

EL TURNO ES NUESTRO

Maribel Quiroga

**Escala profesionalmente,
aprende de tus fracasos
y olvídate del síndrome
del impostor**

© 2020, Maribel Quiroga

Diseño de portada: Estudio Peri

Ilustración de portada: iStock

Fotografía de la autora: Lucía Lopez Morton. @lucialmphoto

Diseño de interiores: María Alejandra Romero Ibáñez

Imágenes de interiores: Colección personal de Amanda Berenstein, Colección personal de Ana Jiménez Ramírez, Colección personal de Ana María Olabuenaga, Archivo de Eva Vale, Colección personal de Gina Diez Barroso, Colección personal de Guillermina Benavides Rincón, Pablo Valero para Levovo, Colección personal de Leticia Gasca, Colección personal de Licia Brooks, Colección personal de Lorena Becerra, Ricardo Trejo 2019, Colección personal de Mercedes Palomar, Colección personal de Mireya Marroquín y Colección personal de Tania Montalvo.

Derechos reservados

© 2020, Editorial Planeta Mexicana, S.A. de C.V.

Bajo el sello editorial PLANETA M.R.

Avenida Presidente Masarik núm. 111,

Piso 2, Polanco V Sección, Miguel Hidalgo

C.P. 11560, Ciudad de México

www.planetadelibros.com.mx

Primera edición en formato epub: octubre de 2020

ISBN: 978-607-07-7097-5

Primera edición impresa en México: octubre de 2020

ISBN: 978-607-07-7152-1

No se permite la reproducción total o parcial de este libro ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*.

La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Arts. 229 y siguientes de la Ley Federal de Derechos de Autor y Arts. 424 y siguientes del Código Penal).

Si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra diríjase al CeMPro (Centro Mexicano de Protección y Fomento de los Derechos de Autor, <http://www.cempro.org.mx>).

Impreso en los talleres de Litográfica Ingramex, S.A. de C.V.

Centeno núm. 162, colonia Granjas Esmeralda, Ciudad de México

Impreso y hecho en México – *Printed and made in Mexico*

Índice

Prólogo

No tendríamos que estar pidiendo turno	13
<i>Por Gabriela Warkentin</i>	

Introducción	17
-------------------------------	----

Mujeres, mexicanas y líderes	23
---	----

Capítulo 1

La mujer y sus circunstancias.	31
<i>Identifica tus circunstancias: haz las paces con ellas o rómpelas</i> . .	32
<i>Salir de tu zona de confort</i>	36
<i>Reinvención de paradigmas</i>	41

Capítulo 2

Lidiando con las emociones	47
<i>Hola, miedo</i>	49
<i>Aquí nadie es un impostor</i>	52
<i>La autopromoción</i>	54
<i>Entre el hogar y el escritorio</i>	56
<i>¿Conflicto en Venus?</i>	62

Capítulo 3

La información es poder	67
<i>Comprender el mundo y nuestro país</i>	68
<i>Encontrar espacios informativos en una agenda apretada</i>	69
<i>Combate la desinformación</i>	72
<i>La información desde una perspectiva empresarial</i>	74
<i>Tomar decisiones: un balance entre la intuición y la información</i>	76
<i>Manejar la información en equipo</i>	77

Capítulo 4

Manos a la obra	83
<i>Asertividad en tiempos de decisiones</i>	84
<i>¿Cómo identificamos qué escenario es el mejor?</i>	86
<i>A trabajar</i>	89
<i>El mayor recurso: tu equipo</i>	91
<i>Hablemos de resultados</i>	96

Capítulo 5

No lo hagas sola	101
<i>La tutoría, los mentores y el rol de una aprendiz</i>	102
<i>Encontrar el porqué</i>	106
<i>El coach y el mentor no son lo mismo</i>	108
<i>¡Yo te cubro! La importancia de las redes de apoyo</i>	109
<i>Entre hermanas</i>	112
<i>Mis redes de apoyo</i>	113

Capítulo 6

Yo _____, INC.	119
<i>Emprendiendo: la construcción de tu marca</i>	120
<i>Espejito, espejito</i>	122
<i>Aduénate del espacio</i>	126
<i>Aceptar tus fortalezas</i>	128
<i>Control y respuesta</i>	131

ÍNDICE

<i>Aprender de la vieja escuela</i>	132
<i>Piensa en el otro</i>	134
<i>Todo depende de la narrativa</i>	135
<i>Las ideas pueden estar en todos lados</i>	137
<i>Consejos prácticos para hacer una presentación</i>	139
<i>Dime qué publicas y te diré quién eres</i>	140

Capítulo 7

Money, money, money	153
<i>La verdadera libertad: la económica</i>	154
<i>Lo básico para unas finanzas sanas</i>	156
<i>Hablemos de presupuestos</i>	161
<i>Ponerle valor a nuestro trabajo</i>	167
<i>Seduce al dinero: ¡a invertir!</i>	171

Capítulo 8

El arte está en el equilibrio	175
<i>Con todo y culpa</i>	176
<i>Aquí no somos víctimas</i>	179
<i>Es una cuestión de tiempo</i>	180
<i>Mente sana y cuerpo sano</i>	186
<i>Construir (y derribar) hábitos</i>	188
<i>¡A moverse!</i>	194
<i>Un buen descanso impulsa sueños</i>	196

Capítulo 9

Si te dolió, úsalo	201
<i>El fracaso como primer paso para el éxito</i>	202
<i>Fracasar con conciencia</i>	205
<i>¿Persistencia o terquedad?</i>	206
<i>Manejar la frustración y salir adelante</i>	208
<i>Fracasaste, pero tú no eres ese fracaso</i>	208
<i>La importancia de abrirnos</i>	209
<i>Mexicanas, resilientes</i>	211

.....

Conclusión	
Llegó la hora	217
Cualidades de toda líder	223
Agradecimientos	233
Bibliografía	235

CAPÍTULO 1

La mujer y sus circunstancias

Para crecer y emprender es necesario contemplar el ambiente en que nos desarrollamos y hacernos ciertas preguntas: ¿qué oportunidades y limitantes tengo ante mí?, ¿qué paradigmas rigen esta situación determinada y qué es lo que creo yo?, o ¿cómo puedo trabajar en esta realidad específica? La lista de preguntas sigue, pero mientras mejor entendamos esto, más podremos transformar y apoderarnos de las diferentes situaciones a las que nos enfrentamos.

Entender nuestras circunstancias nos permite reconocer tanto las dificultades a las que tendremos que dar la cara, como las oportunidades que se nos presentan.

Este capítulo busca ayudarte a identificar tu realidad y las circunstancias en las que vives para que puedas transformarte en líder (de tu sector, de tu comunidad y de tu entorno), y te conviertas en un agente de cambio. Una vez realizado este ejercicio de comprensión,

se abre la puerta para desarrollarnos sobre nuestro entorno y desafiarlo, que es, a final de cuentas, la labor de una líder. **Porque jefas hay muchas, pero solo las líderes se atreven a construir más allá de los parámetros que nos delimitan.**

Existen diversas estadísticas respecto al tema de la mujer en el ámbito empresarial. Por ejemplo, McKinsey & Company elaboró en 2018 un estudio de su serie de reportes Women Matter titulado *Una ambición, dos realidades*; este análisis de la situación de las profesionistas en México revela que, si bien tanto hombres como mujeres tenemos múltiples aspiraciones laborales, las posibilidades que tenemos las mujeres de alcanzar nuestros objetivos son menores. Así, destaca varios datos:

- ◆ Solo 4 de 10 mujeres participan en el mercado laboral.
- ◆ Las mujeres ocupan únicamente el 37 por ciento de las nuevas posiciones que se abren en una organización.
- ◆ Las mujeres ocupan solo el 10 por ciento de los cargos en comités ejecutivos.
- ◆ En cuestiones de brecha salarial, una mujer a nivel *senior* suele recibir 22 por ciento menos de compensación que su contraparte masculina.

Aunque es una realidad que cada sector empresarial tiene sus propios desafíos relacionados con la equidad de género, es momento de que las empresas comiencen a tomar acción para cerrar esta brecha; de lo contrario, se estarán perdiendo de un alto potencial de crecimiento.

Identifica tus circunstancias: haz las paces con ellas o rómpelas

«Yo soy yo y mi circunstancia y si no la salvo a ella, no me salvo yo» es una frase que escribió el filósofo José Ortega y Gasset en su libro

Meditaciones del Quijote. En su uso común, esta frase es conocida como «El hombre y sus circunstancias», y vino a mi mente al escribir este libro... claro, ajustándola a «La mujer y sus circunstancias».

Cada una de nosotras es resultado de una serie de experiencias que tiene que ver con el mundo que nos rodea. Por eso, la única manera de identificar y eventualmente transformar nuestras circunstancias es a través del autoconocimiento.

Alonso Lujambio, politólogo mexicano y senador de la república, decía una frase que me gusta mucho: «Nadie ama lo que no conoce, amamos más lo que más conocemos». ¿Cómo podré amarme a mí misma si no me conozco?, ¿cómo puedo reconocer (y posteriormente modificar) mi circunstancia si no la identifico realmente? Debemos realizar por lo tanto un esfuerzo muy importante de introspección para conocer, modificar y posteriormente trascender las propias circunstancias.

Hay que reconocer que nuestras circunstancias van a cambiar con los años y la experiencia; no solo eso, sino también que tenemos la posibilidad de modificarlas.

Comprender e identificar nuestras fortalezas, debilidades, las oportunidades que se nos presentan, así como aquello que representa una potencial amenaza, nos permite tomar acciones. Precisamente de esto se encarga uno de los análisis fundamentales del mundo empresarial: el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, por sus iniciales), a través del cual las empresas y organizaciones indagan sobre las características de su entorno, tanto interno como externo, y elaboran una estrategia que les permita tener mayor competitividad en el mercado.

Lo mismo debemos aplicar en nuestras propias vidas. **Cada una de nosotras tiene tanto sus puntos fuertes como débiles, así como el mundo externo tiene oportunidades y amenazas.** Si los reconocemos, podremos tomar decisiones más informadas y, ante todo, actuar sobre nuestras circunstancias. Pero ojo: en este camino de conocimiento también es posible que tengamos que enfrentarnos a nuestras propias ideas y obtener de este enfrentamiento un valioso aprendizaje.

Haz tu propio análisis FODA

Toma una hoja de papel y dibuja un cuadro con cuatro divisiones. En cada cuadrito pon como título el punto a desarrollar: **fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.** Las fortalezas y debilidades corresponden a aspectos individuales, propios de cada una; mientras que las oportunidades y amenazas se relacionan con nuestro entorno. Ahora que tienes tus cuatro espacios, te propongo que te hagas las siguientes preguntas y las respondas lo más puntualmente que puedas. Busca ser honesta, porque este es un trabajo meramente personal. A medida que vayas definiéndote, podrás mentalizar con mayor claridad tus metas:

Fortalezas

- ◆ ¿En qué destaco?
- ◆ ¿Cuáles son mis puntos fuertes?
- ◆ ¿Qué me gusta hacer?
- ◆ ¿Cuáles son mis aptitudes y herramientas?

Oportunidades

- ◆ ¿Qué puertas puedo abrir?
- ◆ ¿Con qué medios podría contar para alcanzar mis objetivos?
- ◆ ¿Qué puedo aportar en mi ambiente, empresa, sector?
- ◆ ¿Qué cambios tecnológicos, sociales y políticos puedo aprovechar y cómo?

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Qué no se me da? ¿Qué no es lo mío? ◆ ¿Qué considero que hago, según yo, peor que los demás? ◆ ¿Cuáles son mis puntos frágiles? ◆ ¿Qué actividades me presentan mayores dificultades? ◆ ¿Qué actitudes me impiden mejorar o estar donde quiero? 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Cuál es mi situación actual y cómo me afecta? ◆ ¿Qué elementos externos pueden dificultar que alcance mis objetivos? ◆ ¿Cómo es mi competencia? ◆ ¿Cuáles son los riesgos que existen?

A través de este ejercicio podrás llegar a múltiples conclusiones. Por ejemplo, es posible que una de tus mayores **debilidades** sean las finanzas, por lo que podrás entonces pensar estratégicamente sobre cómo resolver esto; tal vez consiguiendo a un asesor financiero que te ayude en tu empresa, o metiéndote a cursos de finanzas, para mejorar. Por otro lado, quizás alguna de tus **fortalezas** sea que tienes una gran creatividad, entonces puedes pensar en diferentes ramas sobre las cuales es posible aplicarla, ya sea de forma artística o para resolver problemas dentro de tus proyectos.

Al analizar las **oportunidades**, puede que descubras que tienes muchos contactos vinculados con la industria en la que trabajas, entonces debes pensar en cómo apoyarte en ellos. Mientras que, contemplando las **amenazas**, puedes identificar desde la situación política y económica de tu país hasta las dificultades que podrías enfrentar en casa para desarrollarte, y, por lo tanto, concebir formas de trabajar sobre las múltiples crisis que se te podrían presentar.

Sin duda, tras haber realizado el análisis FODA tendrás mucho mayor conocimiento y claridad de quién eres y de dónde estás parada. Esto te permitirá reconocerte, que es el primer paso para aceptar quién eres y creer en ti misma, así como todo lo que puedes aportar al país y a tu entorno con tu trabajo y desempeño.

Además, **este mismo ejercicio te permitirá pensar estratégicamente, mentalizar qué acciones puedes emprender, considerar qué factores pueden afectar y reconocer los riesgos para mitigarlos.** Al final, esto ayudará a que te visualices y por lo tanto puedas mostrarte de modo que el resto del mundo te vea como tú quieres.

Una vez que seas consciente
de los múltiples factores internos
y externos que influyen en tus
circunstancias, podrás tomar acción.

Ahora que identificaste aquello en lo que eres buena y lo que quieres hacer, así como los riesgos que esto implica, es posible que experimentes una mezcla de emociones tanto excitantes como terroríficas; incluso tal vez pienses que es mejor quedarte en la zona segura que ya te es familiar, en lugar de aventurarte a lo desconocido. Por ello es momento de reflexionar sobre qué implica la zona de confort y, más importante aún, cómo puedes salir de ella.

Salir de tu zona de confort

Las rutinas sirven para que nuestros días sean productivos y estén enfocados hacia lo prioritario. Tienen su utilidad, pues nos permiten acoplarnos a la vida cotidiana. Sin embargo, también pueden ser un obstáculo para que persigamos nuevos retos y exploremos horizontes

distintos que nos hagan crecer. En el trabajo, por ejemplo, se puede detectar la zona de confort cuando nada nos molesta, cuando sabemos hacerlo todo y es muy difícil que algo nos desestabilice o nos plantee un reto. Es cuando las cosas te salen enteramente bien y sin mayor conflicto.

La zona de confort es un estado mental que, si bien puede parecer cómoda, no nos ofrece estímulos y, por lo tanto, nos impide crecer.

Cuando te identifiques en esta situación: ¡corre! Este es el primer paso para trascender en definitiva tus circunstancias y explorar nuevas oportunidades.

Ahora bien, no siempre es fácil reconocer cuándo debemos movernos y salir de nuestra llamada zona de confort. Pero hacerlo es el primer paso. Para ello sugiero que te hagas las siguientes preguntas con respecto a tu vida laboral. Anota tus respuestas sobre una hoja en blanco:

1. En mi día a día, ¿cuántas actividades me implican un esfuerzo intelectual real?
2. ¿Estoy generando valor en lo que hago, más allá de las funciones de mi propio puesto?
3. ¿Hace cuánto tiempo no me pongo nerviosa ante una actividad de mi trabajo?
4. ¿Por las noches, alguna idea que me emocione o me entusiasme me ha quitado el sueño en más de una ocasión?
5. ¿Ya nada me sorprende de mis superiores o de mis pares en mi ambiente laboral?
6. ¿Me siento aburrida?

7. ¿Qué me gusta y qué no me gusta de mi realidad actual?
8. ¿Cómo quiero que sea mi futuro? ¿Lo que estoy haciendo se relaciona con este?
9. ¿Hay algo que no estoy haciendo que sé que debería hacer o que postergo por miedo?

Responde con honestidad a estas preguntas. Una vez que contemplas con mayor claridad tu zona de confort, es hora de tomar cartas en el asunto. La magia sucede, y lo digo en serio, cuando te aventuras fuera de ella.

«La persona que está en una zona de confort no suele reconocer lo que está perdiendo ni el peligro inminente de terminar aburrida con la vida», declara Laura Manzo, quien se ha aventurado a salir de su propia zona de confort porque ha dirigido desde títulos editoriales de entretenimiento y moda, hasta un periódico en línea de noticias políticas y económicas.

Recordemos que Laura ha dirigido revistas en México como *InStyle* y *Quién*, y además coordinó durante algunos años el *HuffPost México*. Salir de su zona de confort también ha implicado que actualmente sea coconductora de un noticiero en radio y participe en un programa digital llamado La Burra Arisca.

Salir de la zona de confort implica angustias, desvelos, problemas, incertidumbre y retos. Sin embargo, la gratificación que se recibe al conquistar algo retador hace que el camino valga la pena.

Cuando estamos ante un reto, siempre cabe la posibilidad de abandonar el proyecto. ¡Pretextos hay muchos! Pero una de las cosas más importantes por recordar durante este trayecto es que **todo lo que haces, lo haces para ti misma**. Y que al final, el éxito obtenido hará que todos los momentos complicados del trayecto valgan la pena ante los resultados conseguidos.

Cuando empecé a escribir este libro, hubo momentos en que entraba en crisis y me decía: «¿Por qué te metes en esto? Tienes trabajo, responsabilidades, dos hijos. ¿Qué necesidad de incluir algo adicional?». Sin embargo, los espacios para escribir siempre fueron míos y la gratificación obtenida es muy grande al ver en forma mi proyecto.

Te propongo las siguientes acciones
para salir de tu zona de confort

- 1. Siente el miedo y actúa sobre él.** Lo primero que pasará es que tu mente se llenará de pretextos para no hacer las cosas, pero no las racionalices más allá del sentido común. Anteponete a tus excusas y comienza a trabajar.
- 2. Busca desafíos.** Un poco de inquietud no te hará daño, sino que mantendrá tu cabeza ocupada.
- 3. Busca una tensión dinámica entre lo que estás haciendo y lo que tienes que hacer para alcanzar tus objetivos.** Comprométete con tus metas, aunque te recomiendo tener paciencia contigo misma y flexibilidad. Opera con base en tu voluntad: recuerda constantemente qué es lo que quieres y trabaja para conseguirlo.

- 4. Cambia la pasividad por la actividad. Muévete.** Busca ambientes nuevos que te obliguen a exponerte a personas y circunstancias diferentes.
- 5. Intenta cosas nuevas.** Existe la posibilidad de que no sepas cuál es tu pasión, por ello este punto es importantísimo. Solo probando descubrirás lo que no te gusta y lo que sí.
- 6. Comparte tu reto con tus amigos y familiares para que sirvan de apoyo.** Coméntales los cambios que harás en tu vida. Es muy probable que te alienten a conseguirlos de una manera u otra, lo que te facilitará trabajar en tus objetivos.
- 7. Cuando tengas miedo, toma un respiro y piensa: «Esto no es tan atemorizante como parece».**

Cuando empieces te sentirás vulnerable y en riesgo, pero conforme comiences a actuar tomarás confianza en tus acciones, trabajarás y entrarás en una curva de aprendizaje que te impulsará a buscar más. Sé consciente, perseverante y paciente contigo.

Salir de la zona de confort te hace vivir cosas distintas y todo se vuelve más divertido. Como dice Laura: «Que la crisis te sirva para decidir cambiar de rumbo o quedarte en donde estás. ¿Qué haré? No tengo idea. Pero al menos estoy consciente de que lo estoy buscando».

Verás con el tiempo que salir de la zona de confort, más que una meta, es un proceso. Incluso es posible que pases por esto múltiples veces en la vida. Pero **la riqueza de nuestro trabajo viene de la mano de las veces que nos hemos desafiado.** Para algunas, incluso, llega a ser un estilo de vida, como para Laura, que siempre está buscando nuevas formas de retarse, sea con una nueva editorial o un maratón. Descubrirás que cuando ya hayas buscado salir de tu zona de confort, comenzarás a pensar incluso en cómo romper con viejas estructuras que limitan nuestro campo de trabajo. Por lo tanto, es momento de comprender qué son los paradigmas que nos marcan y cómo reinventarlos.

Reinvención de paradigmas

En nuestra vida cotidiana solemos seguir fórmulas y procesos para tomar acciones. Se trata de creencias predeterminadas sobre las cuales basamos nuestras ideas, y las llamamos paradigmas.

Visualiza una receta de un pastel que jamás has cocinado. Lo normal sería que sigieras la receta, ¿no es así? Lo mismo pasa con los paradigmas. Nos ayudan como guía para poder llevar a cabo proyectos, solucionar problemas o incluso fundamentar nuestras acciones. Cada paradigma tiene su función en nuestra estructura social, tanto en casa como dentro de una empresa. Sin embargo, **para alcanzar un mayor liderazgo, es necesario cuestionar los paradigmas sobre los cuales actuamos.** Incluso habrá momentos en que deban ser destruidos o adaptados para generar nuevas ideas, crear e innovar en nuestro ambiente laboral.

Después de todo, ¿a quién no le gusta dar su sazón a una receta?

Cuando Laura Manzo fue a Nueva York para traer la revista *InStyle* a México, le dieron la enorme receta para publicarla, de acuerdo con los cánones de la editorial estadounidense. Recibió la «Biblia», casi como en la película de *El diablo viste a la moda*: 600 páginas sobre cómo se publicaban revistas bajo la marca.

La fórmula *InStyle* no permitía polémica: se basaba en modelos de *high fashion* y celebridades que conectaran con la audiencia bajo la idea de «Sé la mejor versión de ti misma». Sin embargo, para importar la revista de moda y belleza a México había que tropicalizarla.

Poco después del lanzamiento de la revista en nuestro país, la representante de Gloria Trevi —después del escándalo de Mary Biquitas, cuando ya había salido de la cárcel y regresado a México para relanzar su carrera—, buscó a Laura. Quería que Gloria fuera portada

en un tiempo en el que nadie se quería relacionar con ella. Fue entonces que Laura, con algo entre instinto y ganas de romper las reglas, dijo «¿Por qué no? ¿Qué tal si la supervestimos?». Presentó la idea a su equipo y directivos de Grupo Expansión y por todos lados encontró un «no» como respuesta. «Nadie quería a Gloria Trevi. ¡Ni *TVNotas*, ni la misma *Quién*, revista que publicaba las historias polémicas de las celebridades! Pero la idea era llenarla de lujo y dar mayor credibilidad a la idea del estilo propio de *InStyle*».

Laura insistió y, al final, tomó la decisión desde su papel de editora en jefe: Gloria iría en la portada. El resultado: Gloria Trevi, lejos de las medias rotas y cerca del glamour de las grandes marcas de moda internacionales. Las ventas de la revista subieron a partir de entonces. Laura rompió las reglas y logró que un producto nuevo en el mercado, que apenas se iba posicionando, estallara.

¿Cómo identificamos que podemos romper con un paradigma?

Estas son algunas cuestiones para considerar

- ◆ Muchas veces te lo dirá el **instinto**, pero siempre intenta darle un razonamiento lógico, incluso a aquello que sientes en tus agallas.
- ◆ Pregúntate: **¿por qué no? y ¿por qué sí?** En ese debate, encontrarás los pros y los contras de la situación y podrás generar un balance. Anótalo en una lista, las cosas siempre son más claras cuando están sobre papel.
- ◆ Puedes **consultarlo** con un círculo pequeño de gente cercana y de mucha confianza para descubrir nuevas perspectivas, pero no asumas lo que digan los demás como una verdad absoluta.

En mi experiencia profesional, existe un caso que me encanta como ejemplo de ruptura de paradigmas y es el caso de la cerveza colaborativa, Cerveza Dual. En 2016, se llevó a cabo el Año Dual entre

México y Alemania. En ese entonces yo era directora de Cerveceros de México y quisimos hacer algo innovador para poner a México al mismo nivel de Alemania en cuanto a la industria cervecera.

Una cerveza colaborativa se logra mediante la unión de dos casas cerveceras y el trabajo en conjunto, para crear una receta de cerveza única. Yo me encargué de coordinar esta labor cervecera junto con mi equipo, Claudia Curiel y Rodolfo Andreu. El resultado tuvo un dulce sabor a malta reflejado en la Cerveza Dual. Fue un éxito, y gracias a él logramos romper varios paradigmas:

1. **Que dos países no podían crear una cerveza en conjunto.** Logramos que México y Alemania trabajaran en conjunto para hacer honor a ese año dual.
2. **Que dos competidores no podían trabajar juntos.** Fue la primera cerveza realizada en conjunto entre las dos compañías cerveceras más grandes del mundo: Anheuser-Busch InBev y Heineken.
3. **Que las grandes empresas no pueden trabajar con cerveceros artesanales.** Logramos demostrar que tanto grandes como chicos pueden unirse y sacar provecho de una causa en común.

Teníamos entonces a competidores acérrimos colaborando entre sí para posicionar la industria cervecera mexicana: grandes consorcios trabajando en conjunto con pequeñas cervecerías. El paradigma latente era la falta de expectativas: no se esperaba que hiciéramos nada extraordinario. Pero lo rompimos al hacer algo que nunca se había intentado y que resultó un éxito.

Por supuesto que enfrentamos resistencias, tanto propias (de afiliados y cerveceros) como externas (de diversas autoridades), y también retos (como lograr la elaboración de una misma receta de cerveza, exactamente con los mismos ingredientes, en dos países separados por un océano). No obstante, los resultados obtenidos superaron cualquier expectativa que hubiésemos tenido al arrancar el proyecto. El hecho de que, por primera vez en la historia, en una

cena de Estado entre el entonces presidente de México y la canciller alemana se brindara con cerveza, y fuera nuestra Cerveza Dual, no estaba ni siquiera en nuestros sueños más osados.

Pero volvamos al tema: es fundamental reconocer que **siempre que queramos romper un paradigma enfrentaremos resistencias naturales,** que serán tanto internas, de nuestros propios miedos e inseguridades, como externas, provenientes de la resistencia natural a los cambios. En el caso de la Cerveza Dual enfrentamos escepticismo y cuestionamientos sobre la importancia del proyecto y el impacto que tendría. No nos equivocamos al luchar por un proyecto así y romper los paradigmas que fueran necesarios, lo cual nos demuestra que lo más importante de los paradigmas son las preguntas que podemos hacer sobre ellos para que, de ser necesario, nos aventuremos a romperlos.

Anteriormente se concebía a un líder como una persona a la que no se le podía cuestionar. En la actualidad son considerados como líderes aquellos que se cuestionan y logran innovar en sus sectores para desafiar los límites marcados.

Hay que ser claros: **la mayoría de los límites, más que en el *statu quo*, se encuentran en la mente.** Obviamente hay obstáculos de todo tipo, pero las primeras barreras que nos toca cruzar son aquellas que nosotras mismas nos planteamos. En cualquier empresa y organización siempre te enseñarán las fórmulas a seguir. Sin embargo, hay que romper las limitantes y jugar con ellas para crear cosas nuevas, que no solo ayuden a crecer a la organización, sino a conseguir mayor satisfacción en lo que hacemos.