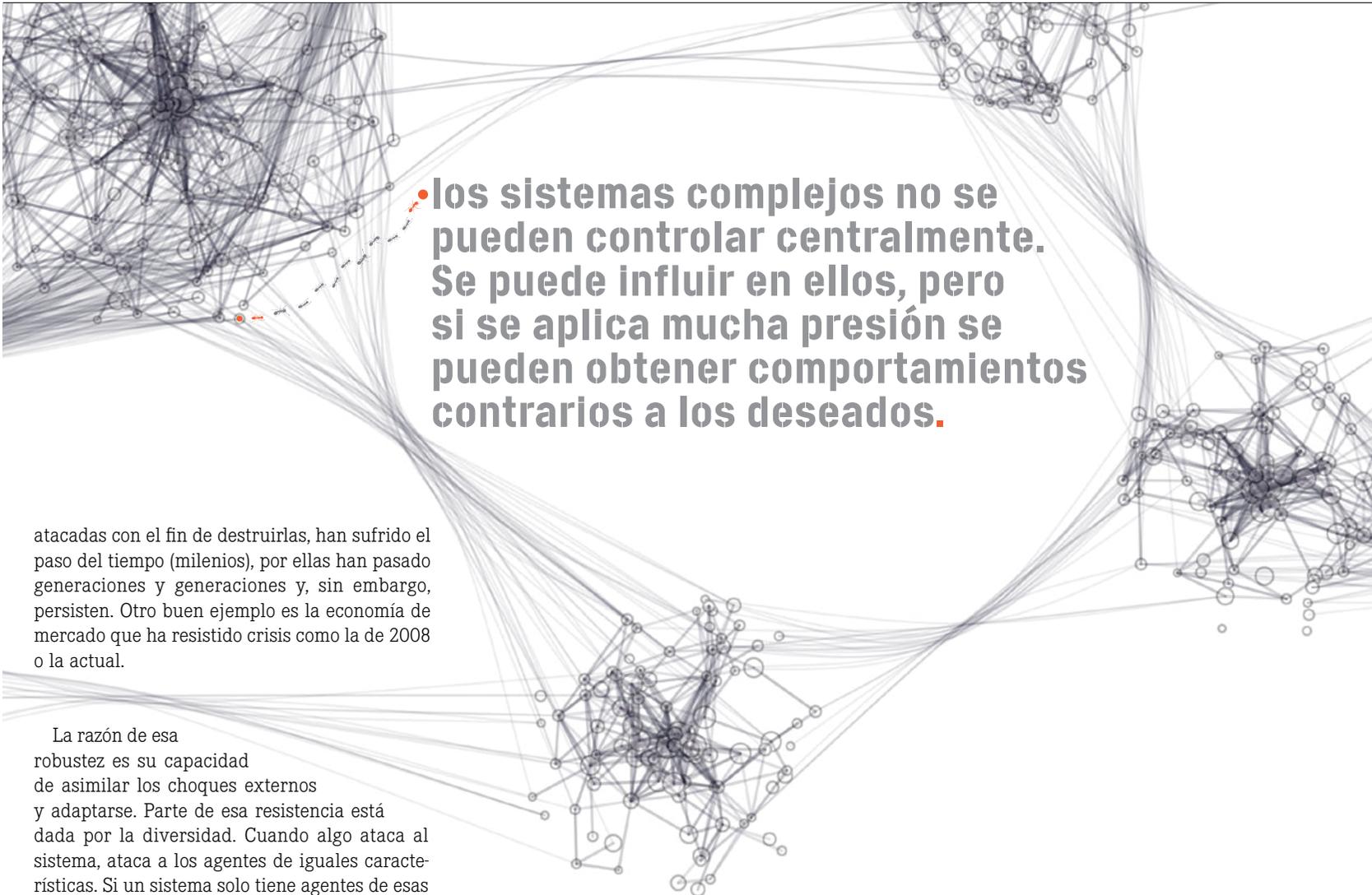
Algunos de los sistemas complejos que conocemos son la naturaleza (la selva tropical, el océano), las ciudades, el sistema inmune, el cerebro, internet y la economía de mercado.

¿DÓNDE ESTÁ LA REINA?

Los sistemas complejos son muy interesantes porque presentan ciertas características especiales: son muy robustos, producen grandes eventos, presentan fenómenos emergentes y producen novedad. Veamos uno por uno.

Los sistemas complejos son muy robustos ya que son capaces de mantener la funcionalidad, a pesar de las perturbaciones. Un buen ejemplo son las ciudades. Muchas de ellas han sido





• **los sistemas complejos no se pueden controlar centralmente. Se puede influir en ellos, pero si se aplica mucha presión se pueden obtener comportamientos contrarios a los deseados.**

atacadas con el fin de destruirlas, han sufrido el paso del tiempo (milenios), por ellas han pasado generaciones y generaciones y, sin embargo, persisten. Otro buen ejemplo es la economía de mercado que ha resistido crisis como la de 2008 o la actual.

La razón de esa robustez es su capacidad de asimilar los choques externos y adaptarse. Parte de esa resistencia está dada por la diversidad. Cuando algo ataca al sistema, ataca a los agentes de iguales características. Si un sistema solo tiene agentes de esas características el sistema muere, pero si hay distintos tipos de agentes unos se ven más afectados que otros y algunos se ven poco o nada afectados. Son esos últimos elementos los que toman el relevo y sustituyen a los afectados, haciendo viable el sistema.

Los sistemas complejos producen grandes eventos. La razón de esto se debe a la interdependencia. Cuando un evento es afectado por variables independientes sus valores tienden a adoptar una curva normal, con pocos valores en los extremos y la mayor cantidad de ellos en la mitad. Este tipo de distribución es muy frecuente; por ejemplo, la estatura o el peso de las personas, el coeficiente intelectual, el peso de una caja de cereales. En la vida real no existe una persona que pese una tonelada.

En cambio, en los sistemas complejos en lugar de una distribución normal se presentan distribuciones llamadas «de cola larga»: un buen porcentaje de los datos se agrupa en valores «razonables», pero hay una larga cola de valores cada vez menos frecuentes, pero más grandes. Nuevamente, las ciudades pueden ser un buen ejemplo de esto: una gran mayoría de ellas

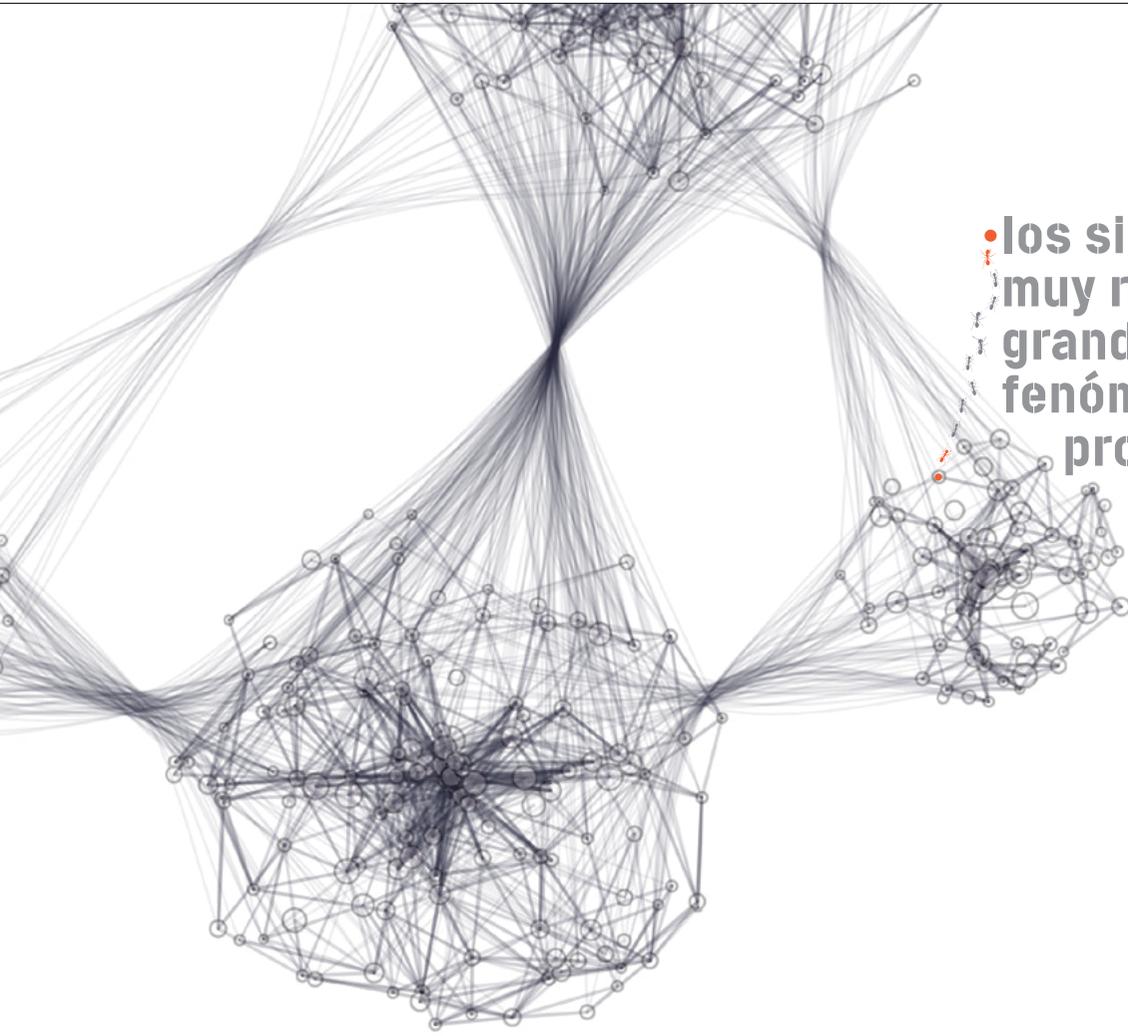
tienen poblaciones «razonables» pero existe, sin embargo, un número cada vez menor, pero importante de megaciudades, como la CDMX, con un número enorme de habitantes y que, aun así, pueden seguir creciendo más. Es decir, si graficamos la cantidad de habitantes por ciudades en el mundo, nos encontraremos con una curva descendente a medida que el número de habitantes por ciudad crece, pero que tendrá una larga cola.

Esa larga cola, característica como decimos de los sistemas complejos, nos advierte que éstos pueden presentar fenómenos que se salen completamente de lo esperado. La crisis financiera de 2008 puede ser un ejemplo de ello. Los sistemas financieros interconectados del mundo expandieron la crisis a gran velocidad y no permitieron que algunos países se recuperaran antes de que la crisis golpeará a los otros. Esa crisis nos permite ver dos características relativamente contrarias de los sistemas complejos: su capacidad de producir grandes eventos y, a la vez, su robustez, dado que el sistema económico,

aunque cambió, no se destruyó, a pesar del gran impacto de la crisis.

Una de las características más interesantes de los sistemas complejos son las propiedades emergentes. Una propiedad emergente es la creación espontánea de orden y funcionalidad que se da de «abajo hacia arriba», es decir, propiedades del sistema que se ven en el todo, pero que no se pueden esperar si se observa el comportamiento aislado de las partes.

Un termitero es un perfecto ejemplo. El comportamiento aislado de las termitas no permite predecir que puedan hacer una estructura tan elaborada y funcional como un termitero. En comparación con un termitero, nuestros edificios son estructuras muy sencillas y de poca altura relativa. Pero los termiteros, además de enormes (en comparación con el tamaño de sus constructoras) son muy funcionales y mantienen el aire interior a temperatura constante. La pregunta que por años se han hecho los investigadores es dónde está el plan general o la termita que organiza todo esto. Lo que se ha descubierto es que



• los sistemas complejos son muy robustos, producen grandes eventos, presentan fenómenos emergentes y producen novedad.

esto crea, cualquier movimiento de un pájaro es seguido por los otros que a su vez cambian la posición sin alejarse demasiado.

EL TRIUNFO DE LA PARCIALIDAD

Explicado lo complejo, es ahora posible distinguir lo complejo de lo complicado. Un reloj es un aparato complicado, de decenas de piezas precisas totalmente integradas y ajustadas. Sin embargo, un reloj no es complejo; es suficiente con que una sola pieza falle, se rompa o se salga de su puesto para que todo el reloj deje de funcionar. No hay ninguna pieza que venga a ocupar el puesto dejado por la otra; no hay ninguna adaptación. No podemos esperar de un reloj, por complicado que sea, ni robustez, ni grandes eventos, ni emergencia, ni novedad.

Como una explicación final, vale la comparación de lo que sería un sistema en equilibrio y un sistema complejo. Si un conferencista se dirigiera a un público que no entendiera nada de lo que dice, esa situación se parecería a un tipo de interacción en la que no hay adaptación, aprendizaje o inteligencia: nada nuevo se puede esperar de ella. Si por el contrario, el público no solo le entiende al expositor sino que, además, conoce a la perfección todo lo que se le dice, aun siendo el polo opuesto de la anterior situación, como sistema se puede decir que también está en equilibrio, no hay cambio, no hay novedad. Solo cuando el expositor se puede comunicar con el público y éste conoce solo parcialmente de qué se le está hablando, hay adaptación y aprendizaje.

Es una comparación imperfecta, claro, comenzado con el hecho de que usualmente en los sistemas complejos no hay «expositor» central. Quizá una mesa redonda de eruditos sería mejor ejemplo, pero ilustra la importancia del punto intermedio para la aparición de la complejidad.

las termitas tienen un conjunto limitado de instrucciones, pero que cuando miles de ellas interactúan emergen estas propiedades asombrosas.

Las colonias de hormigas siguen el mismo patrón. Un aspecto muy interesante es que cuando se hace seguimiento por años de las colonias, éstas, como un todo, evolucionan en el tiempo siguiendo patrones comunes. Por ejemplo, las colonias jóvenes son más agresivas que las colonias viejas o, mejor dicho, sus miembros son más o menos agresivos dependiendo del desarrollo de la colonia. Las hormigas mueren y son reemplazadas por otras pero la colonia, como un todo, mantiene sus características.

Una ciudad se parece a una colonia. Las ciudades evolucionan, resisten la adversidad, se organizan y cuando se siguen en el tiempo, por siglos, conservan ciertas características y comportamientos, aunque los individuos que las habitan mueran y su lugar sea ocupado por nuevos ciudadanos. La ciudad es una propiedad emergente que no podría deducirse de la conducta de los individuos aislados.

Como resulta sorprendente este patrón, el sentido común dice que debe haber un plan o una organización central que coordina todo esto. A esta idea se la ha llamado «el mito de la hormiga reina». El mismo nombre que se les ha dado a las termitas, hormigas y abejas que ponen huevos, el de reina, hace parecer que en ellas reside la información y la capacidad de coordinación. Sin embargo no es así. El termitero, la colonia y la ciudad son la creación espontánea de conductas individuales relativamente sencillas; es un milagro de autoorganización y orden espontáneo.

De todo esto surge otra propiedad de los sistemas complejos que es la novedad: propiedades que no podríamos esperar y que emergen; nuevas estructuras y funcionalidades hasta entonces desconocidas. Es posible que el lector haya visto esas bandadas de pájaros que crean figuras impresionantes conforme se mueven armónicamente por el cielo: es la aparición de una propiedad emergente. Lo único que hace cada pájaro individual es estar cerca de los otros, pero no mucho. Dada la interacción que



Con estas herramientas conceptuales ya podemos encontrar algunas recomendaciones para aplicar en nuestro medio y empresas.

Lo primero es comprender que los sistemas complejos no se pueden controlar centralmente. Se puede influir en ellos, pero si se aplica mucha presión se pueden obtener comportamientos contrarios a los deseados. Esta es una importante reflexión para directivos y, especialmente, para políticos y funcionarios. Medidas bien intencionadas pueden generar reacciones inesperadas.

Si entendemos la cultura como el conjunto de creencias, comportamientos y rutinas compartidas, se puede considerar que la cultura emerge de las interacciones de las personas. Una conducta individual puede ser imitada por los miembros del grupo relacionados con esa persona que, a su vez, es imitada con alguna ligera variación por el segundo nivel de interrelación y así sucesivamente, de forma que como en la bandada de pájaros, el comportamiento va y viene por el grupo creando un patrón. Algunos individuos saldrán del grupo y otros entrarán, pero el patrón cultural se mantendrá. Como toda propiedad emergente, se resistirá ser cambiada intencionalmente por un director central.

Es frecuente que nuevos directores pretendan cambiar las culturas organizacionales mediante órdenes, cambios de personal y sanciones; sin embargo, se enfrentan a un fenómeno emergente y deben ser más respetuosos de la limitación de su poder.

La optimización y la eficiencia son características deseables de las empresas, pero si estas se llevan al extremo, ponemos el sistema al borde del abismo, al punto en que una pequeña alteración puede desencadenar un gran evento, de los poco frecuentes pero disruptivos de la «cola

larga». Una de las formas de aumentar la eficiencia es evitar las redundancias e inventarios; sin embargo, estos pueden ser necesarios para darle una cierta flexibilidad al sistema, que lo haga capaz de resistir choques y tener posibilidad de adaptación. El exceso de eficiencia convierte a la organización en un cristal muy duro y sin elasticidad, que por ello se puede fracturar al ser golpeado. Cierta holgura es necesaria y mostrará sus frutos en las crisis.

Otra recomendación que deja el estudio de los sistemas complejos es estar atento a la «cola larga» de la distribución de eventos. Es posible que la mayoría de nuestros clientes estén

Las empresas en las que todos piensan igual son menos creativas y susceptibles a los cambios. En cambio, una empresa con distintos proyectos puede resistir mejor una crisis.



satisfechos con la organización, pero un grupo pequeño de ellos, incluso solo uno, con suficiente retroalimentación (como la que dan hoy las redes sociales), puede desencadenar un gran evento.

El directivo puede influir en los sistemas complejos generando o cortando conexiones entre los individuos. Muchas empresas utilizan estrategias como oficinas sin paredes que separen a unos de otros, comedores con mesas grandes en las que sea casi que obligatorio sentarse a comer con personas de otras dependencias con el fin de que aumenten las conexiones y se generen nuevas ideas y proyectos. Por otra parte, es probable que sea conveniente aislar a ciertos grupos con proyectos especiales para que no sean contaminados por la incredulidad o las viejas ideas de empresa. El nivel adecuado de conexión es una variable que puede manejar con prudencia la dirección.

Otra variable sobre la que puede influir la dirección y que es muy provechosa, es la de fomentar la diversidad en la empresa; de culturas, de historias, de puntos de vista, de proyectos. Las empresas en las que todos piensan igual, se visten igual, llegan y se van a la misma hora y

se dedican al único negocio, son empresas menos creativas y muy susceptibles a los cambios del exterior. Por el contrario, una empresa con distintos proyectos y perspectivas puede resistir mejor una crisis.

Las empresas que se mueven en ambientes complejos como los actuales son como esas personas que caminan en inflables: se caen y se paran dando tumbos, ya que no solo el piso cede a su peso, sino que cambia de acuerdo con el peso de los demás. Los negocios que hoy son los más rentables, mañana dejan de serlo; la gran idea que salva a la empresa de la crisis es imitada y luego se puede volver un lastre.

Por eso las empresas deben buscar un balance entre la exploración y la explotación. La exploración nos invita a conocer nuevos mercados, nuevos productos, a experimentar; la explotación nos permite sacar provecho de las buenas cosas que hemos encontrado. Usando una comparación corriente, quien prueba nuevos restaurantes y platos está explorando; quien ya tiene un restaurante de su gusto o un plato preferido y es el único que pide, está explotando. Un exceso en cualquier dirección es inadecuado.

Dado que las empresas se mueven en ambientes complejos se hace necesario no dejar nunca de explorar. </>

¹ <https://bit.ly/2GvYOUA> (consultado agosto de 2020)



El autor es profesor y director del departamento de Finanzas y control directivo de INALDE Business School.





Karla Petersen

Es la **oportunidad**
de **cambiar**
el modelo

REDACCIÓN ISTMO

La pandemia agravó los problemas que ya enfrentaba el mundo. Sin embargo, también abre la puerta para reiniciar con un modelo más justo y equitativo.

El mundo saldrá de la pandemia de COVID-19 con más pobres, una mayor desigualdad económica y de género, así como menos empleos formales. Sin embargo, es también una oportunidad para repensar el modelo económico vigente a nivel global, en donde solo la más cercana cooperación entre los sectores público y privado podrá brindar la innovación y el empuje necesarios para echar todo a andar de nuevo.

Estos son algunos de los temas que surgen a partir de una entrevista con la profesora Karla Petersen O'Farrill, del área de Entorno Político y Social de IPADE Business School. El tema de la pobreza y el subdesarrollo es conocido por Petersen, coautora del estudio *Enhancing*

Structural Transformation in Southern Mexico: the Cases of Oaxaca and Veracruz, para culminar su maestría en Políticas Públicas por la Universidad de Harvard.

LA PANDEMIA LO EMPEORA TODO

La pobreza, la desigualdad económica y de género, el cambio climático, son todos problemas que ya existían antes de la pandemia de COVID-19. Sin embargo, esta enfermedad vino a exacerbarlos, para colmo de males. «Se vuelven ahora, más que nunca, un tema de vida o muerte», explica Karla Petersen.

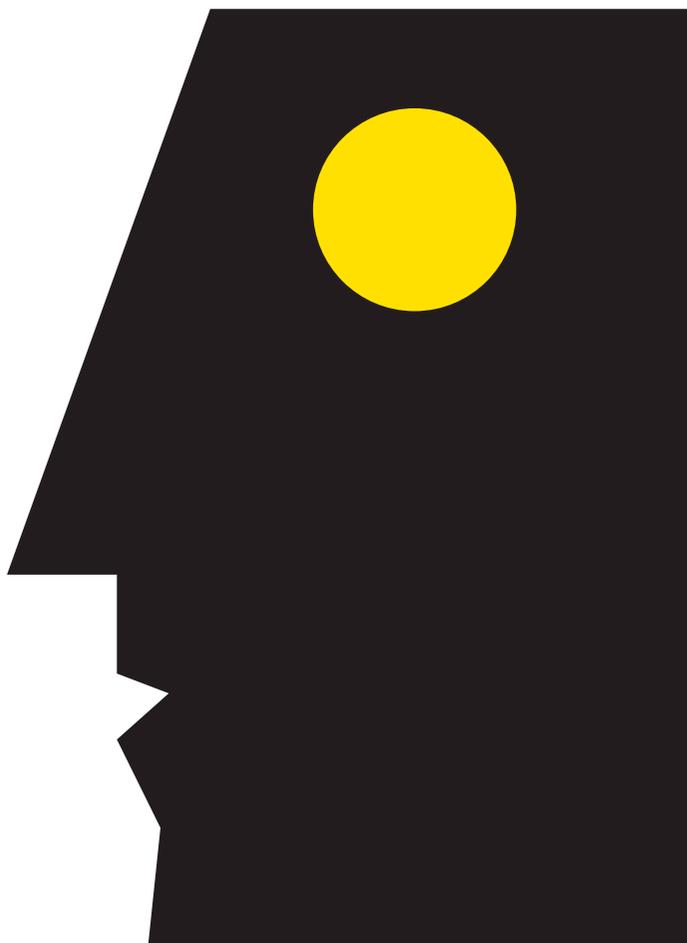
Por ejemplo, las comunidades pobres en México tienen un alto índice de mortandad por COVID-19; casi del doble del resto de la población. «Esto tiene que ver con muchos temas relacionados con la pobreza, como la precariedad en el empleo, la informalidad, la falta de acceso a seguridad social, a servicios de salud de calidad y que no pueden darse el lujo de trabajar desde casa», explica la académica. En resumen, mayor probabilidad de contagio y menores posibilidades de recuperación.

En cuanto a género, recuerda que justo una semana antes del inicio del confinamiento se celebró la marcha en favor de la igualdad y el «Día sin Mujeres», que ya dejaban ver las desigualdades. Hoy la enfermedad las ha hecho más evidentes, señala.

De acuerdo con datos que publica el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), los hombres están regresando al mercado laboral mucho más rápido que las mujeres, y las que regresan lo están haciendo en condiciones de mayor precariedad: tiempo parcial, menores salarios.

«También está la necesidad de combinar el trabajo con las actividades del hogar, cuando se pierden muchos de los elementos que apoyaban a la mujer en la inserción laboral: las guarderías, las escuelas de tiempo completo, algunas redes de apoyo en el trabajo doméstico. Esto hace que la mujer absorba una carga desproporcionada en el hogar, que también afecta su reinserción en el mercado laboral», describe Petersen.

En cuanto al tipo de trabajo que ocupan las mujeres, remata, el IMCO identifica que 53% están en sectores que han sido los más afectados





Karla Petersen O'Farrill
Profesora del área de Entorno
Político y Social de IPADE
Business School.

por la pandemia, como el comercio al por menor, servicios, hospedaje y alimentos. Además «la subrepresentación en puestos de liderazgo hace que en la toma de decisiones la mujer no esté igual de representada que los hombres y, por tanto, que las medidas que se toman no sean tan favorables para sus necesidades».

En cuanto al cambio climático, «la COVID-19 ha hecho más palpable cuáles podrían ser las consecuencias si no actuamos de manera oportuna», afirma. «Aquellas personas que viven en zonas de mayor contaminación también presentan mayor mortandad por el virus, por el daño que produce al sistema respiratorio. A pesar de que hemos vivido un paro económico importante, las reducciones en las emisiones de gases de efecto invernadero han sido muy pocas, tan solo de 8%. Si realmente queremos atacar el cambio climático, debemos hacer una transformación radical en nuestra forma de vivir, de producir, de consumir.»

En suma, y analizando el éxito que otros países, como Alemania, Dinamarca, Nueva Zelanda y Corea han tenido frente a la pandemia, «vemos la necesidad de construir sociedades más equitativas, tener sistemas de protección social cada vez más fuertes y Estados capaces, que puedan

intervenir para proteger a los más vulnerables en momentos de crisis», concluye Petersen.

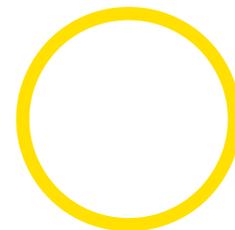
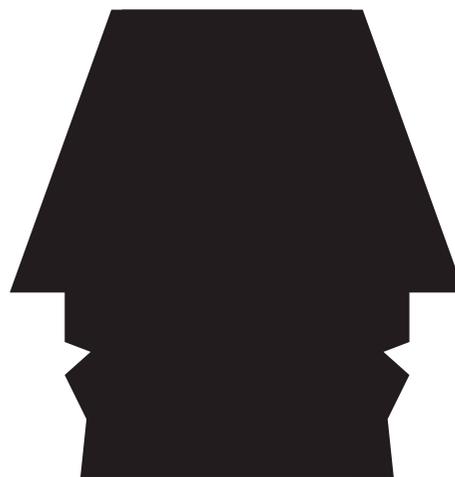
MEDIDAS DE DOBLE FILO

Como se ha podido apreciar en 2020, las medidas de los gobiernos contra la COVID-19, en muchos casos han agravado o generado una nueva crisis humanitaria. No se trata de caer en la comparación simplista de confinamiento o crecimiento económico, pero sí en analizar medidas que no consideraron efectos diferentes al control de la enfermedad.

Destaca el caso de India, por ejemplo, que impuso una cuarentena «dramática, cerrando toda actividad económica y de transportes», apunta la académica del IPADE. Este acto intempestivo dejó prácticamente en la calle a 120 millones de trabajadores migrantes, quienes tuvieron que regresar a sus lugares de origen a cientos de kilómetros de distancia, prácticamente a pie. El impacto económico y social fue al final mucho más drástico.

«La respuesta adecuada que debe tener un país ante la crisis de la COVID-19 debe ser multifactorial. Depende de su nivel de desarrollo, de su sistema de protección social y del nivel de pobreza, lo que hace muy difícil tener una respuesta única a esta crisis humanitaria.»

a pesar del paro económico, las reducciones en las emisiones de gases de efecto invernadero son pocas. Urge una transformación radical en nuestra forma de vivir, producir, consumir.



Algunos ejemplos que sí se comparten a nivel internacional tienen que ver con invertir más en el sistema de salud, un primer paso fundamental, así como dar apoyo a las empresas, sobre todo a las micro y medianas, para que puedan mantenerse en operación y mantener el empleo.

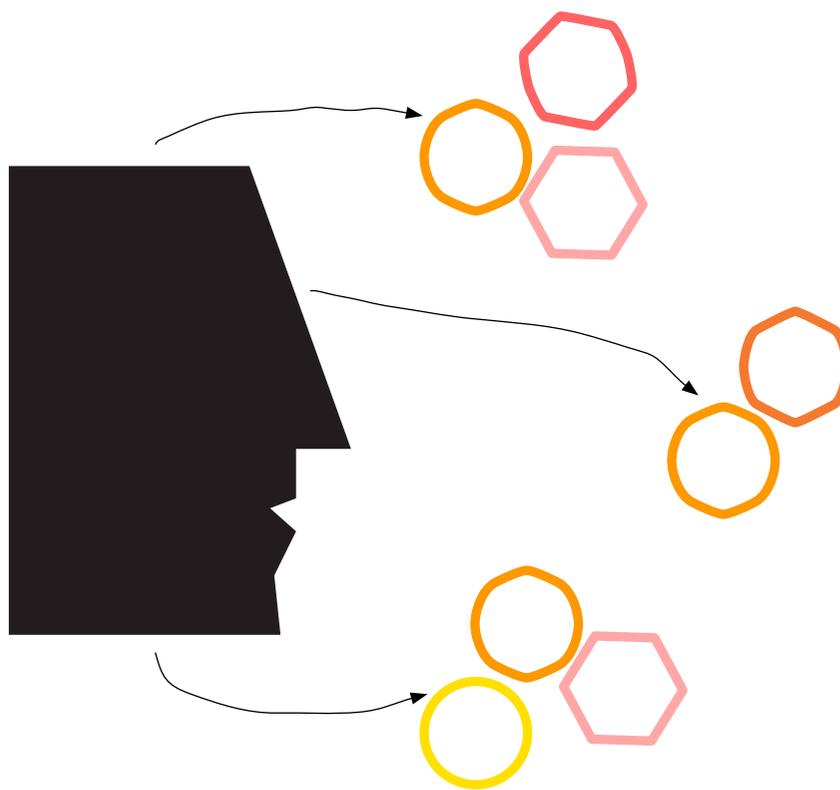
«Es muy importante reconocer el papel que van a jugar las empresas en la recuperación económica. Conforme más compañías cierren y más empleos formales se pierdan, será mucho más difícil para los países salir adelante. No solo por las implicaciones económicas directas -la cantidad de gente que emplean, los salarios que esto genera, la capacidad de consumo relacionada-, sino por el talento que representa. Un empleado formal ha recibido capacitación, sea de manera directa o a través de la realización de su trabajo; al perderse los empleos formales, se tiene que reconstruir el capital humano que se había estado generando. El apoyo a las empresas tiene mucho que ver con mantener la situación y las perspectivas de desarrollo», explica Petersen.

«Uno de los grandes problemas es que cuando hay un sistema de protección social muy débil y las personas pierden su trabajo, se ven obligadas a salir y ganarse la vida de distintas maneras -hablamos de economía informal-, esto hace que no puedan mantener la cuarentena, lo que lleva a que los casos de contagio y vulnerabilidad sigan aumentando.»

BORRÓN Y CUENTA NUEVA

Como es evidente -aunque el primer mundo no queda exento- todos los problemas mencionados se agudizan en los países en desarrollo. La profesora Petersen menciona que esta será la primera ocasión desde 1998 -después de la crisis asiática-, que la pobreza va a aumentar a nivel global.

«En las últimas décadas veníamos trabajando, de manera importante, aunque no suficiente, en la reducción de la pobreza a nivel internacional. El Banco Mundial calcula que entre 71 y 100 millones de personas podrían caer en pobreza extrema en 2020. Si consideramos pobreza, es decir, personas que viven con menos de 5.50 dólares al día, esta estimación crece hasta 177 millones. Estaríamos hablando de una población incluso más grande que la de México, que va a caer en pobreza este año debido a la crisis.»



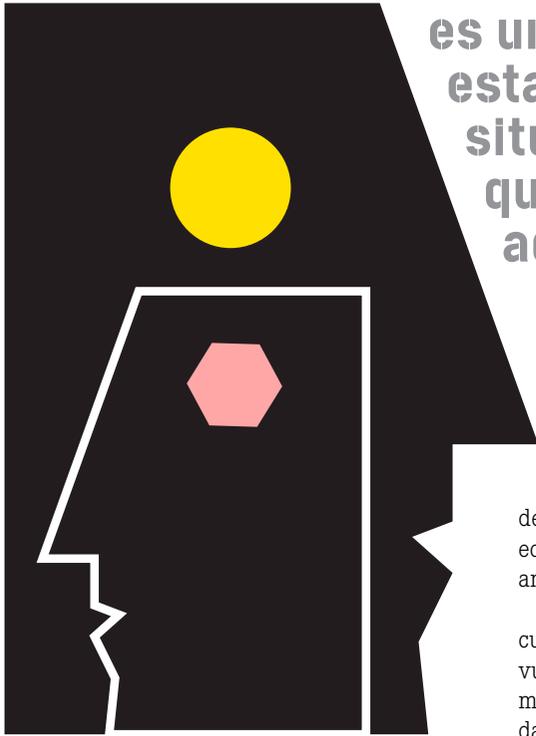
es muy importante reconocer el papel de las empresas en la recuperación económica. Conforme más compañías cierren será mucho más difícil para los países salir adelante.

Esto tiene impactos diferenciados. El mayor número de pobres recaerá nuevamente en países que ya de por sí son pobres, como el sur de Asia y un tercio en el África Subsahariana. Pero Asia también tiene otros retos: su enorme población empieza a envejecer a un ritmo más rápido que el que se vio en regiones como Europa. Por tanto, estos países van contra reloj: requieren alcanzar el desarrollo antes de que su pirámide demográfica se invierta, para contar pensiones y seguridad social de calidad.

Otro de los sectores que se ha visto impactado por la crisis económica es la educación, de acuerdo con la académica. «Estamos ahora tratando de transitar hacia modelos de enseñanza remota, algo que sin lugar a duda se

vuelve mucho más complicado en un contexto de pobreza, donde las condiciones de acceso a la tecnología no existen. Esto, evidentemente impactará las posibilidades que tenga la población que hoy está en pobreza para desarrollarse e insertarse en mejores oportunidades laborales, que es uno de los elementos que más impacta el ingreso y por tanto, la oportunidad de salir de la pobreza.»

Nuevamente, la situación de los países de desarrollo ya tenía un problema antes de la pandemia. Su modelo de crecimiento basado en la exportación de *commodities* y productos con muy bajo valor agregado, junto mucha inversión pública, estaban presentando claras señales de agotamiento.



es un reto para los líderes, porque aún estamos luchando con el presente, pero esta situación de incertidumbre permite definir qué tipo de sociedad queremos de ahora en adelante.

multilateralismo, en principios liberales, que sin duda permitieron un crecimiento económico muy acelerado, pero que también ha dejado muchos retos atrás: una gran concentración de la riqueza, altos niveles de pobreza, mucha desigualdad y un modelo económico muy poco sustentable en términos ambientales.»

Si la comparación vale, sería momento de cuestionar un modelo que ha demostrado sus vulnerabilidades y buscar uno que favorezca mejores oportunidades de empleo, mayor igualdad y más sustentabilidad. Además, es el momento para hacerlo, porque entre más pase el tiempo, será más grande la tentación de volver al *statu quo*.

«Es un reto para todos aquellos en posición de liderazgo, tanto en el sector público como en el privado y en la academia, porque aún estamos luchando con el presente, pero creo que es en esta situación de incertidumbre donde podemos tener este borrón y cuenta nueva y ver qué tipo de sociedad queremos de ahora en adelante.»

EL PAPEL DE LAS EMPRESAS

Para Karla Petersen, la empresa tiene un papel fundamental en el desarrollo de este nuevo modelo y sobre todo en su implementación. De hecho, hay dos niveles de participación: el micro, en donde es preciso repensar la forma en que trabajamos, por lo menos en las urbes. Aquí entran los nuevos horizontes que abrió el trabajo en casa y que deberían generar al volver una mayor flexibilidad en las formas de organización de la empresa.

Un mejor balance entre vida y trabajo de los colaboradores, mayor bienestar, sin dejar de lado los retos de equidad de género que planteó

el confinamiento. Todo ello con el fin de generar un ambiente laboral que fomente la productividad y la innovación.

En el nivel macro, la empresa tiene la misión de construir mayor confianza en la sociedad actual, así como en tener mayor impacto en temas de responsabilidad social, alineando sus estrategias de crecimiento con la atención de problemas sociales. «El suyo puede ser un papel de liderazgo en la transición económica y tecnológica, pero generando modelos de negocio que tengan a la persona en el centro, que busquen una mejor calidad de vida y considerando el impacto social de sus acciones», apunta Petersen.

La empresa debe buscar ofrecer empleo de calidad, con rutas de crecimiento profesional y personal y atender las necesidades ambientales, en respuesta al cambio climático. Es muy posible que se vean cambios muy importantes en temas de manufactura. La COVID-19 ha llegado a poner en entredicho cadenas de proveeduría que antes eran muy sólidas. «Nos hace ver cómo estamos conectados, pero también cómo somos más vulnerables».

En ese sentido, la cooperación con el sector público será obligada, siempre y cuando se pueda partir de una visión común: qué tipo de economía buscarán ambos sectores en cooperación después de la crisis, qué modelo se piensa construir.

De esta forma, los pilares del crecimiento económico en los próximos años tendrán que ver con aumentar la productividad y acelerar la innovación aunque, después de lo que hemos vivido, se deberá tomar en cuenta el impacto social y ambiental, «para construir una sociedad más incluyente, más participativa y justa», concluye Petersen. </>

La COVID-19, en ese sentido, puede ser una oportunidad, «obligarnos a pensar de nuevo qué tipo de economía queremos, no sólo en términos económicos, sino sociales y humanos», piensa Karla Petersen. Existen voces muy importantes como Muhammad Yunus, premio Nobel de la Paz, António Guterres, Secretario General de la Organización de las Naciones Unidas, el Foro Económico Mundial, que pueden servir de base para buscar una economía más equitativa, que ponga a la persona en el centro del modelo y que considere el impacto ambiental. Más que una recuperación, una reconstrucción del modelo económico, como propone Yunus.

Un comparativo interesante, cita Petersen, es la Segunda Guerra Mundial, que dejó las economías del mundo occidental completamente devastadas. A partir de ahí surge un nuevo modelo económico. «Es ahí donde vemos un impulso muy importante a la apertura comercial, la construcción de un sistema internacional muy distinto basado en la cooperación, en el



IPADE

BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD PANAMERICANA



¿PIENSAS QUE HAY SOLUCIONES PARA ESTE MUNDO INCIERTO? ¡BIENVENIDO AL GRUPO!

Bienvenido al IPADE, un foro de líderes que, como tú, serán quienes den el primer paso hacia el futuro. Analiza casos actuales y discútelos con decenas de líderes que, como tú, trabajan todos los días por un país mejor.

**El mundo está haciendo un llamado,
respondamos juntos.**

Conoce nuestros Programas
de Alta Dirección



ipade.mx

contacto: garuiz@ipade.mx

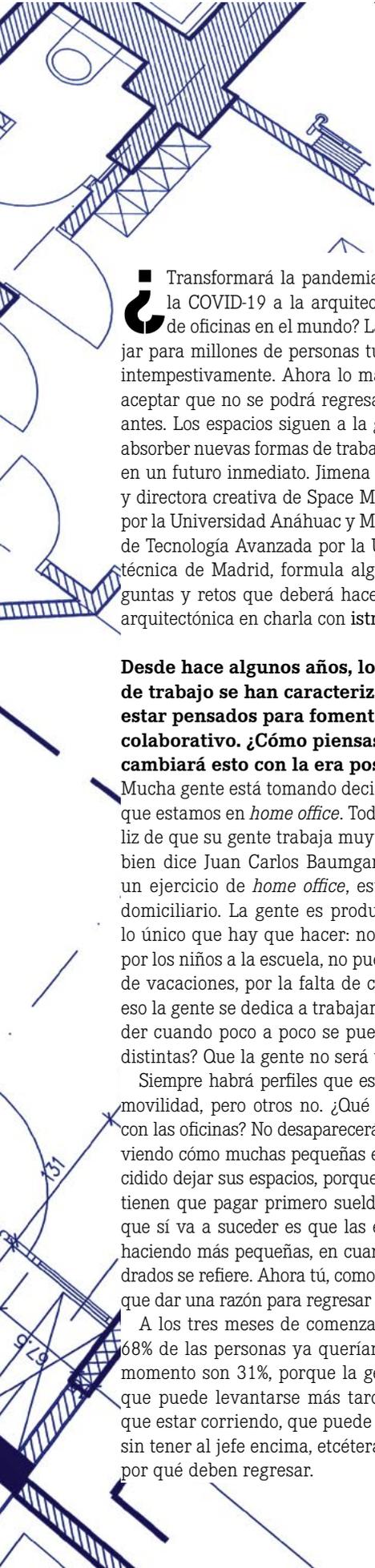
THE
WORLD
CALLS



Jimena Fernández
Hay que dar **razones**
para **regresar**
a la oficina

REDACCIÓN ISTMO

Harán falta lugares para conciliar lo virtual con lo presencial en el espacio de trabajo posterior a la pandemia.



¿Transformará la pandemia ocasionada por la COVID-19 a la arquitectura y el diseño de oficinas en el mundo? La forma de trabajar para millones de personas tuvo que cambiar intempestivamente. Ahora lo más importante es aceptar que no se podrá regresar a lo mismo de antes. Los espacios siguen a la gente, y deberán absorber nuevas formas de trabajar y organizarse en un futuro inmediato. Jimena Fernández, socia y directora creativa de Space México, arquitecta por la Universidad Anáhuac y Máster en Edificios de Tecnología Avanzada por la Universidad Politécnica de Madrid, formula algunas de las preguntas y retos que deberá hacerse la disciplina arquitectónica en charla con istmo.

Desde hace algunos años, los espacios de trabajo se han caracterizado por estar pensados para fomentar el trabajo colaborativo. ¿Cómo piensas que cambiará esto con la era post COVID-19?

Mucha gente está tomando decisiones pensando que estamos en *home office*. Todo mundo está feliz de que su gente trabaja muy bien, pero como bien dice Juan Carlos Baumgartner, esto no es un ejercicio de *home office*, esto es un arresto domiciliario. La gente es productiva porque es lo único que hay que hacer: no tienes que salir por los niños a la escuela, no puedes ir al cine, ni de vacaciones, por la falta de conectividad. Por eso la gente se dedica a trabajar. ¿Qué va a suceder cuando poco a poco se puedan hacer cosas distintas? Que la gente no será tan productiva.

Siempre habrá perfiles que estén listos para la movilidad, pero otros no. ¿Qué pasará entonces con las oficinas? No desaparecerán. Hemos estado viendo cómo muchas pequeñas empresas han decidido dejar sus espacios, porque se entiende que tienen que pagar primero sueldos que renta. Lo que sí va a suceder es que las empresas se irán haciendo más pequeñas, en cuanto a metros cuadrados se refiere. Ahora tú, como líder, vas a tener que dar una razón para regresar a la oficina.

A los tres meses de comenzada la pandemia, 68% de las personas ya querían volver. En este momento son 31%, porque la gente ya constató que puede levantarse más tarde, que no tiene que estar corriendo, que puede hacer su trabajo sin tener al jefe encima, etcétera y se preguntan por qué deben regresar.

La realidad es que el trabajo personal se puede hacer en *home office*. Donde sí se ha visto un declive es en la creatividad, ideas en colaboración, trabajo en equipo. Es muy difícil hacerlo cuando cada uno está en su casa, no importa si te reúnes por Zoom, no es lo mismo.

Esto no solo aplica a las empresas creativas, lo vemos incluso con los niños: ellos no están teniendo muchas tareas en equipo porque no es fácil. En mi oficina lo que estamos haciendo es que veo a mi equipo los miércoles por la mañana y hacemos «tormenta de ideas» para distintos proyectos y todas las partes creativas de las que necesitamos hablar. Al final, cada uno se va con su tarea fija para el resto de la semana.

Cuando necesitas un *one to one* con alguien estas herramientas sí funcionan y, dependiendo de cuál uses, te permiten trazar en la pantalla o hacer otras cosas, pero que esto no se confunda con que es un momento muy productivo para las empresas.

Al inicio de la pandemia se pensaba que ya no habría salas de juntas, por aquello de la «sana distancia». Si regresamos en este momento, lo que va a suceder es que en una sala de juntas donde se reunían diez, ahora lo harán cinco. El trabajo de cada uno en su estación de trabajo no importa. ¿Qué tenemos que hacer? Transformar las oficinas.

Lo que hizo la pandemia fue acelerar un cambio, en donde cada vez se trata un poco más de colaboración, de *home office*, de lugares no asignados. Por eso tenemos que meternos a rediseñar las empresas, a saber qué funcionó en esta etapa de COVID y qué no. Porque otro de los puntos que ahora debe tratarse es el de salud mental. No es lo mismo estar en tu empresa, irte a comer con tus amigos, tener tiempo para socializar que de pronto estar metido en casa, con tu familia, obligado a socializar únicamente en pequeños núcleos. Es la parte que a la gente le ha costado más trabajo.

¿Pueden los espacios virtuales de alguna manera sustituir los espacios físicos?

Habrá uno o dos lugares que tengan este híbrido de tecnología con presencia. ¿Qué es lo que sí han visto las empresas? Que muchos viajes eran innecesarios. La gente de global, que se juntaban en una ciudad para meterse horas en una sala de juntas, tomar vuelos y regresar a sus países. Ese tipo de prácticas no van a regresar. Se va

las empresas se irán haciendo más pequeñas, en cuanto a metros cuadrados se refiere. Ahora tú, como líder, tendrás que dar una razón a tu equipo para regresar a la oficina.



Jimena Fernández
Socia y directora creativa
de Space México

donde sí se ha visto un declive es en la creatividad, ideas en colaboración, trabajo en equipo. Es muy difícil hacerlo cuando cada uno está en su casa, no importa si te reúnes por zoom.

a necesitar un espacio para lo que antes se denominaba “telepresencia”: salas muy bien activadas para que parezcan una sola mesa. Esos espacios sí regresarán, aunque de pronto haya personas que efectúen un vuelo corto que valga la pena.

Pongamos el ejemplo México-Guadalajara-Monterrey: las juntas una vez a la semana en otro estado, que se creían muy importantes, se ha visto que no lo son. Pero tratar de regresar al *open office* y todos en Zoom al mismo tiempo es francamente imposible. Yo tengo en este momento a mi hijo con sus clases; mi hija está en la oficina de su papá, porque intenté tener a los dos en el mismo espacio y era imposible. Mi dinámica es estar siempre en una junta y para ellos resulto muy ruidosa. O mi hija más pequeña cantaba mientras yo presentaba un proyecto en Estados Unidos. Tuvimos que separarnos.

¿Qué va a pasar en los espacios? Tenemos que reinventar los personales; no regresará cada uno a su propia oficina. Ese mundo ya no existe. Lo que requerimos son opciones donde poder trabajar porque no todo el tiempo estaremos en Zoom. Habrá características especiales que obligarán a algunas personas a estar en una zona específica para tener juntas virtuales todo el día. Por ejemplo, la gente que tiene su central aquí, pero que realmente está viendo asuntos en todo el mundo. Para ellos se requiere una zona diferente, con más capacidad de casetas telefónicas y espacios personales para que puedan hacer su trabajo.

La gente necesitará nuevos lugares para conciliar lo virtual con lo presencial. Las empresas ya habían empezado a recorrer ese camino. Cada vez había menos zonas de trabajo establecidas, más zonas de colaboración, casetas telefónicas. Cuando regresemos, la colaboración va a seguir, con las medidas precautorias, porque la gente regresará a las oficinas a estar con más

gente. Las zonas mixtas de virtual con físico pasarán a ser la mitad de la oficina.

Las oficinas, entonces ¿se parecerán más a un *coworking*?

No al *coworking*, pero ¿qué pasaría si las oficinas comienzas a parecerse más a un club social? ¿Qué pasaría si el siguiente paso es vernos para colaborar? Habrá mucha gente que tenga la posibilidad de dejar a una buena cantidad de su personal en *home office* durante cierto tiempo y darles el por qué deben regresar a la oficina.

Tenemos diferentes escenarios, hay quien no tiene en su casa un buen lugar para trabajar, ni una buena silla donde sentarse y pasan ocho horas conectados en la silla del comedor, destrozándose la espalda. ¿Esto de quién es responsabilidad? Si se va a implementar un sistema de *home office* para cierta cantidad de gente ¿de quién será la responsabilidad de ponerle una

esquina que tenga buena luz, una buena silla y conectividad? Ahorita todos lo hicimos y dijimos que sí a la conectividad, sí a los recursos que a mí me cuestan y se incrementaron la luz y el uso de Internet.

En Europa muchas empresas están dando un bono de *home office*, para que realmente puedas trabajar bien. En ciertas empresas que están en Zoom, algunas personas están siempre con la cámara apagada; se fueron de vacaciones, están en otro lado o trabajando en la cama. Podemos encontrar gente que toma dos empleos. ¿Qué control puedes tener como líder si no prenden su cámara? Habrá sin duda una serie de cambios interesantes, tanto en la etiqueta virtual, como en la presencial.

¿Crees que la concepción de espacios compartidos, no solo en el ámbito de la empresa, sino en el social, cambiará tras la pandemia?

En este momento si alguien se nos acerca, nuestra primera reacción es hacernos dos pasos atrás. Lo que ya está sucediendo es que la gente está haciendo sus burbujas, en pequeños grupos, con familiares y amigos de toda la vida.

Hablemos de la generación olvidada de la pandemia, que son los adolescentes y jóvenes de los 13 a los 25. A esas edades, lo menos que quieres es estar con tus padres; quieres estar con tus amigos, que son tu familia; estar afuera, conocer gente, tomarte de la mano, besar a alguien. ¿Quién va a devolverles esto? Esa generación, y lo estamos viendo en Europa, está saliendo como caballo desbocado y se están contagiando, porque van a fiestas, se abrazan. Están haciendo de todo, porque no lo pudieron hacer en cuatro meses. Eso causó un repunte de contagios en España, por ejemplo.

En México, como esta cuarentena se ha hecho tan larga, la gente está comenzando a relacionarse de a poco. Los tiempos van a ser diferentes, porque estamos viendo cómo repunta la pandemia en otros países.

¿Va a afectar esto al diseño? Sí. Nos va a dar calles y circulaciones más amplias. Cuando se cambia toda la arquitectura al modernismo, veníamos de un brutalismo cerrado, cajitas, escuelas cerradas. De pronto llegan enfermedades



que contaminan a los niños, polio, tuberculosis. El modernismo aparece en estos edificios con grandes ventanas que se abren. Aparecen escuelas a las que se les quitan los muros para que corra el aire, para que los virus no se mantengan, pero ahora los grandes ventanales no se pueden abrir, no corre el aire y tenemos que trabajar con aire acondicionado.

Esto va a tener repercusiones, aunque no sabemos todavía cómo serán. Lo que sí sabemos es que la gente quiere estar con la gente. Quizá lo que sí necesitamos sea crear espacios más grandes. Hemos visto que la gente ha preferido salirse de los departamentos para a rentar casas, aunque estén más lejos, porque ahora lo que necesitan es espacio y se están yendo más hacia los suburbios, a pesar de que puedan tardar dos horas el día que les toque ir a la oficina.

La generación olvidada de la pandemia tiene que ser absorbida por alguien; deben comenzar a hacer investigación con ellos y ver cómo se les puede regresar la vida social sin el riesgo del contagio.

Hablando del *home school*, *home office*, hay que entender que éste es mi espacio de adulto, ese es tu espacio de niño. Yo no me meto a tu espacio y tú no te metes al mío. Cada quien tiene el suyo, pero eso es muy difícil en lugares donde está una familia trabajando toda en el comedor, o los niños haciendo *home school* en la recámara. No; tienen que estar fuera de la recámara. No debes aprender en el mismo lugar donde descansas.

Todos los recuerdos que tienes, están guardados en una arquitectura. No puedes poner a un niño a estudiar en el mismo lugar en el que duerme, porque entonces realmente ese aprendizaje es nulo. Lo que yo trato de hacer con mis hijos, es que se muevan por diferentes zonas. Si tienes hijos pequeños a los que les gusta meterse en huequitos, si están con su *tablet* con la maestra y se meten debajo de la mesa, déjalos, porque están aprendiendo a su modo. Es material que da para mucho y yo estoy esperando ver qué va a suceder con esta situación que nos cambió la vida.

Cuando se abrieron, los centros comerciales estaban llenos, con filas para entrar. Ahora no, no hay personas dentro de las tiendas y tienes que

seguir recorridos marcados. De pronto, si se me olvidó, hay que darle la vuelta entera a la tienda para recoger la camisa que me gustó antes. Hay que pensar de nuevo los espacios, entender que esto no se termina este año -ya vimos que las vacaciones se van a tardar un poco más-.

Los viajes también tendrán que cambiar. ¿Cómo me van a hacer sentir segura? ¿Cómo vamos a mover a una persona de un lugar a otro? No sé si has ido de vacaciones y visto cómo tratan el tema de sanitización: mucho es teatral, para que te sientas tranquilo al estar ahí. Te toman la temperatura, aunque lo hagan en un lugar donde no sirva, porque hay que hacer algo para reactivar la economía. En la medida en que entendamos que la gente quiere estar en espacios que la hagan sentir seguro, sin que sienta que está entrando a un hospital, será el premio para la empresa o el diseñador que lo logre. ¿Cómo serán las oficinas del futuro? Distintas, pero seguirán siendo lienzos de creatividad, para que todo este *human asset* se pierda.

El tema de los buenos líderes también tendrá que cambiar; tendrán que ser buenos líderes con la gente que no está a su alcance. Esto es muy difícil. Estamos muy acostumbrados a ver a la gente. Cambiará no solo el espacio, también la manera en que trabajamos con nuestros equipos a nivel virtual y se deberá tener un liderazgo distinto.

¿Cómo puedes conectar con una persona a la que no puedes leer? ¿Con alguien que tiene su cámara apagada? De entrada, te marca una barrera. Las empresas tienen que poner un área o una persona que se dedique a ver cómo está su gente, qué sienten, si están contentos trabajando en *home office*, si quieren o no regresar a la oficina y dar opciones. No pueden ponerse dictatoriales en cuanto a que todos regresen. Deben hacer sentir segura a la gente de que no se van a contagiar después de haberse guardado seis meses.

Lo que ha sucedido no nos para, al contrario, acelera el cambio. Las empresas que lo entiendan, serán las empresas resilientes que saldrán mejor libradas.

¿Qué representa para ti la arquitectura?

Todo. La arquitectura lo es todo. Es el lienzo. Yo por ejemplo en mi casa, quiero paz, y la arquitectura es la que me la va a ir dando. La arquitectura en la oficina, ¿qué quiero allí? Quiero producir, socializar, hacer más, ser más creativo. Quiero que mi empresa crezca y la arquitectura me tiene que ayudar a hacer todo esto. ¿Qué quiero de la escuela? Que me inspire a aprender mejor. Todo eso es arquitectura. Quiero poder moverme, tener decisión para hacer las cosas. Nada de todo esto se responde sin usar el término «arquitectura». Por eso para mí, significa todo. Es el lienzo generador de todo. </>

cambiará el espacio y también la manera en que trabajamos con nuestros equipos a nivel virtual y se deberá tener un liderazgo distinto.



Dirigir

desde la

vulnerabilidad



ALEJANDRO
SALCEDO ROMO

00010/2020

Hay crisis que no requieren generales, sino sanadores. En tiempos de COVID-19 es evidente que el líder es tan vulnerable como el resto de su equipo. Hay que partir de esto para dirigir de forma efectiva.

Seamos francos, la vulnerabilidad no es un tema que atraiga de forma regular la atención de las mujeres y hombres de empresa. Una parte del imaginario colectivo acerca de la alta dirección empresarial suele considerar –y presentar– a las y los directores como sujetos continua y constantemente racionales; mujeres y hombres implacables, de gran fortaleza, de decisiones acertadas y capacidades excepcionales. Se ha creado una cultura popular empresarial donde la imagen de los directivos es asociada al poder y la autosuficiencia.

Sin embargo, tras los puestos y abreviaturas (CEO, CFO, COO, etcétera) se encuentra el factor humano con todas sus posibilidades, pero también con todas sus limitaciones. Pero ¿por qué hablar de vulnerabilidad?

O más aún, ¿realmente tiene algo que aportar a la dirección de empresa?

Responder a las preguntas planteadas requiere primeramente de una reflexión de carácter filosófico centrada en lo propiamente humano y, por tanto, una reflexión sobre cada uno de nosotros. Será una reflexión breve, que nos permita responder sobre las aportaciones de la vulnerabilidad al quehacer directivo.



UNA CARACTERÍSTICA ESENCIAL

La tarde del 27 de marzo, en el Atrio de la Basílica de San Pedro, frente a una plaza vacía y cubierta por la lluvia, el Papa Francisco dirigía un mensaje extraordinario ante la expectación de millones de personas alrededor del mundo:

La tempestad desenmascara nuestra vulnerabilidad y deja al descubierto esas falsas y superfluas seguridades con las que habíamos construido nuestras agendas, nuestros proyectos, rutinas y prioridades. Nos muestra cómo habíamos dejado dormido y abandonado lo que alimenta, sostiene y da fuerza a nuestra vida y a nuestra comunidad [...] Con la tempestad, se cayó el maquillaje de esos estereotipos con los que disfrazábamos nuestros egos siempre pretenciosos de querer aparentar; y dejó al descubierto, una vez más, esa (bendita) pertenencia común de la que no podemos ni queremos evadimos; esa pertenencia de hermanos¹.

Con estas palabras, Francisco indicaba no una situación excepcional -la vulnerabilidad ante la pandemia- sino una condición esencial de los seres humanos que, en la actualidad, nos ha sido recordada por la pandemia. Somos vulnerables no de forma aislada y puntual -de recién nacidos, en la enfermedad o la vejez- sino de forma continua debido a nuestra naturaleza. Lo único que cambia durante las etapas de la vida es el grado -de mayor o menor intensidad- y la duración con la que se manifiesta esta vulnerabilidad y dependencia.

Por otro lado, esta fragilidad no se limita al aspecto físico, sino que se extiende a la totalidad de nuestra vida: de lo físico a lo emocional, de lo emocional a lo racional, de lo individual a la comunidad. Así, nuestra fragilidad se pone de manifiesto no solamente en la enfermedad, sino también en el temor o en la ansiedad que sentimos en situaciones de adversidad -esfera emocional- o en el error y la mentira -esfera intelectual-. Detrás de estas realidades aparecen nuestros límites, más allá de cualquier deseo o creencia de omnipotencia.

Sin embargo, la vulnerabilidad humana se presenta de forma paradójica, puesto que nuestra fragilidad no solamente muestra nuestros límites sino también nuestras posibilidades. Tan pronto descubrimos que un virus amenaza nuestro

dirigir desde la vulnerabilidad es dirigir desde el reconocimiento de nuestra fragilidad y límites, así como desde la consciencia de la fragilidad y los límites de los demás.



bienestar, comenzamos a desarrollar los medios para hacerle frente, desde el distanciamiento social hasta la creación de equipos de investigación internacionales en busca de una vacuna.

O bien, manifestamos un temor que no solamente nos alerta del mal a evitar, sino que resalta aquellos bienes que valoramos más, invitándonos a hacer frente con audacia o a resistir el peligro inminente o a pedir ayuda, dependiendo del tamaño del peligro y del nivel de nuestra fuerza. Los límites nos permiten tomar consciencia de nuestra consistencia y, casi siempre, nos llevan al encuentro con el otro.

DIRIGIR DESDE LA VULNERABILIDAD

La Dirección de Empresa parte de las personas y se dirige a las personas. Así, el quehacer directivo se enriquece no solamente gracias a los conocimientos técnicos o a la experiencia de la dirección, sino que se nutre del conocimiento sobre el ser humano, principio y destino de la acción directiva. Recordaba Carlos Llano con su peculiar agudeza que «El director es un hombre, como todos los demás, no un monstruo de siete cabezas»² y, como humano, se trata de un ser esencialmente vulnerable y dependiente.

Plantear el quehacer directivo desde la vulnerabilidad es hacerlo desde un sentido que busca humanizarlo más, así como dotarlo de mayor realismo. No solamente se trata de llegar a los resultados -sin los que no se concibe la acción directiva-, sino también de la forma en la que queremos llegar. La pandemia que atravesamos ha subrayado este punto, ya que nos ha mostrado la necesidad de desarrollar un liderazgo más humano.

Dirigir desde la vulnerabilidad es dirigir desde el reconocimiento de nuestra fragilidad y límites, así como desde la consciencia de la fragilidad y los límites de los demás. Se trata de dirigir con realismo y humanidad, reconociendo que «los individuos no funcionan [funcionamos] en aislamiento, sino que forman parte de una red que va tomando forma; decisiones tomadas por una persona en esta pandemia pueden impactar directamente la supervivencia de otra persona. Nuestra coexistencia es dependiente»³.

En los últimos seis meses se ha vuelto cada vez más claro que no existe un estado final o un grupo de respuestas sobre cómo operar en la era de la COVID-19⁴. Al contrario, aparecen

nuevas y grandes interrogantes que requieren respuestas sin precedentes por parte de la alta dirección. Lo anterior debería invitar a generar un mayor énfasis en la prueba y error, pero sobre todo a estar más cercanos a todos los involucrados, ¡escucharlos!

Tener plena consciencia de que la vulnerabilidad es un tema que se debe evaluar de forma unitaria, no solamente se trata del otro vulnerable, del otro que necesita de mí, sino que en todo momento yo puedo ser -soy, he sido- vulnerable y necesitado. Bien lo decía Joan Fontrodona, del IESE: «Ante esta pandemia, la solución se conjuga en plural».

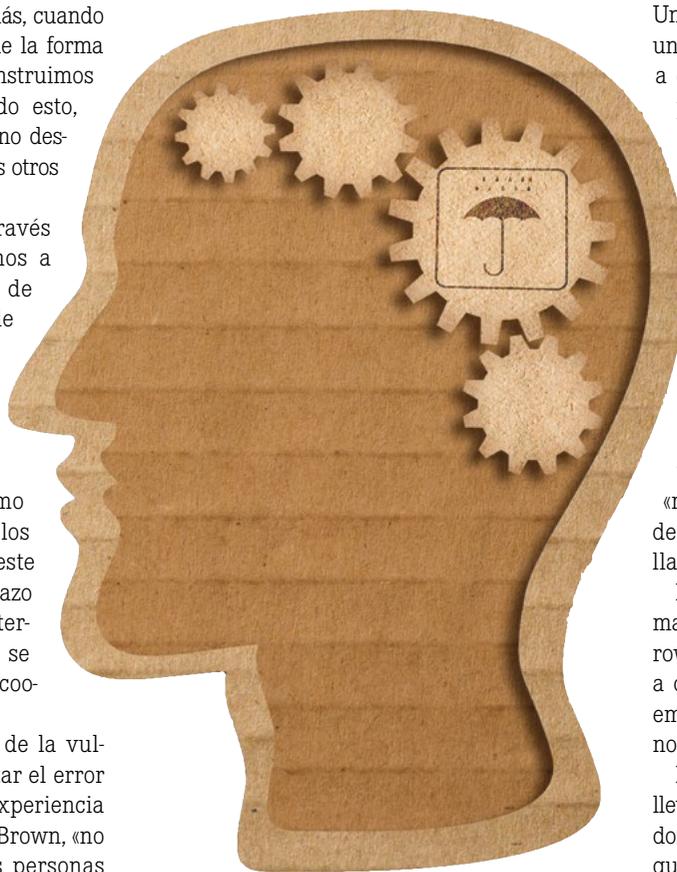
NO SE TRATA DE UN DISCURSO EMOCIONAL

Jeff Polzer, profesor de Harvard Business School, advierte que las personas suelen pensar en el tema de la vulnerabilidad de una forma sensible, perdiendo de vista sus consecuencias prácticas. Mientras que una proyección idealizada de los directivos suele separarnos de los demás, cuando compartimos nuestros altos y bajos «de la forma correcta en el contexto correcto, construimos conexiones más profundas. Haciendo esto, podemos romper los roles que cada uno desempeñamos y conectar los unos con los otros como personas»⁵.

Estas conexiones se generan a través de las señales claras que mandamos a otros sobre nuestra vulnerabilidad, de mostrarles que podemos depender de su apoyo. Si se logra que ese comportamiento se vuelva modelo para los demás, se genera un ambiente de mayor confianza que permite poner las inseguridades de lado y comenzar a trabajar teniendo como base la confianza y el apoyo entre los que conforman nuestro equipo⁶. A este comportamiento le denomina Polzer lazo o circuito de vulnerabilidad. Un intercambio compartido de apertura, que se transforma en el pilar más básico de cooperación y confianza.

Otra de las grandes aportaciones de la vulnerabilidad es que nos permite aceptar el error como una parte fundamental de la experiencia rumbo al éxito⁷. Ya lo advertía Brené Brown, «no hay triunfo sin vulnerabilidad». Las personas

la tempestad desenmascara nuestra vulnerabilidad y deja al descubierto esas falsas seguridades con las que habíamos construido nuestras agendas.



que son capaces de reconocer sus errores suelen ser los miembros más fuertes de los equipos de trabajo, ya que son ellos los que pueden salir de su zona de confort y adquirir nuevas habilidades, así como pedir consejo y apoyo cuando lo requieren, en lugar de pretender saberlo o poderlo todo. Sobre este tema afortunadamente se puede encontrar mucho en la literatura del management, por ejemplo The Up Side of Down, así como The Gift of Failure.

Una tercera aportación de la vulnerabilidad al quehacer directivo se encuentra en que nos permite transformar los límites en posibilidad. El tener consciencia de nuestra fragilidad nos permite pensar de forma profunda en nuestros puntos ciegos y en nuestras necesidades de desarrollo: ¿cuáles son mis limitaciones? ¿cuáles son mis temores? ¿por qué me cuesta trabajo pedir consejo o apoyo?⁸

ENTRE LA GUERRA Y LA PAZ

Un buen ejemplo de la necesidad de contar con un liderazgo más humano y de cómo contribuye a esto la dirección desde la vulnerabilidad se puede encontrar haciendo contraste con uno de los mindsets predominantes durante esta crisis sanitaria: el del CEO de guerra,⁹ que lamentablemente se ha extendido en el lenguaje, literatura y práctica de la dirección de empresa.

Se trata no solamente de una visión del quehacer directivo, sino de una forma de aproximarse al reto actual y de relacionarse con quienes nos encontramos viviéndolo. Esta forma de concebir la dirección de empresa nos sitúa en medio de un «campo de batalla», bajo la consigna de «matar o morir», del «sálvese quien pueda» o de cualquier otra directriz que se genere en los llamados Cuartos de Guerra -War Rooms-.

El director de los tiempos de guerra está llamado, siguiendo el decálogo propuesto por Horowitz, a «violar los protocolos con tal de ganar»; a dejar que «la guerra defina la cultura de su empresa». Es paranoico, insulta, es intolerante, no deja lugar a desacuerdos.

El problema con el mindset de guerra es que nos lleva a la acción propia de la guerra, en la que predomina la deshumanización tanto del otro -que queda reducido a un enemigo a exterminar- como

Esta crisis no es *business as usual*, por lo que demanda de los líderes mejores formas de dirigir, mayor cercanía, formas más humanas de presentarse a su equipo y de cuidarlo.

de mí mismo, que debo estar dispuesto a morir en el campo de batalla para ganar. La guerra «nos deshumaniza, obligándonos a poner de lado nuestras vulnerabilidades y a trabajar en exceso».

El llamado a la pelea además es contraproducente, pues «genera ansiedad y hace que cuando las cosas vayan a peor, se sienta como una falla personal o una derrota»¹⁰. Se podría decir mucho sobre las fallas de este modelo, por ahora solamente me importa señalar cómo genera una dirección que se plantea como invulnerable, que no acepta disonancias y que es intolerante.

EL CUIDADO TE TRAE DE VUELTA A LA VIDA

Frente a este modelo aparece otro que se basa en la idea central de la vulnerabilidad y en el hecho de que ésta –al ser una característica esencial humana– nada tiene de indigno. Así, nos recuerda el profesor del INSEAD Gianpiero Petriglieri, el mensaje de guerra además de deshumanizante resulta exhaustivo y desalentador. Por lo anterior nos propone voltear a ver las acciones y el comportamiento de aquellos que son los verdaderos protagonistas frente a esta crisis: los trabajadores del sector salud –doctores, paramédicos, enfermeros–, aquellos que hemos aplaudido a nivel global y que hemos celebrado como héroes.

Efectivamente, ellos se encuentran en la línea frontal de la crisis sanitaria, viendo constantemente de frente a la muerte, pero aun así su quehacer no es el del campo de batalla¹¹. Se

dedican a cuidar a los demás, a entender su dolor y sus necesidades desde la empatía y a buscar resolverlo poniendo toda su capacidad y arriesgando su bienestar.

Esta crisis no es *business as usual*, por lo que demanda de los líderes mejores formas de dirigir, mayor cercanía, formas más humanas de presentarse a su equipo y de cuidarlo. En este sentido, Andrew Hill –Management Editor del Financial Times– afirmaba en una columna reciente¹² que –frente al modelo de Wartime CEO– los líderes deben colaborar con sus proveedores, reconocer lo que no saben y estar dispuestos a adaptarse, en lugar de obstinarse con un plan preconcebido.

Esto complementa con una declaración del presidente de Francia, Emmanuel Macron, que resulta por demás oportuna para terminar nuestra

reflexión «No sé si estamos al comienzo o en la mitad de esta crisis, nadie lo sabe. Hay mucha incertidumbre y eso debería hacer que nos comportemos con mucha humildad». </>

¹ Momento Extraordinario de Oración en tiempos de pandemia, Atrio de la Basílica de San Pedro. Consulta en línea al 27 de septiembre de 2020. http://www.vatican.va/content/francesco/es/homilies/2020/documents/papa-francesco_20200327_omelia-epidemia.html

² Llano, Carlos, La enseñanza de la dirección y el método del caso, Biblioteca Carlos Llano, Serie Management, Ciudad de México, 2018, p. 39.

³ Hernández, Morela, Humanity: A leader's secret weapon, MIT Sloan Management Review, Junio 09, 2020, consulta en línea al 27 de septiembre de 2020 <https://sloanreview.mit.edu/audio/humanity-a-leaders-secret-weapon/>

⁴ <https://sloanreview.mit.edu/article/the-pandemics-lessons-for-managing-uncertainty/?og=Leadership+Infinite>

⁵ Simmons, Michael, To Create Real Connection, Show Vulnerability, Harvard Business Review, Mayo 9, 2014. Consulta en línea al 02 de octubre de 2020, <https://hbr.org/2014/05/to-create-a-real-connection-show-vulnerability>

⁶ Cfr. Coyle, Daniel, How showing vulnerability helps build a stronger team, Ideas-TED, febrero, 2018. Consulta en línea al 02 de octubre de 2020, <https://ideas.ted.com/how-showing-vulnerability-helps-build-a-stronger-team/>

⁷ Cfr., Cohn, Jeffrey, Why CEOs Should Model Vulnerability, Harvard Business Review, Mayo, 2020. Consulta en línea al 02 de octubre de 2020 <https://hbr.org/2020/05/why-ceos-should-model-vulnerability>

⁸ <https://es-la.facebook.com/JavierMestaDelgado/>

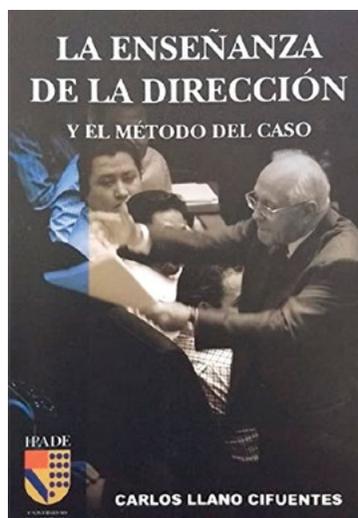
⁹ Horowitz, Ben, Peacetime CEO/Wartime CEO, consulta en línea al 27 de septiembre, <https://a16z.com/2011/04/14/peacetime-ceowartime-ceo-2/>; o el libro de Grove, Andy, Only the paranoid survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company. Por desgracia no solamente es un pensamiento predominante en la literatura, sino que es un lugar común en una parte considerable de las conversaciones de la alta dirección en tiempos de crisis.

¹⁰ <https://sloanreview.mit.edu/article/your-people-need-care-not-a-battle-cry/>

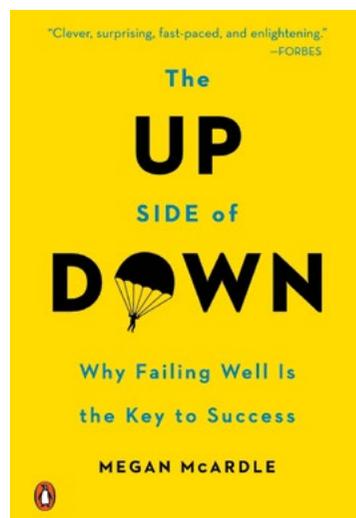
¹¹ Ibid

¹² Hill, Andrew, Wartime CEOs are not the ideal leaders in this crisis, Financial Times, Opinion Leadership, Abril, 2020. Consultado en línea al 02 de octubre de 2020 <https://www.ft.com/content/7eaa81b0-8556-11ea-b872-8db45d5f6714>

La enseñanza de la dirección y el método del caso, Carlos Llano Cifuentes. México, 1996.



The Up Side of Down: Why Failing Well Is the Key to Success, Megan McArdle. 2015.



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



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



Urge

reunir

empresa y ciencia

DAVID DOZAL DOMÍNGUEZ

La mejor manera de atender las vulnerabilidades de una sociedad es poner a trabajar juntas a la comunidad científica y empresarial en pro del país.



A lo largo de la historia de la humanidad nuestra capacidad para subsistir ha sido puesta a prueba en diferentes escenarios, en donde el principal objetivo ha sido la procuración de la vida. Sin embargo, estos periodos de crisis se caracterizan por ser detonantes y aceleradores de un sinfín de avances científicos y tecnológicos que marcan a la humanidad y equilibran la huella que del desasosiego del momento con la impronta exitosa y favorable de la evolución tecnológica.

Pese a ello y aún en nuestros días, en algunos científicos prevalece la convicción de que los avances tecnológicos logrados por la humanidad son producto y resultado exclusivo del trabajo realizado por la ciencia y, a su vez, las empresas han sido vistas, desde un enfoque malversado, con el único objetivo de generar un beneficio económico.

A simple vista, pareciera que estos dos actores provienen de dos mundos inconexos, pero a lo largo de la historia han desarrollado una relación mutualista, que en ocasiones se rompe o desgasta al no entender o hacer evidente que persiguen un objetivo común: generar valor social.

Ese valor social hoy es el ser y razón de ser de diversas empresas que, mediante el desarrollo de estrategias de inclusión o responsabilidad social, han generado una relación de *novo* o se han reencontrado con un viejo amigo en ocasiones olvidado pero buen aliado: la ciencia.

Queda clara la necesidad imperante de una política científica que conjunte y vincule nuevamente la relación entre estos dos actores en un nuevo contexto social de responsabilidad empresarial, con un enfoque altruista en donde destaque la filantropía como línea conductual. para que impacte de manera significativa.



RSE Y CIENCIA

La capacidad que poseemos de identificar necesidades y generar en función de ellas programas y medios de ayuda para hacerles frente nos hace humanos. A este respecto, la responsabilidad social empresarial (RSE) se concibe diferente de las donaciones de carácter filantrópico o caritativas. Sin embargo, este último rasgo es el que con mayor fuerza define la responsabilidad de las empresas mexicanas¹ (Saldaña R, 2009).



Pese a que esta actividad genera beneficios sociales casi siempre de carácter asistencial inmediato, es importante dar a conocer la necesidad imperante de actuar más por caminos y medios que generen un impacto más profundo y no soluciones tan cortas. Es decir, hay que entender que la falta de claridad sobre el concepto de responsabilidad social empresarial representa un obstáculo.

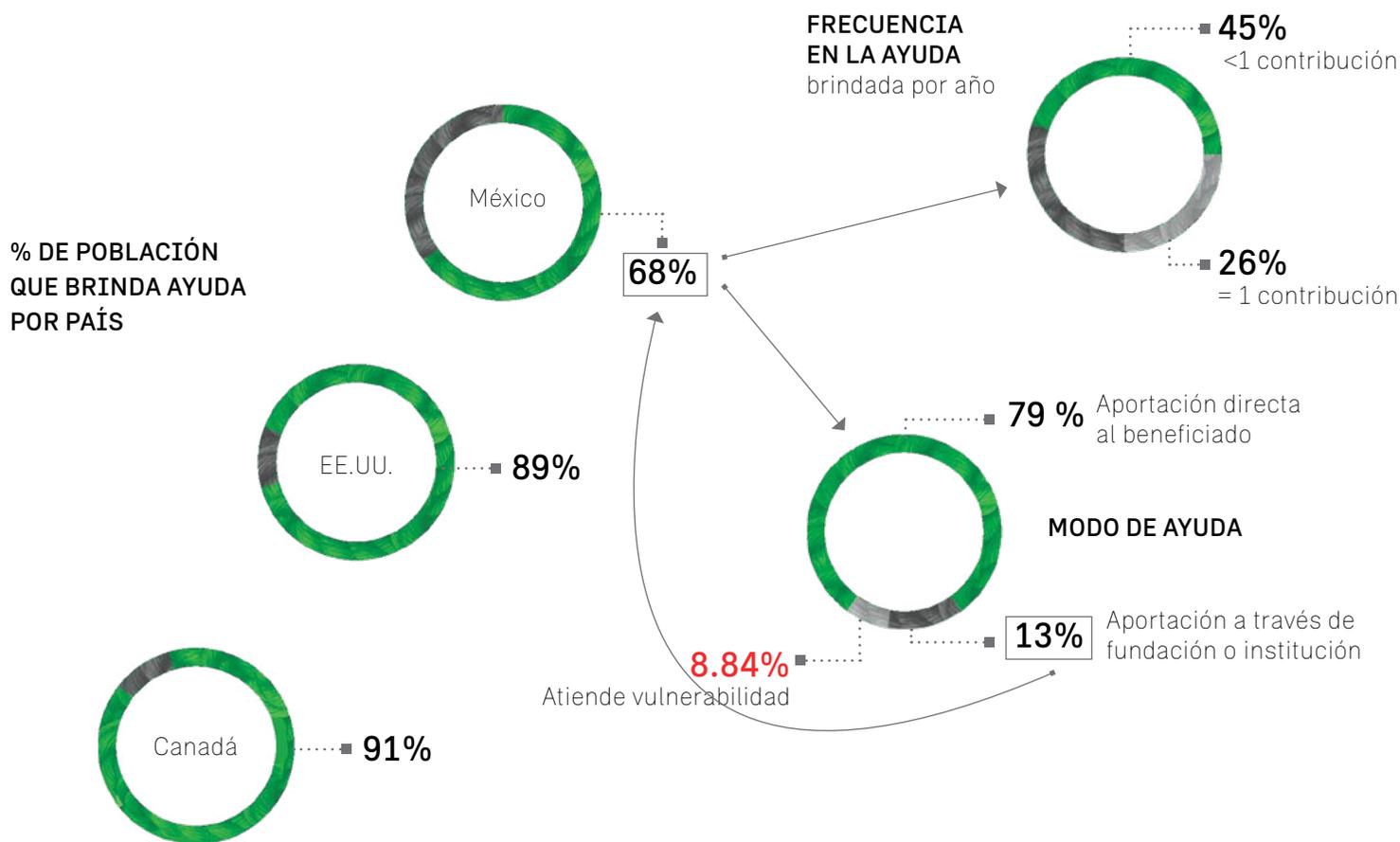
Un ejemplo muy claro de esta situación es la que vivimos con la pandemia de 2020, en donde hemos visto la necesidad de



en la pandemia de 2020, hemos visto la necesidad de modificar nuestra concepción de RSE, al guiar nuestros esfuerzos hacia una responsabilidad con enfoque filantrópico en torno a la salud.



Figura 1. Representación de los **datos de la Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil (ENAFI), 2005.**



modificar nuestra concepción de RSE, al guiar nuestros esfuerzos hacia una responsabilidad con enfoque filantrópico en torno a la salud, centrado en los objetivos estratégicos de 1) observar las causas fundamentales de la problemática social y 2) fomentar la innovación para satisfacer la necesidad de salud de la población vulnerable o desatendida.

CAPITALIZAR LA AYUDA

Patricia Carrillo Collard (2008²) escribió un artículo al respecto en función de la Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil (ENAFI) realizada en 2005 por el ITAM, cuyo resultado refleja un menor arraigo de la cultura de donación y voluntariado en México con respecto de otros países. Tan solo 68% de la población total brinda ayuda y de éstos, 42% contribuye a una causa varias veces al año en

efectivo o en especie, mientras que 26% sólo lo hace una vez al año.

Es un dato curioso que de este porcentaje de la población que sí ayuda, 79% prefiere dar su aportación directamente a la persona que considera que lo necesita y solo 13% decide hacerlo por medio de alguna organización o institución. Este 13% extrapolado a la población total mexicana que contribuye a una causa, tan solo representa 8.84%, cuya ayuda atiende vulnerabilidad.

Tales datos contrastan con los obtenidos de 2001 en EU, donde la encuesta *Giving and Volunteering in the United States* reporta que 89% de la población hizo donaciones ese año. Por su parte, en Canadá 91% de las personas donaron, según los resultados del *Canada Survey of Giving, Volunteering and Participating* (2000). Fig. 1.

De entre todas las capacidades únicas del ser humano, dos de ellas son fundamentales al hablar de ayuda: la primera definida como la

capacidad prosocial, en donde como especie estamos dispuestos a un sacrificio personal para ayudar a los demás. La segunda, denominada capacidad de cooperación en la que, pese a que estrictamente muchas otras especies cooperan, ninguna de ellas lo hace en la medida de la nuestra y ninguna incluye un apartado altruista, donde estamos dispuestos a ayudar a cambio de nada.

Esta ayuda puede ser resultado de un compromiso y responsabilidad social *per se*, un modelo de imitación o bien una emergencia que urja a hermanarnos. Sin embargo, y pese a que la intención de ayuda sea duradera, la ayuda puede diluirse o no permear el problema real, al no establecer una estrategia previa.

Para evitar este problema es muy importante que se establezcan dos premisas de planeación para desarrollar una filantropía estratégica: la primera, la elección del objeto de ayuda por

parte de la empresa y la segunda, identificar si el objeto de ayuda atenderá una necesidad o vulnerabilidad.

A este respecto, la *vulnerabilidad* se refiere a factores de larga duración y no a requerimientos inmediatos para la supervivencia o recuperación de una crisis, propios de la necesidad.

LA VULNERABILIDAD PRECEDE AL DESASTRE

Independientemente de la intención de nuestros actos, es más frecuente observar que la ayuda atiende necesidades y no vulnerabilidades. Además, no fortalece la capacidad de una población para valerse por sí misma, sino que se centra en resolver problemas de corto plazo. Por ejemplo, cuando se nos acerca una persona pidiendo ayuda porque tiene hambre y le damos comida solucionamos su necesidad, pero su vulnerabilidad seguirá existiendo, ya que mañana volverá a tener hambre. Esto que suena tan común se debe a que no nos detenemos a dimensionar la magnitud del desastre antes de brindar la ayuda.

Economías emergentes como la nuestra, con modelos de seguridad social no tan incluyentes hasta hoy, demuestran que la condición de vulnerabilidad en ciencia y salud precede al desastre, al asociarse a condiciones como desnutrición o bien carencia o limitación de acceso a salud, educación y cultura, entre otros.

Esta realidad, pese a ser desalentadora, es un área de oportunidad para las empresas, donde la responsabilidad social forma parte estructurada de su ADN empresarial.

PATRONOS DE LA INVESTIGACIÓN MÉDICA

Años atrás, cuando tuve a mi cargo el Laboratorio de alta especialidad de Hemato-Oncología pediátrica en el Estado de México, nació el sueño de detonar la investigación médica en el área oncológica pediátrica en México, para lo cual comencé a buscar la vinculación de *novos* con diversas empresas y fundaciones. Grande sería mi

sorpresa cuando conocí la historia de Mary Lasker, empresaria de los años 40 y estrella social neoyorquina, quien se lanzó a la búsqueda de su propia causa filantrópica y concibió la idea de desatar el poder de la investigación médica en su país natal con el fin de combatir las enfermedades. Lasker creyó e invirtió en un intangible inmediato en la lucha contra el cáncer, por lo cual hasta el día de hoy es reconocida como el hada madrina de la investigación médica en EU.

En el mismo tenor, el éxito logrado por la fundación Jimmy Found del Dr Sidney Farber³ para la lucha contra el cáncer infantil en EU me confirmó la importancia de vincular esfuerzos no solo con los gobiernos locales sino con las empresas para generar valor social. El crecimiento y desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil depende en gran medida de las donaciones que reciben y de los recursos públicos que estén a su alcance. La filantropía, por tanto, representa la otra cara de la moneda de una sociedad civil comprometida y altruista, al proporcionar fondos privados para fines públicos o sociales.

Ejemplo de esta filantropía, ahora conocida como filantropía corporativa, es Wellcome Trust, organización benéfica de investigación biomédica en Reino Unido, que desde 1936 financia la investigación en salud humana y animal y es reconocida como uno de los mayores proveedores de fondos no gubernamentales del mundo en ciencia.

En 2017 surge la Coalición para las Innovaciones en Preparación para Epidemias (CEPI), una alianza que recibe donaciones de organizaciones públicas, privadas, filantrópicas y de la sociedad civil para financiar proyectos de investigación con el objetivo común a nivel internacional de eliminar el contexto de las epidemias al acelerar el desarrollo de vacunas contra diversas enfermedades.

Ese mismo año la revista científica *Nature* reconoció a la coalición como la mayor iniciativa de desarrollo de vacunas contra

economías emergentes como la nuestra, con modelos de seguridad social no tan incluyentes hasta hoy, demuestran que la condición de vulnerabilidad en ciencia y salud precede al desastre.





la filantropía, por tanto, representa la otra cara de la moneda de una sociedad civil comprometida y altruista, al proporcionar fondos privados para fines públicos o sociales.

virus que son amenazas potenciales de epidemia. Este 2020, esta vinculación entre ciencia y empresas es identificada como un jugador clave en la carrera para desarrollar una vacuna para la enfermedad COVID-19⁴.

EMPRESAS Y CIENCIA EN MÉXICO

Según el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), en 2016, 1,364 empresas obtuvieron el distintivo Empresa Socialmente Responsable (ESR), representando tan solo 0.045% de un universo empresarial mexicano estimado en poco más de tres millones de empresas. Pese a denotar un escenario desolador y poco favorable, es importante recordar, tal como dice Juanjo Manzano de la revista *Alma natura*: «Las buenas causas son ese imán para muchas compañías que invierten parte de sus beneficios en dar solución a un problema social.»⁵

En México existen diversas asociaciones de carácter público o privado que surgen del trabajo y esfuerzo filantrópico de empresas y empresarios. Tal es el caso de la Fundación Mexicana para la Salud, A.C. (Funsalud) que en 1985, conjuntando la motivación de 100 empresarios, se crea una asociación cuyo objetivo es impulsar el desarrollo de recursos humanos de alto nivel y apoyar la investigación en salud. Esta fundación ha sido un vínculo entre diversas entidades públicas, académicas así como centros de investigación nacionales e internacionales.

Entre los programas que atiende, provee becas para estudios de Posgrado a nivel nacional y extranjero, así como apoyos en proyectos de investigación encaminados al VIH/Sida, diagnóstico oportuno y control del sobrepeso, así como diabetes, entre otros.

Otro ejemplo de gran relevancia ante la actual pandemia de coronavirus fue la iniciativa por parte de diversas empresas e instituciones educativas como el Tec de Monterrey para generar una vinculación estratégica y operativa con el Departamento de Ingeniería Biomédica del Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán (INCMNSZ), con el fin de desarrollar el primer ventilador mexicano durante la pandemia, llamado VSZ-20-2 y empleado en este mismo instituto para el tratamiento de pacientes afectados por este virus.

Así, el 13 de agosto de este año, con el capital semilla otorgado por el grupo Coppel y en colaboración con las empresas Proeza, a través de Metalsa, GSE Biomedical, FEMSA a través de Torrey, Solística y Repare, Alfa a través de Nemark, Lodi Automotriz, Grupo Coppel, Lanix Med, Steris e instituciones académicas como el Tecnológico de Monterrey, TecSalud y Universidad de Monterrey (UDEM)⁶, se demuestra que en México este reencuentro entre ciencia y empresa es posible y seguirá generando grandes avances y solucionando los nuevos retos por venir.

Este éxito logrado y el del porvenir será permanente y duradero, con la generación de políticas de vinculación y estableciendo una relación mutualista sana, en donde la ciencia se reencuentre con su más antiguo colaborador y la empresa vuelva a creer en su más antiguo socio </>



El autor es investigador en Ciencias médicas. Maestro en Ciencias médicas y doctorante en Ciencias Biomédicas por la UNAM.

¹ Saldaña, Rosas Alejandro. «La empresa socialmente responsable en México: auge, paradojas y perspectivas». *Ciencia Administrativa* Vol. 2 Revistas Arbitradas; 2009

² Carillo, Colard Patricia et al. *Filantropía corporativa «a la mexicana»*, Foreign Affairs en español, vol. 8, núm. 2, mayo 2008

³ <http://www.jimmyfund.org/about-us/about-the-jimmy-fund/history-of-the-jimmy-fund/>

⁴ New vaccine coalition aims to ward off epidemics. <https://www.sciencemag.org/news/2016/09/new-vaccine-coalition-aims-ward-epidemics> doi:10.1126/science.aah7263

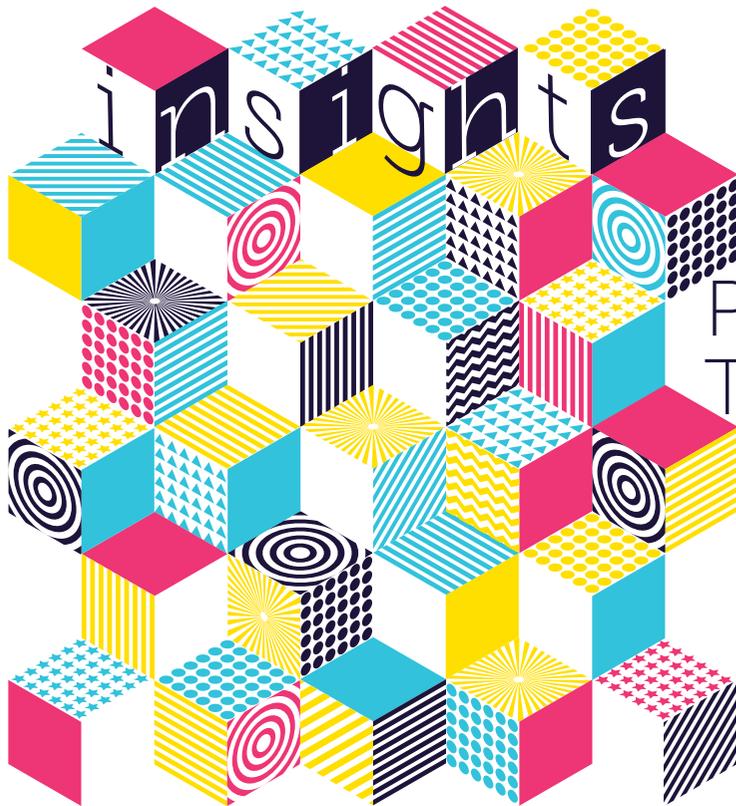
⁵ <https://almanatura.com/2014/10/filantropia-estrategica/>

⁶ Hernández Méndez P.K. (20 de agosto de 2020). Consorcio VSZ-20-2 Covid-19. (D.S. Dozal Domínguez, Entrevistador)

EVENT LIVE

20 DE OCTUBRE Y 10 DE NOVIEMBRE

16:30 hrs (Ciudad de México GMT-5)



PARA **TRANSFORMAR**
TU **LIDERAZGO**

ÚNETE A LA CONVERSACIÓN: #TrasformarLiderazgo #ForoIstmo



PRESENTADO POR:



Mercedes-Benz
The best or nothing.



GRUPO IPS
GARANTÍA EN SEGURIDAD



BOWMORE
THE ART OF TIME
SINCE 1779



¿Somos capaces de crear nuestro futuro? Aunque hay variables que no podremos controlar, se puede delinear parte del camino que nos conduce a la meta personal.

EL futuro que nos alcanzo

HUGO CUESTA LEAÑO

Peter Drucker, a quien se reconoce como el fundador del *management* moderno y creador del concepto «administración por objetivos y autocontrol», nos legó muchas reflexiones. Entre ellas, una frase potente que se explica por sí misma: «La mejor forma de predecir el futuro, es creándolo». Admito que al toparme con esta frase entre las páginas que le he leído, no pude evitar detenerme un instante a cuestionarme: ¿En realidad somos capaces de moldear nuestro futuro al punto de crearlo? ¿Tenemos tal grado de control sobre las cosas, y estamos tan poco condicionados por nuestras circunstancias y entorno como para crear nuestro futuro a placer?

Ese tiempo envuelto de misterio, tejido de incertidumbre, anhelos y temores al que llamamos futuro, se nos presenta como una dimensión desconocida que se compone de tantas variables, que me parece un tanto simplista pretender tener la capacidad de crear nuestro

futuro en su integridad. Sabemos que es imposible controlarlo todo. Sin embargo, coincido plenamente en que, tomando decisiones apropiadas y alineadas a nuestro proyecto de vida, no será difícil adivinar -al menos en términos generales- como será nuestro futuro.

Son muchos los autores que comparan la vida con un camino, y a las personas con peregrinos que andamos el camino de la vida. Francisco Fernández-Carvajal, en su libro *El paso de la vida* hace en sus primeros capítulos un comparativo magistral de esta analogía y nos explica que «a nuestro paso por este mundo encontramos caminos muy diversos: caminos pedregosos, senderos claros con señales bien marcadas, otros invadidos de maleza, barrancos que las lluvias torrenciales han hecho intransitables... Caminos buenos y caminos malos».

Y a fuerza de caminar, un día levantamos la cabeza para descubrir que ese permanente mañana se ha despojado de su velo de misterio, y se ha plantado ante nosotros como una realidad palpable en el aquí y el ahora. Y que al mismo tiempo, el futuro se ha situado nuevamente un poco más allá, conservando -él sí- su sana distancia, y haciéndonos sentir como un suspiro que vive preso entre lo que fue y lo que será.

El legendario Serrat, en su canción *Cantares*, inspirada en la poesía de Machado, nos recuerda que «se hace camino al andar, y que al volver la vista atrás se ve la senda que nunca se ha de volver a pisar».

Ese mirar atrás es justo el ejercicio que te vengo a proponer desde estas líneas.

TODO PASA Y TODO QUEDA; LO NUESTRO ES PASAR

Seguramente te ha ocurrido, que cuando el camino de la vida te da un respiro, miras atrás y compruebas lo distante -y distinto- que te encuentras de lo que eras -y soñabas- hace 10, 20 o 30 años. También que, tiempo atrás, cuando te plantaste frente al camino, venías cargado de sueños, ilusiones, proyectos y planes, que entonces se veían lejanos, difusos e improbables, y tal vez hoy ya estás -o no- donde te habías propuesto. O tal vez tus sueños quedaron cortos y los senderos, veredas, calzadas o atajos de la vida te hayan llevado por otros derroteros.

¿Cómo imaginabas entonces tu futuro? ¿Cuántos de tus sueños, proyectos e ilusiones siguen vivos? ¿Cuántos de tus temores se hicieron realidad? Solo tú puedes hacer ese inventario y para eso necesitas, no solo hacer un alto, sino saber por dónde empezar y tener alguna metodología que te pueda funcionar.

Hay muchas formas de matar pulgas. Te comparto la mía. Al cumplir los 40, -hace 15 ya- hice (solo para mis ojos) un postulado personal: un manifiesto de vida que he venido revisando y actualizando cada mes en forma de diario. Confieso que me ha sido muy útil para sacar la brújula y revisar si mis pasos están orientados hacia ese futuro que aspiraba entonces a crear. Y también para revisar si el compromiso que hice entonces conmigo mismo sigue vivo y sobre todo vigente.



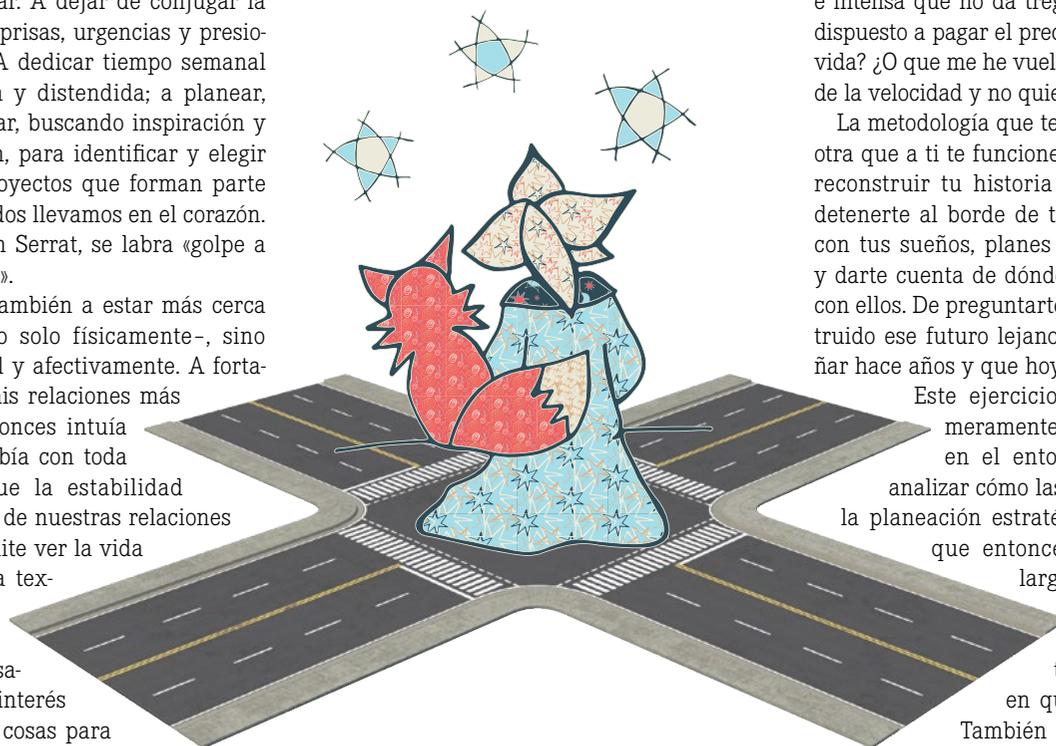
En mi manifiesto a los 40, (así llamé entonces a mi postulado) me comprometía a incorporar a mi agenda proyectos de mayor impacto vital y social. A hacer un esfuerzo consciente y constante para reducir el ritmo frenético al que había vivido, así como la tendencia obsesiva de hacer y lograr. A dejar de conjugar la vida en términos de prisas, urgencias y presiones autoimpuestas. A dedicar tiempo semanal de manera sosegada y distendida; a planear, pensar, meditar y orar, buscando inspiración y pidiendo iluminación, para identificar y elegir atinadamente los proyectos que forman parte de esa misión que todos llevamos en el corazón. La misma que, según Serrat, se labra «golpe a golpe y verso a verso».

Me comprometía también a estar más cerca de las personas -no solo físicamente-, sino sobre todo emocional y afectivamente. A fortalecer vínculos con mis relaciones más cercanas. Desde entonces intuía -aunque no lo percibía con toda su profundidad- que la estabilidad emocional y afectiva de nuestras relaciones personales, nos permite ver la vida a colores; percibir la textura, tonalidades y riqueza de las relaciones humanas y desarrollar un verdadero interés por los demás y sus cosas para poder conectar con su intimidad. Hoy me doy cuenta de que, para establecer verdaderos vínculos o lazos es necesario «arrimar el alma». Antoine de Saint-Exupéry lo dice mucho mejor en su magistral libro *El Principito* en que narra la conversación entre el Zorro y el protagonista, que seguramente recuerdas. «¿Qué significa domesticar?» Pregunta el Principito al Zorro y aquél le responde. «Crear lazos. Si me domesticas, tú serás único para mí y yo único para ti.»

El grado de avance en estos propósitos de vida no ha sido, en absoluto, lineal. Considero haber logrado avances importantes en algunas áreas mientras que en otras me he quedado mucho más corto de lo que hubiera imaginado.

La revisión «a toro pasado» de los manifiestos mensuales -que datan de 2005- ha sido de mucha utilidad para recordar (del latín *re-cordis*,

o volver a pasar por el corazón) los vericuetos, zanjadas, cañadas, calzadas y paisajes del camino que he transitado a través de los años y que me ha llevado justo al lugar en que me encuentro hoy.



seguramente en el camino cambiamos de «vocación», y elegimos una más sensata. Pero al menos de niños teníamos claro cuál era nuestro sueño. ¿Lo tenemos claro aún?

Hay uno de 2015 que puede explicar con mayor claridad a lo que me refiero y que decía: «Creo no haber encontrado todavía (¿o será que aún no estoy decidido a hacerlo?) la forma de bajar verdaderamente el ritmo y espaciar mis actividades profesionales en una agenda desbordada e intensa que no da tregua. ¿Será que no estoy dispuesto a pagar el precio de bajar el ritmo a la vida? ¿O que me he vuelto adicto a la adrenalina de la velocidad y no quiero reconocerlo?»

La metodología que te comparto -o cualquier otra que a ti te funcione- puede serte útil para reconstruir tu historia personal, y algún día detenerte al borde de tu camino, confrontarte con tus sueños, planes y proyectos de antaño y darte cuenta de dónde estás hoy en relación con ellos. De preguntarte qué tan bien has construido ese futuro lejano que empezaste a diseñar hace años y que hoy está aquí.

Este ejercicio trasciende el ámbito meramente personal y es muy útil en el entorno empresarial, para analizar cómo las decisiones de negocio, la planeación estratégica y las inversiones que entonces denominábamos de largo plazo, han delineado la forma actual de nuestro negocio y lo tienen justo en el lugar en que se encuentra ahora. También es de gran ayuda para cuestionarnos si en lo empresarial o profesional estamos donde nos habíamos propuesto.

Justamente preparando este artículo me encontré con un documento que elaboramos en nuestra firma durante una sesión del consejo consultivo de 2013. Llevaba como título «¿Cómo nos vemos en el 2018?» Era nuestro plan estratégico a cinco años. Cuando aún era razonable hacer planes a cinco años.

El resultado de este ejercicio claramente tampoco fue lineal. Se lograron en la firma avances importantes en algunas áreas. Otros proyectos siguen siendo un área de oportunidad y al menos un 10% de los proyectos ahí incluidos se abortaron a los meses de haberlos iniciado. El entorno cambió a tal grado que esos proyectos no solo eran inviables, sino que eran una locura. Estoy seguro que muchos de los proyectos que



tenías entre manos hace algunos años, han perecido devorados por las circunstancias que dan vida a la inolvidable frase de Ortega y Gasset. «Yo soy yo y mis circunstancias».

CARA A CARA CON NUESTRO NIÑO INTERIOR

A los cinco o siete años, teníamos una visión clara y feliz de nuestro futuro. Seré astronauta, -o futbolista, o bombero- respondíamos sin dudar a la pregunta recurrente de los adultos respecto a lo que seríamos de grandes. Seguramente en el camino cambiamos de «vocación», y elegimos una más sensata y realista. Pero al menos de niños teníamos claro cuál era nuestro sueño. ¿Lo tenemos claro aún? ¿Quedan vivos algunos de nuestros sueños?

Este momento puede también ser útil para reconectar y vernos cara a cara con el niño interior que todos llevamos dentro. Y de hacer las paces con las heridas de la infancia que -en menor o mayor medida- todos venimos arrastrando.

De analizar cómo hemos gestionado esas huellas de rechazo, abandono, injusticia o traición y decepciones que -en diferentes grados- todos llevamos dentro, y de cuestionarnos si nuestra cuota afectiva se encuentra hoy adecuadamente cubierta. O si aún nos hace falta sentirnos más amados y si hemos aprendido a amar.

En su libro, *La sanación de las 5 heridas*, Lise Bourbeau plantea que durante nuestra niñez, -incluso ya desde el útero materno-, la seguridad, cariño y aceptación de que se alimenta nuestra cuota afectiva, la aportan principalmente nuestros padres. A medida que poco a poco nuestro pequeño mundo se amplía para recibir a primos, amigos y compañeros de escuela, vamos alimentando nuestra afectividad de distintas fuentes. Pero para entonces ya pasaron nuestros primeros años en que nuestros padres han dejado -de manera casi siempre inconsciente- su huella en nuestra personalidad y carácter.

De ahí la importancia de tomar consciencia de la forma -positiva o no- en que nos marcaron nuestros primeros años, y de gestionar adecuadamente y sanar esas heridas de infancia que hoy pueden incidir de manera importante en nuestra personalidad y en la forma en que nos relacionamos con los demás.

Un rasgo característico de la madurez es reconocer esa influencia infantil que hoy nos hace

ser quienes somos, y que como seres libres y maduros, es nuestra responsabilidad aceptar, perdonar, superar y sobre todo sanar esas heridas para convertirnos en la persona que anhelamos y para, a nuestra vez, no lastimar o herir a nuestros hijos o nietos.

De no afrontar seriamente el asunto de nuestra niñez, corremos el riesgo de llegar al ocaso de nuestra vida, y seguir culpando de nuestros fracasos y relaciones fallidas a una infancia lejana en el tiempo, pero siempre viva en nuestro corazón; y de no reconocer que hace muchos años debimos haber dado la vuelta a la página y hacernos responsables de nosotros mismos.

Al volver la vista atrás, seguramente no hubiésemos elegido muchos de los capítulos que nos ha tocado vivir, ya que probablemente no estaban en el libreto de la vida color de rosa que soñábamos. Pero, nos guste o no, hoy forman parte de la historia de nuestra vida, y poco a poco hemos aprendido a tomar consciencia que no siempre somos responsables de lo que nos sucede, pero sí de nuestra manera de reaccionar ante lo que nos sucede.

¿Qué hemos hecho con lo que nos ha ocurrido? Esta pregunta es relevante ya que como nos recuerda Aldous Huxley «La experiencia no es lo que te sucede, sino lo que haces con lo que te sucede». ¿Realmente hemos aprendido la lección de las heridas, raspones, desilusiones y fracasos con que la normalidad teje el camino de la vida?

Si nos tomamos el tiempo y la calma para dar un buen vistazo atrás, podremos determinar si nos hemos convertido en el hombre o la mujer con la que soñamos hace ya varios lustros. ¿Qué

pensaría de ti tu niño interior de 5 años -sí, el astronauta- de la persona que eres hoy?

No necesariamente te va a gustar lo que veas hoy desde la óptica del presente. Más aún, tal vez caigas en cuenta de que no has sido fiel a tí mismo, y a estas alturas de la vida sigas jugando -por complacer a otros- un papel que no te corresponde. De ser así estarías ignorando el sabio consejo de Oscar Wilde: «Sé tú mismo, los demás puestos están ocupados». Y el de Sting que en su canción *English man in New York* nos recomienda: «*Be yourself no matter what they say!*».

Es probable, incluso, que percibas lo lejos que te encuentras del camino, pero esta toma de consciencia será justamente lo que te permita identificar lo que necesitas hacer para retomarlo. Si es que anduvieras descarriado.

La intención de estas líneas no es confrontarte inútilmente con la distancia entre tus sueños y tu realidad, ni de promover una frustración inútil y sin sentido. Al contrario, pretenden motivarte a aprovechar los tiempos inusitados de la tristemente célebre COVID-19 para abrir un espacio de reflexión y análisis para hacer inventario y definir si tus pasos se orientan en la dirección que quieres darle a tu vida. Solo tú eres capaz de saber -más que con la cabeza, con el corazón- si éste es el lugar en el que quieres estar justo en este convulsionado 2020.

Si por alguna razón no te gusta lo que ves en tus distintos roles: personal, familiar, social, económico o espiritual, no desesperes. Con voluntad, y un proyecto de vida, siempre hay oportunidad de desandar los pasos que te han alejado de tu camino.

Stephen Hawking nos recuerda de manera tajante que «Mientras haya vida hay esperanza», y es momento de recordar también que el segundo tiempo de la vida es una oportunidad para recomponer el camino y retomar la senda que, solo tú sabes, te conduce a la conquista de esa misión única e irrepetible con la que naciste. Esa que llevas inscrita en el corazón y que da respuesta a la incómoda pregunta que nos asalta cuando nadie nos ve: «¿Para que estoy aquí?» </>

 Hugo Cuesta es autor de *La crisis de la mitad de la vida*. Abogado corporativo internacional y vicepresidente de Meritas Law Firms Worldwide.



ALEJANDRINA LINCOLN

Investigador del grupo Mente-Cerebro del Instituto Cultura y Sociedad (ICS) en la Universidad de Navarra y profesor de la facultad de Educación y Psicología de la misma institución, Gonzalo Arrondo estudia el campo de la neurociencia cognitiva y la psicología basada en evidencia. Ha colaborado en muy diversas investigaciones sobre temas como el Trastorno por Déficit de Atención e Hiperactividad (TDAH) en niños y adultos, afecciones como la depresión y la esquizofrenia y temas de educación o filosofía.

Arrondo comparte en entrevista con *istmo*, sus consideraciones sobre algunos de los posibles efectos de la COVID-19 en la salud mental en general, y comparte detalles sobre un ambicioso proyecto de investigación a nivel global relacionado con la pandemia: el estudio COH-FIT en donde, mientras más gente de cualquier parte del mundo participe, mejor.

Dado el contexto actual, ¿cuál es el efecto de la incertidumbre a nivel cognitivo y cuáles son sus efectos en la capacidad de tomar decisiones de las personas?

Los seres humanos tenemos una clara aversión al riesgo y a la incertidumbre. Nos bloquea y efectivamente nos impide tomar decisiones. Cuando la gente está incapacitada para hacerlo o cuando las decisiones que toma hoy están condicionadas por algo que no está en sus manos -el desarrollo de una crisis-, se siente vulnerable ante la adversidad. A pesar de que tome decisiones hoy, no tiene control sobre lo que en definitiva sucederá. Esta situación ha afectado a mucha gente.

Tras el encierro por la COVID-19 se han escrito nuevas reglas de convivencia. Estar cerca de otra persona puede generar temor e incluso repulsión. ¿Podría esto, que en principio tiene la función de protegernos, convertirse en fobia?

Creo que somos sociales por naturaleza, de tal manera que en cuanto se nos permita, seguiremos siéndolo. No obstante, me parece que por lo pronto la gente está en modo «hibernación social», limitando mucho el número de nuevos contactos -no quiere hacer nuevos amigos o conocidos- y hace malabares para conservar los que ya tenía.

La mayoría está centrándose en ver, por ejemplo, de sus cien amigos en Facebook, cuáles son esos dos que le interesa mantener y pensar en el resto para otro tiempo. Me contaban el otro día unos alumnos del primer año de la carrera que no están queriendo relacionarse con sus nuevos compañeros y que están notando que las nuevas clases, incluso las presenciales, están siendo muy frías. La gente llega, escucha la clase y se va.

La persona, al ser un ente social, necesita el contacto con el otro. En la búsqueda de aminorar la distancia, hemos hecho uso de la tecnología para estar cerca de la sociedad. ¿Lo digital puede suplir a lo presencial?

Creo que lo suple, pero muy parcialmente. Hay cosas que jamás va a suplir y son las que estamos echando en falta. Existe una teoría en psicología, conocida como Embodied Cognition, o Cognición Encarnada, que básicamente sostiene que las personas estamos en continua relación entre el cuerpo, el cerebro y el entorno. El cerebro solo existe en la interacción con el exterior y los otros a través del cuerpo. Esto es relevante porque lo que las tecnologías nunca van a permitir es compartir experiencias en común con el otro.

Podemos por ejemplo contar a un familiar algo que hemos hecho, pero lo que no podremos hacer es compartir la vivencia de una buena comida o el cansancio de subir una montaña. Es muy difícil vivirlo a través de una pantalla. Eso sí, cuando no exista otra opción se puede intentar a través de la pantalla, incluso vivir momentos físicos. Una forma de mitigar la falta de contacto con el otro es compartir sesiones de *fitness* en común, cocinar al mismo tiempo y comer esa misma comida, estando ambos en pantalla. No es de ninguna forma lo mismo, pero cuando menos añade un punto de compartir algo. Es lo más a lo que podemos aspirar en este momento.

¿Cómo afecta al ser humano el que la mayoría de las memorias de este año se construyan en el mismo espacio? ¿Acarrea algún problema de índole mental el que se trabaje, conviva con la familia, los amigos en el mismo espacio?

Como experiencia personal puedo decir que se han desdibujado las fronteras entre lo personal, lo profesional, el ocio, el trabajo; lo propio de la pareja y lo propio de la familia entera. En este periodo, incluso estando fuera de confinamiento, estamos muchos en situaciones de no movernos de una misma habitación y de que el día se pasa básicamente alternando en el mismo espacio familia con trabajo, las doce horas del día. Creo que está teniendo ya muchas secuelas que incluyen trastornos de ansiedad y depresión, bajas laborales por todo ello y problemas en las relaciones familiares. Hay estadísticas que refieren que esto está sucediendo.

En muchos países la gente se ha manifestado por las medidas tomadas para contener la COVID-19.

¿El aislamiento nos hace más intolerantes? ¿Por qué a pesar de que la medida apela al bien común, la gente tiende a reaccionar en defensa de sus intereses individuales?

Creo que existen muchos factores involucrados. Desde un punto de vista psicológico, cada uno se considera que está en la media de todo y en

si pese a que estamos encerrados podemos más o menos funcionar todos los días sin consecuencias graves, eso no es un trastorno mental, ni depresión.

la media razonable, además. Es raro que alguien diga que tiene un pensamiento extremo. Pensamos que estamos en el punto correcto y racional respecto del cumplimiento de las medidas y, como cumplirlas nos cuesta, nos molesta mucho cuando vemos que alguien hace menos que nosotros por el bien común y se lo echamos en cara. Lo curioso es que cuando vemos a alguien que, por el contrario, es más riguroso, es casi seguro que lo tacharemos de exagerado, de paranoico y también nos enoja. En el fondo nos hace sentir incómodos que alguien considere que lo que hacemos es poco. Nos enojamos tanto con el que hace menos como con el que hace más y al final terminamos enojados con casi todo el mundo.

Por otro lado, desde luego es más fácil criticar a los políticos o a otros que a nosotros mismos. Cuando un político pone una medida que a cada uno no nos gusta, es muy fácil acusar al político o criticar la medida como no necesaria, decir que hay otras más importantes y no tomarla en consideración. Igualmente, es muy fácil autojustificarse, pensando que lo que hacemos tiene un impacto pequeño en el resultado final de la pandemia, creyendo que, como lo que hacen otros es mucho peor, no pasa nada si nos saltamos un poco las reglas. Es más sencillo criticar a los demás que realizar un examen de conciencia para ver qué más podríamos hacer cada uno de nosotros.

Creo que las prohibiciones funcionan como un mínimo que es necesario cumplir, a veces ni eso, pero es muy raro que la gente vaya más allá y se percate de que, aunque no esté prohibido, tal vez no es la mejor idea irse por ahí a cenar o apuntar a los hijos en actividades extraescolares.

Tras la pandemia, deberán replantearse las reglas de funcionamiento en comunidad. ¿Cómo será la interacción en las sociedades del futuro?

Es difícil saber cómo será. Lo que sí tengo claro es que muchas cosas no van a continuar como antes. Por ejemplo, como profesor de universidad, un tema que me toca de cerca es la docencia híbrida, que nunca se había dado en nuestra universidad. Estoy casi seguro de que los alumnos en el futuro nos exigirán que grabemos las clases, para poder tener la flexibilidad de escucharlas cuando quieran. En la misma medida

pienso que muchos de los profesores queremos seguir usando algunos de los materiales *online* de calidad que nos ha costado mucho hacer, y que sustituiremos algunas clases presenciales con estos materiales. En ese sentido no tendremos del todo vuelta atrás, porque habrá cosas que son realmente mejoras, que tienen ventajas y las seguiremos utilizando.

Por otro lado, sinceramente confío en que otras cosas como salir con amigos, celebrar eventos importantes en nuestras vidas o hacer deporte, vuelvan a ser como antes y no tengan nada que ver con cómo han sido estos meses.

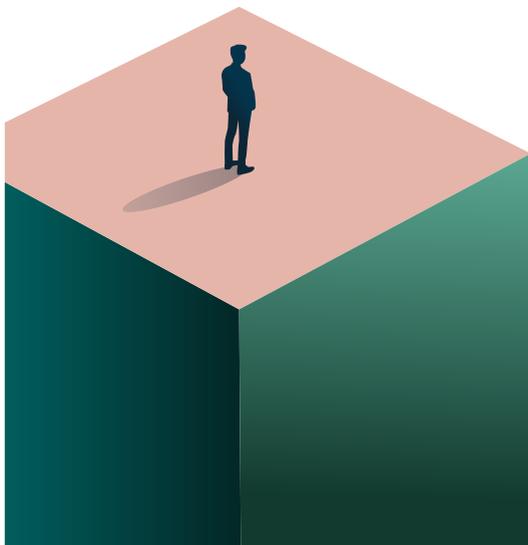
¿Cómo podríamos distinguir la depresión y la angustia, de una tristeza justificada por la experiencia del encierro?

Hay tres niveles. Lo primero es el criterio de funcionalidad. Es algo que mucha gente desconoce, pero los trastornos mentales se definen, todos, porque tienen que afectar nuestro día a día de una manera importante, impidiéndonos funcionar. Si pese a que estamos encerrados podemos funcionar todos los días sin consecuencias graves, eso no es ni depresión, ni otro trastorno mental.

Un segundo y más frecuente nivel sería un grupo de trastornos que no son depresión y son menos conocidos: la categoría de los trastornos adaptativos. Son aquellos en donde, ante una situación concreta estresante, como es el encierro o una enfermedad, algunas personas presentan una respuesta excesiva. Esto les impide funcionar en su día a día y está relacionado únicamente con el evento estresante. En el momento en que éste termine o que nos olvidemos parcialmente de él, los síntomas desaparecen.

En el tercer nivel sí estarían los casos de depresión, que significa que se ha «cronificado» esto y que ya no hay forma de olvidarse del problema. A pesar de que desaparezca el estresor, el encierro, o la COVID-19, seguiremos deprimidos. Además, hemos perdido las ganas de todo: no quiero cocinar, ni estar con la familia, no tengo ganas de nada.

Todo lo anterior es lo que habría que distinguir: dificultades normales que no nos impiden funcionar, dificultades adaptativas importantes a un problema concreto y el hecho de que esto permee toda nuestra vida y se convierta en un trastorno depresivo.



¿Este entorno puede devenir en falta de empatía y respeto al otro? Y si es así ¿cómo mediar?

La única solución es darse cuenta de que el otro está pasándolo igual de mal que tú y eso algo importante de transmitir. Es importante saber que toda la humanidad está igual, porque es muy fácil, si escuchas a los políticos, pensar que algo pasa solo aquí, y que todos los demás están mucho mejor o peor. Sin embargo, al hablar con colaboradores o conocidos de otros países y regiones, te percatas de que todo el mundo está igual, independientemente de su clase social, del lugar donde viva y esto es lo que facilita la empatía.

Si te centras en quién está mejor o peor, quién cumple las normas y quién no, terminas centrándote en lo malo, en la tensión y en lo diferente, no en lo importante, que es el que toda la humanidad está junta en esto.

¿En qué consiste el estudio COH-FIT?

Voy a ser sincero. Toda esta entrevista la he hecho basándome sobre todo en mi sentido común y en la experiencia parcial en la investigación en temas similares, pero la verdad es que la sociedad moderna no se había enfrentado nunca a algo similar, y no tenemos aún respuestas a muchas de las cuestiones que me has planteado sobre el estrés y la incertidumbre.

Podemos hacer hipótesis, extrapolar, pero en el fondo tenemos más interrogantes que respuestas. El Estudio de resultados colaborativos sobre la salud y la funcionalidad en tiempos de infección (COH-FIT, Collaborative Outcomes study on Health and Functioning during Infection Times) busca solucionar esto. COH-FIT es una colaboración de expertos internacionales, que estamos llevando a cabo el mayor estudio a nivel mundial relacionando salud física, salud mental y Covid-19. Tenemos una encuesta que trata de evaluar el estado general de la población a todo lo largo de la pandemia y después. Se continuará haciendo hasta un año después de que se dé por concluida la crisis.

Cualquier adulto, de cualquier parte del mundo, y los niños a partir de los seis años, acompañados de sus padres, pueden responder la encuesta. Es *online*, totalmente anónima.

Hoy estamos cerca de las 100,000 respuestas en 170 países. Sin embargo, aún es necesario que participe mucha más gente para poder dar respuestas robustas a las cuestiones relevantes que se plantean.

Esta participación es muy desigual entre países. En concreto, en México han respondido solo 700 personas desde el comienzo de la pandemia, mientras que en países como Brasil, Chile, Estados Unidos, España, han respondido muchas más.

¿Qué tipo de respuestas dará el estudio COH-FIT?

En la medida en que se usa la misma encuesta a lo largo del tiempo y en gran parte de los países del mundo, lo que vamos a poder ver es cómo

diferentes momentos o la gravedad de la pandemia, variable entre regiones, influyen en las respuestas individuales. Obviamente no será lo mismo en los países que están encerrados, que en aquellos que en este momento no lo están; los que tienen muchos casos, los que tienen pocos. Creemos que vamos a poder ver cómo todo eso se relaciona con la salud mental.

En la medida en que la encuesta es respondida por gente de edades y grupos sociales diversos, podremos analizar también si hay grupos especialmente vulnerables, de manera que puedan tomarse con ellos medidas preventivas que minimicen las consecuencias negativas de la pandemia.

Esos son los objetivos principales. Existen muy pocos estudios que consiguen muestras de 200,000 personas, a las que posiblemente terminemos llegando. Animaría encarecidamente a todos los lectores a que participen en la encuesta en www.coh-fit.com </>



 La entrevistadora es editora en jefe del ecosistema **istmo**.

COVID-19

Una oportunidad



para

reescribir

ALFONSO GANEM

¿Estábamos satisfechos con el mundo pre-pandemia? El colapso internacional puede ser una oportunidad para reescribir la sociedad y dar solución a conflictos olvidados.

La COVID-19 ha cobrado tal relevancia en nuestras vidas, que ahora podemos dividir el tiempo en dos: antes del coronavirus (a.C.) y después del coronavirus (d.C.). Los primeros meses de esta nueva era no han sido fáciles, tristemente hemos sido testigos de la fragilidad que tiene nuestra civilización. Ningún estado, organización internacional o persona estábamos preparados para enfrentar este tipo de emergencia global.

Por muchos años creímos que los sistemas económicos y políticos, entre más grandes y más complejos, eran mejores. Asumimos que el gigantismo tendría la suficiente fuerza para soportar cualquier desafío, pero al final fue esa misma robustez la que terminó por inmovilizarnos. A mayor concentración de poder, mayor es el riesgo de que cualquier error pueda volverse una catástrofe (ver *Antifragil de N. Taleb*).

En esta ocasión bastó un organismo sencillo y extraño para detener el acelerado trajín de las ciudades. El virus atacó directamente la fuente de energía que alimentaba a la vida urbana: el movimiento. Sin el tránsito de personas o mercancías, las ciudades pierden su propósito. Antes de marzo de 2020 eran impensables las avenidas sin tráfico, las escuelas sin alumnos o las plazas comerciales vacías. Mucho menos nos imaginamos que el hogar se transformaría en una oficina, una escuela, un gimnasio, un taller y hasta en una estética.

Sin notarlo, en menos de seis meses fuimos capaces de formar nuevos hábitos sociales. Por ejemplo, nos volvimos más conscientes de nuestra

higiene, exploramos nuevas maneras de trabajar, de educarnos y de divertirnos; incluso pudimos reducir la brecha que había entre nativos análogos y nativos digitales. ¿En qué otro momento los jóvenes pasarían un viernes por la tarde platicando con sus abuelos por videoconferencia?

El conjunto de estas y otras reglas constituyen nuestra actual cotidianidad, o dicho con la etiqueta de moda son la «nueva normalidad». Sin embargo, como sociedad seguimos a la espera de regresar a nuestra vida regular. Una vida caracterizada por la libertad de tránsito y la seguridad de no ser contagiados por los otros. Por eso, toda esperanza de un futuro mejor se ha depositado en la vacuna contra el coronavirus. Tenemos la certeza de que la misma medicina que cure la enfermedad de nuestros cuerpos, sea también la que cure la enfermedad de nuestras ciudades.

LA CURA PARA NUESTRA SOCIEDAD NO ES UNA VACUNA

La comparación entre los males físicos y los males sociales es una metáfora bastante antigua. Ésta tuvo su origen en la Grecia clásica, cuando los filósofos equipararon la práctica médica con el arte de la gobernanza. Igual que un galeno es responsable de cuidar de cada uno de los órganos para mantener la salud del cuerpo, así un político debe velar por sus ciudadanos para lograr la salud de la *polis*.

Para la mentalidad contemporánea, el razonamiento anterior no podría ser más vigente.



el mundo

Solo hay que revisar las estrategias que siguieron muchos gobiernos para contener la pandemia, donde cada persona enferma era considerada un problema de salud pública. Desafortunadamente, la actualidad de esta metáfora es proporcional a su fracaso. Antes, la metáfora comparaba cuerpos y ciudades que estaban hechos a escalas humanas. Hoy las ciudades modernas son mucho más complejas y grandes que cualquier cuerpo, y ya no es posible ver reflejadas las cualidades individuales en las cualidades de una asociación política.

Como dice G.K. Chesterton «en el momento en que otorgamos a una nación la unidad y la simplicidad de un animal, empezamos a pensar de manera absurda. Que un hombre sea bípedo no quiere decir que cincuenta hombres sean un ciempiés» (*Lo que está mal en el mundo*, p.13). Por eso podemos afirmar que, ni las ciudades se enferman como lo hacen sus habitantes, ni que las curas para los males del cuerpo sirven para remediar los males sociales.

La vacuna contra el coronavirus prevendrá la masificación de futuros contagios, aunque no remediará los conflictos sociales que existen a causa de la inequidad. Asimismo, brindará la confianza que muchas personas requieren para salir de casa, pero no será suficiente para curar nuestra actual parálisis económica. Incluso, podemos considerar a la vacuna como un gran avance de la medicina, sin embargo, es posible que no sea suficiente para regresarnos a la normalidad. Entonces ¿qué sentido tendría esperar una cura que no va a tener los efectos que esperamos? ¿No valdría la pena que los gobiernos y la sociedad civil exploraran remedios sociales que sirvan para remediar males sociales?

LOS POBRES COMO REMEDIO PARA LA POBREZA

La gran mayoría de nosotros podrá coincidir que el virus representa un mal para nuestra civilización, pero ¿existirá consenso en cuál debe ser el bien al que debemos aspirar? Una vez más, las palabras de Chesterton son pertinentes «el único modo de hablar sobre el mal social es llegar de inmediato al ideal social» (*Lo que está mal en el mundo*, p.16). Para algunos ese bien debería materializarse en un mundo donde el virus haya sido eliminado y podamos volver completamente a la normalidad. Otros, opinarán que sería mejor explorar nuevas maneras para rehacer nuestro mundo, donde las posibilidades aún son desconocidas.

Por ahora, el anhelo generalizado por volver a la normalidad es el ideal de muchos políticos y personas de ciudad, pero parece ser un deseo egoísta. Querer que todo vuelva a ser como era antes de la COVID-19, supone que estábamos relativamente satisfechos con las condiciones en que vivía el mundo. Lo anterior no implica que fuéramos ajenos a los problemas globales y locales, solo que consideramos un mejor mundo aquel donde podemos seguir cumpliendo con nuestros planes y con nuestra rutina.

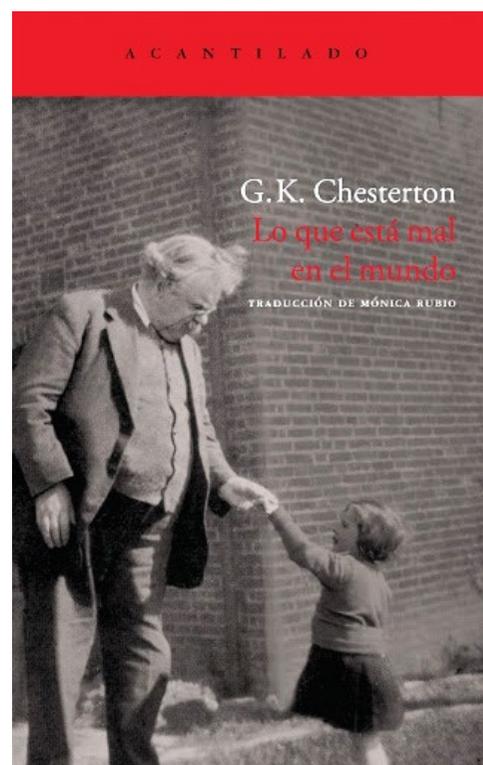
Pero ¿qué sucede con aquellas vidas que antes y después del coronavirus estaban asediadas por los males de la miseria, la violencia y la migración forzada? ¿No sería mejor que en lugar de luchar por el regreso a la antigua normalidad, aspiráramos a un mundo donde las personas que hoy viven con menos de dos dólares al día puedan tener una vida digna?

Muchos han visto esta tarea como una labor utópica, la cual solo puede ser llevada a cabo por

magnánimos espíritus. Cuando imaginamos las condiciones necesarias para remediar los terribles males sociales, inmediatamente pensamos en exorbitantes sumas de dinero; en especial, cuando enfrentamos una de las crisis económicas más grandes de nuestra historia reciente.

Hoy los gobiernos y las organizaciones internacionales, discuten la forma de asistir a aquellos que consideran los más vulnerables y desprotegidos. Incluso, algunos países ya han empezado a destinar parte de su presupuesto para detener el incremento de la pobreza extrema. Sin embargo, estas formas de asistencia son paliativos que solo ayudan por un tiempo. ¿Qué pasará cuando la vacuna sea una realidad y que la «nueva normalidad» vuelva a marginar a más de la mitad del mundo que vive en pobreza extrema?

el virus atacó directamente la fuente de energía que alimentaba a la vida urbana: el movimiento. Sin el tránsito de personas o mercancías, las ciudades pierden su propósito.



Lo que está mal en el mundo
GK Chesterton

tenemos la certeza de que la misma medicina que cure la enfermedad de nuestros cuerpos, sea también la que cure la enfermedad de nuestras ciudades.



Afortunadamente, las grandes donaciones y el intervencionismo no son nuestros únicos medios para remediar la pobreza extrema. Desde hace muchos años varios actores sociales han luchado por modificar la imagen que se tiene del pobre, como un ser necesitado e incapaz de valerse por sí mismo. Tal es el caso de E.F. Schumacher (1911-1977), P. Polak (1933 -2019) y G. Zaid (1934). Los tres autores parecen compartir la misma intuición: para erradicar la pobreza necesitamos más empresarios y menos filántropos.

Hay dos maneras de poder entender esta idea: la empleocéntrica y la empresacéntrica. La primera manera puede comprenderse a la luz del proverbio «Dale a un hombre un pescado y comerá un día, enséñale a pescar y comerá el resto de su vida». En este caso el empresario capacitaría al pobre para ser su empleado, pero no lograría erradicar la pobreza por completo. El pescador que solo conoce su oficio, subsiste dependiendo siempre de otro que le dé la caña. Una vez que la renta de la caña o sus reparaciones sean muy costosas, el pescador volverá a ser pobre.

La manera empresacéntrica afirma que deben ser los mismos pobres quienes deben volverse empresarios. En su libro *Lo pequeño es hermoso*, Schumacher da una interpretación distinta del proverbio. El economista muestra que no es suficiente con enseñarle a una persona una técnica o un saber para eliminar la pobreza, es necesario también enseñarle a fabricar sus propias herramientas. En el caso del pescador, solo será independiente cuando sea capaz de hacer su propia caña y repararla cuando se averíe.

EMPRESAS DE POBRES PARA POBRES

El empresacentrismo podría pasar como una de tantas buenas ideas, que nunca llegan a concretarse. Afortunadamente, esta vez no fue el caso. Además de ser autores reconocidos, Polak y Zaid son empresarios, y han implementado en sus negocios varias de sus ideas. Basta con leer *Cómo acabar con la pobreza* de Polak o cualquier texto de economía escrito por Zaid (*El progreso improductivo*, *Empresarios oprimidos* y *Dinero para la cultura*, etcétera) para darse cuenta de que sus ideas son reflejo de su vida empresarial.

Entre todo lo que podría asombrarnos de ambos autores-empresarios, quizás uno de los aspectos que más sobresalga sea el optimismo que tienen acerca de la pobreza. A lo largo de *Empresarios oprimidos*, Zaid logra retratar de muchas maneras este optimismo. Sin duda, uno de los artículos que mejor captura esta actitud es *Salir de pobres* (texto que aparece originalmente como prólogo en la traducción al español de *Cómo acabar con la pobreza*). En este texto, Zaid resalta algunas de las cualidades e ideas que tuvo Polak para enfrentar la pobreza, de las cuales muchas de ellas pueden rastrearse en la obra del propio Zaid.

Una de las primeras cosas que dice Zaid sobre Polak es que no compadece a los pobres, sino que los trata como clientes. Y agrega, «Polak no es diseñador ni trabajador social, sino empresario. Lo que hace es estudiar el mercado y definir qué tipo de producto podría tener éxito». Para formular una oferta pertinente Polak «los visita, platica con ellos, les pregunta cómo le hacen [...] Trata de pensar

la cura del coronavirus es una parte para enmendar los males que se avecinan: la creación de tecnologías baratas, el fortalecimiento de los nuevos mercados y la erradicación de esa imagen que considera al pobre alguien necesitado.

qué medios de producción pudiera venderles» (*Empresarios oprimidos*, p.26-27).

A partir de lo anterior, se muestra otra de las tesis que comparten Polak y Zaid: la pobreza surge por la falta de mercados hechos a medida de los pobres. La mayoría de los esfuerzos intervencionistas intentan erradicar la pobreza, al ofrecerle a los pobres los bienes y servicios de la clase media. Esta estrategia además de ser muy costosa y poco eficiente, niega la posibilidad de que se creen nuevos mercados (ver *El Progreso improductivo*).

Al tratar a los pobres como sus clientes, Polak descubre un mercado potencial de 800 millones de personas. Hasta antes de su muerte, él y su compañía IDE (International Development Enterprise) habían contribuido a que 19 millones de personas dejaran la pobreza extrema. Las historias sobre estas familias que alcanzaron una mejor vida a partir del surgimiento de nuevos mercados, son narradas en *Cómo acabar con la pobreza*.

El libro además cuenta con numerosos consejos y principios prácticos para iniciar negocios con personas que ganen menos de dos dólares al día. Por ejemplo: explica en 12 pasos cómo resolver problemas prácticos, hace una guía sencilla de cómo fabricar productos baratos y duraderos y ofrece el modo de cómo puede diseñarse tecnología para el otro 90% de la población.

En gran medida, el éxito de estos nuevos mercados se encuentra en la oferta pertinente de crear tecnología barata, eficiente y de fácil uso, que mejore la vida humana, sin degradar las relaciones sociales. Uno puede consultar el catálogo de estos productos impulsados en *Design for the Other 90%*, *The Business Solution to Poverty*, *Designing Products and Services for Three Billion New Customers* o en la página personal de Polak (<https://paulpolak.com>).

En resumen, ambos autores promueven una misma idea: necesitamos empresarios pobres para erradicar la pobreza. Aquellos que viven en pobreza extrema representan a más de la mitad de la población mundial y es posible que después del coronavirus este número aumente considerablemente. En el sitio web de IDE se muestran los problemas que enfrentarán diferentes comunidades alrededor del mundo.

La hipótesis que hoy sostienen es que la crisis sanitaria derivará en una crisis alimentaria. Gran parte de las comunidades rurales

dependen de la agricultura para su supervivencia. Debido a las medidas de distanciamiento social y las personas que han sido víctimas de la COVID-19, los campesinos no podrán atender las cosechas y es probable que se pierdan.

La complejidad del escenario invita a pensar soluciones alternas y diferentes, como lo hiciera una vez Polak y como lo sigue haciendo Zaid. No podemos darnos el lujo de perder a estos empresarios pobres y de no seguir promoviendo el surgimiento de nuevos. El trabajo que realizan ellos en sus comunidades es vital para prevenir nuevamente el surgimiento de la miseria, es decir que vuelvan a su antigua normalidad.

La cura del coronavirus es solo una parte de un gran proyecto para enmendar los males que se avecinan, ya que antes y después del COVID-19 ya existía la pobreza extrema. Para curar este mal social son necesarios remedios sociales como: la continua creación de tecnologías baratas, el fortalecimiento de los nuevos mercados y sobre todo la erradicación de esa imagen que considera al pobre alguien necesitado. Queda solo por añadir que éstas y otras iniciativas siguen siendo impulsadas por IDE durante la pandemia, pueden consultarse en: <https://www.ideglobal.org/story/prevent-a-hunger-crisis> </>



El progreso improductivo
Gabriel Zaid



El autor es maestro en Filosofía por la UNAM. Profesor-investigador del departamento de Humanidades de la Universidad Panamericana.



GIROSCOPIO

No es imprescindible, pero su ausencia detona algunos inconvenientes.



Trenzar el futuro

FERNANDA CARRASCO

Era el 2000 y María Cumplido Cabello llegaba a los ocho años, al mismo tiempo en la comunidad de matemáticos surgió un teorema que nadie pudo resolver. Tuvieron que pasar 20 años para que María hallara la respuesta, después de dedicarle su tesis doctoral y cinco años de trabajo.

Nació en Córdoba, España y cuando tenía 13 años, tomó unos cursos matemáticos que comenzaron a despertar su interés en esta ciencia, así como el talento que tenía para ella, desafortunadamente también a temprana edad comenzó a notar que algunas oportunidades se le cerraban por el hecho de ser mujer. Sin embargo, siguió adelante hasta convertirse en una de las más destacadas matemáticas y en una referencia para las ciencias exactas. María Cumplido se

graduó en matemáticas por la Universidad de Sevilla, sus doctorados son de dicha universidad y de la de Rennes. También ha obtenido títulos por la Universidad de Heriot-Watt de Edimburgo.

A sus 28 años, María es investigadora en matemáticas y cuenta con dos doctorados en ciencias especializadas. El tema de su tesis doctoral son los objetos matemáticos llamados trenzas y los grupos de Artin; desentrañar la incógnita que permanecía respecto a estas figuras, la ha hecho ganadora del premio de investigación matemática Vicent Caselles de la Real Sociedad Matemática Española y la Fundación BBVA.

En matemáticas, los grupos de trenzas son el grupo fundamental de ciertos espacios de configuración y las trenzas son objetos capaces de describir el movimiento de los puntos en un

mismo plano, pero sin que ninguno de ellos tenga contacto entre sí y por esta razón en ese movimiento se crea la figura de una trenza. La tesis de María Cumplido busca generalizar los patrones geométricos detrás de estos contextos algebraicos y aplicarlos a la criptografía; quizá suena complicado o lejos de nuestra cotidianidad, sin embargo es todo lo contrario pues la teoría de María Cumplido puede aplicarse para mejorar los sistemas de seguridad en los *gadgets* que tenemos en nuestras manos en todo momento y con nuestros preciados datos personales.

2020 ha sido un año de una significativa producción científica por los retos que ha presentado y por las necesidades tecnológicas apremiantes de la vida actual y María Cumplido Cabello pasará a la historia por su trascendente contribución. </>



I N N O V A C I Ó N Q U E V U E L A

Polara Golf es la compañía responsable de crear la primera y única pelota de golf *anti slice*. Recientemente presentaron Polara Pro Tour FS Mark I, una pelota cuyo patrón está patentado por ser la única con hoyuelos en patrones de triángulos ubicados de forma ascendente y descendente. La forma y colocación de este diseño promete mayor precisión en el vuelo, así como alcanzar mayores distancias. A la vista es una bola muy estética, digna de coleccionarse, sin embargo, su belleza no es su principal atributo; los conocedores aseguran que ésta es la pelota de distancia más precisa que hasta ahora se ha diseñado.

polaragolf.com

G O L F I S T A S E Q U I P A D O S

El reloj inteligente de titanio TAG Heuer Connected Golf Edition fue diseñado para cubrir las necesidades de los golfistas más exigentes. Está hecho de titanio, incluyendo la caja ultraligera en la que lo podrás guardar; su correa es de caucho, lo cual lo hace cómodo, liviano y, por lo tanto, no interferirá con tu *swing*. Este guardatiempos cuenta con un GPS para rastrear con precisión tus movimientos y, en conjunto con la app, analizar tu rendimiento. Por si fuera poco, su aplicación tiene mapeados más de cuarenta mil campos de golf en todo el mundo, y al jugar en ellos tu desempeño quedará registrado. Usar este reloj y su analítica tendrá como resultado inevitable mejorar tu juego.

tagheuer.com



S W I N G E N V I D I A B L E



Para mejorar tu *swing*, y por lo tanto elevar tu nivel de juego, usa el sensor TruSwing. Es útil para saber cómo tu mecánica afecta el vuelo de la pelota y por lo tanto el resultado de los disparos. Mide el tiempo del *swing*, la velocidad, la trayectoria del palo, así como sus ángulos críticos. Su diseño es pequeño, ligero y discreto; lo puedes montar de forma segura debajo de la empuñadura del palo y así registrará cada uno de tus movimientos. Con la app de este sensor tendrás animaciones 3D en tiempo real de tu *swing* y además hará tablas comparativas entre tus distintos movimientos. Es un instrumento ideal para los golfistas contemporáneos que desean hacer tiros consistentes.

garmin.com

COMPAÑERO SOBRE RUEDAS

Haz tus días en el campo de golf más ligeros con X9 Follow, el *trolley* que, por medio de Bluetooth, te seguirá automáticamente por todo el *green*. Basta con emparejarlo con tu *smartphone* para que siga tus pasos, guardando una distancia prudente. Incluye un estuche y una batería de litio de repuesto. También se puede manipular por medio de un control remoto, por si deseas enviar de avanzada tus palos a la siguiente parada. Este carro se vuelve un compañero inseparable que hará tus días de golf más cómodos y divertidos.

stewartgolf.co.uk



O J O A V I Z O R

Si quieres ver tu juego de otra manera (literalmente) utiliza Approach Z80, el telémetro láser para golf. Por medio de su GPS hace mediciones a distancia muy precisas en un rango de 320 metros. A través de él puedes ver una superposición de *Green View* y *Course View* a color y en 2D para el hoyo que planeas jugar, al mismo tiempo que muestra distancias por delante y por detrás del *green* y la distancia de los *hazards* que debes evitar. Además, te ofrecerá información sobre el diseño del campo pues tiene una base de datos de más de cuarenta y un mil campos de golf en todo el mundo. Un *gadget* que te permite tener una visión total y muy analítica.

garmin.com

H E C H O A

Para añadir algunos metros a tus tiros utiliza el *driver* de TaylorMade M1460 cc. Su varilla está hecha de grafito, tiene una cara de titanio, un loft de 12 grados confeccionado en aluminio y el resto del palo está hecho con fibra de carbono. Todo esto en conjunto ofrece la conducción más suave. Este palo utiliza la tecnología Twist Face, la cual usa una curvatura de la cara para reducir el giro lateral y corregir el ángulo de los golpes que no están tan centrados. Es cómodo pues tiene el agarre Lamkin Performance 360, y lo mejor es que se puede personalizar para que sea perfecto en cada uno de tus *drives*. Sin duda será la estrella de tu bolsa de palos.

taylormadegolf.com



M E D I D A



San Miguel de Allende



G U S T O P O R L A V I D A

FERNANDA CARRASCO

Fotos: **ARTURO TORRES LANDA**

El mundo es otro y cada viajero retomará su paso según su estilo y necesidades, pero siempre de la manera en que se sienta más seguro. Para quienes aún no están listos para tomar un avión, les quiero recomendar un destino a tan solo tres horas de la Ciudad de México; una ciudad con encanto único, declarada Patrimonio de la Humanidad y en la que en un espacio relativamente pequeño encontrarás una oferta cosmopolita con mucha identidad nacional. Nos referimos a San Miguel de Allende, donde confluyen la belleza de sus calles virreinales, lo sofisticado de sus sabores y servicios de primera calidad.

En San Miguel de Allende los días siempre son memorables. Cada que vuelvo encuentro novedades vibrantes, y el tiempo se evapora con velocidad porque, además de buscar las últimas novedades, tengo mis lugares favoritos a los cuáles siempre quiero regresar. En mi más reciente viaje la prioridad era la seguridad en todos sentidos, porque para disfrutar debe quedar por sentado que estás en un lugar que sigue las normas de seguridad sanitarias, solo así podrás relajarte y dejar de pensar en dichas medidas. A continuación, te ofrezco una ruta con

imperdibles sobre dónde comer, beber, dormir y hacer compras en sitios que se distinguen por tener una propuesta única.

FESTÍN NATURAL

Llegamos a medio día al hotel Dos Casas, y para nuestro deleite fuimos dirigidos de inmediato a la suite Rooftop Mountain View. Nos hicieron saber que antes de nuestra llegada sanitizan la habitación, así como el resto de las áreas comunes con máquinas de ozono, de inmediato nos sentimos seguros. Como sabíamos que gran parte del tiempo lo pasaríamos en la habitación, elegimos esta suite por su terraza privada, equipada con jacuzzi y poseedora de una bella vista a la parroquia de San Miguel Arcángel. En la Rooftop Mountain View, que por más que estés en la habitación, no dejas de disfrutar de la belleza de la ciudad y la elegancia moderna que inspira.

Esa misma tarde comimos en el restaurante Áperi. Nos reservaron una mesa en el patio porque estando al aire libre nos sentíamos más cómodos, y bajo la sombra fresca de su techo retráctil nos dieron la bienvenida con un *amuse-bouche* de pepino marinado en vinagreta de soya,





queso, eneldo y flores de temporada: su ligereza y aromas nos abrieron el apetito, como era su cometido. Como entrada probamos el tamal de coles de Bruselas con salsa verde, queso fresco y hojas verdes, y nos sorprendió lo rico de este bocado prehispánico hecho con una hortaliza generalmente olvidada por la gastronomía mexicana. También degustamos el ravioli de cangrejo en salsa americana de langosta, del cual me enteré que la pasta era recién hecha. Esa frescura, junto con el sabor a mar danzaron en mi paladar.

Como plato fuerte nos ofrecieron pato con arroz salteado y col fermentada, cuyo punto exacto de acidez logra resaltar el resto de los confortantes sabores del platillo. Para cerrar la comida perfecta nada como un postre que demuestre la pericia del chef. A nuestra mesa llegó white, un postre monocromo pero colorido en sabores y texturas, en el que la almendra, el plátano, la albahaca, el arroz y el yogurt se funden en cada bocado. Entendimos por qué Áperi ha permanecido como uno de los restaurantes más destacados del país: sus platillos son perfectos porque demuestran creatividad, pero aterrizan sabores conocidos con los mejores ingredientes.



REENCUENTRO CON UNA CIUDAD

Después de una comida tan memorable el día solo podía continuar si paseábamos por el centro de la ciudad. Cuando llegamos al primer cuadro nos encontramos con que en cada calle de acceso han instalados arcos de seguridad que rocían una suave brisa de sanitizante a quien los cruza. No hallamos a tantos paseantes, pero lo que sí permanecía es ese ambiente sereno de San Miguel de Allende, que se convierte en alegría con el resonar de las campanas de la Parroquia de San Miguel Arcángel.

Pudimos hacer algunas compras en las boutiques de las calles aledañas, y para mí es indispensable hacer una parada en La Victoriana, la boutique más aromática la ciudad. Allí encontrarás aceites esenciales, artículos de aromaterapia y toda clase de remedios herbales, así como artículos de tocador. Mis favoritos son los jabones de El Proyecto de Lavanda, una cooperativa que se dedica a producir cosméticos con esta flor y los más altos estándares de calidad; su misión es generar trabajo de calidad y mejorar la vida de la comunidad en donde producen. Otra tienda que merece hacer una parada es Artesa Espíritu Creativo, productores de artesanías con hojalata, cobre, latón, alpaca y acero con un toque contemporáneo que realzará la decoración de cualquier hogar.

Se nos fue la tarde y lo único que queríamos era regresar a Dos Casas a darnos un confortante

baño de tina bajo la luz de la luna, algo que en nuestra suite es posible gracias a techo retráctil justo encima de la bañera de mármol.

DESPERTAR DE SABORES

A la mañana siguiente despertamos muy frescos, y como estábamos listos para desayunar nos dirigimos a Cumpanio, un restaurante que nos encanta porque sirve recetas tradicionales de Francia e Italia preparadas de manera moderna y vibrante, dándole un toque de sabor a México y usando los más frescos ingredientes. Mi platillo favorito para desayunar es el *croque madame*, un emparedado de jamón, queso emmental y salsa bechamel coronado con un



huevo frito; el acto final que amalgama todos los sabores sucede cuando cortas el primer bocado y haces estallar la yema que corre cubriendo todo tu platillo, un placer de la mañana como pocos. Parte del secreto de lo delicioso que son los platillos de Cumpanio es que están hechos con los panes de Panio, su panadería hermana, donde emplean tres técnicas europeas de panadería (*viennoiserie*, *boulangerie* y *pâtisserie*) para crear una amplia variedad de suculencias que una vez que los pruebas te hacen fan.

SALUD PLACENTERA

El último día en San Miguel de Allende tenía que ser espectacular, por ello reservé una cita en el



Iris SPA de Dos Casas. En la actualidad, nuestra más importante obligación es mantenernos sanos, mantener nuestro cuerpo y mente en las mejores condiciones, así como darle herramientas para afrontar las circunstancias de la vida. Y esa precisamente es la filosofía del hotel Dos Casas, ayudar a sus huéspedes a mantener un equilibrio de bienestar mientras disfrutan. Iris SPA no solo brinda tratamientos relajantes, sino que se ocupa de que quien lo visite reciba tratamientos de sanación.

La experiencia que elegí comienza con el sonido de cuencos tibetanos, un sencillo ritual que pone un punto y aparte entre el resto del mundo y tú. Si te dejas llevar por el sonido y las vibraciones, y determinas que este es un momento solo para ti, ya estarás dando la entrada a la sanación. Después te guían hacia el sauna infrarrojo, el cual eleva tu temperatura corporal provocando se inhiba la replicación de virus. Además, los rayos infrarrojos penetran en las articulaciones, músculos y tejidos para mejorar la oxigenación, aliviar dolores, fortalecer el sistema inmune y eliminar toxinas. Tras esta calurosa terapia y un refrescante baño en las duchas tipo lluvia, me dirigí a la cabina para recibir mi tratamiento insignia Iris SPA, diseñado para reducir, el estrés, el dolor, la inflamación y la ansiedad con el uso de infusiones de CBD. Los 90 minutos que dura el tratamiento quedarán en mi memoria como un momento de paz. Más tarde noté que mis músculos estaban mucho menos adoloridos, mi piel

más hidratada y una relajación que me gustaría nombrarla como felicidad y calma profunda.

ZONA NATURAL DE PAZ

La mejor forma de cerrar un viaje en busca de calma y disfrute, tras el encierro, es haciendo una visita a un lugar que nos ayude a regresar a nuestro centro antes de regresar a casa. Con esto en mente visitamos el Charco del Ingenio, un área natural protegida a las afueras de San Miguel de Allende que resguarda una enorme colección de cactáceas y suculentas, algunas muy raras y en peligro de extinción, pero todas

hermosas e interesantes. Este es un lugar ideal para visitar en la actualidad por sus 70 hectáreas al aire libre, en donde puedes pasear y maravillarte de la naturaleza. Te gustará saber que este sitio fue nombrado por el Dalai Lama como «zona de paz»: cuando estés allí, y después de liberar el aire tras una profunda respiración, entenderás por qué. </>

Consulta los controles de acceso a San Miguel de Allende en sanmigueldeallende.gob.mx



StarWalker Blue Planet

U N V I A J E E N T R E L A S E S T R E L L A S

La colección de instrumentos de escritura StarWalker retrata la fascinación humana por la exploración espacial y el aprecio que los astronautas tienen de la Tierra cuando viajan entre las estrellas. Después de celebrar el valor del «planeta azul» con el lanzamiento del nuevo instrumento de escritura StarWalker en 2019, Montblanc se centra en el elemento que hace que nuestra Tierra sea tan especial: el agua.

«El nuevo instrumento de escritura StarWalker llama la atención sobre la importancia de este elemento vital, pero desde una perspectiva completamente diferente, la del viajero espacial que contempla con asombro la increíble belleza de nuestro planeta azul», dice Nicolas Baretzki, CEO de Montblanc.

El diseño del nuevo instrumento de escritura StarWalker evoca la maravilla de contemplar el planeta azul desde el espacio. La preciosa resina azul recuerda la superficie de la Tierra, mientras que la cúpula traslúcida debajo del emblema simula la Tierra que se eleva sobre el horizonte lunar visto desde el espacio. El capuchón pulido recubierto de platino representa al astronauta. El emblema y el clip en ángulo se asemejan a un cohete espacial, y el mecanismo del capuchón en la parte delantera y el cuerpo es similar a un astronauta que asegura su casco a un traje espacial antes de partir al espacio.

El espíritu de la exploración espacial se expresa en una variedad de artículos de papelería y accesorios a juego, que incluyen un cuaderno con una vista de la Tierra desde el espacio, impreso digitalmente en fina piel de becerro italiana y una tinta azul inspirada en los océanos. Mancuernillas, brazaletes, clip para billetes y pisacorbatas de acero completan la colección. </>



montblanc.com.mx



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/>



Dos bebidas

P A R A E M B E L E S A R T U P A L A D A R

ROKU GIN

Es el equilibrio perfecto entre botánicos japoneses y de ginebra tradicional que reflejan la mítica artesanía de toda una cultura. En japonés, Roku se traduce «seis», dentro de cada botella hay seis botánicos que los artesanos cosechan y combinan para crear el perfecto gin japonés. Flor de sakura, hoja de sakura, té sencha, té gyokuro, pimienta sansho y piel de yuzu. La combinación de matices brinda a la ginebra una nota cítrica más alta, una textura suave y sedosa y un toque picante al final gracias a la pimienta Sansho.

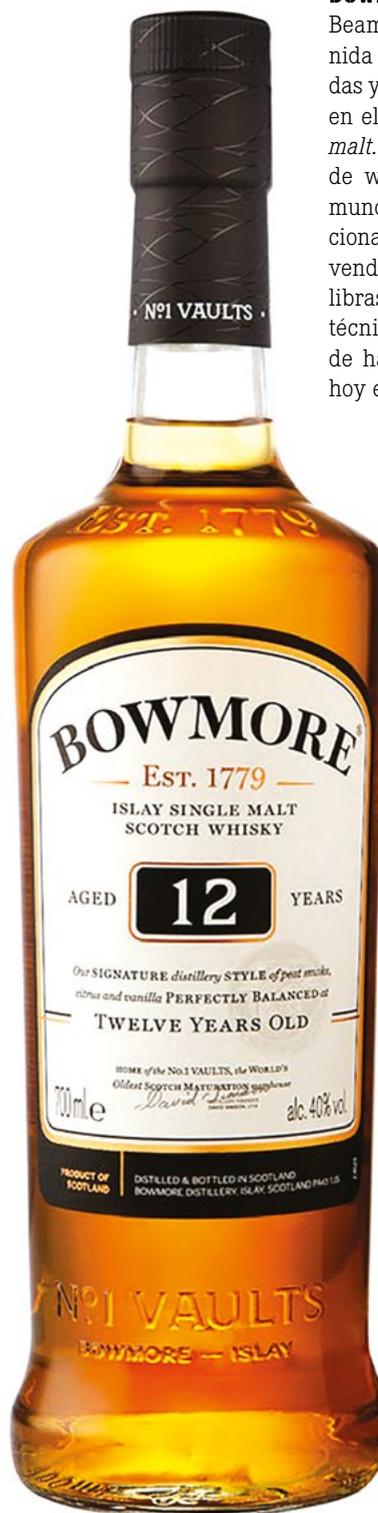
www.rokugin.suntory.com



BOWMORE

Beam Suntory México da la bienvenida a una de las marcas más codiciadas y coleccionadas de whisky escocés en el mundo, Bowmore whisky *single malt*. Posee la bodega de añejamiento de whisky escocés más antigua del mundo. Es un whisky altamente coleccionable, cuyas ediciones especiales se venden en subastas hasta por £22,000 libras esterlinas. Bowmore cuenta con técnicas tradicionales de producción de hace 240 años que se mantienen hoy en día.

www.bowmore.com



Diseño impactante

Y S E D U C T O R



Lincoln Corsair seduce con su belleza, presentando un diseño exterior basado en líneas fluidas, trazos esculpidos y una sutil inclinación a lo largo del techo, que complementa una gran personalidad. Inspirada en la belleza del movimiento humano, la sutileza recorre cada aspecto de la carrocería, creando un diseño impactante y seductor.

Su diseño exterior transmite mayor profundidad con la integración de curvas en forma de

«S», tal como el movimiento firme pero delicado de una bailarina de ballet. Por otro lado, los ingenieros de la marca crearon un diseño interior buscando una atmósfera de tranquilidad, elegancia y confort, dando como resultado un santuario dinámico para tus sentidos.

Te presentamos LWA donde podrás programar tu PickUp & Delivery, al encender tu Corsair de manera remota o encuentra un lugar de estacionamiento con solo mover un dedo. Te

presentamos la aplicación Lincoln Way App con la que tendrás a tu disposición diversas experiencias y servicios exclusivos.

Déjate sorprender por Lincoln Corsair, la SUV de lujo totalmente nueva con dos filas de asientos que combina dinamismo, tecnología y confort para ofrecer un viaje como nunca antes. </>

Exhibiciones innovadoras



E N I R L A N D A

CHRISTA STAHL

Una colección que valga la pena, merece estar cobijada por un lugar hermoso y con historia. Situado en el centro de Dublín, el que fuera el Royal Hospital Kilmainham, un recinto del siglo XVII, alberga hoy al Museo Irlandés de Arte Moderno, que reúne más de 3,500 obras de arte de artistas irlandeses e internacionales.

El lugar en sí mismo ya merece una visita. Está modelado según *Les Invalides*, en París y -pese a contar con algunas limitaciones para albergar obras de gran formato, debido a sus largos pasillos y modestos cuartos interconectados- sus adecuaciones permiten realizar exhibiciones visualmente más creativas e innovadoras.

Desde que abrió sus puertas como Museo, en 1991, la colección se centra en obras y artistas desde 1940 a la fecha. Su sección permanente comprende desde trabajos fotográficos, pinturas, videos y esculturas, y se renueva constantemente vía préstamos y donaciones.

Entre sus colecciones temática podemos destacar: *Los fantasmas del pasado* reciente, que enmarca eventos políticos clave de los últimos 40 años; *Proyecto Freud*, con 52 obras de Lucian Freud, que se han prestado a la colección del museo; *Bharti Kher, una alegría consumada*, con las obras de esta artista británica-india, que da forma a la vida cotidiana, y reevalúa y

transforma el significado con sus rituales para dar un aire de realismo mágico; *Obediencia y desafío*, de la artista portuguesa Paula Rego, que constituye una invaluable retrospectiva de su trabajo, desde la década de 1960, e incluye pinturas nunca antes expuestas; *Club Chroma Chlorología*, que dirige su atención al aire libre, creada en respuesta a la geometría de los jardines más históricos de Dublín en gráficos de blanco y negro.

Dentro de las exposiciones contempladas para finales de año está *Luz del norte*, que presentará parte de la colección fotográfica reunida por el doctor David Kronn durante 25 años. La

muestra recorre la dolorosa historia del conflicto de Irlanda del Norte, ubicándola en el contexto de otros eventos contemporáneos a nivel internacional.

El museo apuesta por generar una experiencia holística con quienes buscan experimentar las artes visuales en diferentes contextos. Uno de ellos está dirigido a estudiantes y profesionales, y se trata del «Programa de Residencia» que resulta uno de los más completos e interesantes, ya que brinda oportunidades a curadores, artistas, escritores y profesionales del arte para que investiguen y desarrollen prácticas en el museo, y proporciona un punto de partida dinámico para que los participantes exploren prácticas de estudio y nuevas vías de investigación. Otro programa que busca conectar con la comunidad es el dirigido a padres de niños



Proyecto Freud de Lucian Freud



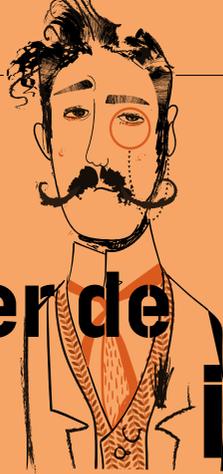
pequeños y a adolescentes, y plantea talleres de estudio, charlas, recorridos y actividades culturales que se adaptan a grupos concretos.

La labor del museo no se detiene ahí, sino que propone incluso visitas a los talleres de algún artista, eventos varios de club de lectura, de ensayos políticos y un sinfín de actividades más que enriquecen el trabajo y bagaje no solo del visitante sino de la institución misma.

Así, desde los históricos espacios del edificio clásico más antiguo de Irlanda, el museo consigue llevar las experiencias que propone mucho más allá de su espacio físico, convirtiéndose en referente de un nuevo modo de ver la propia historia y su desenvolvimiento. </>



Colección *Los Fantasmas del pasado* (arriba).
Obra de la colección *Una alegría consumada* de Bharti Kher (abajo).



¿Qué significa ser de derecha? ¿Qué significa ser de izquierda?

«La izquierda política no consiste en la adhesión a un sistema doctrinario [...] Es una actitud común de disrupción ante la realidad social existente»

HÉCTOR ZAGAL

@hzagal

Luis Villoro, *Los retos de la sociedad por venir*

CATEGORÍAS AMBIGUAS

Los términos «derecha» e «izquierda» se han convertido en armas arrojadas que se utilizan en la palestra política para descalificar retóricamente al adversario. En la práctica, «derecha» e «izquierda» se han convertido en palabras vacías, en etiquetas que significan todo y nada, en expresiones jabonosas, gaseosas, imprecisas.

En algunos ambientes, por ejemplo, izquierda se ha convertido en sinónimo de respeto a los derechos humanos. Tal uso olvida que algunos de los personajes más siniestros de la historia del siglo XX fueron hombres de izquierda. Estoy hablando de Stalin (m. 1953), el temible dictador de la URSS; de Mao Zedong (m. 1976), que dirigió China con puño de hierro, y del genocida Pol Pot (m. 1988), que gobernó Camboya. Los tres fueron, sin duda, líderes fuertes; pero su liderazgo costó millones de muertes, deportaciones, encarcelamientos, represión y falta de las libertades más elementales.

A su vez, la derecha puede gloriarse de personajes como Konrad Adenauer (m. 1967), el canciller de la República Federal Alemana. Adenauer, uno de los padres de la Unión Europea, fue artífice del «milagro alemán», un político de convicciones democráticas. Obviamente, no estoy negando que la derecha tenga en su haber a dictadores sanguinarios como Pinochet en Chile, por citar uno entre muchos. Por ahora, lo único que quiero señalar es que «derecha» e «izquierda» son términos ambiguos que merecen ser precisados.

UN POCO DE HISTORIA

Al parecer, el origen de los términos es fortuito. Durante la revolución francesa de 1789, la Asamblea Nacional discutió si el rey debería tener derecho al veto. Los diputados que aprobaban el veto real se apostaron a la derecha del presidente de la Asamblea. En su mayoría eran diputados que pertenecían a la nobleza, al clero y a la burguesía.

Los diputados que se opusieron a la posibilidad de que el rey vetase las leyes se colocaron a la izquierda. Estos mismos se autodenominaron patriotas, porque su propuesta despojaba al rey de poder efectivo. A partir de ahí se fue generalizando la expresión derecha e izquierda.

Pero el término se consolidó a partir de la filosofía de Hegel. Este filósofo es un autor sistemático, cuya filosofía pretende explicar cabalmente la naturaleza y la historia humana. En cierto sentido, su visión del mundo es un sistema cerrado donde todas las piezas engarzan. Sin embargo, el mismo Hegel piensa que el pensamiento y la historia evolucionan de acuerdo con un ritmo dialéctico. La dialéctica es la lucha de contrarios, de cuya tensión surge un estadio siguiente.

Los filósofos de la derecha hegeliana privilegiaron el sistema. Los filósofos de la izquierda hegeliana, entre los que se encontraba Marx, privilegiaron la dialéctica. De ahí que, para la izquierda marxista, el motor de la historia sea la lucha de clases. Dicho de otra manera, la izquierda marxista considera que la polarización es el motor de los cambios históricos.

Desde esta perspectiva, la izquierda debe ser crítica, abierta al cambio, mientras que la derecha se siente más cómoda con la estabilidad. En este sentido, la derecha recela de los cambios abruptos y de los golpes de timón. No es que derecha se oponga al progreso, sino que piensa que el progreso no se alcanza por vía de la polarización y, mucho menos, de la revolución armada.

Actualmente, derecha e izquierda agrupan a una variedad de escuelas y posiciones. No se trata de categorías políticas unívocas. Hay muchos tipos de izquierda y muchos tipos de derecha. Precisamente por ello, son conceptos jabonosos, que suelen ser utilizados para satanizar al enemigo político.

A continuación, propongo cuatro ejes para mapear la izquierda y la derecha. Dependiendo de la

combinación de esas variables, tendremos un determinado tipo de derecha o de izquierda.

ECONOMÍA PLANIFICADA Y LIBRE MERCADO

Desde el punto de vista económico, el eje que vertebra a la izquierda y a la derecha es su posición sobre el libre mercado. La derecha más pura apuesta decididamente por el libre mercado, porque considera que la ley de la oferta y de la demanda es la mejor manera de conseguir el crecimiento económico y la distribución de la riqueza. En una economía de este tipo, el Estado se concibe como un policía cuya misión fundamental es garantizar el derecho de propiedad y las libertades individuales. En consecuencia, el Estado se repliega del mercado y no interviene sino lo mínimo indispensable para garantizar el orden social. El liberalismo económico clásico y lo que algunos llaman «neoliberalismo» tiene esta pretensión de un Estado liviano. El Estado liberal evita entorpecer las iniciativas individuales de los miembros de la sociedad. Para los defensores radicales del libre mercado, la manera más eficaz de distribuir la riqueza es la libre competencia; para los defensores de la economía planificada, en cambio, el Estado debe intervenir en la distribución.

Los liberales más radicales terminan defendiendo una especie de anarcoliberalismo que coincide en algo con el anarquismo de izquierda, pues ambos desconfían instintivamente de la autoridad política y pretenden reducirla al mínimo posible. Sin embargo, al anarquismo de izquierda sí le preocupan los derechos sociales, a diferencia del anarcoliberalismo que considera que el Estado no debe proporcionar, por ejemplo, un sistema gratuito de educación.

Por su parte, la izquierda marxista desconfía del libre mercado. En consecuencia, el Estado dirige y coordina la economía. Se trata de una economía

centralmente planificada. El Estado es, por ende, robusto y omniabarcante. La burocracia es numerosa y poderosa. Las leyes tienden a regular la ley de la oferta y la demanda (al menos en el papel) y a inhibir las inversiones privadas.

Curiosamente, en este punto, la izquierda marxista se encuentra más cerca del fascismo, que el neoliberalismo del fascismo. Socialistas marxistas y fascistas consideraban que el Estado debía ser robusto, mientras que liberales y neoliberales apuestan por un Estado mínimo.

Evidentemente, a lo largo del eje economía planificada-libre mercado existe todo tipo matices. Por ejemplo, algunos Estados pueden dejar abiertos al juego del libre mercado la agricultura, pero reservarse para sí la producción y comercialización del petróleo.

DERECHOS SOCIALES Y LIBERTADES INDIVIDUALES

La izquierda privilegia derechos sociales como el derecho a la salud, el derecho a la educación y el derecho al trabajo, en suma, la justicia social. Esto se traduce en sistemas gratuitos de salud y de educación y subsidios para la población vulnerable. Para ejecutar tales políticas, se necesita un Estado robusto. Esta preocupación social es común lo mismo a la izquierda marxista que a la socialdemocracia. Esta última es compatible con el libre mercado.

La derecha, en cambio, privilegia la libertad de asociación, la libertad de emprender, la libertad de tránsito, el derecho a la propiedad, las libertades democráticas y la libertad de conciencia. Sin tales libertades, no tiene sentido la vida social. Precisamente por ello, el fascismo histórico no es propiamente hablando una posición de derecha. En este eje, el fascismo también se encuentra más cerca de la izquierda marxista que de la derecha liberal. El fascismo histórico apostaba por un Estado fuerte, proveedor de salud y de educación; un Estado con fuerte injerencia en la economía, y muy poco preocupado por las libertades individuales. El fascismo tiene vocación represora, porque todos los ciudadanos han de alinearse con los propósitos del Estado.

¿Significa esto que ser de izquierda equivalga a ser fascista? De ninguna manera. Simplemente estoy señalando cómo el mapa conceptual no se entiende en términos de blanco y negro.

Y también en la derecha hay matices. Existen gobiernos que maximizan el libre mercado y la iniciativa privada, pero simultáneamente garantizan los derechos sociales. Este sería el caso de algunos países del norte de Europa donde rige

la economía de libre mercado pero, al mismo tiempo, el Estado proporciona servicio médico y educación gratuita a los ciudadanos. En Alemania, gobernada actualmente por la Democracia Cristiana, se garantiza el derecho a la salud y la educación a sus ciudadanos al tiempo que se vive una economía de mercado.

LIBERTAD SOBRE EL PROPIO CUERPO

El tercer eje suele conocerse en el mundo anglosajón como *Moral Issue*. Este rubro involucra temas como eutanasia, drogas y ejercicio de la sexualidad. ¿Hasta dónde podemos disponer de nuestro propio cuerpo? ¿Existe un derecho a la eutanasia o el Estado debe prohibirla? ¿Es la prostitución un trabajo como cualquier otro? ¿Debe legalizarse el uso recreativo de las drogas? ¿El matrimonio entre personas del mismo sexo?

El liberalismo moral maximiza la libertad sobre la propia vida y el propio cuerpo, mientras que el conservadurismo moral considera que las personas sólo tenemos limitado sobre nuestra propia vida y nuestro cuerpo. Para un conservador moral, por ejemplo, no hay derecho al uso recreativo de las drogas ni a la eutanasia.

La izquierda comunista, al menos la que se vivió en la URSS, en Cuba y en China, solía ser muy «conservadora» en este punto. Por el contrario, quien defiende las libertades individuales a ultranza no tendrá reparos en afirmar que la vida es una propiedad individual sobre la que cada uno puede disponer. Lo vimos hace algunos meses en EUA durante la pandemia. Algunos anarcoliberales estadounidenses sostienen que el Estado no tiene derecho a imponer medidas sanitarias porque la salud es una decisión personal. Algo análogo sucede con la sexualidad. Si una persona tiene derecho a vender su fuerza de trabajo en una fábrica, ¿por qué no tendrá derecho a vender el ejercicio de su sexualidad?

Los anarcoliberales, los liberales clásicos, los anarquistas de izquierda y la socialdemocracia europea tienden, en general, a maximizar las libertades sobre el propio cuerpo, mientras que la izquierda marxista, el fascismo y el republicanismo estadounidense tienden a minimizarlos.

El conservadurismo moral se aleja de uno de los preceptos básicos del neoliberalismo, a saber, el valor de las libertades individuales. De ahí que un conservador neoliberal sea un oxímoron filosófico, una contradicción en sus términos.

Como podemos observar, la dicotomía izquierda/derecha es insuficiente para mapear la moralidad.

ECOLOGÍA Y MEDIO AMBIENTE

El cuarto eje tiene que ver con el cuidado del medio ambiente y de los seres vivos. En uno de los extremos se encuentra la ecología profunda y los movimientos de liberación animal. Se trata de un ecologismo que intenta cambiar radicalmente nuestros hábitos de consumo y de producción, así como el modo de relacionarnos con otros seres vivos. El extremo opuesto se encuentra la posición que, por privilegiar el derecho a la propiedad y el libre mercado, tiende a minimizar las regulaciones ambientales.

De nueva cuenta, nos encontramos con algunas disonancias. En la historia del siglo XX, los países socialistas fueron especialmente descuidados con el medio ambiente. La batalla por la ecología, uno de cuyos pilares son las energías limpias, ha sido presentada en Europa por la Socialdemocracia y, sobre todo, por los «Verdes». Los partidos ecologistas consideran, en suma, que el libre mercado no es capaz de garantizar el desarrollo sustentable y por ello hace falta la intervención del Estado.

CATEGORÍAS OBSOLETAS

Derecha e izquierda son categorías obsoletas. No sirven para describir una posición política exacta. Lo mismo hay anarquistas de izquierda que de derecha, lo mismo hay conservadores morales de izquierda que de derecha.

En un momento en que el mundo se polariza, conviene recordar que la verdad suele estar en los matices y que, al menos en política y economía, no existen las recetas únicas e infalibles.

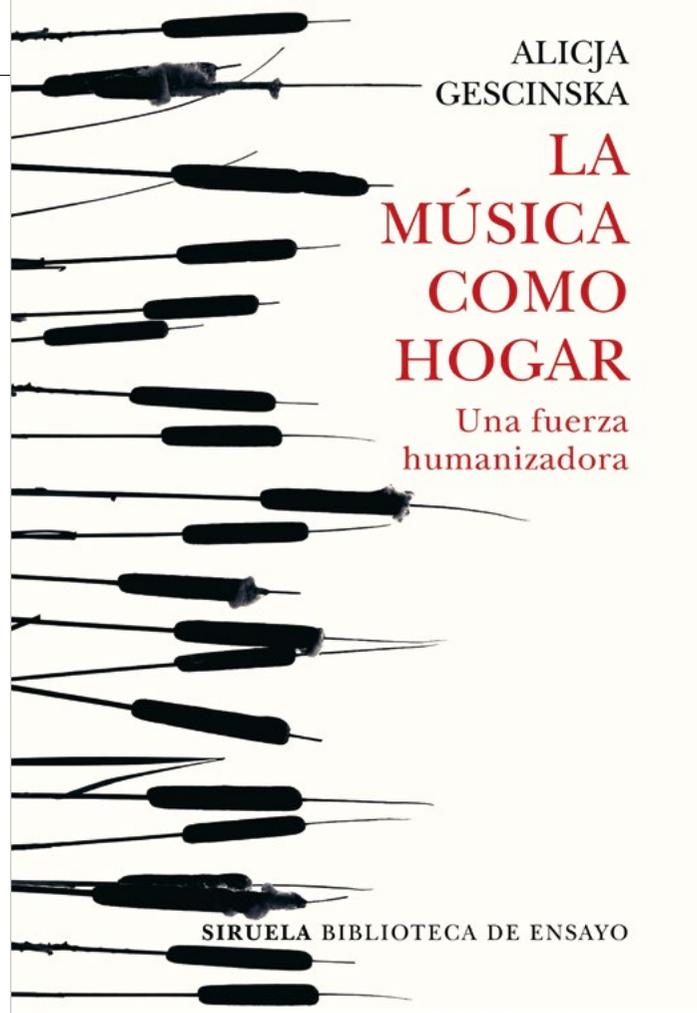
En suma, debemos utilizar categorías más precisas. El espectro político no puede reducirse a izquierda o derecha. Es el momento de usar categorías más refinadas, como anarcoliberal, neoliberal, ecologista profundo, liberal clásico, socialdemócrata o comunista.

Las categorías políticas son etiquetas que se utilizan en el mercado electoral para conseguir votos. Un etiquetado ambiguo engaña al votante. No vaya a ser que, por un etiquetado deficiente, nos vayan a dar «gato por libre». Urge, por tanto, romper la dicotomía izquierda y derecha. </>



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

* Agradezco sus comentarios a Eduardo Rivadeneyra y a José Manuel Cuéllar.



La música como hogar
Alicja Gescinska
Siruela, Madrid, 2020, 132 págs.

¿La música

P U E D E C O N V E R T I R N O S E N M E J O R E S P E R S O N A S ?

ERNESTO AGUILAR ÁLVAREZ-BAY

¿Qué tienen en común, por ejemplo, la melomanía nazi induciendo al odio racial, con el *Va pensiero* de Verdi, entonado desde los balcones italianos durante esta pandemia? La música incorpora en sus notas un enorme poder evocador en las personas y las sociedades. Así ha sido desde siempre. No en vano, muchísimos pensadores de todos los tiempos y latitudes, han querido comprender lo que la música puede lograr en las personas, en las organizaciones, en la sociedad misma. El oído se torna capaz de descifrar los latidos del corazón y, al mismo tiempo, unirlos para dar armonía a la comunidad.

Alicja Gescinska (Varsovia, 1981), pensadora neerlandesa de origen polaco, plantea en este ensayo preguntas profundamente humanas: ¿La música y la moralidad se relacionan? ¿Está el bien implícito en la belleza? ¿Por qué las composiciones más sublimes tienen una fuerza que congrege? ¿La música puede mejorar el mundo?

Se trata de formularnos cuestiones de honda trascendencia. Gescinska repasa someramente el pensamiento de varios filósofos sobre este tema. Platón, Adorno, Scheler, Nussbaum... buscando encontrar en ellos un indicio de la carga moral que las notas musicales despliegan.

Como buen ensayo, este retrata las ideas de la autora. Así, resulta amable «escucharla» en su exposición de Kant y la música, mientras narra cómo sus tres pequeños hijos hacen sonidos diversos, dependiendo de sus actividades. Y es que, al final, lo que Gescinska está reflexionando es cómo estamos compuestos de memorias auditivas, de conexiones sonoras con el entorno, con nuestras propias vidas y las vidas de los otros.

Al analizarlo, advertimos claramente que solo cuando algo o alguien llega íntimamente al corazón es que este se halla en posibilidad de entender y, por lo tanto, de accionar. La moral está ligada, indeclinablemente, al querer. En este

sentido, la buena música pareciera ser maestra en tocar corazones, en inclinarnos de una manera insondable a encauzar nuestro desarrollo moral para ser mejores personas. ¿Es así?

La fascinante reflexión de la autora se encamina a promover el empleo de la música –ese arte efímero que necesita interpretarse para existir– como promotora de transformaciones hacia la plenitud personal: «A pesar de las diferencias entre música y moral, la comparación [...] subraya la fragilidad del bien en los dos ámbitos. Los sonidos más hechizantes se apagan y hay que producirlos de nuevo una y otra vez. Los actos más magnánimos hay que realizarlos una y otra vez para que reine el bien en el mundo. La música y la moral requieren una entrega continua». La música es particularmente cualidad humana y en ella reside –todos lo hemos experimentado– la capacidad sublime de volver hogar nuestras vidas. </>



PROGRAMA
PCG
PERFECCIONAMIENTO
DE COMPETENCIAS
GERENCIALES



CONVIERTE A TUS GERENTES EN LOS MEJORES ALIADOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE TU ESTRATEGIA.

ICAMI ofrece un programa dirigido a Gerentes basado en **competencias directivas** para lograr una **transformación personal** que les permita:

- ♦ Ejercer una **comunicación asertiva** de los objetivos organizacionales.
- ♦ Actuar con un **liderazgo situacional** que mejore la efectividad y eficiencia de sus equipos de trabajo.
- ♦ Lograr una clara **visión integral** de la organización para tomar **decisiones acertadas y rentables** ligadas a la estrategia.

PRÓXIMAS APERTURAS 2020

REGIÓN OCCIDENTE

San Luis Potosí	23 octubre
Aguascalientes	30 octubre
León	6 noviembre
Morelia	11 noviembre
Guadalajara	17 noviembre

REGIÓN CENTRO

CDMX 3 Noviembre

REGIÓN NORTE

Torreón 26 octubre

REGIÓN NOROESTE

Cd. Obregón	21 octubre
Hermosillo	22 octubre
Los Mochis	5 noviembre
Culiacán	6 noviembre
Mazatlán	11 noviembre



Mejores personas, mejores resultados

www.icami.mx
☎ 800 00 42264



Mercedes-Benz, el estándar para SUVs.

Sin importar tus necesidades o los caminos
que recorras, siempre habrá una SUV
Mercedes-Benz para ti.

Mercedes-Benz SUVs. All kinds of strength.



3 AÑOS GARANTÍA » KMS ILIMITADOS
SERVICIOS INCLUIDOS

Mercedes *me*

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