
José Ramón Pérez Agüera

Tiempos de revolución en producto

Un viaje por las ideas y los cimientos
del Product management con Deming,
Ohno, Drucker y Groove.

Textos del Instituto Tramontana



El Instituto Tramontana existe para elevar el nivel de quienes crean productos y servicios.

Nos mueve una actitud humanista y multidisciplinar, convencidos de que no hay sentido en el trabajo si no se consagra a algo más que la eficiencia.

© Instituto Tramontana

© Del texto: José Ramón Pérez-Agüera

Primera edición: agosto 2023

*Buscamos la innovación en la que inspirarnos
a miles de kilómetros y resulta que la teníamos
a la vuelta de la esquina.*

Índice

Introducción.	9
William Edwards Deming y el concepto de Calidad Total	11
Toyotismo y <i>Lean Manufacturing</i>	15
Peter Drucker y el marketing de producto	19
Cuando importa más lo que consigo que lo que hago	23
Deming y sus críticas a la gestión por objetivos	25
De la gestión por objetivos a los OKRs	27

Introducción

Tomar la decisión de cuán atrás en el tiempo debemos adentrarnos o cuánta profundidad debemos explorar al abordar los orígenes del desarrollo de productos es un reto fascinante. Esta elección conlleva responder a una serie de interrogantes cuyas respuestas, independientemente de cuáles sean, pueden no satisfacer plenamente a todo el mundo.

Implica establecer un punto en el tiempo donde comienza el diseño y desarrollo de productos, lo que sugiere que todo lo anterior no cumpliría con las características que actualmente asociamos con un producto. También implica definir, desde un punto de vista operativo, cómo se lleva a cabo la creación de un producto y cuál es el proceso adecuado que conduce desde la concepción de ideas hasta las manos de las personas que utilizan tu producto. Además, supondría decidir que hay una forma válida de llevar a cabo el proceso de desarrollo de productos y que cualquier enfoque que no se ajuste a esta definición no es un método válido.

Estos textos que introducen la historia del desarrollo de productos no tiene la intención de proporcionar respuestas definitivas a estas preguntas, si no proporcionar un contexto que parte del momento en que se empezaron a diseñar y desarrollar objetos en serie mediante tecnología para satisfacer las necesidades de masas. Este proceso, que surge principalmente con el auge de la segunda Revolución Industrial, servirá como punto de partida para nuestro análisis, con el único propósito de explorar, desde una perspectiva metodológica, cómo hemos llegado a la cultura organizativa de desarrollo de productos característica de la tercera Revolución Industrial en la que nos encontramos.

Un viaje por las ideas y escritos de los autores que han sentado las bases de las metodologías contemporáneas de gestión y desarrollo de productos. Deming, Ohno, Drucker y Groove son los pilares sobre los cuales nos apoyamos los profesionales de la gestión de productos en la actualidad.

Conocerles y reconocerles no solo nos hace mejores sino también nos dota de una perspectiva histórica esencial para poder aplicar todos estos principios con criterio.

1.

William Edwards Deming y el concepto de Calidad Total

Era el inicio del siglo XX y las naciones se recuperaban de las heridas de los conflictos bélicos. Mientras la tecnología trazaba nuevas posibilidades y las huellas de la guerra dejaban su marca en la conciencia global, emergió un tiempo en el que las reglas de la producción se encontraban en plena metamorfosis. En el epicentro de este torbellino, William Edwards Deming, un estadístico estadounidense, comenzó a tejer una revolución silenciosa que trascendería fronteras. Daría forma a la creación de productos y servicios en el mundo moderno. Deming, respaldado por sus investigaciones, fue invitado a Japón para ayudar a reconstruir su maltrecha industria. A pesar de que su trabajo en Estados Unidos fue en gran parte ignorado, en Japón encontró una comunidad de empresarios ávidos de aprendizaje y deseosos de abrazar su enfoque. Este punto de inflexión fue el precursor de una revolución en la producción y gestión.

El modelo de Calidad Total propuesto por Deming enfocaba su mirada en la optimización de procesos para lograr la excelencia, y no en la ineptitud de los trabajadores. En otras palabras, su mirada se centraba en cómo se concebían los productos, no en quiénes los llevaban a cabo. Con la aguda percepción de un visionario, Deming preveía la importancia de trascender la mera manufactura y avanzar hacia una cultura de calidad en todas las facetas de la organización. Esta perspectiva cambió el juego, marcando el inicio de un nuevo paradigma donde la calidad estaba arraigada en el proceso, no en la habilidad individual.

Sin embargo, Deming no fue la única figura enviada a la posguerra japonesa. Aún así, consiguió destacar hasta tal punto que el galardón más

prestigioso otorgado en Japón a los procesos de calidad lleva su nombre. Curiosamente, una de las primeras compañías que ganó este premio fue Nissan en 1960, lo que provocó la respuesta de Toyota quien introdujo el modelo de Calidad Total y les hizo ganar el mismo galardón en 1965.

Reflexionando sobre la resonancia de las ideas de Deming en el mundo digital, es como contemplar un río que fluye desde sus fuentes iniciales hasta los ríos más anchos. Movimientos como el Manifiesto Ágil, *eXtreme Programming* o la metodología *Lean Startup*, que han moldeado la creación digital, hallaron su fundamento en las semillas plantadas por el concepto de Calidad Total, el *Lean Manufacturing* y su metamorfosis en *Lean Management*.

Los principios de Deming iluminaron el camino hacia una nueva era de gestión y calidad. Proponía orientarse a los resultados, guiando así a líderes visionarios a trazar trayectorias concretas hacia el éxito con una gran orientación hacia el cliente. Buscaba con ansia una comprensión profunda de las necesidades de las personas. Este compromiso hacia las personas también construía una base sólida interna en el equipo y una colaboración donde el aprendizaje, la innovación y la mejora continua –*Kaizen*– nutrían el terreno para el crecimiento. Otros principios como el liderazgo, las alianzas y la responsabilidad social se extendían más allá de los límites de la organización, forjando un vínculo eterno entre calidad y humanidad.

Aunque parezca asombroso, en aquellos tiempos muchas empresas japonesas como Sony o Fuji, ya habían adoptado con éxito el modelo de Calidad Total. Aún así, Toyota fue la única que no sólo aplicó esta teoría con maestría, sino que también la transformó, dando vida a su propio Sistema de Producción Toyota –TPS, por sus siglas en inglés–.

La evolución de esos principios a lo largo de los años se expande hacia múltiples sectores, desde la venta minorista, como es el caso actual de Mercadona –que aplica el modelo de Calidad Total al negocio de la comida–, hasta la creación de *start-ups* y nuevos negocios con el movimiento

Lean Startup. E incluso hacia las metodologías de desarrollo de *software* de los últimos dos decenios, inspiradas por el Manifiesto Ágil y sus posteriores derivaciones.

Es una ironía fascinante como las piedras angulares establecidas por Deming hace más de setenta años todavía resuenan en los éxitos de las empresas más innovadoras y tecnológicas del siglo XXI como Google, Amazon, Facebook o Microsoft. Un legado que se convertiría en el trampolín para la cascada de innovaciones que darían forma a las metodologías actuales de desarrollo de *software* y creación de productos digitales.

2.

Toyotismo y *Lean Manufacturing*

En plena era industrial, Toyota trazó un camino único hacia la eficiencia y calidad. En su enfoque se encontraba el construir una empresa rentable sin sacrificar la satisfacción de los trabajadores ni la excelencia de los productos que extendían hacia sus consumidores. Este enfoque lo llamaron *Toyota Production System* (TPS), o como es conocido también, el *Lean Method*. Si te fijas, es un enfoque enormemente influenciado por las ideas que Deming llevó a Japón.

Las raíces de Toyota se remontan a la figura de su fundador, Sakichi Toyoda, que a finales del siglo XIX realizó ciertos inventos en un sector bastante alejado de la automoción: la industrial textil. Consiguió encontrar mecanismos automatizados para aligerar la carga de trabajo de las tejedoras, que además incorporaba mecanismos que evitaban detener la producción en caso de errores. En 1926, Toyota celebró el alumbramiento de su primera fábrica, y la semilla de Sakichi germinó con rapidez en la tierra japonesa. Con el paso del tiempo Sakichi alentó a su hijo, Kiichiro Toyoda, a forjar su propio destino en la industria automovilística, con la condición de que la entidad contribuyera al beneficio de la sociedad.

En 1954, Toyota nombraba a Taiichi Ohno directivo. Ohno, alzado en 1943 como testigo de la Segunda Guerra Mundial, ascendió a gerente de planta en 1949 y en su despertar como líder orquestó una danza de transformaciones en los esquemas de producción, alimentando el anhelo de refinar el modelo de ensamble engendrado por el artífice Henry Ford.

Tradicionalmente y en base al modelo de Henry Ford, las cadenas de montaje permitían a las empresas crear productos de manera eficiente y uniforme midiendo su rendimiento en función del número de items producidos, de donde se deduce que una mayor productividad deriva en una mayor rentabilidad a nivel

empresarial. Sin embargo, Ohno se percató de que la producción estandarizada a gran escala a menudo llevaba a la acumulación excesiva de inventario, lo que podía enmascarar problemas en los flujos de trabajo de la compañía. En contraste con esta noción, el Sistema de Producción Toyota (TPS) se enfocó en examinar cómo cada acción a lo largo de la cadena de producción añadía valor al usuario final. Requería que la empresa se esforzara constantemente por implementar un flujo de trabajo para la creación de productos, basado en una mejora continua, y solo iniciar la fabricación una vez que se hubiera identificado claramente la necesidad del cliente y se requiriera el producto. Esta metodología eliminaba procesos superfluos que incurrían en costos sin aportar beneficios tangibles ni a los clientes ni al negocio.

Del trabajo de Ohno surgieron conceptos como el Justo a Tiempo –*Just In Time*– o el sistema *Kanban*, fundamentales en las metodologías ágiles de desarrollo de *software* y en lo que se conoce como *Lean Manufacturing*. La práctica del Justo a Tiempo en Toyota implicaba forjar componentes solamente cuando el reloj de la necesidad los convocara, evitando así la acumulación innecesaria y los lamentos que se tejen en torno al inventario inútil. Una parábola con resonancias en el terreno del desarrollo de *software* donde con frecuencia el código emerge sin arrojar valor al negocio o a los usuarios.

El enfoque TPS fue adoptado por muchas empresas, y aunque no todas ellas tuvieron el mismo éxito, se basaban en sus catorce principios fundamentales:

1. Establecer una compañía con enfoque en una estrategia a largo plazo.
2. Implementar un método que fomente la mejora continua (*Kaizen*).
3. Crear un proceso de fabricación llamado sistema *Just-In-Time*. Este proceso se basa en la demanda para establecer la velocidad de reposición y finalización de productos, evitando la fabricación de elementos que no aporten valor y eliminando procesos productivos innecesarios.

4. Ajustar la producción a la demanda para evitar el exceso de tensión en la maquinaria y en los empleados.
5. Las empresas deben resolver los problemas a medida que surgen, incluso si esto significa detener la producción.
- 6 y 7. Estandarización de métodos y utilización de sistemas visuales para ayudar a los líderes a rastrear el proceso de fabricación.
8. Adoptar la tecnología solo si mejora el proceso de fabricación o aporta algún valor.
- 9, 10 y 11. Formar líderes que sigan y promuevan la aplicación de esta filosofía de trabajo.
- 12 y 13. Las organizaciones crecen y se desarrollan cuando resuelven problemas y toman decisiones como un equipo.
14. Fomentar la mejora continua mediante la constante re-evaluación de los métodos existentes.

La cultura de Toyota ha perdurado gracias a su cuidadoso cultivo a lo largo del tiempo. Empresas como Xerox, Motorola e IKEA han implementado con éxito estas ideas. En España, Mercadona ha adoptado un modelo basado en la Calidad Total, reflejo de la cultura de Toyota, que ha sido esencial en su exitoso modelo de negocio. Pero como ocurre en todas las metodologías y principios, existen muchos aprendizajes cuando los aplicas a la realidad y al contexto de tu empresa.

Algunos *insights* que he podido ver a lo largo de mi trayectoria han sido:

- El aprendizaje del TPS se da a través de la experimentación y la implementación gradual y selectiva. La clave es pensar en grande, pero comenzar de manera modesta.

- La mayoría de los trabajos cuentan con tareas que pueden estandarizarse y encajarse como piezas dentro de un flujo de trabajo.
- Las empresas deben estandarizar sus métodos de producción sin eliminar la flexibilidad ni las oportunidades de aprendizaje.
- Los diagramas de los procesos de producción pueden ayudar a las empresas a identificar tareas que no aportan valor. Todas esas tareas, todo ese desperdicio u obstáculo es conocido como *Muda*.
- Los negocios deben evitar la sobreproducción mediante sistemas visuales que permitan iniciar el siguiente paso del proceso de producción.
- Para mantener el flujo, las empresas deben estar dispuestas a detener temporalmente la producción si es necesario para resolver problemas.
- La adquisición o incorporación de tecnología superior no crea por sí sola un proceso de fabricación *Lean*. La cuestión no es tecnológica, sino metodológica y de filosofía empresarial.

La visión y las prácticas iniciadas por Toyota en el siglo XX siguen resonando en las metodologías actuales de desarrollo de *software* y en la creación de productos valiosos en el siglo XXI.

3.

Peter Drucker y el marketing de producto

En ese escenario de transformación influenciado por Deming surge otro protagonista esencial: Peter Drucker. Drucker, el padre indiscutible de la gestión empresarial, dejó una huella profunda en diversos campos. Originario de Austria y educado por figuras ilustres como Keynes y Schumpeter, sus contribuciones comenzaron a ganar notoriedad tras establecerse en Estados Unidos debido a la Segunda Guerra Mundial. Drucker ha sido objeto de múltiples libros y sus propias obras han influido en aspectos como la sociedad del conocimiento, el emprendimiento y la privatización. Su filosofía de gestión empresarial sostenía que: «Los objetivos son necesarios en cualquier área donde los resultados y el desempeño afecten de modo vital a la supervivencia de la empresa». Este pensamiento se llamó Gestión por Objetivos o *Management By Objectives (MBO)*.

Drucker, junto a Fritz Machlup, fue pionero en abordar la sociedad de la información y las tecnologías emergentes, y cómo estas afectarían a la economía, la industria y la creación de productos y servicios. Su perspectiva, arraigada en el *marketing* y la gestión, difiere en gran medida de la noción tradicional de *marketing* como herramienta de persuasión. Drucker abogaba por un enfoque centrado en el producto y en las necesidades del cliente para lograr el beneficio empresarial. Esta distinción es esencial para entender la convergencia que se produce entre muchas de las tareas de un product manager y las responsabilidades tradicionales del *product marketing*, además de ser una de las principales fuentes de confusión cuando se trata de definir qué es *product management*.

El enfoque de Drucker y su visión del *marketing* se cristaliza de una forma brillante en su obra *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*.

En ella enfatiza que el *marketing* de producto tiene como objetivo hacer que el proceso de venta sea innecesario, ya que un buen producto que cubra las necesidades de los usuarios se debería vender por sí mismo: «The aim of marketing is to know and understand the customer so well that the product or service fits him and sells itself. There will always, one can assume, be the need for some selling. But the aim of marketing is to make selling superfluous». Esta perspectiva hace que el responsable de producto sea el principal conocedor del mercado y las necesidades de los usuarios. Este conocimiento orienta a la empresa en la creación de productos que generen valor para los usuarios y, por ende, beneficios para la compañía. Para Drucker, el beneficio no es un fin en sí mismo, sino una consecuencia de comprender las necesidades y oportunidades de un nicho de mercado. Como se puede ver en esta obra, Drucker trata el *marketing*, o al menos una versión más estratégica del mismo, como algo alejado del concepto de promoción y muy centrado en la comprensión de los problemas, deseos o necesidades de los usuarios. Entendiendo como usuario, un nicho de mercado y no necesariamente un usuario en particular. Drucker sostiene que las dos principales responsabilidades de un negocio residen en el *marketing* y la innovación. El *marketing* identifica oportunidades de mercado y la innovación genera valor a través de la creación de nuevos productos y servicios. La innovación, para Drucker, va más allá de la mejora porque implica la creación de algo nuevo que genere más valor económico y productivo: «The most productive innovation is a different product or service creating a new potential of satisfaction, rather than an improvement. Typically, this new and different product costs more—yet its overall effect is to make the economy more productive».

Es interesante observar cómo promueve la evolución de enfoques basados en ventas *-selling-* hacia enfoques centrados en productos y servicios, derivados de

la comprensión del usuario. Drucker consigue situar al *marketing* y la creación de productos como piezas fundamentales, transformando la función del gestor de productos en un motor para la comprensión y satisfacción de las necesidades del cliente: « Ideally, marketing should result in a customer who is ready to buy. All that should be needed then is to make the product or service available, i.e., logistics rather than salesmanship, and statistical distribution rather than promotion. We may be a long way from this ideal. But consumerism is a clear indication that the right motto for business management should increasingly be, from selling to marketing ».

Analizando los textos de Drucker desde la perspectiva del *product management* es inevitable pensar en esta disciplina como una forma de *product marketing*, área que por otro lado se ha desarrollado desde hace muchos más años de los que existe el *product management* de productos tecnológicos. ¿Dónde residen pues las diferencias, si es que las hay, entre el *marketing* de producto tradicional y el *product management* de productos tecnológicos tan en boga a día de hoy? La respuesta a esta pregunta es compleja y multifactorial. Pero encontramos una cita, por antonomasia de Drucker, que ilustra su concepción del producto. Un producto que entiende que aporta valor al negocio a través del conocimiento de las necesidades de los clientes: « What the people in the business think they know about customer and market is more likely to be wrong than right. Only by asking the customer, by watching him, by trying to understand his behaviour can one find out who he is, what he does, how he buys, how he uses what he buys, what he expects, what he values, and so on ».

Al final, da igual si hablamos de *product management* o *product marketing*. La obra de Drucker ofrece una visión sólida para entender la gestión de productos moderna. Su énfasis en comprender al cliente –escuchándole, observándole y entendiéndole– y centrándose en productos que aporten valor refleja, sin duda, la base de los departamentos de productos exitosos en la actualidad.

4.

Cuando importa más lo que consigo que lo que hago

Las contribuciones de Drucker al campo del *marketing* de productos son significativas y han establecido muchos de los principios actuales de la gestión de productos en los negocios. Su enfoque en centrarse en el usuario y orientar los negocios hacia el producto ha influido profundamente en la disciplina. Sin embargo, su propuesta de gestión por objetivos (*Management by Objectives*) ha alcanzado una popularidad aún mayor. Desde sus inicios, esta idea de Drucker recibió una amplia aceptación, como ilustra el caso posterior de Intel y su CEO, Andy Grove. Además, la posterior introducción de los ampliamente utilizados OKRs por parte de Grove, amplificó este enfoque impactando a las organizaciones orientadas a producto. Es esencial abordar el concepto de gestión por objetivos para comprender su impacto en las organizaciones centradas en productos. Peter Drucker presentó por primera vez este concepto en su libro *The Practice of Management* en 1954. Aunque la idea no era exclusiva de Drucker y ya había sido mencionada por otros autores, él la desarrolló lo suficiente como para que comenzara a implementarse ampliamente en el mundo empresarial. Tras el autor austriaco otros teóricos del *management* como Douglas McGregor o George Odiorne evolucionaron el sistema de establecimiento de objetivos que se implementó en los años siguiente es muchas empresas. La propuesta de Drucker no es más que un sistema para alinear a los empleados con los objetivos de la empresa. Esto implica una conexión en cascada desde los objetivos generales de la empresa hasta los objetivos individuales de los empleados. Así, cada trabajador aporta de manera acumulativa su granito de arena para que la empresa consiga los resultados esperados en base a una estrategia previamente definida.

Alineamiento y foco son sin duda las dos grandes claves de la gestión por objetivos, claves que han perdurado en las evoluciones subsiguientes del modelo. Sin embargo, algunos otros aspectos del modelo, como su uso en la evaluación del rendimiento de los empleados, han demostrado ser contraproducentes con el tiempo.

5.

Deming y sus críticas a la gestión por objetivos

Históricamente, se ha debatido sobre una supuesta rivalidad entre los enfoques de los dos grandes maestros del *management*: la Gestión por Objetivos y el modelo de Calidad Total. Sin embargo, al examinar las críticas de Deming hacia la Gestión por Objetivos, se hace evidente que su enfoque se centra más en los problemas derivados de su implementación errónea que en cuestionar el modelo en sí. Uno de los mayores errores en la interpretación de la propuesta de Peter Drucker sobre la gestión basada en objetivos radica en la asociación de una mentalidad a corto plazo a estos objetivos. Además, el uso excesivo de enfoques cuantitativos, desprovistos de un contexto o alcance adecuado, ha contribuido a aumentar este malentendido. Este tipo de enfoque erróneo puede llevar a que los empleados persigan los objetivos de manera obsesiva, sin tener en cuenta los efectos adversos en la empresa, lo que da pie a la expresión: « Dime cómo me mides y te diré cómo me comporto ». La solución que Deming propone para mitigar este riesgo es la implementación de un sólido liderazgo que proporcione contexto y orientación a los empleados. De esta forma, se asegura de que las acciones de los empleados no se desvíen debido a un enfoque excesivo en la consecución de los objetivos. De hecho, Deming mismo cita a Drucker en su obra *Management Tasks, Responsibilities, Practices* para destacar la importancia de que los gerentes tengan una visión completa y contextualizada de los objetivos, de manera que puedan garantizar que los comportamientos de los empleados no sean resultado de una búsqueda ciega y desconectada de esos objetivos.

El contexto en el que se establecen los objetivos juega un papel crucial para lograr una implementación efectiva de la Gestión por Objetivos. De hecho, es

cuando combinamos el contexto con la definición de objetivos que las teorías de Drucker y Deming convergen y se complementan. Ambas aportan un enfoque necesario para el buen funcionamiento de la empresa, lo que conduce a resultados que permiten el crecimiento del negocio de manera saludable, escalable y a largo plazo.

6.

De la gestión por objetivos a los OKRs

Una de las notables evoluciones de la Gestión por Objetivos que ha perdurado hasta nuestros días son los ampliamente reconocidos OKRs, popularizados por Andy Grove. Aparecieron durante su liderazgo como CEO de Intel bajo la denominación de *Intel Management by Objectives*, y posteriormente conceptualizados en su obra *High Output Management*. Tiempo después, John Doe-rr, discípulo de Grove, incorporó la propuesta de OKRs en Google a partir de 1999, introduciendo así este concepto en el conjunto de conocimientos del actual *product management*. La propuesta de los OKRs aborda numerosos problemas discutidos previamente, tanto en relación a las limitaciones intrínsecas al modelo de Gestión por Objetivos, como a las dificultades resultantes de su mala implementación. A modo de resumen, podríamos decir que los OKRs solucionan los siguientes problemas:

1. Aportar dirección y foco al equipo.
2. Eliminar la idea de objetivos como herramienta de evaluación de desempeño.
3. Aportar contexto en base al establecimiento de un objetivo de carácter cualitativo que define qué queremos conseguir.
4. Aportar una percepción de progreso mediante la implementación de métricas KR que nos ayuden a saber como vamos.
5. Encontrar un equilibrio entre el establecimiento de objetivos ambiciosos y la tendencia al conservadurismo en el establecimiento de los mismos.

6. Aumentar la sensación de propiedad de los equipos permitiendo que establezcan sus propios OKRs.
7. Alinear los esfuerzos de toda la compañía.
8. Dejar espacio para el *Business as Usual*.
9. Establecer una cultura orientada a resultados.

Al cabo, los orígenes de conceptos tan actuales como, OKRs, organizaciones orientadas a producto y centralización en el usuario tienen sus orígenes en algunos de los grandes teóricos de la gestión de empresas que plasmaron sus ideas a mediados del siglo XX. Como decía en la introducción, conocerles y reconocerles no solo nos hace mejores sino también nos dota de una perspectiva histórica esencial para poder aplicar todos estos principios con criterio.



A José Ramón Pérez Agüera quizá le conoces por su liderazgo en la transformación digital de Mercadona, abarcando los ámbitos de producto, tecnología y talento.

Con un enfoque en la profesión basada en el contexto de una cuatriada: empresa, producto, negocio y cultura, tiene una base histórica irrefutable y una vastísima experiencia dirigiendo producto en empresas como Amazon, Job&Talent o Tuenti. También imparte la cuarta edición del programa de Dirección de Producto en el Instituto.

contacto@tramontana.net
www.tramontana.net

Tomar la decisión de cuán atrás en el tiempo debemos adentrarnos al abordar los orígenes del desarrollo de productos es un reto fascinante. Este libro es un viaje por las ideas y escritos de los autores que han sentado las bases de las metodologías contemporáneas de gestión y desarrollo de productos: Deming, Ohno, Drucker y Groove. Conocerles y reconocerles no solo nos hace mejores sino también nos dota de una perspectiva histórica esencial para poder aplicar todos estos principios con criterio.