



Carmen Bustos
CEO y Co-Founder de Soulsight

Se tú el cambio

Por **JUAN EMILIO BALLESTEROS**

El líder de hoy no debe dejarse arrastrar por la inteligencia ciega, que ignora la formación humanista. Tiene que ser un hombre del Renacimiento y, en lugar de tanto management, adquirir conocimientos de historia, filosofía, antropología, etc. El cambio es él mismo.

La consultora Soulsight, fundada por Carmen Bustos y Eduardo Beotas, promueve un liderazgo empresarial reflexivo, creativo y humanista. Ayuda a navegar los grandes cambios sociales y tecnológicos para crear estrategias de crecimiento; define la base que sustentará las relaciones entre personas dentro y fuera de la organización y conecta con las necesidades reales de las personas generando soluciones éticas, humanas y radicales. Cuando una compañía tiene un propósito claro, es decir, sabe por qué existe y a qué problemas da respuesta en la sociedad, es capaz de generar valor real y sostenible. Si nos relacionamos desde el puro interés, utilizando a las personas como un medio para conseguir unos objetivos de negocio, da igual el propósito que se tenga, no funcionará. Si la cuenta de resultados es lo único importante, todo lo demás es generar frustración y tirar el dinero. El propósito dota a las empresas de alma propia, y da sentido a la vida de las personas.

Como diseñadores de estrategias, trabajan para transformar la sociedad y definir una nueva relación del hombre con su entorno basada en el interés compartido y el beneficio mutuo. ¿Cómo construir un mundo más humano, justo y regenerativo?

Te diría que hay una premisa fundamental para que esto suceda desde el rol y la responsabilidad que tienen las compañías, y pasa por romper con la lógica imperante donde "las personas son recursos al servicio

de las empresas", y pasar a una lógica donde "la empresa es el recurso que está al servicio de las personas" para que estas puedan liberar todo su potencial creativo. Este tipo de relación es compleja, pero en esencia es la natural. Lo otro nos lleva adonde estamos, a tener a una sociedad donde las personas están desconectadas de su trabajo y donde los comportamientos que nos piden son más propios de las máquinas que de los seres humanos. Aun así, no tengo la respuesta a esta pregunta, creo que es algo que implica a muchos actores, no olo a las empresas. Por ahora, estamos agradecidos porque el anhelo que tenemos lo compartan las compañías con las que trabajamos, y cada proyecto es una oportunidad para reflexionar sobre cómo podemos acercarnos a esa utopía. Por eso, consideramos tan importante que cualquier líder de hoy en día comprenda la materia prima con la que se relaciona, el ser humano y la realidad, algo tan sencillo y tan complejo a la vez. Mientras se olviden estos fundamentos poco podremos hacer como sociedad. Nuestro trabajo pasa porque se cuestionen las lógicas imperantes, por que piensen por ellos mismos y dejen de lado el pensamiento enlatado, porque se esmeren por comprender esos fundamentos, y que complementen su visión técnica de la sociedad, con la visión de las humanidades, que se centra en los porqués y no en los cómo.

Para convencer, sus propuestas deben ser irresistibles. ¿Cuáles son las características de un líder inspirador?

No soy muy de fórmulas ni de características, tienden a simplificar y prefiero la belleza de la complejidad, pero si tuviera que quedarme con algo sería con la honestidad y la autenticidad. Me parecen esenciales para conectar con el otro, con los demás. El ser humano agradece, reconoce y admira la verdad y la valentía. Si quieres inspirar deberías ser verdadero y valiente. Y cuando hablo de valentía incluyo la fragilidad y la vulnerabilidad. Los líderes más inspiradores no tienen miedo a exponer su lado más frágil y es impresionante la capacidad que tienen de generar cambio y acción desde ahí.

Ayudan a las empresas a ser más humanas. ¿Qué tiene de humano una cuenta de resultados?

A priori, tal y como están pensadas a día de hoy las cuentas de resultados hay mucho que mejorar. Pero quiero pensar que son una gran oportunidad para generar transformación. ¿Te imaginas poder contabilizar el bienestar emocional de un equipo, o su capacidad creativa, o asumir que el crecimiento tiene que ir vinculado a otros indicadores y no solo a los económicos? Sé que muchos pensarán que es utópico, o incluso un sinsentido, que las empresas están hechas para ganar dinero. Y lo conecto con la pregunta que me hacías antes, con la lógica actual sí, pero ya hemos visto que esta lógica genera mucho sufrimiento a las personas, a la sociedad, y al planeta. Cambiar la lógica no implica convertirse en una ONG, implica ser conscientes de las consecuencias del modelo actual y de la necesidad de buscar alternativas.

En las escuelas de negocio no enseñan a ser mejores personas, sino mejores profesionales. Si uno no quiere crecer como persona es muy difícil impactar en los demás. ¿Cómo conseguir que un gestor genere espacios de crecimiento y creatividad en su equipo?

Gandhi ya lo apuntaba con esa maravillosa frase de "se el cambio que quieres ver en el mundo". Creo que esa frase apela en gran medida al poder de las pequeñas cosas y a no subestimar nuestra capacidad de impacto. Crecer como persona, ser más virtuosos, trabajar en el autoconocimiento deberían ser pilares fundamentales de nuestro sistema educativo, porque solo si trabajamos para mejorar nosotros como personas, seremos capaces de generar espacios de crecimiento con los demás. Saltarnos este paso del trabajo del "yo" e ir directamente al "nosotros" es lo que suele generar muchas incoherencias, ¿cómo pedir lo que nosotros no podemos hacer? Por eso sufrimos tanto en la vida y en el trabajo, porque no nos conocemos, y sin conocimiento es muy difícil relacionarnos de una manera saludable con los demás. Si quieres crear espacios de crecimiento y creatividad, necesitas generar confianza, necesitas ser generoso, necesitas comprender que el otro es igual

"LO INESPERADO, LA DIFICULTAD, Y LO INCÓMODO SON FUENTE DE CRECIMIENTO. LO IMPORTANTE ES TENER LA VIRTUD DE SABER GESTIONARLA"

de importante que tú. En organizaciones jerárquicas, donde el miedo está bien visto, y donde a cada uno le retribuyen por méritos propios, es complicado que esto suceda.

La empatía es el centro, el instrumento para la transformación. ¿De qué forma implementar estilos de liderazgos naturales, no impostados?

Me encanta la idea de liderazgo natural, porque justamente se trata de eso, de recuperar lo natural, lo que configura nuestra esencia como personas, y de dejar de liderar como si fuéramos parte de un engranaje. El ser humano es complejo, el mundo es complejo, y nos cuesta asumir esta realidad que es parte de nuestra naturaleza. Preferimos simplificar y compartimentar el conocimiento porque creemos que nos da más seguridad. Por eso triunfan las fórmulas y los siete pasos para convertirte en el mejor líder. Pero ya lo dice Edgar Morin, estamos en un momento donde prima la "inteligencia ciega", precisamente por la excesiva simplificación. Por este motivo la empatía es capital, porque nos acerca a la complejidad, a comprender otras realidades diferentes a la nuestra, y el líder debe saber navegar en la incertidumbre y la complejidad. Y para eso no hay fórmulas que valgan y menos que vengan de fuera. La respuesta está dentro de cada uno, y exige mucho compromiso y mucha comprensión. El líder de hoy en día debería adquirir conocimientos de historia, filosofía, antropología... y menos de *management*.

En las presentaciones, con su socio y cofundador Eduardo Beotas, usted suele comentar que, llegan a parecer el dúo Pimpinela. Pretende que se visualice la importancia de no prejuizar, de abrazar las diferencias. ¿Qué importancia tiene la educación y el modelo educativo en este proceso?

La verdad es que somos unos afortunados. Edu y yo nos complementamos muchísimo, y efectivamente puede ser una muy buena forma de representar la importancia de la diversidad, de la naturalidad, de suspender el juicio tal y como comentas. Pero por encima de eso creo que a ambos nos permite "ser" vs. "aparentar" y esa libertad es lo que nos ha guiado a lo largo de todos estos años. Uno de los grandes retos del sistema educativo pasa por dejar de fomentar una sociedad *instagrammeable*, y fomentar una sociedad con un fuerte pensamiento crítico, donde no nos arrastre lo superficial, lo efímero, el qué dirán, y lo fácil. La educación sigue poniendo un énfasis desproporcionado en las capacidades técnicas vs. las humanidades, y como en todo, cuando perdemos la visión de conjunto, perdemos posibilidades. Así cerramos puertas a la diversidad, cerramos puertas a lo diferente, y cerramos puertas al crecimiento personal. La escuela, como comentaba antes, tiene que ayudarnos a crecer como personas.

Cuesta mucho trabajar con gente que piensa diferente, máxime cuando la sociedad encumbra a los odiadores, la ira y la exasperación. ¿En esta coyuntura, la incomodidad es una virtud?

Efectivamente, pienso que cuesta muchísimo, antes hablábamos del modelo educativo, desde pequeñitos nos han inculcado que las diferencias nos separan vs. que las diferencias nos unen, nos complementan, nos hacen más fuertes. Esta manera de pensar se proyecta en la polarización actual, en la forma en la que nos relacionamos "expulsando lo distinto", como dice Byung-Chul Han, y hasta en la forma en la que hablamos, eres de los míos, o estás contra mí... es muy cansino, por eso no sabría decirte si la incomodidad es una virtud.

Pero me gusta pensar que en la actualidad la incomodidad es una señal de que tus ideas o tu forma de pensar te están enseñando algo,



es una señal de movimiento, de alerta. Solemos evitar la incomodidad por todo lo negativo que representa, pero tiene un lado tremendamente rico que nos orienta hacia caminos más creativos, y que hasta desde el punto de vista neurocientífico nos aporta muchos beneficios. Lo inesperado, la dificultad y lo incómodo son fuente de crecimiento. Lo importante es tener la virtud de saber gestionarla.

¿Qué es más importante, lo que se dice o lo que se ve?

Siempre he pensado que lo que se ve es más importante que lo que se dice, el famoso liderar con el ejemplo. Pero cada día le doy más importancia al lenguaje, y a su capacidad de configurar realidades. Por tanto, hoy te diría que es igual de importante lo que se dice y lo que se ve, ¿por qué elegir?. Por ejemplo, las conversaciones que se tienen son muy importantes para ir configurando nuestra realidad y mover a la gente a "hacer" de una manera diferente, más humana. Los relatos, aunque parezcan utópicos, son muy necesarios e importantes en nuestra vida porque ayudan a visualizar otras posibilidades. Hace poco leía en un libro que hay que vivir frente a la costa de la utopía, y no puedo estar más de acuerdo. Somos seres narrativos, y la palabra es lo que primero nos permite imaginar lo posible. Ver más posibilidades de las que se nos suelen ofrecer en un mundo polarizado y fragmentado es además de una responsabilidad, muy necesario.

Se escucha mejor a las personas que no se conocen de nada que a las más cercanas. ¿El ego da alas a extrañas paradojas?

El ego da alas a muchísimas cosas, jajaja, y en concreto esto lo he experimentado en mi propia piel, pero no sé si llegaría a decir que se escucha mejor o que es más fácil escuchar a gente que no conoces de nada. Yo me di cuenta de esto gracias a un amigo, lo hacía porque la gente que no te conoce te agradece con mucha más vehemencia el ratito que pasas con ellos, que los que te conocen, y el reconocimiento engancha. Además, tienes menos prejuicios, porque al no conocerlas, no tienes tantas creencias o sesgos y eso quizá sí que te permita escucharlas mejor. No obstante, gracias a esta reflexión estoy domesticando mi ego, e invirtiendo más tiempo en escuchar mejor a las personas que conozco y que quiero, por un tema de equidad y de mejora personal, pero confieso que escuchar es todo un arte y que me encantaría saber hacerlo mejor.

Huyen del denominado muro de las lamentaciones en las organizaciones. No les gusta fustigarse. ¿No es buena la autocrítica?

La autocrítica es fundamental, pero lamentarse es algo diferente, en mi opinión no sacas nada productivo de ahí. Tradicionalmente nos centrábamos mucho como equipo en lo que no habíamos conseguido, en vez de en lo que sí habíamos logrado. Cuando te enfocas en lo segundo te das cuenta de lo que has crecido, y como equipo celebrar debería ser igual de importante que hacer un ejercicio de autocrítica. Además, vivimos en una cultura que se centra en lo que no funciona, en lo que falla, en identificar el error, hay que buscar el balance. La autocrítica también pasa por reconocer en qué no eres bueno, y en qué sí lo eres. Soy de las personas que prefiere crecer a través de sus fortalezas y no de sus debilidades.

¿Deberían tener las empresas un responsable del bienestar tanto emocional, como físico y mental?

Me gustaría pensar en un mundo donde nadie tuviera que responsabilizarse de eso, pero a día de hoy sí que creo clave que esta figura exista y tenga relevancia dentro de las organizaciones. Las conversaciones que tenemos, los objetivos por los que reconocen nuestros méritos, e incluso las responsabilidades que se traducen en cargos dicen mucho de a qué se le está dando importancia en una empresa. El bienestar emocional, físico y mental es importante por dos motivos. El primero, y que todos conocemos, porque pasamos muchas horas en nuestro trabajo, y deberíamos asegurar que el desarrollo del mismo, la cultura, el liderazgo, etc., nos aporta armonía en nuestra vida. Y la segunda, porque todos tenemos momentos y situaciones personales que impactan en nuestro bienestar. Llegar al trabajo, que empaticen con estas circunstancias y encontrar apoyo en vez de resistencia es entender la interdependencia del ser humano, y que las relaciones cuidar-cuidar vs. ganar-ganar son las que a largo plazo aportan mayor beneficio en todos los sentidos.

Usted es una acérrima defensora del conflicto. ¿De qué manera ayuda a crecer?

Generando espacios de aprendizaje informal. Creo mucho en lo que sucede cuando das libertad a los equipos. Para mí, la libertad persigue dos cosas: liberar el lado creativo que tenemos todos, y descubrir talentos que ni siquiera tú te habías imaginado que tenías. En un espacio de aprendizaje, te presentas como aprendiz, es más fácil abrirte a tus compañeros, dejar de lado los egos, y trabajar desde el "no lo sé", que a diferencia de lo que piensan muchos es el inicio de los proyectos más potentes. Si, además, añades otro factor clave como la "diversidad" en los perfiles que formamos el equipo, te aseguras tener una riqueza de pensamiento mayor. Libertad y diversidad son fuente de conflicto, y definiendo el conflicto porque te exige cultivar la humildad, tu capacidad argumentativa, desarrolla un pensamiento fuerte y la generosidad. El conflicto es apertura, y la apertura siempre te hacen crecer.

¿Qué le parece el modelo de desarrollo de la startup, basado en el binomio éxito-fracaso, lo exponencial y la escalabilidad?

Antes me encantaban los binomios, era muy de blanco o negro, pero afortunadamente he madurado y ahora veo toda la riqueza de matices que me he perdido por el camino. Por eso, estos modelos me parece que pierden mucha riqueza, y que al presentarse como marcos de pensamiento duales a la hora de emprender limitan mucho las posibilidades.

No me gusta generalizar, pero en el mundo del emprendimiento y de las startup el relato que predomina es bastante perverso y poco humano. Nos han inculcado, y me incluyo, una meritocracia basada en un individualismo exacerbado: "todo depende de tu esfuerzo". A mí me ha costado tiempo reconocer que eso no es así, primero porque hay muchas personas a las que les debes tener las oportunidades que tienes hoy, y que se esforzaron para que tú pudieras acceder a ellas, personas a las que conoces y a las que no, y segundo porque ese relato habla en un lenguaje máquina, conceptos como la eficiencia, la rentabilidad, en definitiva el crecimiento, son las palancas para poder multiplicar el

"VIVIMOS EN UNA CULTURA QUE SE CENTRA EN LO QUE NO FUNCIONA, EN LO QUE FALLA, EN IDENTIFICAR EL ERROR, HAY QUE BUSCAR EL BALANCE. LA AUTOCRÍTICA TAMBIÉN PASA POR RECONOCER EN QUÉ NO ERES BUENO, Y EN QUÉ SÍ LO ERES"

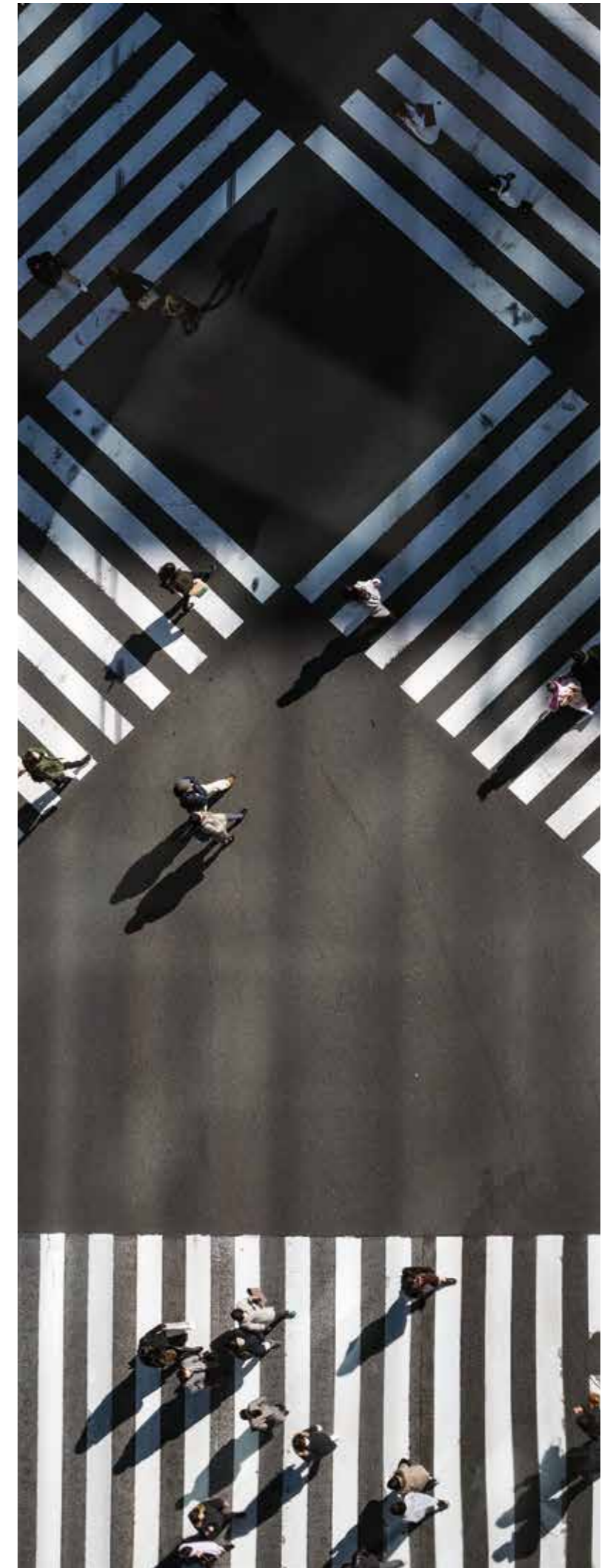
valor de una compañía. Prefiero relatos alternativos y menos comunes a los de las famosas unicornios, que integren e incluyan matices, que hablen de lo humano, de hecho hay un manifiesto de un movimiento "zebras united" con el que me siento más identificada. La única exponencialidad que me interesa a día de hoy es la de la generosidad. Si tu crecimiento se consigue a costa de sufrimiento de cualquier tipo, habría que reconsiderarlo. Vuelvo al famoso cuidar-cuidar que comentaba antes e incorporo la idea de Legado. Además de crecimiento económico, qué estoy aportando al mundo, a mis equipos, a mi familia... la idea de interdependencia me parece muy poderosa.

Cuando una compañía tiene un propósito claro, es decir, sabe por qué existe y a qué problemas da respuesta en la sociedad, es capaz de generar valor real y sostenible. ¿Cómo conjugar estos elevados ideales teniendo los pies en el suelo?

En el papel, tener claro un propósito relevante socialmente es una de las claves para crear valor, pero no es suficiente. La mayoría de las compañías que durante los últimos años han definido sus propósitos han visto que ese sentido que anhelaban no les mueve la aguja del negocio, entonces piensan que es porque no lo han aterrizado lo suficiente. Lo que suele fallar no son los ideales. Los buenos ideales son capaces de movilizar y traducirse en "acciones concretas". El problema, en mi opinión, está en los medios que utilizamos para poner en marcha esos ideales, que suelen ser incongruentes. Creo que estas empresas no son conscientes de la autenticidad que necesita un trabajo de estas características. Un propósito debe ir acompañado de unos principios, de unos valores, de una manera determinada de relacionarse con los equipos de la organización. En definitiva, de un liderazgo. Si nos relacionamos desde el puro interés, utilizando a las personas como un medio para conseguir unos objetivos de negocio, da igual el propósito que se tenga, no funcionará. Y al final del día, a pesar de lo que ponga en las paredes, a pesar de los cursos de liderazgo que se den, a pesar de la estrategia, si la cuenta de resultados es lo único importante para una compañía, todo lo demás es generar frustración y tirar el dinero.

La computación cuántica está creando una inteligencia artificial en la que delegar todas las decisiones, pero las máquinas carecen de sensibilidad. ¿Podrá el hombre insuflar el alma a un robot?

Tengo dudas, no sé si hay que insuflar alma a las máquinas, o simplemente limitar su campo de actuación a decisiones lineales, y que el ser humano, que es el que dispone de esa sensibilidad, siga tomando las decisiones complejas. Por supuesto, no nos exime del conflicto ético, lo haga una máquina o una persona, la ética puede no estar presente. Pero quiero pensar en un mundo donde las máquinas son máquinas, y las personas son personas, con sus virtudes y sus defectos, y no al revés. Tenemos un gran desafío como sociedad en torno a esta cuestión, y puede que cambie de opinión en unos años, no estoy cerrada a los matices y a nada que persiga la tríada que tan famosa hicieron los griegos, de "lo bueno, lo bello y lo verdadero". ☺





Álvaro Matías
CEO de Wander

Tiempo de humanizar

Por **JUAN EMILIO BALLESTEROS**

Todo va muy deprisa. Nos falta tiempo. Es preciso detenerse, observar y comprender, reflexionar para tomar las decisiones correctas e impulsar la transformación de la sociedad. En Wander se invita a las empresas a explorar sus límites. La rentabilidad va hoy mucho más allá de lo económico. La Covid ha sido un primer aviso: ¡somos vulnerables!

L crisis actual reclama una solución, un cambio en el modelo de pensamiento: el *yo* es insuficiente si no implica un nosotros. Las decisiones puramente económicas y basadas en intereses individuales han dejado de ser una respuesta válida para un mundo donde personas, empresas y sociedad interactúan de manera global. Wander es un espacio donde compañías de diferentes sectores colaboran, reflexionan y exploran juntas con un enfoque humanista. Ante una visión reduccionista, el objetivo es ampliar los límites. Por eso esta innovadora propuesta es una hibridación de un laboratorio creativo, una escuela de pensamiento y una comunidad de talento apasionada por el ser humano. Wander es un espacio para conversar, para juntarse en diversidad, explorar los límites, aprender, transformarse y crecer.

"EL CAPITALISMO NO HA TENIDO EN CUENTA CONDICIONANTES COMO LA SUPERPOBLACIÓN, EL AGOTAMIENTO DE RECURSOS, LA GLOBALIZACIÓN, LA DEUDA PÚBLICA MUNDIAL, LA POBREZA ENERGÉTICA O LA CONTAMINACIÓN"

Wander es un espacio para explorar los límites y transformar la realidad. Parece el argumento de una trama de ciencia ficción en un futuro distópico. ¿Realmente el modelo de sociedad que tenemos permite la conversación, el aprendizaje, la diversidad y el crecimiento?

Desde luego que sí. Aunque como sociedad nos enfrentamos a grandes desafíos de futuro, tenemos todo a nuestro favor. Está en nuestra mano. Nunca antes hemos estado tan conectados, con mayor acceso a la información. Tenemos más herramientas que nunca para socializar y compartir experiencias, ideas y conocimiento. Nuestra sociedad es más abierta y plural, más tolerante. Disfrutamos de los mayores avances científicos y tecnológicos de la historia. Somos afortunados por vivir en una sociedad del bienestar donde además disfrutamos de una oferta cultural extraordinaria. Vivimos más y mejor... pero todo va muy deprisa. Nos falta tiempo. Tiempo para detenernos a observar y comprender lo que sucede a nuestro alrededor, pararnos a reflexionar de manera consciente y tomar las decisiones correctas.

No se trata de dar respuestas a los responsables de las empresas y señalarles el camino, sino de que se planteen preguntas para abordar los desafíos que afronta la humanidad. Si el asombro es rentable, aquí hay una mina. Los CEO pagan por respuestas y quieren que les solucionen los problemas, no que se los creen.

Pero también tienen la responsabilidad de saberse adelantar a estos problemas. El CEO de hoy es curioso, intuitivo, visionario. A mayor conocimiento, mayor seguridad a la hora de tomar decisiones. En Wander trabajamos con líderes de compañías que están reinterpretando el concepto de rentabilidad más allá del resultado económico. Para ello hay que saberse anticipar también.

¿Para la investigación, qué es mejor, una buena pregunta o una respuesta?

La curiosidad. Sin ella no hay buenas preguntas ni respuestas.

¿Y cuáles son las principales preguntas que se plantean los CEO?

Difícil responder porque son ilimitadas. Quizá haya un punto común en aquellas que tratan de entender nuestros patrones de comportamiento colectivo y que influyen en nuestro consumo. También las relacionadas con nuestro entorno y su impacto en nuestro en nuestros hábitos.

El objetivo va más allá de un cambio de hábitos o de modelos económicos, de producción y consumo. Ustedes persiguen un cambio cultural con la definición de nuevos paradigmas y valores. ¿Habrá que diseñar eso que los políticos denominan un nuevo relato, otra narrativa?

Todo comienza con una narrativa. Es la base sobre la que sustentar cualquier estrategia de largo recorrido. En una sociedad como la nuestra, donde los cambios se suceden a velocidades de vértigo, conviene detenerse a pensar en un relato que describa honestamente los valores, los objetivos y el propósito de cualquier organización. Todo va muy deprisa: pensamos y actuamos muy rápido fruto de la necesi-



dad de crecer y adelantarnos al de al lado. En esta carrera, el lenguaje, la palabra, sufre. Se usa de manera errónea e incluso pierde su verdadero significado. Ocurre en todos los ámbitos. Libertad, democracia, sostenibilidad, beneficio... son términos usados gratuitamente sin reflexión alguna. La palabra, el relato, necesita reflexión y cuidado.

¿Qué papel juega la imaginación y la creatividad en este proceso? ¿Cómo dar vida al futuro que imaginamos?

En Wander invitamos a las empresas a explorar sus límites. Límites que se encuentran en espacios poco iluminados a los que llegamos a través de la creatividad y las humanidades, que hacemos dialogar con el Negocio. Nos apoyamos en el Arte porque nos ayuda a ver lo que no se ve a través de sus códigos y sus interpretaciones de la realidad; el Diseño está en nuestra metodología porque es la herramienta que nos permite materializar nuestras necesidades; y nos abrazamos a la Filosofía y la Ciencia para entender el pensamiento humano y el porqué de las cosas.

Dicen los pensadores que estamos inmersos en una realidad líquida, condicionada por la incertidumbre y la volatilidad. ¿No representa la pandemia y la nada a la que nos condena el confinamiento una oportunidad para crear otra perspectiva, una nueva visión? Hoy el intelectual no es portador de verdades absolutas. ¿Es la subjetividad el campo de batalla del pensamiento?

Lo que hoy hay es mucho ruido. Y, entre el ruido, es difícil encontrar la verdad. Por eso es necesario estimular nuestra curiosidad y alimentar el conocimiento. Solo así entenderemos el mundo que habitamos y, entonces, estaremos en plenas condiciones de batallar.

Las naciones levantan muros y alambradas. Sin embargo, el virus no conoce fronteras. ¿Otra paradoja?

Según se mire. Las vacunas podrían interpretarse también como

muros contra la Covid barreras de contención. Una manera efectiva de defendernos ante una amenaza. Pero a diferencia de las naciones dirigidas por personas como nosotros, un virus no atiende a razones, sino a su propia naturaleza. Lo nuestro siempre tiene arreglo. Depende solo de nosotros, de nuestras decisiones. Quien levanta muros acaba aislado.

Afirma el escritor Suketu Mehta que la gran prueba para los países y las ciudades está llegando. Es el cambio climático. ¿La Covid era solo un ensayo general?

La Covid ha sido un primer aviso: somos vulnerables. Tres generaciones nos estamos enfrentando por primera vez a un desafío que ya había sucedido en el pasado. Afortunadamente, la ciencia nos ha ayudado a atajarlo con rapidez y eficacia, y aún así está costando. El cambio climático, sin embargo, no tiene vacuna. Y sigue avanzando. Es urgente que nos autoinoculemos un antídoto ético y moral para no condenar a las decenas de generaciones que vendrán detrás de la nuestra. Toda decisión que tomamos impacta. Es fundamental educar, regular, legislar y actuar de un modo responsable, consciente y solidario.

¿Es esencial identificar lo que realmente valoramos?

Es necesario, sí. Y mejor identificarlo en la rutina diaria que en la necesidad. Me explico: en esta pandemia hemos echado en falta rutinas simples que no valorábamos y que al interrumpirse o arrebatarárenos, nos hemos dado cuenta que eran esenciales para nuestra felicidad. En lo personal, hablo del contacto humano con los amigos, la familia, los compañeros de trabajo. El encuentro. Un concierto al aire libre, salir a correr, salir a cenar con tu pareja... "Smell the flowers while you can" ("Huele las flores mientras puedas"), como decía el artista David Wojnarowicz. Los mensajes simples son los más efectivos.

En el World Economic Forum han propuesto el gran reset del capitalismo. ¿Al final, la mano invisible del mercado era un cuento, un mito del pasado?

El capitalismo es un sistema cuyo fin es que el capital crezca. Adam Smith y otros economistas de su época hablaban de acercar la economía al pueblo llano, lo cual entonces era un acertado planteamiento de crecimiento y desarrollo para la sociedad. Este sistema se representaba con una curva ascendente que no tenía fin. Así se medía la rentabilidad. Han pasado más de cien años desde que pintaran aquella gráfica que hoy sigue vigente, pero el planeta ha cambiado radicalmente. Cuando el capitalismo moderno echó a andar no se tuvieron en cuenta condicionantes como la superpoblación, el agotamiento de recursos, la globalización, la deuda pública mundial, la pobreza energética o la contaminación. Si el mundo ha cambiado desde entonces, ¿no se debería revisar el único sistema que probablemente falta por adaptarse a nuestra realidad? La rentabilidad, hoy, se mide por otros factores.

El laboratorio de investigación creativa sobre las relaciones en las ciudades ha evidenciado que, para construir ciudades más humanas, la confianza es una necesidad en entornos cada vez más multiculturales y globalizados, donde deben convivir ciudadanos con necesidades muy diversas. ¿Qué conclusiones han extraído?

"Las Relaciones en las ciudades" partía de observar y comprender cuestiones como la manera de relacionarnos en los entornos urbanos, la segregación, la soledad o la prisa para imaginar otras dinámicas culturales y sociales necesarias para mejorar nuestro modo de vida. El planteamiento se vio reforzado por el impacto de la COVID-19, que puso de manifiesto la vulnerabilidad de las ciudades y el cambio en la vida y los negocios de sus habitantes. Entender las ciudades para las compañías es clave para poder adaptarse, crecer o sostenerse y cómo nos relacionamos en ellas. Los datos iniciales mostraban que el 55% de la población mundial vive en un entorno urbano y globalizado, lo que plantea una tendencia generalizada de converger en similares modelos económicos, culturales y sociales desde una mirada humanista y apoyadas en la tecnología.

Efectivamente, la necesidad de confianza ha resultado ser la protagonista transversal de toda la investigación como determinante del nacimiento de las relaciones como individuos y como sociedad. La pandemia ha puesto el contexto para observar cómo se debilitaba la confianza en las ciudades, que han sido el foco de propagación y en las que, con ellas paradas, la confianza se asentaba solo en dos pilares: recursos hospitalarios y logísticos y servicios de primera necesidad. El estudio ha comprobado que la manera de abordar esta pandemia ha sido la misma que en el siglo XIII y que ninguna estructura sanitaria es suficiente, al depender la salud también de la biología, el estilo de vida y el medio ambiente. Y debe ser la ciudad la que sirva de ejemplo para potenciar esta confianza, generando puntos de encuentro entre los ciudadanos, instituciones, empresas, colectivos, clases e individuos mediante el diálogo, la comprensión y la empatía. ☺

"EL CAMBIO CLIMÁTICO NO TIENE VACUNA. Y SIGUE AVANZANDO. ES URGENTE QUE NOS AUTOINOCULEMOS UN ANTÍDOTO ÉTICO Y MORAL PARA NO CONDENAR A LAS DECENAS DE GENERACIONES QUE VENDRÁN"

Soulsight Design Strategy

La innovadora exploración conjunta de diez empresas
el año que las ciudades pararon

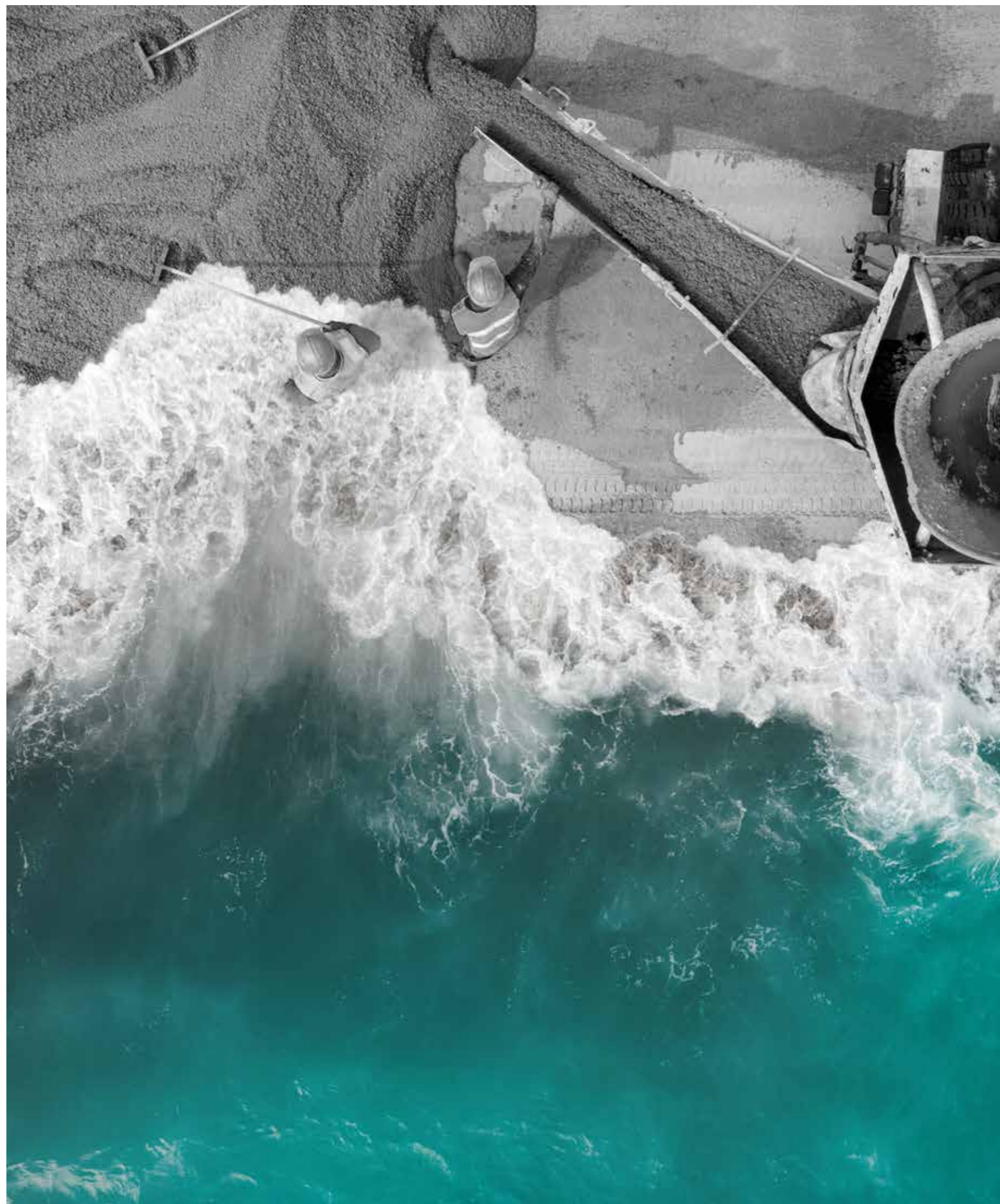
La naturaleza, esa gran olvidada entre bloques de cemento y hormigón

‘Las relaciones en las ciudades’ son las conclusiones que presenta el primer territorio de análisis de WANDER, laboratorio de investigación creativa de Soulsight, tras un año de exploración colectiva cuyos hallazgos ayudan a comprender nuestro presente.

La confianza ha resultado ser la protagonista soterrada de una exploración que presenta quince vías de trabajo en torno a las relaciones que se producen alrededor de la movilidad, la inmediatez, el crecimiento, el orden, los suburbios, la salud colectiva, la comunidad, la ciudad como destino, la individualidad y el conocimiento, y que interesan a las empresas. Estas conclusiones aportan a las empresas residentes un conocimiento que las transforma culturalmente desde una nueva perspectiva social y de negocio en las que podrán apoyarse para una mejor toma de mejores decisiones a nivel estratégico y con impacto positivo en sus negocios pero también en la sociedad.

Una metodología innovadora y radical, una experiencia que transforma personal y profesionalmente a quienes la viven y en la que han participado hasta el momento CEOs y directivos de BMW Group España, Arena Media España/Havas Group, Zurich Seguros, Only You Hotels, Ikea, ING, Mahou-San Miguel, Acciona Movilidad, Mo de Movimiento y la Asociación Española Contra el Cáncer junto al equipo de Soulsight y más de 50 profesionales y expertos del mundo del arte, la arquitectura, la política, la filosofía, etc. Una mezcla de talento del mundo académico y del entorno corporativo. En septiembre de 2021 se pone en marcha el segundo de los territorios de investigación, “La sostenibilidad como palanca de innovación”, con un nuevo equipo de trabajo, que ayudará a las empresas a reflexionar sobre la sostenibilidad con profundidad y a encontrar su propio relato acerca de este territorio para poder posicionarse y empujar un cambio real, no solo estructural, también mental.

WANDER es un proyecto de Soulsight, consultora independiente especializada en desarrollar estrategias de transformación e innovación mediante espacios de encuentro para que los profesionales del siglo XXI puedan profundizar de manera disruptiva en territorios con alto impacto en la sociedad y la economía, como lo son las ciudades, la tecnología, la sostenibilidad o el sentido del tiempo desde la creatividad y con un enfoque humanista. El laboratorio de investigación creativa WANDER arrancó en enero de 2020 con representantes de diez grandes empresas, de diferentes industrias y con el objetivo de profundizar sobre las ciudades y las relaciones que en ellas generan.



CEOs y líderes de compañías han trabajado de manera conjunta con el equipo de Soulsight en mapear retos comunes y en encontrar espacios de colaboración. “Las relaciones en las ciudades” es el primero de los tres territorios de análisis de WANDER al que seguirá en el mes de septiembre el estudio de la Sostenibilidad como driver de innovación, y más adelante, el destinado a abordar el impacto de la tecnología en la sociedad contemporánea con “La máquina en lo humano”. La metodología híbrida de WANDER ha permitido abordar este estudio apoyándose en el arte, la filosofía, el diseño y el negocio mediante la participación de sus residentes en tres procesos articulados de colaboración entre las empresas participantes y profesionales de diversos sectores que quieren transformar sus negocios y contribuir de manera responsable con la sociedad.

En palabras de Juan Serra, Director General de Only You Hotels, “hemos participado personas con historias, con sensibilidades muy diferentes. El hecho de que este proceso haya sido absolutamente colectivo es lo que ha dotado de mayor riqueza a todo este proyecto. En definitiva ese es el gran aprendizaje, tanto para la vida particular, como para el negocio”.

QUINCE APRENDIZAJES PARA CONSTRUIR CIUDADES Y NEGOCIOS MÁS HUMANOS

“Las Relaciones en las ciudades” partía de observar y comprender la segregación, la soledad o la prisa para imaginar otras dinámicas culturales y sociales necesarias para mejorar nuestro modo de vida. El planteamiento se vio reforzado por el impacto de la COVID-19, que puso de manifiesto la vulnerabilidad de las ciudades y el cambio en la vida y los negocios de sus habitantes, lo que ha permitido al grupo de trabajo observar el impacto en las relaciones que se dan en las ciudades. Entender las ciudades para las compañías es clave para poder adaptarse, crecer o sostenerse y cómo nos relacionamos en ellas. Los datos iniciales mostraban que el 55% de la población mundial vive en un entorno urbano y globalizado, lo que plantea una tendencia generalizada de converger en similares modelos económicos, culturales y sociales desde una mirada humanista y apoyadas en la tecnología.

La necesidad de confianza ha resultado ser la protagonista transversal de toda la investigación como determinante del nacimiento de las relaciones como individuos y como sociedad. La pandemia ha puesto el contexto para observar cómo se debilitaba la confianza en las ciudades, que han sido el foco de propagación y en las que, con ellas paradas, la confianza se asentaba solo en dos pilares: recursos hospitalarios y logísticos y servicios de primera necesidad. El estudio ha comprobado que la manera de abordar esta pandemia ha sido la misma que en el siglo XIII y que ninguna estructura sanitaria es suficiente, al depender la salud también de la biología, el estilo de vida y el medio ambiente. Y debe ser la ciudad la que sirva de ejemplo para potenciar esta confianza, generando puntos de encuentro entre los ciudadanos, instituciones, empresas, colectivos, clases e individuos mediante el diálogo, la comprensión y la empatía.

Una confianza que atraviesa las quince conclusiones de este estudio construidas desde los ACNOS, Afirmaciones Categóricas No Obvias, que son el punto de partida para la conversación, la reflexión y el debate.

01. No todo el flujo urbano es movilidad.

Flujos urbanos frente al concepto clásico de movilidad, más limitante e incompleto, para profundizar no solo en los movimientos de las personas, sino también en otros movimientos que afectan a la capacidad de generar riqueza como los datos e información, las mercancías, la energía o el agua. El informe contempla la necesidad de atender a los ritmos de estos flujos, algunos rápidos como la tecnología, otros más lentos e imposibles de acelerar, marcados por nuestro entorno y la condición humana. El análisis concluye que son estos

flujos urbanos más lentos en los que se deben generar entornos sociales activos y sostenibles.

02. La inmediatez no nos ha dado más tiempo.

Cuando todo es más veloz, efímero y de consumo rápido, esta investigación plantea que el sistema económico en que vivimos inmersos exige productividad constante y termina definiendo a las personas. Los resultados sugieren que no dejamos huecos en las agendas para la conversación espontánea y que no siempre tener la agenda muy ocupada tiene por qué ser síntoma de éxito.

03. El crecimiento de las ciudades tiene límites.

A partir de esta reflexión, se planteó con las empresas residentes el ejercicio de pensar sobre qué significa realmente crecer. Según el estudio, las ciudades no siempre pueden asumir un rápido crecimiento demográfico sin perjudicar a las personas que viven en ellas así como a otros límites sociales, económicos, culturales e incluso legislativos que afectan a su crecimiento. Por ello, concluye que es necesario identificar estos límites para reforzar todas las debilidades y crecer de manera más sostenible.

04. El orden necesita huecos legales.

Las ciudades aúnan infraestructuras físicas, sociales, económicas, políticas y culturales que, por su complejidad y fragilidad, tienden inevitablemente al caos. Este hecho, que se ha presentado en las ciudades a lo largo de la historia en forma de saqueos, revoluciones o ahora en pandemia, se ha intentado controlar mediante planes urbanos o *big data* pero las consideraciones del informe concluyen que este control daña la capacidad de crear las transiciones necesarias para el buen funcionamiento de la economía de las ciudades. Además, plantea la necesidad de crear lugares llamados de excepción para reaccionar de manera más espontánea o simplemente, pararse a pensar frente al exceso de orden.

05. Los nuevos suburbios son digitales.

Esta exploración ha invitado a las empresas a detectar sobre sus propios suburbios internos y cómo colaboran e interactúan en el seno de sus compañías. Los suburbios físicos nos separan a unas personas de otras, creados para alejarnos del caos en búsqueda de orden y de silencio. Pero fracasaron y terminaron por convertirse en guetos o espacios donde la convivencia solo se produce con aquellas personas que son iguales unas a otras. Tras un año en el que la comunicación se ha producido entre pantallas, sus conclusiones plantean las ventajas que proporcionan, como la libertad de expresión, pero también sus peligros y pone sobre la mesa el funcionamiento de esta tecnología con algoritmos que nos llevan a establecer relaciones únicamente con personas afines y alejan al ser humano de todo lo que es ajeno y diferente.

06. La salud pública no es lo mismo que la salud colectiva.

Frente a la salud pública como recurso para llevar una vida individual y social productiva, el estudio plantea que se ha realizado mayor inversión en infraestructuras que en la salud de los ciudadanos, creando más espacios de cuidado colectivos y preventivos que les permitan tener y conservar su salud.

La salud colectiva entonces, apunta la investigación, deberá mostrar el presente, ver cómo se organiza el sistema, sus prioridades y urgencias y señalar hacia dónde dirigirse como sociedad en el futuro. También invita a reflexionar a las empresas acerca de cuánto invierten en la salud de los empleados y si se invierte realmente en los lugares adecuados.

07. Es necesario redefinir el concepto de comunidad.

El estudio profundiza en las diferencias de las ciudades individualistas de hoy frente a las antiguas comunidades tradicionales, pequeñas, es-

tables, autosuficientes y donde la colaboración se producía de manera orgánica. Las conclusiones señalan la carencia de espacios comunes gestionados por los ciudadanos y pone de ejemplo el hogar como punto de partida en el que no hay competitividad y donde las necesidades de todos los miembros son atendidas respetando la individualidad de cada uno, pero priorizando el buen funcionamiento del grupo.

08. La ciudad es un destino eremítico.

En las ciudades existe un dramático aumento de la soledad y de su impacto en la salud mental de los que la padecen, principalmente en los casos forzados de abandono o desamparo. La investigación remarca también la salud de sus familiares, a los que la voracidad del sistema económico, que demanda todo su tiempo, no les permite atenderlos. De cara a un futuro en el que el número de hogares unipersonales va en aumento, plantea la necesidad de ser conscientes de la interdependencia e interconexión entre personas para no crear una sociedad de seres individualizados apartados de los afectos y necesidades de los demás.

09. Sin confianza no hay relaciones.

Se investigaron las tendencias de las ciudades globalizadas y multiculturales donde es más necesario que nunca ejercitar la confianza. Analizaron asimismo la desconfianza manifiesta en las instituciones, la defensa de valores como la familia y la religión por parte de grupos conservadores y de grupos defensores de los derechos sociales, entre otros. A este respecto, la investigación plantea que la confianza es la base de cualquier relación y que necesitamos confiar para poder vivir en grandes ciudades, como confiamos en quien nos vende el pan, en quien lo prepara, en el taxista que nos lleva al trabajo. Pero apunta también a otro tipo de confianza, más racional, que es necesaria para poder acercarse a lo desconocido en la que confiar es asumir un riesgo, una vulnerabilidad y una apuesta de futuro llena de incertidumbre. Confiar como necesidad en unas ciudades cada vez más multiculturales y globalizadas, donde deben convivir ciudadanos con necesidades muy diversas.

10. Nos relacionamos a través de sistemas.

La investigación aborda el análisis del sistema tecnológico y su doble vertiente de progreso y deshumanización. Partiendo de la eterna promesa de que la innovación tecnológica traerá una vida mejor, advierte de la incertidumbre que provoca desconocer hacia dónde se dirige. Además, señala la falta de diálogo con la ciudadanía desde las instituciones, que aleja el conocimiento de la sociedad. Por ello, plantea la urgencia de una mayor participación de la ciudadanía para conocer las necesidades y sensibilidades reales y cada vez más diversas.

11. No somos individualistas, solo nos protegemos.

En ciudades como Nueva York, la investigación indica que se pueden establecer hasta trece relaciones nuevas al día, unas 5.000 al cabo del año. Una cantidad inabordable por el ser humano, que no está diseñado para recordar toda la información que recibe ni preparado físicamente para otorgar el mismo grado de afecto a todo el mundo. Para las empresas es fundamental conocer cuáles son nuestras limitaciones como seres humanos para ser más responsables a la hora de diseñar mensajes que intentan captar nuestra atención.

12. Las ruinas urbanas nos construyen.

La investigación en este punto observa que las ruinas urbanas son infraestructuras físicas que han dejado de tener sentido en el tiempo en el que existen. El uso para el que fueron concebidas ya no tiene sentido y por eso ahora son espacios para la innovación, en las que poder darles un nuevo sentido y habitarlas ahora con un uso más acorde al tiempo en el que viven. También apunta a un nuevo concepto, el de pre-ruinas, en las que aquello que aunque sigue teniendo sentido, con una observación adecuada, se pueden vislumbrar pistas

de que en un futuro cercano puede dejar de tenerlo. Y de cara a las empresas, apunta a la investigación, eso también son oportunidades para la innovación.

13. El equilibrio entre lo natural y lo artificial es nuestra mayor tarea.

La investigación también apunta a la urgencia de encontrar el equilibrio entre lo natural y lo artificial en las ciudades. Hay estudios que han demostrado repetidamente que vivir en las ciudades tiene un impacto real en la salud, el estrés y la ansiedad de sus habitantes mayor que los entornos rurales. El estudio observa que las ciudades son entornos artificiales que alejan al ser humano de la naturaleza con consecuencias en su estado físico y emocional y es por esto que es necesario buscar un equilibrio entre lo natural y lo artificial dentro de las ciudades.

14. No hay crecimiento sin armonía.

La armonía es necesaria para el crecimiento de las ciudades siempre y cuando se tenga en cuenta el bienestar de las personas que viven en ellas, ya que el crecimiento desmedido, sin control, tiene un alto impacto en el funcionamiento de la urbe y la vida de los ciudadanos.

La investigación también aborda la obligación de buscar el equilibrio para conseguir una convivencia armónica y mantener vivas las ciudades. Las conclusiones, en este sentido, indican que son precisamente los desequilibrios los que convierten a las ciudades en entornos hostiles y poco agradables para vivir y reflexionan acerca de la necesidad de detectar cuáles son en cada ciudad, por qué se producen, qué cosas hay que revisar o reajustar para encontrar esa armonía como compañía.

15. Todo el conocimiento no es suficiente.

En cuanto al conocimiento, esta investigación analiza que llevamos décadas dedicados a adquirir conocimientos técnicos y dejando de lado aquellas disciplinas que nos permiten hacernos grandes preguntas y reflexionar sobre las respuestas como la ética, la filosofía, la historia o las humanidades que nos ayudan a construirnos. En este sentido, concluye que la técnica no solo no es suficiente y que lo ideal es mezclar esa erudición con la sabiduría. Por eso es tan importante introducir la voz del ciudadano en las decisiones que se toman sobre las ciudades porque son los ciudadanos los que poseen el conocimiento a pie de calle y conocen las necesidades reales. Los técnicos de las ciudades, apunta la investigación, no siempre preguntan a sus ciudadanos y a veces se toman decisiones que no siempre benefician a la vida de las personas.

LA CULTURA COMO PROTAGONISTA DE LA BÚSQUEDA

Este primer informe en relación con las ciudades se produce tras la implementación de la metodología WANDER de pensar las cosas, una manera radical y transformadora que cambia la manera de ver y hacer de las compañías participantes. Según Íñigo de Luis, Head of Strategy de Arena Media Head, "lo que siento ahora es que se inicia un nuevo camino. Un camino en el que voy a intentar que esta mentalidad y esta mirada se extiendan con el objetivo de hacernos las preguntas adecuadas, de pensar el futuro de una manera más abierta". Han sido muchas las acciones que desde WANDER se han compartido con los integrantes de este grupo de trabajo para favorecer, a través del encuentro, un crecimiento empresarial responsable, humano, ético y más creativo con las empresas participantes. Mediante la reivindicación de la figura del caminante *flaneur* los residentes compartieron varios paseos por Madrid que les han llevado al barrio periférico de Usera, referente del movimiento vecinal, y para explorar otra dimensión de la urbe, al barrio obrero de Lavapiés, convertido ahora en símbolo de la gentrificación de las ciudades. También

recorrieron Madrid Río para redimensionar las distancias y reflexionar sobre los cambios del paisaje y el paisanaje. Otro de los puntos fuertes del método WANDER ha sido el uso de la conversación como herramienta de reflexión. En este tiempo, se han producido diferentes encuentros digitales con expertos en los que han participado antropólogos, artistas, urbanistas o expertos en leyes como Uriel Fogué o Antonio G. Maldonado, y conversaciones con líderes de empresas externas como Joao Diogo, de Galp Spain, o Ángel Serrano, de Savills Aguirre Newman. Estos espacios de reflexión ha permitido a los residentes la apertura de nuevos horizontes para romper sus patrones y afrontar nuevos relatos. Junto a Santiago Fernández, antropólogo del equipo WANDER, se estudiaron nuevos enfoques para replantear el uso de la fotografía como camino para mirar y se han producido nuevos materiales con contenido original para ayudar a comunicar parte de este trabajo. Uno de ellos ha sido *La Gaceta*, un ejercicio de divulgación que escapa de las tendencias y busca la reflexión y el aprendizaje del ser humano en relación a la ciudad. También han surgido los ACNOs y *El Muro*, un panel que refleja todos y cada uno de los elementos relevantes que han acompañado a las empresas residentes durante este viaje de construcción colectiva del relato.

"LA SOSTENIBILIDAD COMO PALANCA DE INNOVACIÓN"

En un momento en el que el 60% de CEOs en España declara que la sostenibilidad es parte de su estrategia corporativa del año, solo el 25% la ha integrado dentro de su modelo de negocio. El objetivo de esta segunda exploración, que arrancará en septiembre, es reflexionar sobre la forma en la que preservar la existencia a nivel individual, colectivo y organizacional siendo conscientes de nuestro poder de transformación. La sostenibilidad como palanca de innovación pretende ofrecer un espacio para la visión creativa que necesitan en este momento las organizaciones en tiempos de criptomonedas, *blockchain* y globalización, con una desigualdad social en crecimiento. Según el World Economic Forum, el paso a nuevos sistemas como los sistemas circulares tendrá un beneficio de 1,8 millones de euros anuales y una economía basada en los objetivos de desarrollo sostenible podría valer 12 trillones de dólares y generar más de 380 millones de empleos. Un programa ambicioso que desde WANDER pretende no solo cambiar el diseño de un producto, sino plantear una transformación cultural, de formas de ser a nivel individual y a nivel colectivo, de percepciones y resignificados, invitando a las empresas participantes a mirar de otra manera y reinventarse como organización. Un programa para empresas cuya estrategia se dirija hacia la eficacia sostenible.

ESCUELA DE PENSAMIENTO

En paralelo a su laboratorio de investigación, WANDER presentará también en septiembre una Escuela de Pensamiento para profesionales con diferentes programas para *hackear*, transformar y desaprender desde la raíz de sus vidas, de sus trabajos, de sus relaciones y de la complejidad de nuestro tiempo. A través de un programa que propicia el encuentro entre profesionales de diferentes ámbitos, el trabajo en equipo y el fomento del pensamiento crítico, aúna el pensamiento científico y las humanidades. Para ello se hace hincapié en las preocupaciones del Arte, el Diseño, la Filosofía y el Negocio para explorar lugares menos obvios y mal iluminados. Un proyecto que nace para transformar los modos de pensar y poder actuar con mayor y mejor impacto. Una propuesta que ofrece tres tipos de experiencias que se articulan en torno a la mirada, el pensamiento y la conversación y en la que cada experiencia cuenta con diferentes formatos para adaptarnos a las distintas necesidades desde el asombro, la belleza y lo inesperado y recuperar el lado más humano de los negocios. 🌱