

## OPINIÓN DE NEGOCIOS



## ¡No haga nada!

Pocas cosas son más penalizadas en los negocios que no hacer nada. Y con justa razón. El mundo impone un ritmo frenético que premia al que más hace y castiga al inactivo.

Un pequeño descuido, y un competidor que va más rápido rebasará a su empresa. Un remanso de tranquilidad le puede costar perder la promoción ante un colega más revolucionado.

Pero así como correr un auto a toda velocidad todo el tiempo termina por destrozarlo, sostener un ritmo acelerado en el trabajo lleva a malos resultados y a un pobre estado de salud.

¿Cómo lograr un balance? Una posible respuesta: No haga nada, el provocativo título del libro de Keith Murnighan (comentarios basados en resúmenes de Nigel Nicholson y EBS).

El profesor de la Universidad de Northwestern argumenta que los líderes de hoy hacen demasiado. La presión por dar resultados provoca que se sobreadministre a subordinados. Y cuando los líderes sólo administran no lideran.

De acuerdo con Murnighan, la tendencia natural del hombre es a la acción. "Nuestros ancestros activos eran los que sobrevivían hace miles de años. Conseguiendo comida y se defendían de depredadores".

Pero aunque esto ya no es aplicable, pareciera como si el líder actual no hubiese evolucionado.

¿No me cree? ¿Qué le parecen estos datos de The Economist?:

- Un trabajador en Estados Unidos labora en promedio 8.5 horas más por semana que hace 30 años. Una tercera parte de

la fuerza laboral duerme menos de 6 horas por noche.

- La hiperactividad afecta a la creatividad. Estudios de la profesora de Harvard Teresa Amabile demuestran que se es más creativo en días con menos presión y actividades.

De acuerdo con el semanario, los jefes serían de los más beneficiados con un ritmo menor de actividad. "Jack Welch (el legendario presidente de General Electric) solía pasar una hora diaria en lo que llamaba el tiempo de mirar a la ventana, pensando. Bill Gates se tomaba dos semanas al año sólo para pensar".

Por el contrario, lo típico es que el líder crea que nadie puede hacer las cosas tan bien como él o ella. "La píldora de la perfección. Como todo tiene que salir bien, más vale que lo haga yo", comenta Murnighan en una entrevista al sitio Green Mango (ver vídeo en nuestros sitios).

Argumenta que un gran líder no hace, sino que orquesta. "No realizan el trabajo, sino que facilitan y dirigen. Crean estrategias exitosas y ayudan a que su equipo las implemente. Anticipan tendencias que puedan ser oportunidades o amenazas. No hacen nada, excepto pensar, tomar decisiones clave y agregar un poco de control organizacional para asegurar que las recetas se cocinen bien".

Para que el líder pueda ser el orquestador, se requiere contratar y mantener a excelentes elementos, desarrollar una gran labor de equipo y tener buenos

sistemas de soporte. Lo que el autor denomina "La ley del liderazgo". Por lo general, cuando un jefe quiere lograr algo, empieza por sus acciones. La ley de liderazgo propone algo muy distinto.

"Piense primero en las reacciones que desea de su equipo, y luego determine las acciones que debe tomar para maximizar la posibilidad de que éstas se den", comenta.

Algunos principios relevantes de esta ley:

- Enfóquese en ellos (su equipo) y no en usted.
- Escuche activamente.
- Salga al balcón, camine en la oficina. Suficientemente cerca de la acción para que entienda lo que sucede en su equipo, la organización y el mercado, PERO con una perspectiva suficientemente alejada para ver el bosque (desde el balcón).

Otros consejos: confiar en el equipo, relajar el control (inteligentemente), respetar y verdaderamente tener un interés por el bienestar de su equipo, enfocarse a metas de desempeño que generen aprendizaje y cuidar de no tener un énfasis enfermizo en las utilidades (porque puede descuidar el mediano y largo plazos).

La verdad, consejos extraordinarios.

Por lo pronto, ahora que estamos por salir de vacaciones habrá que seguir el título del libro de forma literal. Por favor: No haga nada. Recargue baterías. Espero disfrute unos días de descanso con su familia. Por lo pronto, yo lo haré. ¡Feliz Navidad y Año Nuevo, y aquí nos leemos, si Dios quiere, en enero.

**EN POCAS PALABRAS...**  
"Flojear sólo es el hábito de descansar antes de cansarse".

Jules Renard,  
autor francés.

benchmark@reforma.com  
Twitter: jorgemelendez

LA BUENA...  
¿?BBB+  
¡EJEM!  
NO A LA REFORMA!  
¡SI A LA REFORMA!  
PEMEX  
REFORMA ENERGÉTICA

¿QUO VADIS?  
ENRIQUE DUSSEL PETERS

¿QUO VADIS?  
ENRIQUE DUSSEL PETERS

¿QUO VADIS?  
ENRIQUE DUSSEL PETERS

¿QUO VADIS?  
ENRIQUE DUSSEL PETERS

¿QUO VADIS?  
ENRIQUE DUSSEL PETERS

¿QUO VADIS?  
ENRIQUE DUSSEL PETERS

¿QUO VADIS?  
ENRIQUE DUSSEL PETERS

¿QUO VADIS?  
ENRIQUE DUSSEL PETERS

¿QUO VADIS?  
ENRIQUE DUSSEL PETERS

¿QUO VADIS?  
ENRIQUE DUSSEL PETERS

¿QUO VADIS?  
ENRIQUE DUSSEL PETERS

¿QUO VADIS?  
ENRIQUE DUSSEL PETERS

¿QUO VADIS?  
ENRIQUE DUSSEL PETERS

¿QUO VADIS?  
ENRIQUE DUSSEL PETERS

¿QUO VADIS?  
ENRIQUE DUSSEL PETERS

¿QUO VADIS?  
ENRIQUE DUSSEL PETERS

¿QUO VADIS?  
ENRIQUE DUSSEL PETERS

¿QUO VADIS?  
ENRIQUE DUSSEL PETERS

¿QUO VADIS?  
ENRIQUE DUSSEL PETERS

¿QUO VADIS?  
ENRIQUE DUSSEL PETERS

¿QUO VADIS?  
ENRIQUE DUSSEL PETERS

¿QUO VADIS?  
ENRIQUE DUSSEL PETERS

¿QUO VADIS?  
ENRIQUE DUSSEL PETERS



## Drones

¿Qué tienen en común los hornos de microondas, el GPS, la cinta canela, la computadora y los drones, también conocidos como "vehículos aéreos no tripulados"? No mucho, salvo que todos estos inventos se comenzaron a utilizar en un contexto militar, pero eventualmente se volvieron de una enorme utilidad y relevancia en varias industrias.

Siempre que leo sobre drones, o aviones teledirigidos, no puedo evitar pensar en películas de ciencia ficción. Sin embargo, Amazon acaba de llevar el tema a otro nivel al mostrar en un video cómo alguien podría pedir un artículo de la tienda en línea y recibir su paquete por medio de uno de estos pequeños vehículos aéreos. El video, que se volvió bastante popular en YouTube, confirma cómo esta tecnología podría volverse parte de nuestra vida cotidiana en el futuro mediano.

Los drones habían sido utilizados, hasta ahora, principalmente con fines militares; para, por ejemplo, localizar terroristas o armas químicas, o lanzar misiles sobre blancos terrestres. La ventaja militar de estas unidades sobre los aviones es que pueden cumplir con ciertas misiones a un menor costo y sin poner en riesgo la vida de los tripulantes. Pero al poco tiempo los drones comenzaron a ser empleados también para fines agrícolas, llevando fertilizante a los cultivos de manera automática.

Hoy, sin embargo, otras industrias y actividades, además del campo y los envíos, podrían ser transformadas por el uso de drones. Para el periodismo, por ejemplo, esta tecnología abre un sinfín de posibilidades: las mejores fotos y vídeos de las manifestaciones políticas que comenzaron el mes pasado en Ucrania fueron tomadas por un pequeño helicóptero teledirigido. Pronto, los helicópteros tripulados sobrevolando estadios y manifestaciones podrían ser obsoletos.

Otra de las industrias que podría ser alterada es el turismo. Existen hoy grupos de personas cuyo pasatiempo es viajar y, a través de drones a control remoto, vislumbrar las ciudades desde los cielos. Asimismo, los drones podrían ser utilizados como guías. En el Instituto Tecnológico de Massachusetts se ha hecho ya el experimento de guiar a un estudiante prospecto por el campus a través de un pequeño y amigable dron.

Una discusión que habremos de tener es cómo regular el uso de estos vehículos. Existen ya en los Estados Unidos algunas demandas legales de personas que consideran que los drones han transgredido el espacio privado, como también se está debatiendo si el uso de drones debería ser exclusivamente militar.


En México, los drones pueden ser una pieza clave para el desarrollo. En el ámbito público se podrían utilizar con fines de seguridad, para entrar a zonas que hoy son "tierra de nadie". En lo social, podrían ser un vehículo para llevar determinados objetos, desde medicinas hasta libros de texto, a poblaciones remotas.

Desde la perspectiva de la oferta, no podemos perder de vista el rol de México. La manufactura manufacturera entre San Diego y Tijuana, donde el primero tiene a la industria militar y el segundo la experiencia maquiladora, ya están volviendo de esta región el *production hub* de muchos de los drones en uso hoy.


Las aplicaciones que se nos han ocurrido para esta tecnología y los debates que han surgido son sólo la punta del iceberg. El uso de drones podría ser uno de los grandes factores de disrupción en la competencia entre empresas y los servicios que éstas les ofrecen a los consumidores. Mucha de la tecnología de drones se está horneando en territorio nacional; sería absurdo ignorar el tema.

Profesor del Posgrado en Economía y Coordinador del Centro de Estudios China-México de la UNAM  
<http://dusselpeters.com>

Verónica Baz es Directora General del Centro de Investigación para el Desarrollo A.C. (CIDAC) y recibe comentarios en [verobaz@cidac.org](mailto:verobaz@cidac.org) y en @VeronicaBaz



SECRETARÍA DE ENERGÍA



**Los distribuidores de Gas L.P. y el Gobierno de la República, a través de la Secretaría de Energía, anunciaron el pasado 31 de octubre del año en curso, el fortalecimiento del Fideicomiso de Reposición de Activos para la Industria de Gas L.P. (FIRAGAS), con la finalidad de incrementar los estándares de seguridad en el manejo y distribución de dicho hidrocarburo hacia el usuario final.**

**A poco más de 2 años del origen de este instrumento institucional, se han sustituido más de 2.2 millones de recipientes transportables y se han reemplazado más de 1,250 vehículos de reparto y auto-tanques de distribución de Gas L.P. a nivel nacional. Adicionalmente, a partir de noviembre del presente año, se ha dado apoyo para el mantenimiento a más de 115 plantas y a más de 7,800 vehículos distribuidores de Gas L.P. en todo el país.**

**El compromiso por parte de la industria del Gas L.P., es:**

1. Reponer, de manera gratuita para los usuarios, al menos un millón de cilindros obsoletos al año.
2. Reponer al menos 20 mil tanques estacionarios en mal estado cada año, también de manera gratuita.
3. Sustituir al menos mil 500 autos-tanques por año.
4. Llevar a cabo mensualmente, el mantenimiento de todas las plantas de Gas L.P. registradas en el país.
5. Realizar mensualmente el mantenimiento a un tercio del parque vehicular de distribución registrado.

**Estimado usuario, si utilizas recipientes transportables de Gas L.P. y al momento de su entrega, detectas que presentan alguna fuga o muestran defectos tales como: abombamientos, grietas, picaduras por corrosión, abolladuras, su base o algunas de sus partes se encuentra desprendida, solicita a la empresa distribuidora que te provee el servicio la revisión y, en su caso, la sustitución de los mismos de manera gratuita.**

**Si alguno de tus recipientes transportables presenta alguna fuga con posterioridad a su entrega, deberás comunicarte a los teléfonos de la empresa distribuidora de gas o bien de la Central de Fugas de tu localidad que preste el servicio de supresión de fugas.**

**La Industria del Gas L.P. y el Gobierno de la República comprometidos con tu seguridad.**

**Directorio Nacional de Central de Fugas:**  
[http://www.energia.gob.mx/1523/Directorio\\_Supresion\\_de\\_Fugas.xls](http://www.energia.gob.mx/1523/Directorio_Supresion_de_Fugas.xls)