

# ventana

OCTUBRE  
NOVIEMBRE  
2015  
Número 77  
Revista bimestral



## Regreso a nuestras raíces

PORTE PAGADO  
PP09-1126  
(PUBLICACIÓN PERIÓDICA)  
AUTORIZADO POR SEPOMEX

**Balances  
del siglo**  
El liderazgo  
en la sala  
de disección

**Los aspirantes  
del horizonte**  
El buen negociador  
internacional

**Vida EBC**  
Inauguración  
oficial de  
Campus Pachuca

# Ofrece a tus clientes la mejor solución con la **menor inversión**

Contabilidad Electrónica   
**TODO INCLUIDO**



Suscripción al sistema

Actualizaciones incluidas

Soporte técnico

Aspel-COI cumple con todos los requerimientos fiscales de manera fácil, sencilla y oportuna.



El brazo derecho de los Contadores

[www.aspelcoi.com.mx](http://www.aspelcoi.com.mx)

01800 aspel 123

# Generando Cultura



De acuerdo con la Subsecretaría de Prevención y Promoción de la Salud la mitad de la población mexicana cuenta con menos de 26 años de edad y solo el 40 % de ellos realiza actividad física, mientras que el 50 % pasa más de dos horas frente al televisor; y aún cuando los datos son alarmantes, la tendencia no va a la baja y la velocidad con la que se incrementa el sedentarismo en la juventud es debido a que existen tantos mitos alrededor del cuidado de la salud, pues en lugar de acudir con expertos calificados, decidimos realizar rutinas de ejercicios desmedidas y sin vigilancia, pretendiendo concluir triatlones y matarnos de hambre con dietas “pobres” para mantenernos “saludables”.

Como responsables de nuestra salud, debemos integrar hábitos saludables, como realizar actividad física, la cual no significa correr hasta agotarnos ya que esto nos llevará a un pronto abandono de la actividad, es suficiente de inicio un ligero cambio, como incluir caminatas después de comer o utilizar las escaleras en lugar del elevador; también se requieren cambios alimenticios como aumentar el consumo de alimentos nutritivos así como reducir la ingesta de azúcares y alimentos de gran aporte calórico, o acciones simples como tomar agua. Finalmente no debemos olvidar que también el descanso es vital para nuestra salud por lo que dormir y pasar tiempo en actividades que nos apasionen es esencial; lo importante es el equilibrio entre mente y cuerpo.

Consientes de esto y comprometidos con la salud de nuestros equipos de trabajo cuya edad promedio es de 26 años en KPMG implementamos un programa de bienestar orientado hacia el auto cuidado y la prevención. Proporcionamos a nuestros colaboradores herramientas que les permiten mejorar su bienestar de manera integral, abordando el cuidado de su salud desde diferentes enfoques, haciendo énfasis en la importancia de la activación e incentivando su participación en actividades recreativas; por ello, en nuestras instalaciones contamos con rutinas deportivas, pausas ergonómicas y masajes relajantes para reducir el nivel de estrés de nuestros colaboradores; la programación de menús que ofrecemos en nuestros comedores, se diseñan con absoluto cuidado apoyados en expertos

en nutrición y conjugando todas nuestras actividades con seguimiento médico y psicológico adecuado, lo cual permite obtener un programa de salud de 360°.

El impacto que ha generado en las sociedades modernas el sedentarismo, sumado a que se ha visto rebasada la capacidad de atención del sector salud, hace necesario *un cambio de cultura* basada en la importancia de generar consciencia sobre el auto cuidado, y aún y cuando hay mucho camino por recorrer hay que *considerar que* nuestro bienestar va más allá de tomar acciones que nos ayuden a prevenir enfermedades, el auto cuidado es estar convencido de que la *adopción de una forma de vida basada en la responsabilidad con uno mismo, es la verdadera solución* y que lo que sus hagamos hoy por nuestra salud será el nivel de bienestar que viviremos en un futuro y que impactará en nuestra familia y sociedad.



KPMG\_talentomexico



kpmgmx



KPMG Talento



@kpmg\_talento

reclutamiento@kpmg.com.mx



## DIRECTORIO

### Presidente del Consejo

Carlos Prieto Sierra

### Editora Responsable

América Anguiano  
Saldívar

### Consejo Editorial

América Anguiano S.  
Javier Prieto Echeverría  
Pablo Prieto Echeverría  
Juan Manuel Ramírez  
Agustín Aguilar Tagle

### Coordinación de Edición

Agustín Aguilar Tagle  
ja.aguilar003@ebc.edu.mx

Ventana EBC, fundada en 1961, es una publicación bimestral informativa y cultural para la comunidad EBC, de distribución gratuita. Octubre-Noviembre 2015

Escuela Bancaria y Comercial, Marsella 44, Col. Juárez, C.P. 06600, Ciudad de México. Teléfono: 9149-2000 ext. 2057 www.ebc.mx comenta.ventana@ebc.edu.mx



Ediciones Universitarias,  
S.A. de C.V.

### Director

Elías González Rogel

### Coordinación editorial

Verónica Aguirre

### Editora Gráfica

Albelia Gamboa y Vázquez

### Fotografía

Fernando Espinosa de los  
Monteros, Óscar Carrera

### Ventas

Emma Escobar, Gerardo  
Hernández Peralta

### VENTAS PUBLICIDAD

(55) 5291-5577

ventas@gmmedios.com.mx

# Editorial

**Orgullosos de celebrar** los vínculos históricos y culturales entre la banca central y la EBC, dedicamos nuestras páginas principales a la presencia de más de cien de nuestros estudiantes en el ciclo de conferencias magistrales llevadas a cabo durante el mes de septiembre en el auditorio del Banco de México.

En este mismo número ofrecemos nuestra reseña de la inauguración oficial de Campus Pachuca, el más reciente episodio en la historia de la EBC, institución comprometida con la consolidación académica y el crecimiento sustentable de toda la comunidad en cada una de las zonas geográficas donde tiene presencia.

Acompaña a estas dos felices noticias (el regreso a nuestras raíces y el nuevo paso en nuestra expansión educativa) una serie de reflexiones acerca del liderazgo, tema ligado al mundo del emprendimiento, al ámbito de los negocios y a las esferas de la educación, a la vez que palabra cuya forma y cuyo mismo concepto viven hoy una notable crisis de identidad, hecho que nos incita al análisis y a la redefinición.

## VENTANA ABIERTA



*Estimados amigos de Ventana EBC, por este conducto los saludo cordialmente y les agradezco el que me hagan llegar su (nuestra) apreciada revista, vínculo permanente con nuestra querida EBC. Cada dos meses, al llegar mi ejemplar, abro la Ventana y el aire de mi alma máter entra a la casa para recordarme el orgullo que significa ser parte de la comunidad de ex alumnos de la Escuela Bancaria y Comercial.*

Atentamente,  
**Ramón Enrique Estefan Mafud**  
Generación 1980-1984



El editor no es responsable de la veracidad de los mensajes contenidos en los anuncios, así como de ninguna fotografía o material gráfico utilizados en los mismos. Las opiniones expresadas en los artículos reflejan únicamente el pensamiento de sus autores. Los textos, fotografías e ilustraciones son propiedad exclusiva de esta revista. Prohibida su reproducción total o parcial.

El editor se reserva el derecho de realizar la corrección de estilo y los cambios en la extensión de los artículos que recibe para su publicación, así como de publicarlos en el número de Ventana EBC que considere oportuno.

VENTANA EBC. Revista bimestral. Número impreso en septiembre de 2015. Editor Responsable: Javier Alejandro Prieto Echeverría. Número de Certificado de Reserva otorgado por el Instituto Nacional del Derecho de Autor: 04-2013-020717452400-102. Número de Certificado de Licitud de Título y Contenido: 15863. Domicilio de la Publicación: Liverpool 54, Col. Juárez, C. P. 06600, México, D. F. Imprenta: Compañía Impresora El Universal, S.A de C.V., Allende No. 176, Col. Guerrero, México, D.F. C.P. 06300. Distribuidor: Escuela Bancaria y Comercial, S.C., con domicilio en Liverpool 54, Col. Juárez, C. P. 06600, México, D. F. Tiraje bimestral: 27,000 ejemplares.



**04** Negocios  
La expansión de las libertades de los individuos,  
el emprendimiento y el liderazgo social

LETICIA HERNÁNDEZ MORÓN

**08** Evolución  
Regreso a nuestras raíces

MARGARITA SÁNCHEZ VALDESPINO

**12** Museo EBC  
La nueva casa de Rectoría  
Restauración, intervención y revaloración

CECILIA SANDOVAL MACÍAS

**14** Balances del siglo  
El liderazgo en la sala de disección

CECILIA GARCÍA-ROBLES VIZCAÍNO

**18** Responsabilidad Social  
Primer Festival del Medioambiente

MADGALENA GARCÍA FERNÁNDEZ

**20** Reencuentros  
Paulina Núñez Román  
Generación 2008

**21** Víctor Raúl Estrada Reyes  
Generación 2003

**22** Vida EBC  
Inauguración oficial de Campus Pachuca

**26** Historias que inspiran  
MARGARITA SÁNCHEZ VALDESPINO

**30** Negocios  
Líderes prudentes para el bienestar  
de las personas

LUIS HERNÁNDEZ MARTÍNEZ

**32** Los aspirantes del horizonte  
El buen negociador internacional

BELINDA HERNÁNDEZ RANGEL



Si necesitas actualizar tu domicilio o suspender tu suscripción a Ventana EBC, entra a [ebc.mx/ventana/actualización](http://ebc.mx/ventana/actualización), elige la opción de tu preferencia y completa el formulario. Para cualquier duda, aclaración o comentario, escríbenos a...

[comenta.ventana@ebc.edu.mx](mailto:comenta.ventana@ebc.edu.mx)

Fotografía de portada. Archivo Histórico de la EBC, Inauguración de la EBC, 10 de marzo de 1929.



# La expansión de las libertades de los individuos, el emprendimiento y el liderazgo social

POR LETICIA HERNÁNDEZ MORÓN\*

**Hace un par de años**, *The Economist* publicó en su revista una reproducción de *Le penseur*, de Augusto Rodin. Lo reprodujo con una particularidad: el personaje está sentado en una taza de excusado y lo acompaña un pensamiento: ¿Volveremos a inventar algo tan útil?

Poner en marcha nuevas ideas para hacer *el cambio* es el objetivo del emprendedor social, quien encuentra lo que no funciona, resuelve el problema, difunde la solución y persuade a otros a caminar por nuevas rutas e incluso hacia otros lugares.

El nivel de desarrollo de un país va más allá de su crecimiento económico. Amartya Sen, premio Nobel de Economía, explica que el desarrollo es la expansión de las libertades de los individuos. Dicha expansión depende de la amplitud de acceso a educación y salud, así como al ejercicio pleno de los derechos humanos. En este contexto, la innovación social se entiende como respuestas nuevas y eficaces a necesidades que no son satisfechas por las instancias actuales (sean las del mercado o las del poder político).

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) precisa que la innovación social requiere la incorporación de los beneficiarios finales durante todo el proceso: desde la de-

finición del problema hasta el diseño y desarrollo de la solución. De esta manera, al ampliar las libertades y el rango de actuación del público objetivo, se garantiza que las soluciones respondan realmente a sus necesidades.

Uno de los primeros proyectos que apoyó el I-Lab del BID fue el diseño y desarrollo de una silla de ruedas *todo terreno* para poder desplazarse en zonas rurales, en donde personas con discapacidad física no logran integrarse a la sociedad.

Los retos clave son: medidas para promover la inclusión, sostenibilidad y transparencia, inversiones en las instituciones olvidadas y estabilización de estados frágiles.

A pesar de los desafíos, los defensores del emprendimiento social identifican este momento como emocionante para el campo. Su trabajo y la inversión de impacto que apoyará su crecimiento, aunque incipientes, ya son una realidad.

*-Los emprendedores sociales son un vehículo mucho más eficiente que la filantropía. Los veo como una revolución financiera*, afirma Jim Sorenson, emprendedor, inversionista, filántropo y presidente del consejo directivo de Sorenson Impact Foundation en el artículo de “deveximpact”.



**EL** nivel de desarrollo  
de un país va más allá  
de su crecimiento  
económico.

El Monitor Global de Emprendimiento 2014, estudio que analiza a los emprendedores de todo el mundo, revela que en México la actividad emprendedora en la fase inicial pasó del 14.8 por ciento al 19 por ciento en el último año, y muy por encima del 9.6 por ciento que se reportó en 2011. Por su parte, el emprendimiento general se ha recuperado luego de la recesión económica de la primera década del Siglo XXI. Las personas más activas en la actividad emprendedora en fase inicial están en el grupo de edad de los 25 a 35 años. En México, la tasa de Actividad Emprendedora en Etapa Inicial (TEA por sus siglas en inglés) supera al promedio de la región de Latinoamérica que es de 17.6 por ciento.

*-Todo esto son buenas noticias, pero aún tenemos pendiente que todas estas empresas sobrevivan en el tiempo, generen empleos y puedan competir internacionalmente,* destaca Daniel Moska, vicerrector Asociado de Emprendimiento del Tecnológico de Monterrey y uno de los autores del estudio.

Entre los emprendedores mexicanos, bajó el porcentaje del miedo al fracaso y subió medio punto la intención de emprender. Por otro lado, disminuyó la difusión del emprendimiento en los medios de comunicación, y el 75% de las nuevas empresas mexicanas sigue enfocada en el mercado nacional y en una economía basada en la eficiencia y no en la innovación. El reporte expone que los mexicanos tienden a iniciar negocios para perseguir una oportunidad, más que por necesidad. Tres de cada cuatro empresarios en etapa inicial comienzan un negocio para perseguir una oportunidad, y un cincuenta por ciento son impulsados por el deseo de mejorar. La mayoría de las empresas están orientadas al consumo.

Sin embargo, las ambiciones son modestas: sólo 1.5% de los emprendedores mexicanos piensa crecer su negocio a más de veinte empleados en los próximos cinco años, lo cual es bajo comparado con la media de Latinoamérica (7.5%). Además, los mexicanos están menos orientados a la internacionalización, sólo 1.4% de los propietarios de negocios establecidos busca que más del 75% de sus clientes sean extranjeros.

El emprendedor mexicano tiene una edad promedio de 25 a 44 años, con educación mínima de secundaria y sus negocios son orientados al consumo. El gran reto es hacerse más innovador y orientado a la tecnología, incrementar la competitividad y satisfacción del consumo global. 

\*Reportera en El Financiero-Bloomberg.



# MAESTRÍA EN DIRECCIÓN FINANCIERA

El especialista en finanzas es un conquistador: va más allá de los ámbitos conocidos y llega a territorios inéditos. Es un estratega que mira la realidad desde una posición privilegiada, la del conocimiento práctico y profundo de los hechos. Entiende lo que pasa y actúa en consecuencia.

Pensando en él, diseñamos un mecanismo especial que lo convierte en directivo capaz de analizar, planear y ejecutar estrategias financieras para la rentabilidad, la sustentabilidad y la competitividad de las organizaciones.

**Inicio de clases: 15 de febrero de 2016**

**(55) 9149 2000**

**01800 021 8174**

**[ebc.mx/mdf](http://ebc.mx/mdf)**



**Escuela de  
Graduados**



# Fábrica de Pasiones

El salón del motociclismo por excelencia, presentando a las marcas líderes de motocicletas, accesorios y equipos, en un marco de oportunidades, generación de negocios, glamour y entretenimiento.

**NOV**  
**19/22**  
**WTC**



[www.expomoto.com.mx](http://www.expomoto.com.mx)

 [expomotogdv](#)  [motofashiongdv](#)

 [@expomoto](#)

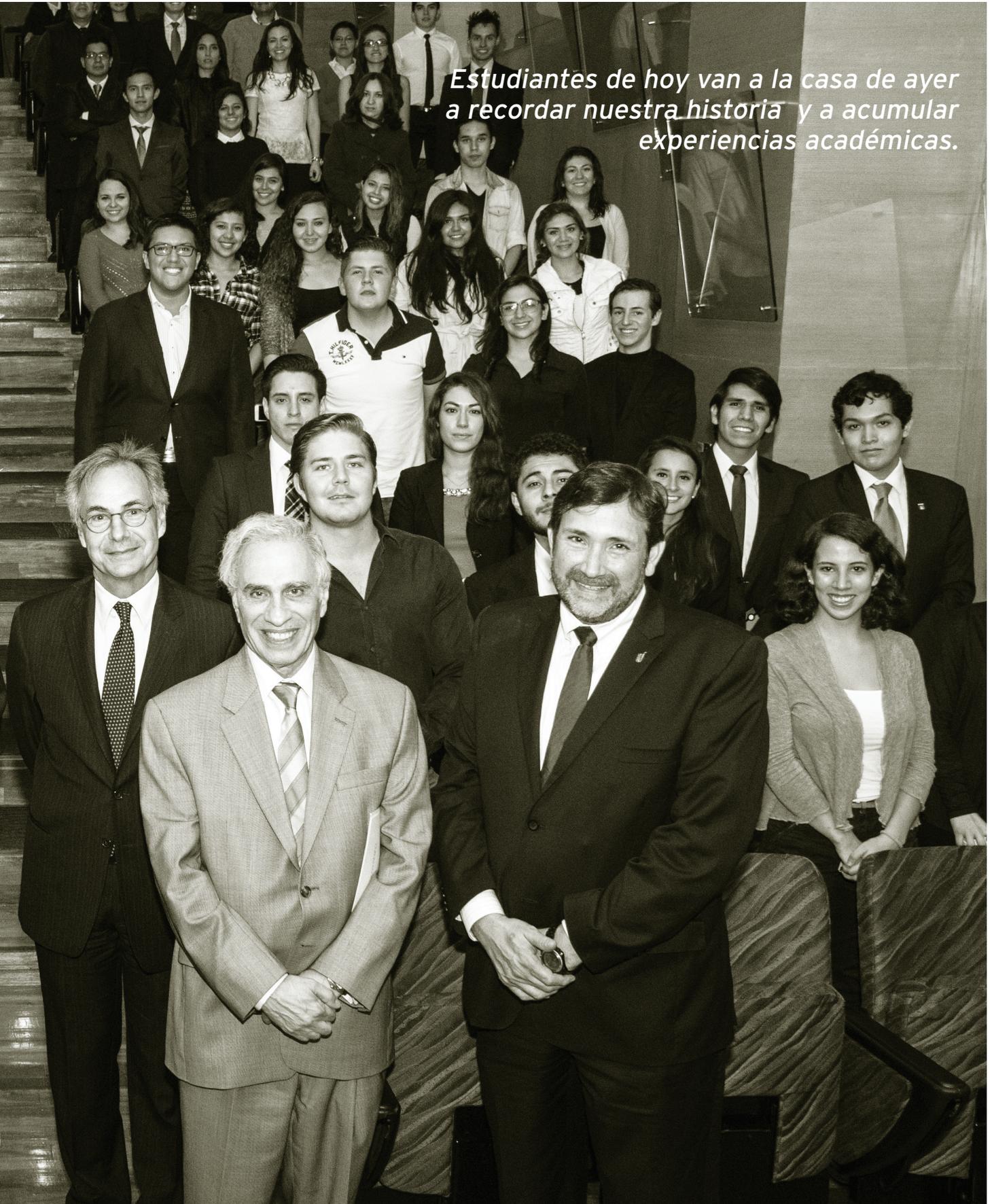
Con tu boleto de acceso tendrás la oportunidad de ganar una motocicleta ITALIKA 150 SZ.





# Regreso a nuestras raíces

POR MARGARITA SÁNCHEZ VALDESPINO\*



*Estudiantes de hoy van a la casa de ayer a recordar nuestra historia y a acumular experiencias académicas.*



*La Cátedra del Banco de México consiste en un ciclo de conferencias en torno a la banca central y a su papel en la macroeconomía, el sector financiero y el desarrollo económico. Las conferencias son dictadas por directivos de la misma institución.*



**2014 fue el año** en que celebramos ocho décadas y media de nuestra fundación. Nacimos en 1929, y el Banco de México fue nuestra cuna. Desde entonces y hasta ahora, ambas instituciones mantienen una relación fraternal en las que una y otra encuentran siempre motivos de aprendizajes y enseñanzas bilaterales. Ejemplo de ello es, precisamente, la Cátedra del Banco de México.

En noviembre de 2014, en reunión interinstitucional, el doctor Agustín Carstens y el doctor Carlos Prieto Sierra firmaron un acuerdo académico para evocar el hecho histórico sucedido hace más de 86 años, cuando los primeros estudiantes de la EBC tomaban clase en la biblioteca del Banco de México.

En esos días, los transcurridos entre 1929 y 1932, los jóvenes de entonces tuvieron por maestros a reconocidos funcionarios, abogados y destacados contadores de la época, como Tomás Vilchis, Miguel Palacios Macedo, Roberto Casas Alatristero, Alejandro Prieto y el mismo Manuel Gómez Morin, presidente del Consejo del Banco de México. Hoy, la nueva generación de alumnos se encuentra con expertos y eminencias del México del siglo XXI, a través de la Cátedra del Banco de México, consistente en un ciclo de conferencias en torno a la historia de las finanzas en nuestro país y a la naturaleza misma de su banca central.

Orgullosos de celebrar los vínculos históricos y cul-

turales entre el Banco de México y la EBC, más de cien alumnos asisten durante el mes de septiembre al ciclo de conferencias magistrales, cuyo objetivo es brindar a nuestros estudiantes el conocimiento sobre la banca central y su papel en la macroeconomía, el sector financiero y el desarrollo económico.

Es claro que nuestros alumnos se ven profundamente beneficiados con la Cátedra del Banco de México, tanto desde el punto de vista de la información concreta como desde la perspectiva de uno de nuestros Principios Institucionales, porque cuando afirmamos que somos estudiantes para siempre, lo hacemos tanto en el sentido de la actualización permanente de nuestros egresados como en el de la ampliación diaria de la esfera de conocimiento de nuestros estudiantes en activo, a quienes la EBC prepara, desde la excelencia académica, para enfrentar con profesionalidad y con emprendimiento el mundo de los negocios. Por eso, acercarlos a las raíces de nuestra historia es contribuir a robustecer las ramas de su propio futuro.

\*Coordinadora de Información y Planeación de Medios  
Fotos cortesía del Banco de México y del Archivo Histórico EBC



guadalajara  
auditorio  
telmex  
noviembre

24  
25

makeithappen ↓  
**Inspírate**

- Tengo **curiosidad**
- Tengo **una idea**
- Tengo **un producto**
- Tengo **una empresa**

Estás interesado en la actividad empresarial. Conoce más a fondo sobre ella.  
Eres aspirante a emprendedor y tienes una idea. ¡Compártela con nosotros!  
Quieres mostrar tus productos y buscas iniciar tu empresa. Muéstrate al mundo.  
Estás creciendo y buscas ideas. Descubre cuáles son tus desafíos del futuro.



Steve  
Wozniak



Gustavo  
Santaolalla



Ben  
Casnocha

**comienza tu momento**

5002 3232 / 01 800 083 0025

[wobi.com/emprende](http://wobi.com/emprende)

Patrocinadores:



Impulsado por:



Colaborador:



Aliados estratégicos:



Entrepreneur

CAPITAL

EL FINANCIERO



publimetr



Medios asociados:

Organizado por:



En asociación con:





# La nueva casa de Rectoría EBC

## Restauración, intervención y revaloración

POR **CECILIA SANDOVAL MACÍAS\***

*No puedes simplemente poner algo nuevo en un lugar.  
Tienes que absorber lo que ves a tu alrededor,  
lo que existe sobre la tierra, y luego utilizarlo,  
junto con el pensamiento contemporáneo,  
para interpretar lo que ves.*

**Tadao Ando**

**Hace algunas décadas** comenzó una reflexión en todo el mundo sobre el rescate de centros y barrios históricos para activar sus inmuebles y edificios en una nueva semántica que responde a la dinámica urbana contemporánea local. La discusión se ha enriquecido desde la mirada del urbanismo y la arquitectura e, igualmente, con interesantes propuestas interdisciplinarias que aportan sustancia articulando la ética, la historia, la restauración, la economía. De igual forma, se han creado normatividades nacionales e internacionales sobre el particular que fomentan la revaloración y regulan la intervención de sitios y lugares patrimonio -artístico, arquitectónico, histórico- regionales o de la humanidad.

Las grandes ciudades del mundo -Berlín, Manhattan,

Barcelona, Roma, Cartagena, México, etcétera - han iniciado la relectura de los barrios que conservan edificios antiguos, convirtiéndolos en museos, galerías y bibliotecas, por ejemplo y entendiendo los espacios de una manera diferente. Este movimiento se activa en función de las necesidades urbanas contemporáneas producidas por el paso del tiempo y por los cambios en los usos y costumbres de cada sociedad que este paso ocasiona; en función de la transformación propia de cada urbe y la adaptación de sus espacios; en función de una rehabilitación que modifica el uso original de la construcción y le otorga un nuevo lenguaje arquitectónico. Hoy, este fenómeno de intervención en inmuebles históricos es uno de los sellos de la arquitectura contemporánea; retrata nuestras preocupaciones y pensamiento actuales.

La coyuntura, ese espacio fracturado en el que se encuentran el pasado y el presente es de vital importancia. En él se articula la tensión necesaria para construir el ejercicio de resignificación, ya que si bien la funcionalidad —determinada por el proyecto en cuestión— se convierte en una prioridad, es imperativo respetar la historia y las preexistencias del edificio. En este sentido, de la capacidad de reinención va de la mano con la comprensión de los imaginarios anteriores y también los actuales, intentando potenciar la estructura previa a partir de la adición a la nueva. Su nuevo uso y significado se suman a la identidad local y se convierten en una acción alternativa, ecológica, que abre la discusión alrededor de temas como la ciudad, el urbanismo, y sobre categorías como patrimonio histórico y arquitectónico, centralidad y civismo. Desde esta visión, la arquitectura es [...] capaz de producir una continuidad con la realidad existente, de regenerar y recalificar el entorno en el que se ubica; alejándose de su condición de objeto depositado en el paisaje, producto de rupturas en la urbe y su entorno<sup>1</sup>.

Por otra parte, asumiendo que los edificios son la materialidad de la memoria de una ciudad y que de ellos emana su identidad, se plantea la reflexión sobre la convivencia entre la urbe contemporánea y la antigua desde una nueva conciencia histórica. Como apunta el arquitecto Mario Coyula Cowley, la intervención de este tejido formal se sitúa en el eterno par dialéctico conservación-renovación<sup>2</sup> y nos lleva al terreno de la interpretación y la valoración, tanto de las preexistencias como del proyecto contemporáneo. Innumerables y afortunadas soluciones han logrado sumarse a los valores históricos de cada comunidad, dialogando con la tradición al mismo tiempo que construyen un nuevo ambiente en una operación de continuidad e innovación.

Al ocurrir la resignificación conceptual y formal de un edificio, sus espacios posibilitan nuevas experiencias activadas por el *habitar* cotidiano de sus usuarios que enriquece el patrimonio original y le otorga una dimensión diferente en el imaginario de su entorno.

En 2012, la EBC entró en contacto con la firma TALLER Mauricio Rocha+Gabriela Carrillo, fundada en 1990, que llevó a cabo el proyecto de transformación de la casona ubicada en el número 44 de la calle Marsella, actual Rectoría de la institución.

El *Taller de Arquitectura* creado por Mauricio Rocha y enriquecido por Gabriela Carrillo se dio a la tarea de intervenir el inmueble porfiriano con el objetivo de lograr un equilibrio entre la esencia e historicidad de la casa, y la identidad arquitectónica y la funcionalidad de la Escuela Bancaria y Comercial. El proceso involucró un ejercicio transdisciplinario que consideró tanto la integración y diseño del edificio, como la investigación histórica y la restauración de los elementos originales para ofrecer una solución contemporánea y sostenible, que respetó la preexistencia histórica al mismo tiempo que dio cabida a los integrantes de su estructura corporativa.

La casa de Marsella 44, en la colonia Juárez, se debe al Arquitecto Francisco Martínez Gallardo y fue construida en la primera década del siglo XX. El *Taller de Arquitectura* la



transformó gracias a una compleja investigación que generó un conocimiento progresivo: *La propuesta es una reintegración de un inmueble de valor histórico a la ciudad, también se abre un espacio verde muy importante a la dinámica de la colonia. La resignificación de inmuebles históricos, el reciclaje arquitectónico y la reinterpretación de los elementos preexistentes son los ejes que hacen de esta propuesta un detonador urbano*<sup>3</sup>.

Dentro de la filosofía de Mauricio Rocha y Gabriela Carrillo, la arquitectura contiene una postura política donde la esencia del discurso detrás de la obra es fundamental. Su trabajo se complementa con elementos teórico-filosóficos derivados de la investigación particular de cada proyecto y que emana de *principios ligados a conceptos y no a la plástica*<sup>4</sup>.

Congruentes con sus ideas, han diseñado proyectos con respeto por la historicidad del lugar y a favor del sentido social en pro de la mejora rural, urbana y del país. Han participado en diversos espacios con “intervenciones efímeras”, es decir, transformaciones estructurales de forma reversible en la mayoría de los casos, que *...respetan lo preexistente y la sorpresa por lo cotidiano*, procurando la integración de los aspectos económicos, ambientales y sociales<sup>5</sup>.

El *Taller de Arquitectura* ha recibido numerosas distinciones en México y en el extranjero y ha sido reconocida por su labor en diferentes categorías, como Edificación Institucional y Congruencia en Sustentabilidad. La casa de Marsella 44, en la colonia Juárez, hoy Rectoría de la EBC, fue premiada con la Medalla de Plata en la Segunda Bial de Arquitectura de la Ciudad de México en 2015. 🍀



1. VII Encuentro Internacional de Revitalización de Centros Históricos. *La arquitectura de hoy, entre la ciudad histórica y la actual*, México, Centro Cultural de España en México, CONACULTA, INAH, 2009, p. 14.

2. *Ibidem*, p. 60.

3. Adriana Otero Valencia, *Rectoría Escuela Bancaria y Comercial*, 2013, inédito.

4. Isaura González Gottdiener, *La arquitectura en esencia es política. Taller de Arquitectura*, en México Design. Elementales. Arquitectura 2013, México, Edición especial, 2013, pp. 62-66.

5. Op. Cit., Adriana Otero Valencia, *Rectoría Escuela Bancaria y Comercial*.

\*Directora de Museo EBC



# El liderazgo en la sala de disección

POR **CECILIA GARCÍA-ROBLES VIZCAÍNO\***

*Leadership is not dead,  
it just smells funny.*

**¿Cómo definir la palabra liderazgo?** ¿Ofrece el *coaching* rutas de acceso hacia su comprensión? ¿Cuenta con sistemas de desarrollo (activación y cultivo)? Dejo a otros la respuestas mecánicas y la arrogancia de las certezas. Prefiero detener mis pasos y reflexionar contigo, lector o lectora, al lado del camino, para distinguir dos conceptos de liderazgo:

### Liderazgo nominal

Aquel que se da sólo en el discurso

Llamo liderazgo nominal al manejo vago, dilatado e incluso irresponsable del sustantivo, ese manejo que lo confunde con *autoridad* y con *poder*. La frecuente aparición de líderes nominales me recuerda *El traje nuevo del emperador*, aquel cuento escrito en 1837 por Hans Christian Andersen en el que la inocencia de un niño desnuda la candidez de un rey y la hipocresía de sus súbditos. Mitificado, el líder nominal se ve rodeado de mentes acrílicas que le sirven de parapeto, que lo aíslan y que lo separan de la realidad exterior.

### Liderazgo fáctico

Aquel que se da en los hechos

A diferencia del nominal, el liderazgo fáctico no cobra vida por decreto ni por votación, no puede otorgarse ni imponerse. Rara vez, muy rara vez, el liderazgo fáctico tiene como

efecto natural la toma del poder o la obtención de autoridad. ¿Qué es, entonces, el liderazgo fáctico?

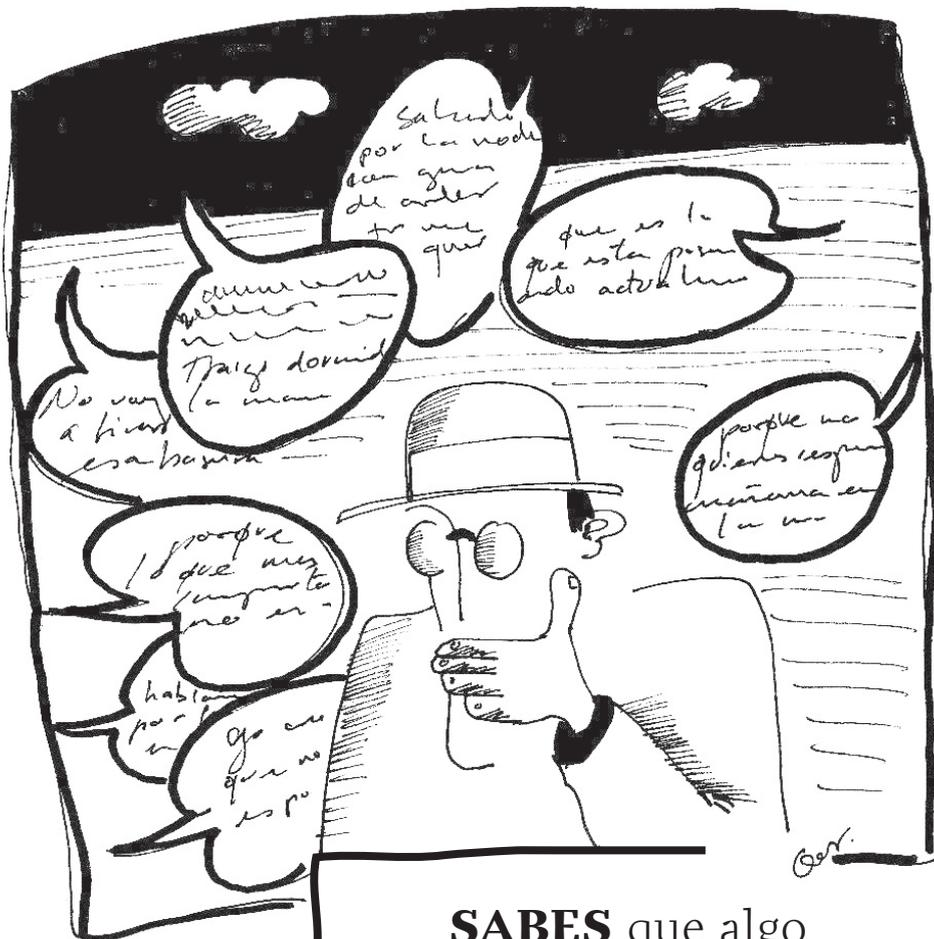
### El liderazgo fáctico es la capacidad de conversar

Con-versar

La voz latina *versare* significa dar vueltas alrededor. Una conversación es el paseo que hacen dos o más personas alrededor de una idea, de un problema, de un tema, de un asunto determinado. Los discípulos de Aristóteles tuvieron, en griego, una figura semejante: el peripatetismo (*peri*, alrededor; *patein*, deambular) consistente en dar vueltas dentro de un patio, un pórtico o un jardín mientras se busca resolver problemas filosóficos mediante el diálogo.

El líder fáctico con-versa, no predica ni lanza peroratas; el líder fáctico escucha, sugiere y acuerda conclusiones, no legisla ni decreta; el líder fáctico es un conversador, no un mandamás: establece conversaciones apropiadas para generar a partir de ellas las acciones que produzcan determinados resultados.

Con esta definición rompemos definitivamente el perverso matrimonio semántico que ha habido entre los términos liderazgo y autoridad, a la vez que planteamos la existencia de *líderes invisibles*, aquellos que la historia nunca mencionará pero que son, sin embargo, los verdaderos impulsores de progreso.



**SABES** que algo se ha desgastado cuando su definición es inasible.



### El líder fáctico es invisible

Mi teoría de la existencia de líderes invisibles dinamita el estereotipo del líder como figura protagonista, como personaje sobresaliente, como sujeto con poder que es seguido (a veces temido) por una multitud. Ésa es una caricatura de liderazgo. Estamos confundiendo al líder con el macho alfa. El macho alfa existe para la reproducción y la sobrevivencia del grupo. El líder, en cambio, puede ser biológicamente infecundo pero culturalmente ubérrimo: garantiza el progreso del grupo.

No rechazo el valor del piloto, del lazarillo y del abanderado, pero ellos no son los líderes, ellos sólo conducen el vehículo, toman de la mano a los ciegos, orientan a los extraviados o llevan el asta en bandolera, si se me permite la imagen castrense.

De cualquier manera, no conviene abusar de las metáforas militares para hablar de liderazgo y de emprendimiento, porque corremos el riesgo de copiar sus métodos y su

estructura mental. Los militares no conversan, los militares dan o reciben órdenes, no hay en su naturaleza posibilidad de liderazgo, hay posiciones de mando y de acatamiento. El líder fáctico, en cambio, es *seguido* con razones y con voluntades. Por eso mismo, porque el liderazgo se da en contextos racionales, tampoco es prudente pensar en el líder como un pastor frente a su rebaño. La demagogia, la estrategia guerrera, el pragmatismo y el fundamentalismo apelan a la pasión de las congregaciones y los ejércitos, no a su razón, porque en tales discursos se parte de actitudes dogmáticas. El dogma nunca convence, pero conmueve, porque toca las fibras del deseo.

### La mariposa intrascendente

Los seres humanos no somos autómatas, aunque a veces demos esa impresión. Por eso, porque la complejidad de la mente incluye reflexión, análisis y elección, muchas de nues-



**EL** liderazgo es la capacidad de establecer conversaciones que generen acciones que a su vez produzcan resultados.

tras conversaciones no generan acciones relevantes ni producen resultados significativos. No todos nuestros aleteos provocan tsunamis al otro lado del mundo, como pretende la formulación del efecto mariposa. A veces, casi siempre, los seres humanos simplemente vivimos el día por sí mismo, sin proyectos ni misiones épicas. Pero es ahí, en la cotidianeidad, donde brotan los líderes fácticos: exactamente cuando no son necesarios. En tiempos de laxitud, el líder fáctico genera espacios de respeto, establece conversaciones que producen confianza, bienestar e incluso estados de ánimo propicios a la misma conversación. Llegado el tiempo de resolver disyuntivas, el líder fáctico se diluye en la conciencia colectiva, desaparece como persona y se vuelve la suma de sus conversaciones.

Visto así, el liderazgo es más que una fórmula para alcanzar objetivos: es un conjunto de habilidades puestas unas dentro de otras, no como una matrioshka de habilidades que esconden habilidades, sino como un sistema activo de

vasos comunicantes (transparentes) donde el fluido de habilidades busca su propio equilibrio. Así, insisto, con esta noción de liderazgo, rompemos el estereotipo del líder como actor estelar que desde el frente vocifera y gesticula para que una multitud lo siga. Ése es el estereotipo, la reivindicación altisonante que puede emocionar a los espectadores de una película, pero que no conviene para construir sociedades mejores. No niego que ése pueda ser un tipo de liderazgo, pero hay otras formas, muchas de ellas silenciosas y difícilmente fotografiables, pero evidentemente más efectivas.

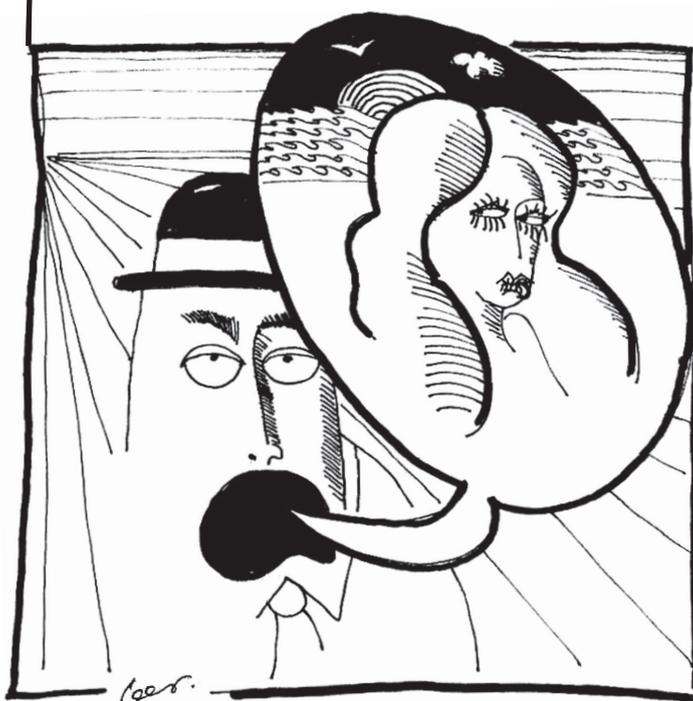
Cuando, a mediados del siglo XX, las organizaciones detectaron que algo no estaba funcionando, cuando las empresas experimentaron graves disfunciones, cuando sus prácticas dieron muestras de agotamiento, apareció la propuesta de detectar liderazgos para salvar el sistema. El problema fue que el concepto mismo de liderazgo también se desgastó, así que fue necesario intervenir de nuevo y crear el concepto de *desarrollo de liderazgo*. Pero lo que en realidad ha dejado de funcionar es nuestro sistema organizacional, en el que aún se promueve el liderazgo nominal, el liderazgo de *iure*, muy distinto al liderazgo *de facto*.

El verdadero líder, subrayo, no es necesariamente el jefe. El sistema piramidal y jerárquico nos hace pensar que lo es. La prueba del mantenimiento de esa idea es que las empresas y los sistemas educativos insisten en ofrecer escalamiento laboral mediante el desarrollo del *liderazgo*. ¡Pero es una falsa promesa! Para los altos cargos, las organizaciones no eligen a los líderes reales (incómodos las más de las veces para el *statu quo*) sino a los individuos que demuestran don de mando y lealtad a toda prueba, es decir, que tienen espíritu de mayordomos.

En un sistema organizacional que a todas luces ya no funciona, la autoridad está sobreestimada. Esta disfuncionalidad se expresa en un estudio de Gallup, una de cuyas encuestas sobre el compromiso del empleado en las empresas arrojó los siguientes porcentajes (2013): en México, el 21% de los empleados está comprometido (*engaged*) con la empresa para la que trabaja, el 60% no está comprometido (*not engaged*) y el 19% está activamente no-comprometido (*actively disengaged*).

Una empresa es como una carreta en una cuesta. Los empleados comprometidos están empujando la carreta, los empleados no comprometidos caminan junto a la carreta pero no jalan y los activamente no-comprometidos están jalando la carreta hacia abajo. ¿Cómo puede ascender una carreta que es jalada hacia abajo por el sesenta por ciento de los involucrados? ¿Con programas de Recursos Humanos para “modificar” la actitud de la gente? ¿Con desarrollo de liderazgos? ¿No sería mejor estudiar la funcionalidad de la carreta, la conveniencia del camino elegido o incluso la sensatez en la elección del destino?

Los sistemas organizacionales actuales ya no funcionan para crear compromiso entre la gente, para crear un ambiente o un espacio de trabajo donde las personas se desarrollen y



experimenten satisfacción y bienestar. La gente va a trabajar y las cosas salen porque tienen que salir, pero a un costo enorme. La gente mira desde el fastidio su reloj, porque quiere saber cuánto tiempo falta para terminar su jornada.

Lo que dice Ken Robinson sobre el sistema educacional, puede aplicarse a las empresas: en los ambientes de trabajo se respira resignación, indolencia, falta de compromiso. Ante eso, en vez de aceptar su muerte, el sistema organizacional da patadas de ahogado: reconocimientos al empleado del año, otorgamiento de bonos de productividad, convivios para demostrar que *somos una familia*. Si tienes que premiar a alguien para que se coma tu sopa, bien harías en revisar la fecha de caducidad de los productos que usas en tu cocina.

Alguna vez, sin duda, los sistemas organizacionales funcionarían; pero ahora están moribundos, llevan décadas de anquilosamiento, de franca agonía: el sistema educativo, el sistema político, el sistema empresarial, el sistema familiar. La crisis se inicia durante la posguerra y es en los años 60 del siglo pasado cuando surge el concepto de desarrollo organizacional, del que brota el concepto de desarrollo del liderazgo, cuya maduración podemos fechar en los años 90. El *coaching*, a propósito, es también una respuesta creativa a la crisis organizacional. Hay un fuerte deseo de salvar al animal que se nos muere, pero hay que entender que ese animal no es el liderazgo sino el sistema organizacional.

Afortunadamente, hay movimientos frescos que promueven



ILUSTRACIONES: Gerardo Aguilar Tagle (1955-2007)

nuevas estructuras organizacionales donde la *lidermanía* deja sus espacios a estructuras horizontales en las que el poder de decisión es individual y autárquico. Por ejemplo, la *holocracia*, sistema donde no existe la figura del jefe y los individuos son absolutamente responsables de sus tareas y sus operaciones. En estas nuevas estructuras organizacionales, el liderazgo nominal desaparece; pero esas mismas estructuras son campo fértil para nuevas ideas y nuevas formas de liderazgo.

Trasladar el viejo liderazgo a nuevas estructuras es impedir el cambio. Hoy se observa que el viejo liderazgo ya sólo causa lástima y resentimiento. Las nuevas generaciones no están dispuestas a seguir ciegamente ni a obedecer calladamente. Si hemos de promover un liderazgo sano para el futuro inmediato, dejemos de lanzar arengas y dediquémonos a cultivar conversaciones. 

\*Traducción al español del ensayo *Leadership in the dissecting room* (inédito). Agradecemos a la autora el permiso y las facilidades para su traducción y su publicación exclusiva en Ventana EBC.

**Cecilia García-Robles Vizcaíno**, coach certificada por New Ventures West y entrenada como coach ontológico en Newfield Network, es fundadora de Proyecto Azul, reconocida agencia de coaching en México para el desarrollo personal y profesional. Cursó el programa de coaching avanzado Cuerpo y Movimiento, también avalado por Newfield Network y es parte del equipo de coaches del programa en Estados Unidos. Cuenta, además, con otra certificación, la que avala el NLP & Coaching Institute of California. Cursó el Programa Internacional de Coaching de Equipos que ofrece la Escuela Europea de Coaching. Actualmente, es estudiante del Instituto Strozzi, enfocado en el desarrollo de liderazgo a través de coaching somático. Asimismo, es facilitadora certificada de Lego® Serious Play® y cuenta con el nivel de Professional Certified Coach que otorga la International Coach Federation.

El epígrafe de este artículo es una paráfrasis. La sentencia original pertenece a Frank V. Zappa Colimore, compositor estadounidense. En 1973, durante la ejecución de *Be-Bop Tango* en el Roxy Theatre de Sunset Street, West Hollywood (California), declaró, dentro de un contexto específico, *Jazz is not dead, it just smells funny*.



# Primer Festival del Medioambiente

POR MADGALENA GARCÍA FERNÁNDEZ\*

**Aculco fue,** por segundo año consecutivo, el lugar donde la Escuela Bancaria y Comercial llevó a cabo el gran acontecimiento anual del área de Responsabilidad Social, centrado en una jornada de reforestación, cuyo nombre tuvo esta vez una particularidad: quisimos nominarlo Primer Festival del Medioambiente con el propósito de crear historia, de ir más allá del acto simbólico y de ampliar la línea de acción de nuestra responsabilidad en los ámbitos del cuidado y la preservación del medioambiente.

Tras más de un año y medio de convenio con Aculco, muchos han sido los proyectos que hemos llevado a cabo. El

gran trabajo ha sido que todos éstos salgan hacia delante.

Antecedieron al festival un diagnóstico de necesidades y la presentación de un proyecto de talleres de capacitación, para beneficio tanto de pequeñas y medianas empresas como del personal de la administración pública del municipio, cuyo gobierno ya aprobó dos de dichos talleres: Pyme en Movimiento (creado por estudiantes de Campus Reforma) y Parque Ecoturística Ñado (realizado por estudiantes de Campus Tlalnepantla).

El sábado 29 de agosto se llevó a cabo, en la Comunidad de Toxhie, nuestra jornada de reforestación. Los



*Somos una comunidad que vive activamente el binomio honestidad y responsabilidad social.*

*Confirmamos que al sumar voluntades nos volvemos verdaderos impulsores de progreso.*

## BUSCAMOS hacer historia e ir más allá del acto simbólico.

voluntarios de la comunidad EBC llegamos en doce camiones y fuimos recibidos por un centenar de aculquenses, incluidos entre ellas miembros de la policía municipal y el equipo de Protección Civil.

Entre los voluntarios de la EBC y los miembros de la comunidad de Toxhie (más de seiscientas personas) plantamos 5,800 árboles en nueve hectáreas. Fue así como la Escuela Bancaria y Comercial volvió a practicar en la realidad sus tres Principios Institucionales, que hablan de conocimiento, de progreso, de ética y de responsabilidad social. Demostró, pues, que hay en sus integrantes el compromiso firme de hacer que las cosas sucedan. 🌱



*Somos estudiantes para siempre, así que aprovechamos la jornada para aprender más sobre la Madre Tierra.*



*Al participar en una reforestación, sembramos el aire de nuestros hijos.*



# Paulina Núñez Román

Licenciada en Comercio y Negocios Internacionales

Generación 2008

Maestra en Administración de Empresas

Directora de Asuntos Corporativos y Operaciones del Consejo Nacional de la Industria Maquiladora y Manufacturera de Exportación

**Siempre me ha apasionado** la negociación y el llegar a acuerdos para beneficio de todas las partes involucradas. Conocer los temas es primordial para ser un buen negociador. Por ello decidí entrar a la EBC, institución de gran trayectoria y de reconocimiento público que garantiza la formación integral de sus estudiantes, formación que a su vez permite el desempeño exitoso de sus egresados en diversos ámbitos.

Inicié mis prácticas profesionales inmediatamente después de haber terminado mi servicio social (que, a propósito, realicé en el área de Relaciones Internacionales de la misma EBC). Estoy convencida de que es una excelente estrategia iniciar de esta manera, ya que la mayoría de las empresas están siempre en busca de talento y si ven que eres un buen elemento te invitarán a ser parte de sus colaboradores.

Inicié mi carrera como becaria en la American Chamber of Commerce of Mexico, donde desempeñé diversos cargos y asumí, a los 25 años de edad, la responsabilidad del equipo más grande de colaboradores de dicha cámara. Dos años después, me incorporé al Consejo Nacional de la Industria Maquiladora, lugar en el que he colaborado como Encargada de Despacho y Directora de Asuntos Corporativos y Operaciones, con responsabilidades tanto de política pública como de planeación estratégica en comunicación, aplicación de proyectos y gestión de recursos humanos.

Gracias a los acuerdos de intercambio que tiene la EBC con diversas instituciones del mundo, tuve la oportunidad de estudiar en Canadá y en Polonia, hecho que amplió mi visión de la realidad: la lengua, los códigos de conducta, las costumbres, etcétera. Después de Canadá, quise ir al otro lado de mundo para retarme a mí misma y enfrentarme a un idioma absolutamente ajeno al español. Así que elegí Polonia. Estuve en la Universidad de Kozminski, en Varsovia, donde finalicé mis estudios profesionales.

El dominio de otros idiomas es fundamental, no sólo en el mundo de los negocios internacionales sino en todas las profesiones. Una persona puede ser técnicamente competente y poseer una inteligencia singular; pero si no es capaz de leer un manual o de negociar en un idioma común a la contraparte, va a estancarse.

Durante mi vida profesional, me he encontrado con gente de la EBC, personas destacadas y reconocidas como Patricia González, Socia en PWC México, y como mi profesor de Legislación Aduanera Aplicada, el maestro Luis Enrique Zavala. Y me siento orgullosa de mi comunidad académica y de mis logros personales.

Uno de mis grandes logros es el liderazgo y el aportar valor tangible y medible a mis equipos de colaboradores y a las organizaciones en que he participado. Mis jefes me han dado su confianza, hecho que me ha permitido crecer constantemente y emprender siempre nuevos proyectos.

Además del estudio de otros idiomas, aconsejo a los estudiantes de hoy que definan claramente su camino y que lo anden sin detenerse. Habrá tropiezos, por supuesto, pero ello no debe desanimarlos. ¡Y que no abandonen el estudio! El estudio es para siempre. 



Foto: Alfredo Anzures

**EL** liderazgo es una de las competencias imprescindibles de todo profesional

## Víctor Raúl Estrada Reyes

Licenciado en Administración  
Generación 2003  
Líder de Proyectos en Wipro  
Technologies



Foto: Fernando Espinosa de los Monteros

**Al comenzar la preparatoria,** surgió en mí el deseo de estudiar Administración o Derecho, y fue un familiar quien poco a poco fue convenciéndome para que tomara la primera opción. El conocimiento administrativo, me decía, se adapta a todos los entornos y a cualquier medio laboral. Por otro lado, elegí la Bancaria porque me tocó ver a personas cercanas salir de esta institución y desarrollar una excelente vida laboral. ¡Y me titulé! Un hecho personal: tuve la felicidad de mostrarle el título a mi abuelo, quien falleció un año después.

Cuando entré a la carrera, ya estaba yo trabajando. Salía de la escuela y me iba a trabajar. Más tarde, al conseguir un trabajo matutino, tomé clases durante las tardes. La flexibilidad de horario de la EBC me ayudó mucho para no cumplir en mis dos actividades centrales.

Al estar cursando el octavo semestre de la carrera, entré a trabajar a Nestlé, en el área de Administración de Personal. Esa experiencia y el hecho de haber colaborado en Recursos Humanos, me permitieron realizar mi tesina en Desarrollo Organizacional. Más tarde, tuve la oportunidad

de ser Coordinador de Logística en Fundación Best y administrador de una agencia de publicidad. A partir de ese momento, me dediqué a la administración de proyectos.

Entre los retos a los que me he enfrentado, está el del manejo de equipos multiculturales, que está muy ligado al concepto de liderazgo, que defino como la capacidad de convencer a un grupo de personas de caminar hacia el objetivo que uno mismo marca. Y es precisamente con esa capacidad de liderazgo como he logrado proyectos importantes.

Entre las competencias que un profesional debe cultivar en sí mismo, están el liderazgo, la empatía, el autoaprendizaje, el manejo positivo de conflictos y el manejo de al menos dos idiomas extranjeros (ya no podemos conformarnos con hablar español e inglés, es necesario incrementar nuestra capacidad de comunicación con el mundo).

Estoy orgulloso de ser egresado de la Escuela Bancaria y Comercial. Para mi vida profesional, este nombre me respalda, porque se trata de una institución verdaderamente comprometida con el desarrollo de progreso en México. ■



# Campus Pachuca Inauguración oficial

*Patlachihuacan en náhuatl, lugar de plata y oro. Pachuca en español, novia del viento y heredera singular del cornish pasty, el sabroso paste pachuqueño. Ciudad minera y eminentemente comercial, ciudad viva con pasado, presente y futuro, ciudad de emprendedores decididos a innovar y a generar alternativas de bienestar social y crecimiento sustentable.*



**Somos una institución** comprometida con la consolidación académica y el crecimiento sustentable de toda la comunidad en cada una de las zonas donde tenemos presencia. Con base en ese compromiso, asumimos una misión: formar profesionales emprendedores que se distinguen en el ámbito de las organizaciones por su saber, por su hacer y por su ser; misión que ahora llevamos a un nuevo punto de la geografía nacional.

Ya lo hemos dicho en otras ocasiones: hemos crecido y seguimos creciendo; crecemos porque creemos en lo que fuimos, en lo que somos y en lo que seremos. Llegamos al estado de Hidalgo con nuestra tradicional manera de volvernos naturales de los mundos que conquistamos con amor y conocimiento, con trabajo y

con honestidad, con estudio y con responsabilidad social.

Como parte de su proyecto de expansión educativa y con el propósito de acercar nuestro modelo de enseñanza a más personas dentro de la República Mexicana, la Escuela Bancaria y Comercial ha iniciado ya labores en Campus Pachuca, cuya inauguración se llevó a cabo el pasado 10 de septiembre.

Presidieron la ceremonia el doctor Carlos Prieto Sierra, rector de nuestra institución; la maestra Miriam Janine Oros Luengo, Directora de Campus Pachuca; y el licenciado José Francisco Olvera Ruiz, gobernador del Estado de Hidalgo. Asimismo, se contó con la presencia del ingeniero Eleazar García Sánchez, Presidente Municipal de Pachuca de Soto; el profesor Miguel Ángel Cuatepotzco



Fotos: Fernando Espinosa de los Monteros



Costeira, Secretario de Educación Pública en la entidad; y los jóvenes Gibrán Mata Mendoza, María Fernanda Rodríguez Romero, Ángel Lara Martínez y José Antonio Lázaro Baños, quienes al inscribirse a la EBC forman ahora parte de nuestra historia: son los alumnos fundadores de Campus Pachuca.

Entre las ofertas educativas con las que inicia Campus Pachuca, está el sistema de Carreras Ejecutivas, que cuenta con la solidez y el prestigio de una institución cuya historia se resume en dos palabras: excelencia académica.

El mundo cambia y las necesidades cambian; la tecnología cambia y con ella cambiamos nosotros. Con base en esos hechos, ofrecemos, además de las siete carreras de nuestro sistema presencial, el estudio de cinco de nuestras licenciaturas dentro de un esquema que combina el estudio semipresencial y el estudio en línea.

El modelo de Carreras Ejecutivas está pensado para quienes buscan completar sus estudios o actualizarse dentro de un contexto más flexible, en términos de tiempo y espacio, pero también para jóvenes que ya se mueven dentro del mercado laboral y necesitan dicha flexibilidad.

## Palabras del doctor Carlos Prieto Sierra, Rector de la EBC

*Somos la institución privada más antigua del país, somos una institución mexicana, laica, incluyente y libre en la toma de decisiones de su quehacer académico. Somos una institución especializada, viva y en constante movimiento. El sistema EBC está constituido por once campus que albergan en conjunto a trece mil estudiantes, mil doscientos profesores y ochocientos colaboradores administrativos. A esta comunidad se suman ciento cuarenta mil ex alumnos orgullosos de su alma máter.*

*¿Cuáles son nuestros compromisos con la sociedad de Pachuca? El primer compromiso es el de impartir nuestros programas educativos con la misma calidad y con el sello mismo de la institución. El segundo compromiso es ejercer aquí nuestra misión: formar profesionales emprendedores que se distingan en el ámbito de las organizaciones por su saber, por su hacer y por su ser.*

*Es cierto, una vez que cumplen con ciertos requisitos académicos, nuestros alumnos reciben un título que los acredita como profesionales. Sin embargo, añadimos a ese sustantivo el adjetivo "emprendedores": formamos "profesionales emprendedores", ésta es nuestra misión, entregar a la sociedad gente que se atreva a hacer cosas distintas, gente que cuestione el statu quo, gente que asuma acciones difíciles. Pero además advertimos que nuestros profesionales emprendedores habrán de distinguirse por lo que saben, por lo que hacen y por lo que son. Por eso nos decimos estudiantes para siempre, impulsores de progreso, honestos y socialmente responsables.*

*Aprovecho para agradecer profundamente la confianza, el apoyo y la generosidad que hemos recibido por parte de la comunidad de Pachuca. Muchas gracias.*



Palabras de la maestra Janine Oros Luengo, Directora de Campus Pachuca

He recibido con gran orgullo y felicidad la distinción de estar al frente de este gran proyecto. Agradezco a los directivos de la EBC la confianza en mi persona para dirigir este campus. Estoy consciente y promuevo día a día en todos los miembros de mi equipo acciones que den sentido a nuestro ser, actuando como profesionales y esforzándonos en hacer, crecer y transformarnos en una gran comunidad. Campus Pachuca trae la esencia y lo mejor de la EBC hasta aquí y ahora. Somos el campus número once, un campus con mucha luz en donde se conecta la energía y se potencia el talento de alumnos, profesores y colaboradores administrativos. Nos mueve e inspira el entusiasmo por atender y servir a las personas que desean dar seguimiento a su educación superior, aquellas que con pasión se comprometen a cursar y concluir sus estudios de licenciatura, en un espacio propicio para una dinámica de excelencia académica enfocada a la cultura de negocios y para trascender de forma determinante en la vida. Hoy nos complace presentarnos ante ustedes, abrir nuestras puertas para que nos conozcan y podamos unir esfuerzos hacia el exitoso desarrollo de la comunidad de profesionales emprendedores en Hidalgo. Valoramos hoy y agradeceremos siempre que nos consideren miembros de la comunidad hidalguense. Muchas gracias, y sean todas y todos bienvenidos a su casa EBC Campus Pachuca.



¿Cómo te ves?

## Estudiando la carrera sin descuidar mi vida

### Educación en movimiento

Sólo un modelo verdaderamente flexible puede adaptarse a tus propias necesidades.

**CARRERAS EJECUTIVAS,**  
la mejor educación en negocios dentro de un esquema que combina el estudio semipresencial y el estudio en línea.

- Administración
- Comercio y Negocios Internacionales
- Contaduría Pública
- Finanzas y Banca
- Mercadotecnia

(55) 9149 2000

01800 021 8174

[ebc.mx/carreras-ejecutivas](http://ebc.mx/carreras-ejecutivas)



**Carreras  
ejecutivas**



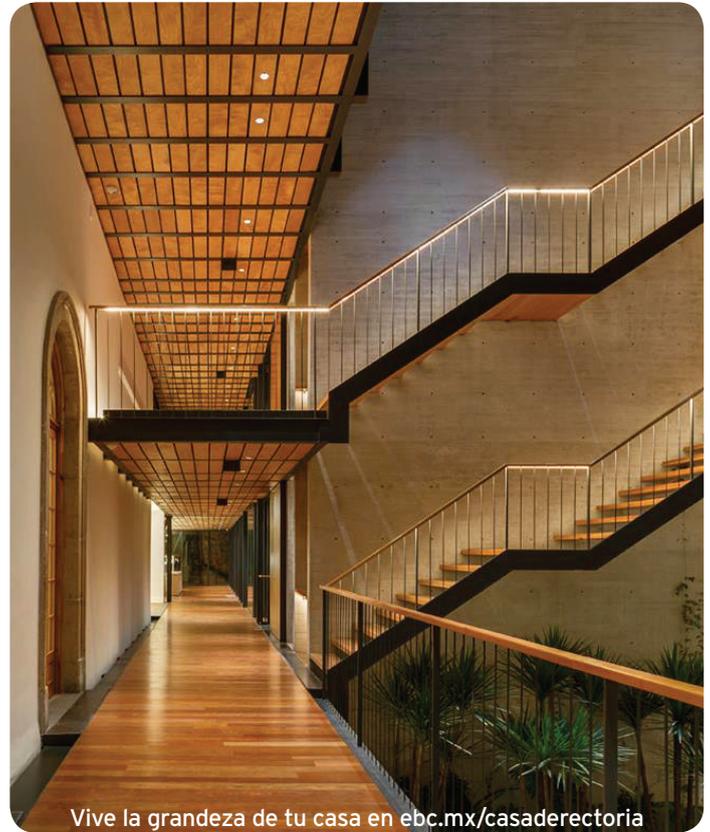
# Historias que inspiran

POR MARGARITA SÁNCHEZ VALDESPINO\*

## Reconocimiento a la constancia

La dedicación y el empeño que Eduardo Arturo Serna Arévalo puso para mantener un buen promedio durante los cuatro años de su licenciatura en Contabilidad, en Campus Toluca, fueron premiados por el Colegio de Contadores Públicos con la presea *C.P.T. Alberto Mena Flores*. Este reconocimiento se concede a quienes tuvieron el máximo aprovechamiento académico de su generación y demostraron una conducta ejemplar.

Descubre más detalles sobre el esfuerzo de Eduardo en [ebc.mx/premioalaconstancia](http://ebc.mx/premioalaconstancia)



Vive la grandeza de tu casa en [ebc.mx/casaderectoria](http://ebc.mx/casaderectoria)

## Distinción a la nueva casa de Rectoría

La nueva casa de Rectoría de la EBC muestra en su grandeza nuestro espíritu emprendedor: al adquirir y adaptar una construcción de valor artístico e histórico, nos embarcamos en una nueva aventura, nos atrevimos, asumimos los riesgos, nos enfrentamos a dificultades y salvamos obstáculos. Y como respuesta social a este espíritu emprendedor, dicha casa fue distinguida con el premio Medalla de Plata por el Colegio de Arquitectos de la Ciudad de México y la Sociedad de Arquitectos Mexicanos, como ejemplo de un excelente trabajo de restauración, reconversión e intervención arquitectónica.

## Trasciende fronteras la investigación de la EBC

Se extiende el reconocimiento a las investigaciones realizadas por académicos de la Escuela Bancaria y Comercial en el ámbito de los negocios y del emprendimiento. Actualmente, la EBC cuenta con tres líneas de investigación: innovación, desarrollo de habilidades gerenciales y ética empresarial.

Participa del orgullo de la comunidad docente en [ebc.mx/investigadoresEBC](http://ebc.mx/investigadoresEBC)



## Campus Tlalnepantla festeja su décimo aniversario

El pasado 5 de septiembre, al cumplir diez años de haberse inaugurado Campus Tlalnepantla, su comunidad celebró el hecho con el reconocimiento a todos y cada uno de sus colaboradores, cuyo esfuerzo ayuda a cumplir la misión institucional: formar profesionales emprendedores que se distinguen en el ámbito de las organizaciones por su saber, por su hacer y por su ser.

Celebra con nosotros en [ebc.mx/decimoaniversario](http://ebc.mx/decimoaniversario)



## Encuentro con estudiantes de Hotelería y Turismo

Con el propósito de acercar a sus alumnos de Hotelería al ejercicio actual de la profesión, la EBC Campus Reforma recibió en sus instalaciones a parte del equipo del Hotel Hyatt Regency de la Ciudad de México. Los visitantes hablaron de las oportunidades de empleo en esta cadena hotelera, así como de sus procesos de selección y reclutamiento. Además de compartirnos diversas experiencias y describirnos su propia trayectoria profesional, subrayaron dos de las virtudes que todo profesional debe tener: compromiso y pasión.

## Tocado por la esgrima

Gibrán Zea comprendió que su pasión sería la esgrima cuando por primera vez se colocó la careta y tomó el sable. La disciplina y la entrega que ha tenido durante más de una década le han dado su recompensa: el podio de los ganadores. Gibrán, estudiante de la Licenciatura en Administración de Negocios de Comunicación y Entrenamiento, de la modalidad *en línea*, combina fuerza y equilibrio mientras espera el momento oportuno para hacer *touché*. Ha aprendido a distribuir su tiempo entre las salas de armas y los espacios de estudio.

Conoce más sobre Gibrán en [ebc.mx/emprendedorconsable](http://ebc.mx/emprendedorconsable)



## Emotiva visita de la Generación 73-77 de Contadores Públicos



El pasado 18 de julio, frente a la EBC Campus Reforma, se reunieron cuarenta ex alumnos de la generación 73-77, para tomarse una fotografía y celebrar con ella 38 años de haber terminado la carrera de Contaduría. Tanta fue la emoción, que los viejos compañeros entraron a las instalaciones y se tomaron otras fotos en el patio de su alma máter. Aprovecharon para acercarse al cuadro de honor y encontraron en él algunos de sus nombres.

Héctor Martínez Celis Mendiola, uno de los más activos miembros de la generación, reveló que “entrar a nuestra muy querida EBC, donde nos forjamos como profesionistas y entendimos el sentido de la responsabilidad personal, fue una experiencia que es difícil describir con palabras”.

Posteriormente, el grupo decidió coronar su encuentro con una comida, misma a la que asistió la maestra María Eugenia Jimeno de López Aguado.

Se despidieron de la EBC con las palabras que pronunciaron hace dieciocho años, en su vigésimo aniversario: ¡EBC, nos llevamos algo tuyo, te dejamos algo nuestro!

\*Coordinadora de Información y Planeación de Medios de EBC



## Principales actividades en campus durante el mes de octubre\*

Visita a Bimbo	1 de octubre	San Luis Potosí
Tercer Congreso de Recursos Humanos	1 de octubre	Chiapas
Semana Nacional de Educación Financiera	12 a 16 de octubre	Reforma
Taller de Impuestos	22 de octubre	Dinamarca
Día del Licenciado en Finanzas y Banca	23 de octubre	Toluca
La carrera de mi vida	25 de octubre	Querétaro
Visita a la aduana de Querétaro y a la fábrica de Bachoco	28 de octubre	Tlalnepantla
Fórmula 1 EBC	29 de octubre	León

\*Si deseas más información sobre éstos y otros acontecimientos, visita la sección de Vida Estudiantil de nuestra página institucional: [ebc.mx/vida-estudiantil/eventos](http://ebc.mx/vida-estudiantil/eventos)

### La Gaya Lengua Paladines de celuloide

Por A.A.T.

Las generaciones de mediados del siglo XX construyeron su idea del líder con películas como *El motín del Caine* (1954), *El puente sobre el Río Kwai* (1957), *Los caños de Navarone* (1961), *Lawrence de Arabia* (1962), *El día más largo* (1964), *Donde las águilas se atreven* (1968) y *Patton* (1970), algunos de cuyos personajes son las versiones contemporáneas de Ulises, Ramachandra, Eneas, Aquiles y Teseo. A diferencia de los personajes de la mitología antigua, los paladines de celuloide son relativamente más humanos: su divinidad se deslava y sus imperfecciones morales quedan expuestas, a tal grado que el concepto de anti-héroe se recrea en ellos. Obsérvese el rostro (a veces tiznado) y la mirada siempre absorta de Gregory Peck, David Niven, Anthony Queen, William Holden, Henry Fonda, Richard Burton, Robert Mitchum, Sean Connery y Clint Eastwood. Para ellos y para sus respectivos directores, el liderazgo es virilidad, cierto grado de misantropía y una encantadora y envidiable desolación personal. Otro tipo de rostros encontramos en Humphrey Bogart, Peter



O'Toole y Omar Shariff, quienes decoran su idea de liderazgo con sonrisas y miradas seductoras. En cuanto a Alex Guinness y George C. Scott, todavía no encuentro la manera de definir su representación del líder, tal vez porque se trata de imágenes más tradicionales, como llegadas de épocas anteriores al momento histórico en el que se desarrollan. De cualquier manera y al margen de mis argumentaciones, debo señalar que las películas mencionadas son grandes piezas narrativas que siguen siendo válidas para reflexionar sobre el ideal de líder en el siglo XX, como igualmente válidos son Stendhal, Melville, Víctor Hugo y Vicente Riva Palacio, entre otros, para acercarse al concepto de liderazgo en el siglo XIX.

### Fe de erratas

Ventana EBC ofrece una disculpa a sus lectores y lectoras por las erratas cometidas en la página 27 de nuestro número anterior. En la nota superior de dicha página se atribuye a Campus Dinamarca lo que a todas luces fue una actividad de Campus Reforma: la charla en torno al Buzón Tributario. Asimismo, aprovechamos para señalar que el nombre correcto del Administrador General de Recaudación del SAT es Lizandro Núñez Picazo.

# La Fuente de los Graduados,

un lugar especial para una ceremonia excepcional.

Nuestra fuente es el escenario de la Ceremonia del Agua, ritual de quienes, recién graduados, acuden a Rectoría para despedirse como alumnos y presentarse como ex alumnos en las aguas cristalinas de su alma máter.

Al graduarte, recibirás con tu título los VOTOS DEL GRADUADO. Consérvalos en un lugar seguro y llévalos contigo en la próxima visita que hagas a la casa de Rectoría.

Si perteneces a generaciones anteriores, solicita tus votos en el área de Ex Alumnos de tu campus.

[ebc.mx/fuentegraduados](http://ebc.mx/fuentegraduados)





# Líderes prudentes para el bienestar de las personas

POR LUIS HERNÁNDEZ MARTÍNEZ\*



**Las compañías requieren** directivos capaces de lograr resultados económicos rápidos, pero de una manera creativa, innovadora y de bajo costo. Algunos empresarios opinan que hacerlo es fundamental para sobresalir en un mercado cada vez más competitivo. Sin embargo, tal idea sobre la manera de hacer negocios es hoy muy pobre. ¿Por qué? Porque los responsables de la Alta Dirección tienen la obligación moral —y algunos pugnamos porque sea legal también, debido a las repercusiones negativas que una mala gestión de empresa arroja a la sociedad— de desarrollar habilidades y competencias directivas prudentes. Hoy, la sola experiencia técnica resulta insuficiente para construir una ventaja competitiva sustentable.\*\*

Ante los retos que impone el actual entorno (político, económico, social, tecnológico, ecológico, global, legal y de innovación), los directivos de empresa tienen que ser líderes capaces de inspirar transformaciones organizacionales de gran impacto social, y para ello necesitan un conocimiento teórico actualizado que estimule a sus colaboradores a generar estrategias de negocio (aumentos salariales generales, equitativos y progresivos, por ejemplo) que tengan como prioridad el bienestar y la prosperidad de las personas. Es por ello que la Alta Dirección de empresa tiene que estar muy atenta a todos los grandes temas del entorno en el que influye. Si bien puede producir beneficios trascendentes, también puede causar daños irreversibles.

En la actualidad, una gestión de empresa que no cumple con el objetivo —hoy inaplazable— de hacer de sus emplea-

dos mejores personas, dotados de competencias, habilidades, destrezas y actitudes organizacionales útiles, es igualmente incapaz de crear valor económico sustentable para su modelo de negocio. Sin importar el tamaño de la organización, la Alta Dirección de Empresa tiene la responsabilidad social de ejercer un liderazgo capaz de crear escenarios de prosperidad que beneficien a todos sus grupos de interés.

Muchos filósofos y sociólogos coinciden en que el ser humano cuenta con un gran poder de transformación pero con liderazgos sin sentido incapaces de ofrecer alternativas de aplicación de ese poder. Ahí es donde la Alta Dirección de Empresa tiene mucho que decir y hacer: debe comenzar por construir una visión de negocio distinta, a partir de un liderazgo con propósito social.

Sin importar su tamaño o su giro, es primordial que las empresas cuenten con una visión clara. La Alta Dirección tiene que precisar la expectativa organizacional a futuro, y debe comunicarla a todos los niveles. ¿Por qué? Porque, a decir de varios especialistas, con los que coincido plenamente, la visión debe caracterizarse por ser la guía para apostar fuerte al cambio o reinventar el negocio; por indicar el criterio que habrá de aplicarse en momentos de crisis o dudas; y por inspirar, motivar y convencer a todos y cada uno de los miembros de una organización.

Llegó la hora de construir empresas organizacionalmente prudentes, instituciones capaces de crear una cultura de movimiento y satisfacción entre los trabajadores, compañías que multipliquen las oportunidades de crecimiento y las posibilidades de desarrollo social del binomio trabajador-negocio, líderes que catapulten a la gente por sus cualidades en vez de estancarlas. 

\*Abogado postulante, consultor de empresas y periodista. Miembro de la Barra Mexicana de Abogados (BMA) y profesor de la EBC en posgrados en Alta Dirección. @miabogadoluis

\*\*John H. Zenger y Joseph Folkman, autores del libro *El líder extraordinario* (Profit Editorial), llegaron a un modelo de liderazgo basado en 16 competencias, luego de analizar 200,000 evaluaciones de 360 grados practicadas a casi 25,000 ejecutivos de varias partes del mundo. El resultado puede consultarse en el libro mencionado.

# MEN'S

---

## F A S H I O N

Traje \$1,999

NEW COLLECTION

**TODAY'S MAN**

Autumn - Winter 15



# El buen negociador internacional

POR **BELINDA HERNÁNDEZ RANGEL\***



Nueva York



Londres



Moscú



Tokio

**Cada país cuenta con culturas,** creencias y comportamientos diferentes. ¿Cómo podríamos pretender convivir con alguien de quien no conocemos sus gustos, sus formas de vivir, sus tradiciones, su mundo? Si esto se complica dentro del mismo ambiente en el que estamos, imaginemos un escenario donde cada quien ha crecido bajo distintas cosmovisiones.

En las negociaciones hay diferentes técnicas que podemos utilizar, algunas son naturales y otras más las vamos adquiriendo de manera técnica o vivencial. Son justamente estas técnicas las que debemos ajustar cuando la negociación es internacional. No es lo mismo negociar con personas de nuestro propio entorno cultural a hacerlo con un proveedor chino o con un gerente alemán.

Sin embargo, y sin importar con quién estemos negociando, el dominio cosmopolita que se demuestre dentro de la negociación es clave para lograr la satisfacción de las necesidades del grupo. Un verdadero negociador es capaz de encontrar el punto de consenso entre los requerimientos de las partes.

¿Y cómo ser un buen negociador internacional?

Primero, tenemos que cultivar nuestra capacidad de persuasión en ámbitos lingüísticos y culturales distintos al nuestro. Al ofrecer

los argumentos que explican la viabilidad de nuestras propuestas o de nuestros requerimientos, es necesario hacerlo con claridad y con honestidad, pero sobre todo con conocimiento cabal del mundo en el que nos estamos moviendo. Una frase o un comportamiento que para un mexicano es normal, puede causar confusión o incomodidad a un francés. Las creencias y los sistemas de valores cambian incluso entre regiones.

En cualquier negociación, es necesario crear espacios y tiempos propicios para la comprensión mutua y la necesaria empatía entre las partes. Esto se logra más fácilmente, por supuesto, cuando hay la oportunidad de viajar y de convivir con la gente, así como de acercarse a tradiciones, pensamientos e historias. Porque en el comportamiento cosmopolita, la primera regla es evadir cualquier generalización.

Aprender a ser negociadores internacionales nos ayudará a reducir conflictos y a mejorar los resultados de un negocio. Porque, a fin de cuentas, las relaciones interpersonales son el mejor impulsor para el logro de nuestras metas personales y profesionales, en todos los ámbitos de la vida. 



Tú puedes estudiar en el extranjero. Tenemos convenio de intercambio académico con más de treinta universidades del mundo. ¿Quieres cursar en alguna de ellas todo un semestre de tu carrera? Búscanos en la Coordinación de Relaciones Internacionales de tu campus.

*Porque los aspirantes del horizonte estudian en el extranjero.*

\*Coordinadora de Relaciones Internacionales y Egresados en EBC Campus Querétaro

¿Quieres  
construir con  
nosotros un  
mejor entorno  
de negocios?

**EY**

**Construyendo un mejor  
entorno de negocios**

Somos 175,000 colaboradores en 150 países sin fronteras, integrada, con equipos de alto desempeño y comprometidos con generar un mejor entorno de negocios.

Vive la experiencia  
EY, únete.

[Facebook/EYMéxico](#)  
[@eynewsmexico](#)  
[ey.com/mx](#)

Cuida el ambiente. Aprovecha la  
tecnología y compártenos tu CV.

[Reclutamiento.mexico@mx.ey.com](mailto:Reclutamiento.mexico@mx.ey.com)

**30 AÑOS**  
en México

EY  
Auditoría | Asesoría de Negocios | Fiscal-Legal | Fusiones y Adquisiciones

© 2014 Mancera, S.C.  
Integrante de EY Global  
Derechos reservados

# COMPARTIR *es hogar*

AMANALI COUNTRY CLUB & NÁUTICA

*Vive rodeado de la naturaleza  
en un ambiente relajado*



RESIDENCIAL . CAMPO DE GOLF . CLUB NÁUTICO  
A 40 MINUTOS DE LA CIUDAD DE MÉXICO

T. 5393 1666  
amanali.com.mx

  
**AMANALI**  
COUNTRY CLUB & NÁUTICA