



# Perspectiva



## EL VALOR DE LA RSE

## EN ÉPOCAS DE CRISIS



**UNA MIRADA AL MUNDO CON Harvard Business Review**

Entienda a sus **“GASTADORES CONECTADOS”**

Cómo asegurarse que sus **CORREOS ELECTRONICOS** den la **IMPRESIÓN CORRECTA**

Qué hacer cuando **SU JEFE** se **NIEGUE**

**EL 25 POR CIENTO DEL TIEMPO DE LOS CEO** se dedica a tareas que las máquinas podrían hacer

Es una publicación mensual del IDE Business School, Universidad de los Hemisferios. Las opiniones vertidas son exclusiva responsabilidad de sus autores y no representan necesariamente la posición del IDE.

Los contenidos de la revista, así como los de la web asociada (<http://investiga.ide.edu.ec/>), no pueden ser reproducidos, total o parcialmente, ni transmitidos o registrados, por ningún sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sin el permiso previo y escrito del IDE Business School.

Para más información, visite:  
<http://investiga.ide.edu.ec>  
o escriba un correo electrónico a [perspectiva@ide.edu.ec](mailto:perspectiva@ide.edu.ec)

**DIRECTOR DEL IDE**  
Ing. Alejandro Rivadeneira E.

**CONSEJO EDITORIAL**  
Ing. Wilson A. Jácome  
Ing. Jorge Monckeberg

**EDITOR GENERAL**  
Lcda. Patricia León G.

**DISEÑO GRÁFICO**  
Ing. Herwin Rosales T.



Kilómetro 13 vía a la costa  
Guayaquil, Ecuador  
Teléfono: (593-4) 371 25 60

Nicolás López 518 y Marco Aguirre  
Quito, Ecuador  
Pbx:(593-2) 382 79 99

[www.ide.edu.ec](http://www.ide.edu.ec)

3

### ▶ UNA MIRADA AL MUNDO CON HARVARD BUSINESS REVIEW



Entienda a sus "gastadores conectados" | Cómo asegurarse que sus correos electrónicos den la impresión correcta | Qué hacer cuando su jefe se niegue | El 25 por ciento del tiempo de los CEO se dedica a tareas que las máquinas podrían hacer

7

### ▶ Innovación y Management LIDERAZGO INSPIRADOR



El maestro español Íñigo Pirfano nos habla sobre liderazgo desde su experiencia como director de orquesta, coro y ópera. Su profesión, realmente compleja, exige el dominio de múltiples y muy variadas competencias: una extraordinaria preparación técnica, don de gentes, experiencia de la vida y seguridad en uno mismo; la gestión del difícil equilibrio entre la exigencia y la comprensión, y una buena dosis de humildad.

13

### ▶ Responsabilidad Social EL VALOR DE LA RSE EN ÉPOCAS DE CRISIS



Hasta hace un par de años, y coincidiendo con la bonanza que vivió Ecuador, no había semana en la que no hubiese un evento o noticia que hiciese referencia a la Responsabilidad Social Empresarial (la llamada RSE). En Quito y en Guayaquil se celebraron múltiples congresos nacionales e internacionales sobre el tema, que obtuvieron un éxito de público notable. ¿Qué ha pasado desde entonces? ¿Fue una moda o es una necesidad?

17

### ▶ Profundizando en los negocios con IESE Insight QUÉ PAPEL DEBEN JUGAR LOS USUARIOS EXPERTOS EN LA INNOVACIÓN



El conocimiento de los profesionales de un ámbito determinado es muy útil para identificar las necesidades de ese mercado y acertar en el desarrollo de nuevas ideas. Pero incorporar a estos usuarios expertos a un equipo directivo no siempre es garantía de éxito. Los hallazgos del autor confirman la relevancia de este tipo de usuarios en el desarrollo de nuevos productos. Además, su artículo explica en qué fases y funciones son más útiles, así como cuál es el mejor momento para pasar de la identificación de necesidades al desarrollo y testeo de prototipos.

23

### ▶ Última mirada HOMBRE Y MUJER: DIFERENCIAS REALES Y ESTEREOTIPOS



Cuando nace un nuevo ser humano, nace hombre o mujer. Para comprobarlo, el médico que atiende a la parturienta, o la propia madre, no tienen más que mirar de la cintura para abajo del cuerpecito del recién nacido y exclamar gozosos: "¡Es una niña!" o "¡Es un niño!". En la actualidad estamos asistiendo a una desintegración progresiva de las fronteras entre lo biológico y aquello que proviene del comportamiento cultural. ¿Es todavía relevante preguntarnos si somos hombres o mujeres?



Sede Guayaquil



Sede Quito

## Entienda a sus “GASTADORES CONECTADOS”

Por Louise Keely

**N**uestra investigación se enfoca en las personas que llamamos “gastadores conectados”. Están en Internet, y están comprando. Más de 30 por ciento de ellos tienen entre 25 y 34 años. Casi 80 por ciento vive en una ciudad; en los mercados emergentes, esa cifra es de 90 por ciento.

Los gastadores conectados son los principales compradores en categorías como electrónicos, viajes y salidas a cenar, y son de los primeros adeptos a nuevas formas de comprar en cualquier categoría. En servicios financieros, por ejemplo, eso incluye métodos de pago sin efectivo o productos bancarios móviles. En los medios, estos gastadores gravitan a múltiples dispositivos y servicios para transmitir video y audio por Internet. Les atraen conceptos como salud y bienestar, y ofertas que combinan producto y experiencia, como los servicios de suscripción. Demostraciones de cocina en tiendas o aplicaciones de compras también les atraen.

Los mercados maduros ya presumen de niveles de acceso a Internet casi universales, pero estimamos que otros 2,300 millones más de consumidores se conectarán a Internet en la próxima década, casi todos en mercados emergentes. Para el año 2025 solo tres economías maduras (Estados Unidos, Japón y Alemania) estarán entre los 10 principales países de gastadores conectados. Esa lista incluirá a Indonesia, Pakistán y Nigeria, mercados que no reciben mucha atención de las empresas occidentales.

Por lo tanto, las empresas necesitan una estrategia dual:



atraer ahora a los gastadores conectados en mercados de Internet maduros, y estar listos para los nuevos gastadores conectados a medida que éstos entren a Internet en economías emergentes.

El márketing y la publicidad en Internet, particularmente en los teléfonos inteligentes, será una buena inversión para involucrar a estos consumidores, especialmente con formatos más nuevos, como eventos deportivos en Internet o sitios que combinen contenido dirigido con compras en la Web. Los gastadores conectados verán un comercial si éste es educativo.

En muchas economías emergentes, los consumidores están dando el salto al acceso a Internet a través de los teléfonos inteligentes y quizás nunca usen computadoras personales. Pero una estrategia de “primero teléfono mó-

vil” o “solo teléfono móvil” no será igual en todos los mercados. En China, los teléfonos inteligentes prevalecen entre los consumidores urbanos, y los sitios de redes sociales son usados para todo, desde compras de abarrotes y pagos de tarjetas de crédito hasta para comprar pólizas de seguro. En otros lugares, como Nigeria, el comercio tradicional prevalece más y el uso de teléfonos inteligentes es menor. Los compradores de allí estarán buscando herramientas basadas en texto para ayudarlos a pagar artículos en tiendas locales de venta al por menor.

### ■ SOBRE LA AUTORA

**Louise Keely** es integrante de la junta directiva y ex presidenta del Instituto The Demand.

# Cómo asegurarse que sus **CORREOS ELECTRÓNICOS** den la **IMPRESIÓN CORRECTA**

Por **Shani Harmon**

**C**ada correo electrónico que envía afecta su reputación profesional. No cometa estos errores demasiado comunes:

- Sus correos electrónicos son demasiado largos para digerirse. Dado que el período de atención de un adulto es de solo ocho segundos, es importante que cada momento cuente. Vaya al grano.
- Está incluyendo a demasiadas personas. Recuerde que cada mensaje que envía contribuye a la bandeja de entrada de todos, incluyendo la suya, especialmente cuando un destinatario decide responder a todos.
- Está escribiendo pensamientos incompletos. ¿Termina con gran cantidad de preguntas en respuesta a sus mensajes? De ser así, es una pista de que sus correos electrónicos necesitan mejor redacción y más contexto.
- Está enterrando el punto principal. Asegúrese que sus lectores sepan cuál es el pedido y por qué se deben preocupar en responder. Si quiere que sus lectores digieran el mensaje, y tal vez que hasta actúan correspondientemente, facilíteselo.

La próxima vez que empiece a escribir un correo electrónico, siga unas pocas reglas:

Utilice un título intuitivo que establezca claramente el propósito del mensaje. Puntos extras si incluye un enca-



bezado (por ejemplo “ACCIÓN” o “INFORMAR”) que ayude a los lectores a saber la respuesta esperada.

Haga un pedido claramente mencionado al principio del correo electrónico, en caso de que su audiencia no lea más allá del panel de vista previa. Por lo menos aumentará la probabilidad de que la gente entienda la esencia de su mensaje.

Ponga en negrita el nombre de cualquiera a quien se le haya asignado una tarea o se le haya hecho una pregunta

en el cuerpo del correo electrónico para aumentar la probabilidad de llamar la atención.

Tómese el tiempo de ser amable. Ayudará a su audiencia a realmente escuchar lo que intenta decir.

## ■ SOBRE LA AUTORA

**Shani Harmon** es la directora de entregas y cofundadora de Stop Meeting Like This.

## Qué hacer cuando **SU JEFE se NIEGUE**

Por **Scott Sonenshein**

**L**a próxima vez que escuche un “no” en el trabajo, pruebe con los siguientes pasos:

— Espere más.

Investigaciones han descubierto que las personas trabajan para satisfacer expectativas personales y las de los demás. Cuando mal interpretamos un “no” del jefe como señal de que nos están subestimando, terminamos hundiéndonos en esas expectativas.

En lugar de eso, fije expectativas más altas. Piense cómo el trabajo duro, el uso creativo de recursos existentes y la colaboración con los demás lo ayudarán a alcanzar objetivos. Un “no” le da la oportunidad de probar a los demás que puede encontrar soluciones creativas para entregar un trabajo de calidad con menos.

— Pruebe algo nuevo.

Nos hemos acostumbrado a necesitar más para hacer más. Cuando tenemos muchos recursos, hay menos urgencia de ser creativos en cómo los usamos. Pero cuando esos recursos desaparecen, sufrimos. No hemos desarrollado las habilidades para ser ingeniosos.

Así que cuanto más experiencia tengamos con la escasez (cuantas más veces nuestros jefes nos hayan dicho que no), mayor es la probabilidad de aprender a usar nuestro ingenio para inventar soluciones. Las investigaciones muestran



que cuando se nos niegan recursos, nos damos permiso para intentar nuevas formas de utilizar los recursos que ya tenemos. Cada vez que el jefe dice “no” y nos adaptamos, no solo resolvemos un problema sino que también rompemos nuestra dependencia con necesitar más para hacer más.

— Muévase (en cualquier dirección). Cuando nos tomamos un “no” de forma personal, creyendo que es un diagnóstico de nuestro trabajo o de nosotros mismos, nos sentimos menoscabados y se nos dificulta aprovechar nuestros recursos existentes.

Los investigadores llaman a esta experiencia “rigidez ante amenazas”, lo que significa que en tiempos de amenazas (por ejemplo, si pensamos que hemos hecho algo mal o que ya no nos valoran) se nos dificulta ser ingeniosos preci-

samente cuando la situación lo amerita. Obstaculizados por la rigidez ante amenazas, desperdiciamos oportunidades.

Hay una forma simple de sobreponerse a la sensación de amenaza de un “no”: piense en lo que sí tiene. Ponga sus recursos en movimiento experimentando. A medida que empiece a moverse, será más fácil comenzar a alcanzar metas sin un plan completo, sin un equipo ideal o sin un presupuesto más grande.

### ■ SOBRE EL AUTOR

**Scott Sonenshein** es profesor de administración en la Universidad Rice.

## **EL 25 POR CIENTO DEL TIEMPO DE LOS CEO se dedica a tareas que las máquinas podrían hacer**

Por James Manyika, Michael Chui y Katy George

**A**cabamos de publicar una nueva investigación sobre los efectos potenciales de la automatización, con base a un análisis a profundidad de más de 2,000 actividades en el lugar de trabajo en 800 ocupaciones. Nos concentramos en actividades porque todas las ocupaciones consisten de numerosas actividades, y cada una de ellas puede automatizarse en diverso grado.

Descubrimos que la mitad de las actividades que a las personas se les paga por hacer en la economía mundial podría automatizarse adaptando la tecnología actual. Las actividades más automatizables comprenden la recopilación de información, procesamiento de datos y trabajo físico en ambientes como fábricas, lo que constituye 51 por ciento de las actividades laborales (no puestos de trabajo) y 2.7 billones de dólares en salarios en Estados Unidos. Estas actividades prevalecen más en sectores como manufactura, servicios alimentarios, transporte y almacenamiento, y venta al por menor.

Durante la próxima década solo alrededor de 5 por ciento de todas las ocupaciones podrán ser totalmente automatizadas usando la tecnología actual. Pero cerca de 30 por ciento de las actividades de 60 por ciento de todas las ocupaciones podrían ser automatizadas, lo que afectará a todo mundo, desde soldadores y paisajistas hasta a agentes hipotecarios y directores ejecutivos. Estimamos que aproximadamente 25 por ciento del tiempo de los CEO actualmente se dedica a actividades que las máquinas podrían hacer, como analizar reportes y datos para informar decisiones.



El potencial de la automatización ahora es más amplio que históricamente porque las tecnologías (incluyendo la robótica, la inteligencia artificial y el aprendizaje automático) son cada vez más capaces de realizar actividades no solo físicas sino también cognitivas, desde lectura de labios hasta manejo de autos. A medida que las empresas desplieguen automatización, debemos pensar más en el rediseño masivo que en el desempleo, y equipar a las personas con habilidades para la fuerza laboral de mañana; como interactuar más de cerca con las máquinas en el lugar de trabajo.

Nuestra investigación sugiere que la automatización futura podría aumentar el crecimiento de la productividad mundial de 0.8 por ciento a 1.4 por ciento anualmente, lo

que podría ser un aporte significativo para el crecimiento económico mundial y compensar los vientos de frente demográficos del envejecimiento poblacional. Para las empresas de todo el mundo, la automatización puede capturar un valor substancial, y no solo por la sustitución del trabajo. Estas tecnologías permiten mayor productividad, mejor calidad, más seguridad y la oportunidad de escalar o adoptar nuevos modelos de negocios.

### ■ SOBRE LOS AUTORES

**James Manyika, Michael Chui y Katy George** son director, socio y socia directiva del Instituto Global McKinsey, respectivamente.

AUDITORIO RAFA

# Liderazgo INSPIRADOR



**Por Íñigo Pirfano**

Director de Orquesta, Coro y Ópera, compositor, conferenciante y ensayista en Austria, Alemania, Polonia y España.

**P**arafraseando el célebre adagio, decía el mítico director de orquesta Arthur Nikisch que «los directores de orquesta nacen, no se hacen». Algo parecido sostenía uno de nuestros más ilustres gaditanos, Manuel de Falla, cuando aseguraba que «la música se puede aprender pero no se puede enseñar». En el caso del director de orquesta, esto es una gran verdad; y es lo que hace que la profesión de este peculiar líder musical sea tan difícil.

En los conservatorios y en las universidades de música, el estudiante recibe una formación que constituye la base de su profesión: unos profundos conocimientos de la teoría musical, la armonía, el contrapunto, las formas musicales, etc.; la técnica específica de la dirección de orquesta y de la concertación, así como la familiaridad con las distintas familias de instrumentos y sus peculiaridades. Pero lo más importante -lo que distingue a un director extraordinario de uno vulgar- no se aprende en ninguna escuela. Aquello que hace de

\*Capítulo 3 del libro "Inteligencia Musical" de Íñigo Pirfano, publicado por Plataforma Editorial y reproducido previa autorización del autor y de la editorial.



***Se trata de un liderazgo que no tiene que ver con el poder, sino con el servicio [...]. Para que la orquesta dé lo mejor de sí, es preciso que el director le conceda un cierto grado de autonomía y que, por decir así, ceda algo de su liderazgo. Ésta es una ley básica del liderazgo musical, y sólo se obtiene por medio de la madurez y de la experiencia.***

él un intérprete con peso interior y con ascendente sobre los instrumentistas de su orquesta; aquello que le permite ejercer de manera eminente su peculiar liderazgo.

La profesión de un director de orquesta es realmente compleja porque exige el dominio de múltiples y muy variadas competencias: una extraordinaria preparación técnica, don de gentes, experiencia de la vida y seguridad en uno mismo; la gestión del difícil equilibrio entre la exigencia y la comprensión, y una buena dosis de humildad, como vimos anteriormente. Evidentemente, esto no se puede estudiar en ninguna universidad ni escuela. Yo diría que uno lo va aprendiendo jornada a jornada, en la medida en que va poniendo en práctica, con convicción, aquello en lo que cree. Forma parte del propio proyecto de vida, constituye una determinada manera de mirar al mundo. Por eso, el director de orquesta ha de buscar el enriquecimiento personal y profesional en todo cuanto hace. Ha de estar siempre al acecho para extraer las enseñanzas que se encuentran escondidas en los acontecimientos aparentemente más nimios y banales. Jugar un partido de fútbol, tomar una copa con los amigos, cuidar de un familiar enfermo o sencillamente estar con las personas a las que uno quiere, pueden brindar valiosas experiencias para el quehacer profesional, porque nos van dotando de valor interior.

Sólo desde esta perspectiva, se puede ejercer de manera natural y armónica el liderazgo. Se trata de un liderazgo que no tiene que ver con el poder, sino con el servicio. Un director de orquesta sin demasiada experiencia puede pensar que la mejor manera de ayudar a sus músicos es

decirles lo que tienen que hacer en todo momento. De este modo, se pueden conseguir algunos buenos resultados en poco tiempo. Sin embargo, a la larga este modo de trabajar erosiona el talento, el humor y la energía de la orquesta. Las orquestas sometidas a esta disciplina nunca consiguen tocar a su máximo nivel. Para que la orquesta dé lo mejor de sí, es preciso que el director le conceda un cierto grado de autonomía y que, por decir así, ceda algo de su liderazgo. Ésta es una ley básica del liderazgo musical, y sólo se obtiene por medio de la madurez y de la experiencia.

Como decía en una ocasión la flautista de una orquesta norteamericana, alabando el liderazgo que su director ejercía sobre ellos: «Tengo la sensación de que él confía en nosotros. De algún modo, nos hace trabajar juntos mucho mejor. Nunca da la impresión de que esté ordenando. Siempre sientes que estás contribuyendo a conseguir algo mucho mayor de lo que puedes conseguir por ti misma».

Que el director tenga la madurez suficiente como para ceder parte de su liderazgo, no significa en modo alguno que pierda autoridad. Al contrario, la gana. Por supuesto, es muy importante que el grupo reconozca y respete la cualificación del director; esto es lo que garantiza una autoridad moral imprescindible para que el grupo funcione. Los primeros que necesitan y valoran el criterio de autoridad del director son los propios instrumentistas; de otra manera, se instaura el imperio del caos y el grupo se descompone.

Como dice Wolfram Christ, viola solista de la Orquesta Filarmónica de Berlín, «en un proceso de trabajo, la demo-

cracia es posible hasta cierto punto. Se pueden probar varias alternativas pero al final hay que tomar una decisión. Y esa decisión no se puede tomar democráticamente».

Esta afirmación resulta especialmente interesante cuando se tiene en cuenta que dicha orquesta elige a sus integrantes y a su director democráticamente -mediante el voto de cada uno de los instrumentistas-, lo que elimina o dificulta cualquier género de corrupción endogámica.

Un director de orquesta inteligente ha de saber crear un clima de amable convivencia y de confianza, porque sólo en esa atmósfera podrá exigir una respuesta a la altura de sus expectativas. Crear ese determinado ambiente es uno de los quehaceres más importantes y más difíciles para un director. Cuando se consigue, los músicos se involucran personal y gozosamente en su visión de la música, en su interpretación personal. Genera una respuesta que no es servil, sino entusiasta.

Como afirma Rachel Gough -fagot solista de la Orquesta Sinfónica de Londres- describiendo la manera en que su director titular, Valery Gergiev, trabaja con ellos: «Sigo completamente embelesada todo lo que hace, porque con total concentración, atención y energía nos atrae a todos como un imán. Y esté bien o mal lo que hace -porque hay maneras diferentes de interpretarlo, es totalmente subjetivo- en ese momento tienes la sensación de que es la única manera de hacerlo».

Creo que este testimonio describe la esencia del verdadero liderazgo. Es algo que no se puede fingir ni pro-



***Que el director tenga la madurez suficiente como para ceder parte de su liderazgo, no significa en modo alguno que pierda autoridad. Al contrario, la gana [...]. Es muy importante que el grupo reconozca y respete la cualificación del director; esto es lo que garantiza una autoridad moral imprescindible para que el grupo funcione.***

vocar. No admite sucedáneos ni imitaciones. Solamente se puede poner en práctica desde la autenticidad, por medio de la pura fuerza de la argumentación y la calidad de las propuestas, unida a la elegancia en los modos y a la humildad. El director tirano suele intentar esconder, por medio de manifestaciones intemperadas y groseras, su falta de preparación y de competencia. En ninguna organización debería suceder que las propuestas del jefe fueran tomadas en consideración porque es el jefe; sino que uno debería ser el jefe, si sus propuestas son dignas de ser tomadas en consideración. Pienso que si este sencillo criterio se cumpliera a rajatabla, la marcha de esas organizaciones –orquestas, equipos, empresas– mejoraría de manera sustancial.

Cuando los instrumentistas de una orquesta llevan el tiempo suficiente trabajando juntos, llega un momento en que se da un fenómeno muy curioso: la orquesta comienza a reaccionar como grupo, como una realidad con espíritu propio. Con no poca frecuencia, una orquesta así ofrece propuestas, alternativas, sugerencias: una fluctuación del tempo, un determinado efecto dinámico, un color, etc. Si la idea es buena, lo más estúpido que podría hacer un director es rechazarla porque no se le ha ocurrido a él, que es el jefe. Tendrá que hacerla suya y sentirse honrado de poder trabajar con un equipo vivo. Esto hará de él un líder humilde.

Además, el director de orquesta dotado y honesto ha de sentirse incapaz de interpretar una obra que le excede en magnitud y potencia. El proceso de aprendizaje y asimilación de una gran partitura pasa por una fase de cos-

toso autovaciamiento, en el que el yo del director –como ya hemos considerado, pero merece la pena insistir– va desapareciendo para dejar sitio a la obra. Sólo en el momento en que el director de orquesta desaparece para convertirse en la obra que ha de interpretar, se puede decir que está preparado para dirigirla. En ese acto de autonegación, presta su propia magnanimidad interior a la del compositor y su obra. Cuando esto sucede, lo que transmite el director –o lo que se transmite a través de él e incluso pese a él– es de tal magnitud que siempre resulta arrebatador. No abundan las interpretaciones en las que esta implicación, esta identificación compositor-obra-intérprete se consiga de manera plena. Pero el que ha asistido a algunas de ellas, ya no la olvida nunca. Se trata de una especie de seísmo.

***...En un proceso de trabajo, la democracia es posible hasta cierto punto. Se pueden probar varias alternativas pero al final hay que tomar una decisión. Y esa decisión no se puede tomar democráticamente.***

Lo contrario sería la rutina, que es una de las peores enfermedades que pueden aquejar a cualquier persona o grupo: un intérprete, una orquesta, una empresa o una familia. Por eso es tan importante cultivar la creatividad, el entusiasmo, la fascinación por lo obvio y cotidiano: el vivir permanentemente asombrados ante lo que nos rodea. La ya citada Orquesta Filarmónica de Berlín –lo comprobé personalmente en mis años de estudiante en Salzburgo– pone la misma pasión, convicción y entrega en el primer ensayo de una obra –que seguramente ha tocado multitud de veces–, que en una interpretación de la misma en

el marco de un festival o de un concierto importante. Su *modus laborandi* se podría describir así: creen en lo que hacen, y viven de lo que creen.

Quien ejerce su liderazgo de manera honrada y plena, procura llevar una existencia en la que no se den las fracturas: su vida personal, sus relaciones, su trabajo, sus aficiones y sus sueños están delimitados y jerarquizados, no compartimentados. Es la misma persona allá donde se encuentra; no cambia de careta. Por eso es auténtica. Esta autenticidad la dota de un aura especial, que en el mundo actoral y artístico se denomina irradiación. La irradiación es la señal externa inequívoca del peso interior que ha de tener un director de orquesta.

Todo cuanto emprende alguien así –la persona dotada de esta irradiación– despierta en los que lo rodean una inmediata y gozosa adhesión a su empresa, sea la que sea. Y provoca un apenas perceptible –pero muy característico– brillo en la mirada. A eso llamamos motivación.

El director de orquesta italiano Carlo Maria Giulini recuerda la honda impresión que le causó la figura del mítico director judío Bruno Walter –discípulo de Gustav Mahler–, hombre de una espiritualidad y una humildad tan profundas como su prestigio y su preparación musical:

***El director tirano suele intentar esconder, por medio de manifestaciones intemperadas y groseras, su falta de preparación y de competencia. En ninguna organización debería suceder que las propuestas del jefe fueran tomadas en consideración porque es el jefe; sino que uno debería ser el jefe, si sus propuestas son dignas de ser tomadas en consideración...si este sencillo criterio se cumpliera a rajatabla, la marcha de esas organizaciones –orquestas, equipos, empresas– mejoraría de manera sustancial.***

«Hay algo sobre él que no olvidaré. Mis compañeros decían: “ya verás cuando llegue Walter... ¡qué artista, qué personalidad, qué hombre...!”. Llegó, y recuerdo que dirigió una sinfonía de Mozart y la Primera de Brahms. Y ese contacto que él tenía, el sentimiento que imprimía a la orquesta en la interpretación, de hacer que los músicos resultaran envueltos; de no estar tocando bajo su dirección sino con él, juntos unos con otros, de hacer música juntos, todo eso es algo que desde entonces yo siempre intento hacer».

El magnetismo, la persuasión, la íntima aprobación que provoca un director como Walter con sus propuestas tiene más que ver con un liderazgo ejercido desde la humildad que desde el poder. Éste es el núcleo de la tesis que defiende Robert K. Greenleaf en su *Servant Leadership*: «Un nuevo principio moral está emergiendo; sostiene que la única autoridad que merece lealtad es aquella que garantiza, de forma libre y expresa, la dirección de un líder en respuesta y en proporción a la evidencia de la condición de servidor que muestre ese líder. Quienes eligen seguir este principio no aceptarán sin más la autoridad de las instituciones existentes, sino que responderán libremente sólo ante individuos a quienes se ha elegido líderes porque han demostrado ser servidores fiables. Si este principio prevalece en el futuro, las únicas instituciones verdaderamente viables serán las que estén predominantemente dirigidas por servidores».

Hace falta poseer talento y una gran energía para conducirse así. Es preciso, además, tener la ciencia necesaria para detectar, en cada momento, qué tipo de liderazgo necesita el grupo. Las orquestas jóvenes y menos experi-

mentadas requieren más atención, cercanía y esmero; de alguna manera necesitan que el director les pida porque, como grupo, aún no tienen el conocimiento o el instinto suficientes para dar. Los grupos profesionales, por su parte, exigen una atención menos cercana y constrictiva; han de sentir un mayor margen de actuación. Un director experimentado y cabal no les deberá pedir, por tanto, que marchen ordenada y marcialmente por los estrechos raíles de su particular visión interpretativa. Su misión habrá de consistir, más bien, en escucharles y generar un espacio de intercambio de ideas. Si los instrumentistas de una orquesta profesional detectan que el director no les escucha atentamente, sino que trabaja con una rígida imagen preconcebida de lo que desea oír, jamás tocarán para él. No se sentirán inspirados ni darán lo mejor de sí. La relación, por tanto, será fría, y el resultado, pobre.

***Quien ejerce su liderazgo de manera honrada y plena, procura llevar una existencia en la que no se den las fracturas: su vida personal, sus relaciones, su trabajo, sus aficiones y sus sueños están delimitados y jerarquizados, no compartimentados. Es la misma persona allá donde se encuentra.***

Qué importante resulta este grado de confianza que se concede al instrumentista. Como sostiene Stephen R. Covey en su libro *El octavo hábito: de la efectividad a la grandeza*: «Cuando ya hemos hallado nuestra propia voz, la elección de extender nuestra influencia, de engrandecer nuestra contribución, hemos de inspirar a otras personas para que encuentren su propia voz. Inspirar (que se deriva del latín *inspirare*) significa insuflar vida. Cuando reconocemos y respetamos a los demás, cuando crea-

mos maneras para que puedan dar voz a las cuatro partes de su naturaleza –física, mental, emocional/social y espiritual– se liberan el genio, la creatividad, la pasión, el talento y la motivación que estaban latentes. Las organizaciones donde una masa crítica de personas y de equipos expresen plenamente su voz serán las que darán el siguiente gran paso en el terreno de la productividad, la innovación y el liderazgo en el mercado y en la sociedad».

Acabamos de hablar de la importancia de escuchar a los músicos. Creo que muchos de los problemas que aquejan a nuestras modernas sociedades desaparecerían si adoptáramos el hábito de escuchar, en general: a la mujer, al marido, al empleado, al jefe, al colega, al amigo; a toda persona que tenga algo que decirnos, nos parezca importante o no. Realmente, esta actitud no exige tiem-

po. Sí que es necesario, en cambio, refrenar nuestros ímpetus –el frenético alegre con fuoco que con frecuencia imprimimos a nuestra vida, y que tanto daño nos hace– y adoptar un andantino grazioso, desde el que poder observar las cosas buenas del mundo en que vivimos, y descubrir el mejor lado de las personas. Insisto: no es tanto una cuestión de carencia de tiempo o de exigencia de horarios, sino de falta de disciplina interior y de entrenamiento. Todos tenemos bastantes defectos y también



**...Muchos de los problemas que aquejan a nuestras modernas sociedades desaparecerían si adoptáramos el hábito de escuchar, en general [...]. Realmente, esta actitud no exige tiempo.**

muchas cosas buenas. ¿Por qué no procuramos fijarnos solamente en estas últimas y tratamos de pasar por alto los primeros? De este detalle pequeño –aunque costoso– depende directamente el buen funcionamiento de las cosas. Mientras no nos empeñemos seriamente en esta cuestión primordial, las relaciones humanas se seguirán dañando gravemente, y los fabricantes de divanes continuarán aumentando su producción.

Sólo la persona dotada de grandeza de espíritu –con peso interior y humildad– y forjada en la pelea de la disciplina interior, es capaz de establecer este desapasionado diálogo entre las partes, que siempre conduce a buen puerto. Es la única manera posible de resolver los conflictos. El director de orquesta se ejercita en la escucha atenta del otro, sin perder un ápice de liderazgo. Más aún, lo ostenta en grado sumo.

El contrabajista alemán Klaus Stoll ilustra esta cuestión: «Si alguien cree tener una idea mejor, nuestro director le invita a expresarla, y está dispuesto a discutirla. En una orquesta, las situaciones verdaderamente delicadas solamente se dan cuando una de las partes permanece inflexible [...]. Creo que a veces la gente se equivoca en su juicio sobre los directores. Creen que el director es la figura central de un concierto. Y no; de hecho, sólo es el coordinador central. Su labor consiste en consolidarnos a todos».

Sobre el poder del director de orquesta, afirma Riccardo Muti: «Creo que “poder” significa que uno toma una decisión por cien personas y éstas de algún modo han de obedecerle. Pienso que, a día de hoy y afortunadamente, éste no es el caso de la música. Creo que un director

es capaz de unir a cien músicos –y en el caso de obras corales, a doscientos, a trescientos– precisamente para convencerles de que tiene una propuesta sobre la obra que van a interpretar, que tiene las ideas claras, y que es capaz de llevarla a cabo con su personalidad, con su conocimiento y con su –digamos– carisma, que es fruto del conocimiento y de la personalidad. Así que es capaz de atraer a toda esa gente hacia sí, aun cuando ellos puedan no estar de acuerdo. Pero no sucede que el director sea un dictador que desde el pódium golpee con una vara a cuantos tiene alrededor. A veces se ha dado esto en los tiempos pasados. Afortunadamente, hoy en día la situación ha cambiado. Yo no llamaría a esto “poder”. El poder, en mi opinión, ha estado demasiado conectado a una actitud dictatorial. En mi propia experiencia, nunca he tenido que pelear contra una orquesta. Quiero algo y trato a los instrumentistas como mis músicos, como mi instrumento [...]. Si eres capaz de convencerlos de que crees en tu interpretación y de que tu interpretación es interesante porque abre nuevos horizontes, nuevas vías, entonces quedan fascinados [...]. Es una combinación de muchas cosas misteriosas con otras perfectamente explicables. Uno no debe ser débil, no debe tener miedo. Debe actuar como un músico entre músicos, sin pedir las cosas por caridad [...]. Incluso aunque no convencas a los instrumentistas, tienes que ser capaz de llevarlos al punto que desees. Esto es algo que unos tienen y otros no. No se puede aprender en la escuela. Forma parte del misterio de la naturaleza humana».

Aunque lo que sostiene Muti es completamente cierto, hay algo en sus palabras que no acaba de convencer, cuando se conoce la controversia que generó la noticia

de su marcha como director musical y artístico de La Scala de Milán, uno de los teatros de ópera más importantes del mundo. Mientras el alcalde de la ciudad y las autoridades políticas deseaban que el maestro napolitano permaneciera con ellos, prácticamente la totalidad de los ochocientos empleados que trabajan en aquella casa emitieron su voto a favor de su marcha inmediata. Es evidente que nadie es un billete de quinientos euros –que a nadie disgusta–, y que siempre va a haber unas personas con las que congeniemos mejor que con otras. Esto no ofrece ningún problema. Pero si un sondeo revela que la mayor parte de un colectivo como La Scala desea que su director se marche, puede tener la certeza de que no ha ejercido su liderazgo de la manera adecuada.

#### ■ SOBRE EL AUTOR

**Íñigo Pirfano** estudió la carrera de Filosofía en la Universidad Complutense de Madrid. Realizó los estudios de Dirección de Orquesta, Coro y Ópera en Austria y Alemania, con directores de la talla de Karl Kamper, Sir Colin Davis, Karl-Heinz Bloemeke y Kurt Masur. Ha actuado como director invitado en algunos de los teatros más importantes del mundo. Por su labor como fundador y director titular de la Orquesta Académica de Madrid, recibió el Premio Liderazgo Joven 2011 de la Fundación Rafael del Pino. Ha publicado un ensayo sobre estética (Ebrietas. El Poder de la Belleza) y varios libros e interviene habitualmente como ponente en algunos de los foros más importantes de España, como la Fundación Telefónica, el IESE Business School y la Fundación Rafael del Pino.



# DECISIONES FINANCIERAS

*El gerente como operador y estratega*

Este seminario va dirigido a ejecutivos, propietarios de empresas, directivos, asesores de empresas y consultores que tengan exposición a temas financieros en un rol actual o futuro y que deseen profundizar sus conocimientos financieros.

**Quito: 17 de abril**  
**Guayaquil: 19 de abril**

*Información: [info@ide.edu.ec](mailto:info@ide.edu.ec)*

# EL VALOR DE LA RSE

## EN ÉPOCAS DE CRISIS



**Por Sergio R. Torassa**  
Profesor de Finanzas, IDE Business  
School, Universidad de Los Hemisferios

Hasta hace un par de años, y coincidiendo con la bonanza que vivió Ecuador, no había semana en la que no hubiese un evento o noticia que hiciese referencia a la Responsabilidad Social Empresarial (la llamada RSE). En Quito y en Guayaquil se celebraron múltiples congresos nacionales e internacionales sobre el tema, que obtuvieron un éxito de público notable. Las multinacionales con presencia en el país, las

grandes corporaciones locales, las empresas medianas y pequeñas apostaban por comprometerse y mejorar su imagen, tanto con el público externo (clientes, mercado y comunidad de su entorno), como con sus colaboradores. Los discursos de sus CEOs y las Memorias Anuales contenían múltiples referencias que ejemplificaban el comportamiento responsable de sus firmas.

## ***La RSE no constituye una carga, sino que es un factor esencial de supervivencia para las compañías: aquellas firmas que descuiden este aspecto, corren serios riesgos de perder su legitimidad social y, por ende, el papel económico que detentan.***

Sin embargo, con la caída en los precios del petróleo y la llegada de la crisis, el entusiasmo parece haber desaparecido. ¿Qué razones subyacen detrás de este cambio? ¿Fue una tendencia efímera, propia de un momento puntual de abundancia económica? Si no lo fue, ¿es posible sacar ventajas de la RSE en tiempos de crisis? ¿Puede la RSE contribuir a establecer las bases para una mejor convivencia social y mayor gobernabilidad de las naciones en desarrollo?

### **¿Moda o necesidad?**

Uno de los tópicos más escuchados en torno a la Responsabilidad Social Empresarial es que “se trata de una moda pasajera”. Otro, quizás aún más repetido, es que “la RSE solo es un concepto válido para las grandes empresas”. Ni uno, ni otro constituyen argumentos válidos. Respecto al primero, y atendiendo a la importancia otorgada por los empresarios, agentes sociales e inversores institucionales de todo el mundo, no estamos ante una moda, sino frente a una necesidad genuina. La RSE no constituye una carga, sino que es un factor esencial de supervivencia para las compañías: aquellas firmas que descuiden este aspecto, corren serios riesgos de perder su legitimidad social y, por ende, el papel económico que detentan.

En cuanto al segundo, si bien es cierto que las primeras iniciativas en materia de RSE tienen su origen en compañías multinacionales, la validez de sus principios y el potencial estratégico de su utilización son verificables para cualquier empresa, independientemente de su dimensión.

El tamaño, ámbito de relaciones y peso de los *stakeholders* en las grandes compañías las sitúa permanentemente en el “punto de mira” de las organizaciones no gubernamentales, la prensa, los sindicatos, etc., convirtiendo a la RSE en un elemento más de su estrategia, cultura empresarial y gestión diaria. En el caso de las pymes, su menor escrutinio público y visibilidad no justifica relegar la RSE a un plano secundario. Hacerlo implicaría ignorar las expectativas e intereses de interlocutores esenciales para el buen desarrollo de la actividad de la empresa, con sus consecuentes efectos negativos.

### **¿Qué es y para qué sirve la RSE?**

Por RSE se entiende el conjunto de obligaciones y compromisos de carácter voluntario, que asumen las organizaciones y que están vinculadas con el impacto que sus actividades producen en los ámbitos social, laboral, ambiental y de los derechos humanos.

Esta definición no es antagónica con la obtención de beneficios, principal responsabilidad de las empresas en una economía libre. Además, las compañías que sean capaces de integrar su compromiso económico con el social, pueden disfrutar de una ventaja competitiva, que los mercados y la sociedad valoran y premian. Según una reciente encuesta realizada por el EIU<sup>1</sup>, el 37% y el 31% de los líderes empresariales entrevistados vinculan la capacidad de atraer y retener clientes y las mejoras en los

beneficios obtenidos por la firma, respectivamente, con la puesta en marcha de políticas de sostenibilidad.

La RSE incrementa asimismo el grado de competitividad de las empresas, tanto por vía directa como indirecta. De hecho, pueden obtenerse beneficios directos a través de un mejor entorno laboral, que cree un mayor compromiso de los trabajadores con su empresa, lo que redundará en un incremento de la productividad; de una utilización más eficaz de los recursos naturales y de una mejor imagen de marca, lo que permite aplicar diferenciales de precio. Los efectos indirectos de la RSE pueden concretarse en un aumento del interés que los clientes e inversores prestan a las compañías, permitiéndoles incrementar su cuota de mercado<sup>2</sup>. En sentido contrario, unas inadecuadas prácticas comerciales pueden influir de forma negativa en la opinión que los consumidores tienen de la empresa, con la consecuente pérdida de reputación, que afecta no sólo a la marca, sino también a la imagen de toda la organización.

### **De la teoría a la práctica**

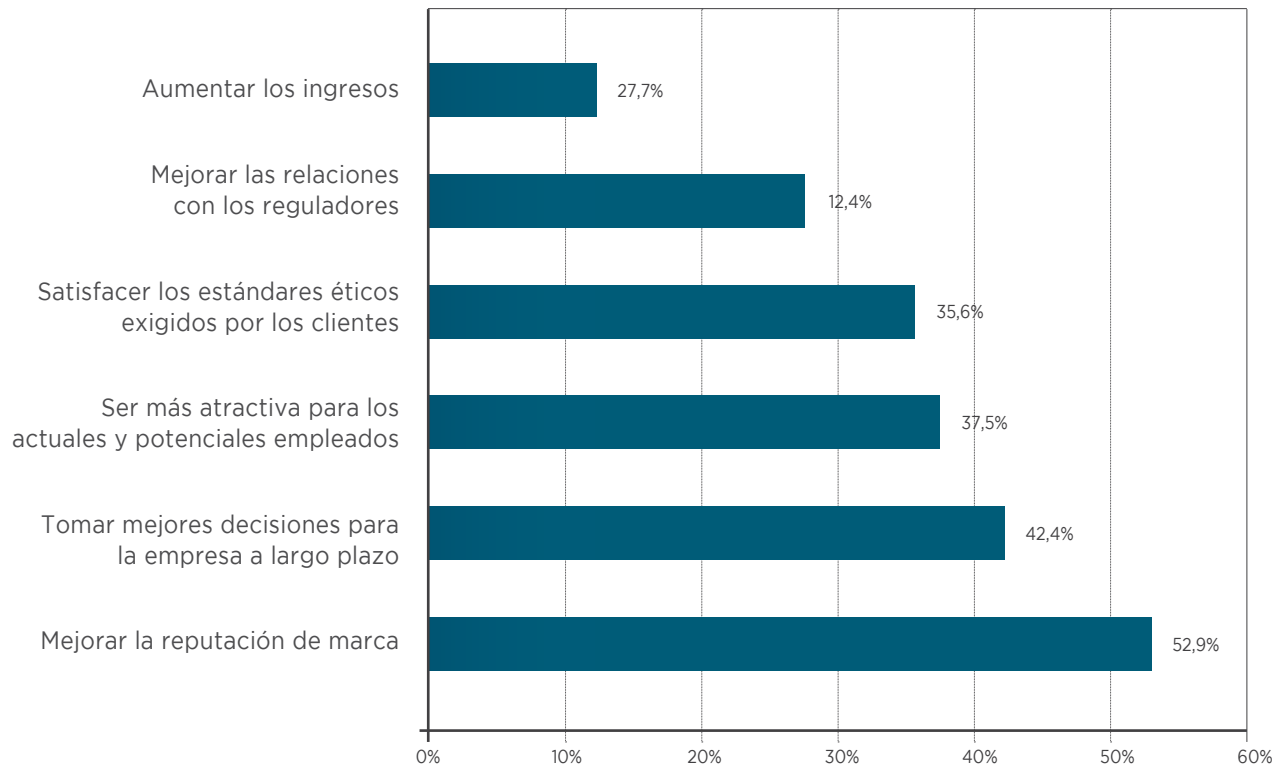
Para comenzar a “hacer camino”, debemos preparar un inventario de las acciones de RSE que la empresa ya realiza y de las que -siendo deseables- aún le quedan por hacer. Respecto a las primeras, basta una simple descripción: por ejemplo, la compañía redujo en un 16% el papel consumido por persona en los últimos dos años. En

<sup>1</sup> Economist Intelligence Unit, “Doing good: Business and the Sustainability Challenge”

<sup>2</sup> J. Morrós e I. Vidal, “Responsabilidad Social Corporativa”, Fundación Confemetal, Madrid, 2005

*...las compañías que sean capaces de integrar su compromiso económico con el social, pueden disfrutar de una ventaja competitiva, que los mercados y la sociedad valoran y premian...La RSE incrementa asimismo el grado de competitividad de las empresas, tanto por vía directa como indirecta.*

### Principales ventajas aportadas por la RSE



Fuente: The Economist

cuanto a las segundas, la dificultad reside en identificar lo que sería ideal, para determinar con posterioridad los gaps existentes y fijar las prioridades de cobertura de los mismos. Tres son los criterios de selección que pueden ayudarnos en este sentido:

- ✓ Urgencia: aquello que la empresa está haciendo mal, debe corregirse a la brevedad posible
- ✓ Coherencia estratégica: aquello que coincide con la misión y la estrategia de la compañía ha de ir por delante. Si una de las ventajas competitivas es la innovación, cualquier acción de RSE debe estar dirigida a apuntalarla y consolidarla.
- ✓ Recursos consumidos: sea en términos de dinero, personas, entorno, etc.

Finalmente, cabe diseñar unos planes de acción capaces de transformar los objetivos seleccionados en resultados concretos. Ello supone establecer las metas esperadas, definir los criterios de evaluación, nombrar las personas responsables de ejecutarlos y fijar los plazos de cumplimiento. Cuanto más activa sea la participación del empresario y de su equipo directivo en la elaboración y puesta en marcha de los planes, tanto mayor será el éxito de la iniciativa.

*Si en períodos de bonanza, la RSE constituye un atributo más en pos de la excelencia, en tiempos de “vacas flacas” se convierte en un factor crítico para captar las nuevas sensibilidades que van surgiendo entre la clientela, los proveedores, los agentes sociales, etc. y, así, gestionar el cambio de manera inteligente.*

A los grupos de interés afectados se les han de comunicar las nuevas políticas, implicándoles y comprometiéndoles en su aplicación, de tal modo que asuman las obligaciones que les corresponden. Esta actuación conjunta y unos planes de acción realistas son los elementos clave para asegurar que los resultados sociales se traduzcan en mejores resultados financieros.

### Con la crisis a cuesta

En coyunturas de recesión, la demanda queda bajo mínimos, el clima laboral se enrarece, la presión de los agentes sociales se incrementa, el crédito bancario se limita y los beneficios empresariales retroceden, convirtiéndose –en muchos casos– en pérdidas. Son momentos donde es necesario dar un “golpe de timón” que discontinue tan negativa dinámica.

En este complicado entorno, la RSE juega un papel fundamental, en la medida que puede convertirse en una fuente de creación de ventajas competitivas. Las compañías que consigan establecer buenas relaciones con sus grupos de interés podrán desarrollar una estrategia de diferenciación basada en la oferta de productos percibidos como únicos en el mercado o en la reputación de la propia empresa. Podrán también, adaptar sus procesos internos más rápidamente, incrementar la eficiencia de sus equipos humanos, aumentar la productividad, etc., lo que contribuirá a mejorar su posicionamiento frente a la competencia.

En la práctica, para lograr estos objetivos la empresa ha de cambiar su cartera de actividades de RSE eliminando algunas, reforzando otras o planteándose nuevas, eso sí, todas ellas orientadas hacia la creación de valor para la compañía. ¿Cómo puede crearse valor a través de actividades de RSE?<sup>3</sup>... En general, existen cinco formas posibles: 1) creando activos intangibles valiosos, como la legitimidad o la reputación; 2) diferenciando productos y procesos para incorporarles atributos o características que son positivamente valorados por los clientes; 3) mejorando el contexto competitivo en el que se mueve la empresa; 4) reduciendo los riesgos en las relaciones con los grupos de interés y evitando, de esta manera, los costes de un comportamiento socialmente no responsable; y 5) accediendo a recursos valiosos en mejores condiciones que otras empresas, tales como personal cualificado o recursos financieros procedentes de fondos de inversión socialmente responsable (las llamadas ISR). Por tanto, la empresa podría preguntarse para cada actividad de RSE: ¿cómo contribuye a crear valor?, ¿de qué manera lo hace?, ¿cuáles son los costes en los que incurrimos, en comparación con la contribución a la creación de valor? La respuesta a estas preguntas puede conducir al abandono de algunas actividades y al refuerzo de otras o, incluso, a la puesta en marcha de nuevos proyectos.

<sup>3</sup> L. Guerras Martín, “¿Qué prioridades de RSE habría que establecer en época de crisis?”, Revista de RSE, Fundación Luis Vives, Madrid, Enero-Abril 2010.

Si en períodos de bonanza, la RSE constituye un atributo más en pos de la excelencia, en tiempos de “vacas flacas” se convierte en un factor crítico para captar las nuevas sensibilidades que van surgiendo entre la clientela, los proveedores, los agentes sociales, etc. y, así, gestionar el cambio de manera inteligente. En épocas de crisis, cualquier ventaja –por pequeña que esta sea– ha de aprovecharse. De ello puede depender la supervivencia de la compañía.

### ■ SOBRE EL AUTOR

**Sergio Torassa** es MBA por IESE Business School de España y Máster en Dirección de Empresas Turísticas por la Universidad Autónoma de Madrid/La Salle International Graduate School. Es Economista y Chartered Accountant. Fue Profesor de Finanzas Internacionales de la Universitat Pompeu Fabra, Barcelona-España. Tiene más de 25 años de experiencia en el sector financiero y empresarial, adquirida en posiciones de alta dirección en instituciones en Reino Unido, España, Latinoamérica y Ecuador. Actualmente es socio de Diagnóstico & Soluciones, consultora especializada en reestructuraciones empresariales, con sede en Barcelona, España.



CLAVES PARA INNOVAR  
MÁS Y MEJOR

## Qué papel deben jugar los usuarios expertos en la innovación

Por Stefanos Zenios

**H**ace unos diez años empecé a trabajar con Paul Yock, amigo y colega de Stanford, en un curso de desarrollo de nuevos dispositivos clínicos dirigido a médicos, alumnos de MBA e ingenieros. Los participantes aplican un proceso de innovación en biodiseño que consta de tres fases principales: identificación, invención e implementación.

En la primera, tras observar en un hospital los procedimientos médicos, los estudiantes elaboran una lista con unas 200 necesidades. Una vez priorizadas, eligen cincuenta, proponen posibles soluciones y desarrollan prototipos. Por último, testean un subgrupo de soluciones en un laboratorio o contexto preclínico para comprobar si realmente funcionan. Hasta el momento, más de medio millón de pacientes han sido tratados con tecnologías surgidas del programa.

\* Artículo publicado en IESE Insight y reproducido previa autorización.

## **Integrar en el equipo de innovación a algún profesional del ámbito al que se dirigen nuestros productos aumenta la productividad y la velocidad del proceso.**

Partiendo de esta experiencia, creé junto con otro colega, Russ Siegelman, el proceso de innovación Startup Garage (ver la **figura 1**), apto para todos los sectores. A partir de estemodelo, antiguos alumnos del curso han lanzado empresas tecnológicas de éxito, como Trulia (portal inmobiliario), DoorDash (comida a domicilio), SoFi (refinanciación de préstamos a estudiantes, hipotecas y créditos personales) y Bipsync (software para inversores).

Hoy Silicon Valley asume que es mejor un proceso de innovación como el Startup Garage que un plan de negocio formal. Y eso me lleva a plantearme si es el proceso en sí lo que conduce al éxito o hay otros factores en juego.

En este artículo examino dos cuestiones críticas. Primero, la investigación nos dice que la incorporación al equipo directivo de la empresa de un profesional representativo de nuestro cliente tipo puede potenciar el proceso de innovación durante la fase de identificación de necesidades. Pero, ¿hasta qué punto y cómo?

Segundo, ¿cuánto tiempo se debe dedicar a la exploración e identificación de necesidades antes de pasar a la elaboración de prototipos, con los elevados costes que conlleva? ¿Qué consideraciones se han de tener presentes durante las fases de invención e implementación?

### **El ojo clínico de los profesionales**

La investigación que he realizado con colegas de Stanford muestra que integrar en el equipo de innovación a algún profesional del ámbito al que se dirigen nuestros productos aumenta la productividad y la velocidad del proceso. Y es que estos individuos son expertos en los productos que utilizan en su día a día laboral.

Por ejemplo, un cirujano que trabaje con el equipo directivo de una empresa que desarrolla instrumentos quirúrgicos puede ayudar a comprender las necesidades reales del usuario final, facilitando así el desarrollo de un dispositivo que las cubra mejor. Al compartir su punto de vista y su experiencia personal, también puede aumentar la probabilidad de que el instrumento llegue a ser comercializado.

En Reino Unido, dos terceras partes de los fabricantes consideran que estos expertos son una fuente de innovación clave, mientras que, en el sector farmacéutico, el 57% de los nuevos usos dados a medicamentos existentes tienen su origen en la práctica clínica. En el sector de los dispositivos médicos, los fabricantes establecidos integran en sus nuevos productos hasta tres veces más patentes de firmas fundadas por médicos que por otros profesionales. De hecho, el 20% de las tecnologías patentadas están desarrolladas de forma conjunta con médicos.

### **La influencia depende de su función**

En nuestro estudio nos propusimos descubrir si los efectos positivos de contar con estos profesionales dependen de su función en la organización. Como estas personas pueden desempeñar muchos roles, intentamos averiguar si son más eficaces como directores generales, ejecutivos, consejeros o miembros del equipo de innovación.

A partir de una base de datos de las *startups* estadounidenses fundadas por inversores de capital riesgo entre 1979 y 2005 para desarrollar dispositivos médicos, investigamos cuáles tenían productos aprobados por la Admi-

nistración de Alimentos y Medicamentos (FDA), lo cual indicaba su éxito.

A continuación identificamos las patentes de este universo de empresas (incluidas tanto las que habían triunfado como las que no), los nombres de los inventores y médicos participantes y otros datos importantes. Toda esta información nos permitió averiguar cuántos equipos directivos incluían médicos, qué funciones desempeñaban en el proceso de innovación y en qué fase.

Examinamos un total de 235 empresas de instrumentos quirúrgicos por la alta involucración de los médicos en este tipo de compañías. Y, efectivamente, el 92% de las firmas de la muestra contaban con al menos uno. ¿La conclusión? La asociación entre la presencia de profesionales en estas empresas y el éxito de los productos es ambigua: depende de su función y de la fase en que participen.

### **Cuándo ayudan y cuándo entorpecen**

Antes de profundizar en nuestros hallazgos, es importante entender unos cuantos aspectos generales del éxito de una innovación y dónde encajan estos profesionales expertos en todo ello.

Para tener éxito, una idea debe ser usable, factible y viable. Aquí la diversidad del equipo de dirección es esencial, puesto que le ayudará a abordar sendas dimensiones.

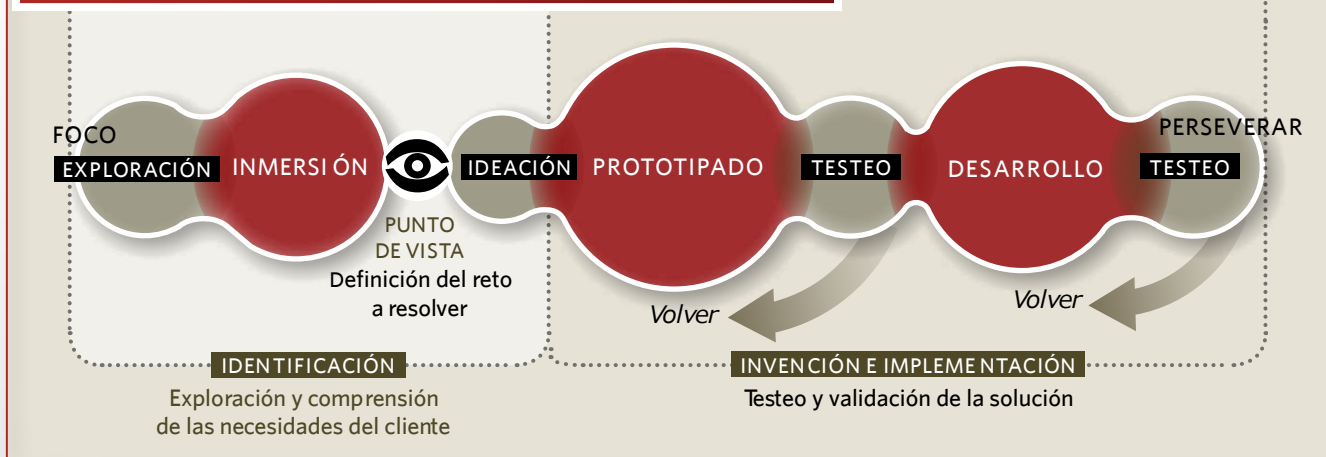
El tamaño también importa: puede verse en dificultades si su equipo es demasiado grande o demasiado pequeño. En el primer caso, porque la posibilidad de conflicto es mayor, lo cual afecta a la cohesión, la confianza y el rendimiento. En el segundo, porque no podrá abordar

*La presencia de profesionales del sector es especialmente relevante en la fase de exploración, cuando la empresa se vuelca en generar una gran cantidad de opciones y alternativas.*

### El proceso de innovación Startup Garage

EL DESARROLLO DE UN NUEVO PROYECTO EN CUALQUIER SECTOR PASA POR OCHO ETAPAS.

FIGURA 1



como es debido las tres dimensiones. Por las conversaciones que he mantenido con emprendedores de Silicon Valley, lo ideal es un equipo directivo de entre cuatro y seis personas.

Los profesionales son idóneos para explorar la usabilidad de una idea. Por su parte, los ingenieros le ayudarán con la factibilidad y los directivos, con la viabilidad. Y, si estos últimos son realmente buenos, podrán determinar si su idea cumple los tres requisitos.

Ahora piense en el proceso de innovación como un continuo que atraviesa tres fases: exploración, análisis y selección.

En este continuo, la presencia de profesionales de un sector es especialmente relevante en la fase de exploración, cuando la empresa se vuelca en generar montones de opciones y alternativas. Si los incorpora en ese momento, podrá conocer las preferencias de los usuarios finales, comprender qué prestaciones necesita el producto para que estos lo empleen y generar múltiples oportunidades.

Asimismo, debido a su experiencia práctica y a que son los consejos de administración quienes deciden qué se explora y qué se selecciona, pueden aportar mucho como consejeros: desde oportunidades de exploración

hasta una opinión informada sobre la posible respuesta de los usuarios reales al nuevo producto y las posibles barreras inesperadas.

Y, teniendo esto en cuenta, vayamos a nuestros hallazgos sobre el impacto de estos expertos en el proceso de innovación según su función en la empresa.

**COMO LÍDERES: EL EFECTO SUELE SER NEGATIVO.** Nuestro estudio respalda la opinión de que, en la posición de CEO, pueden entorpecer el proceso de innovación. Al ser especialistas por naturaleza, carecen de las habilidades generalistas necesarias para supervisar todo el espectro del proceso, conciliar objetivos opuestos durante la fase de selección y establecer procedimientos eficaces para la gestión del continuo de la innovación.

**COMO EJECUTIVOS: RESULTADOS MIXTOS.** Su impacto puede ser positivo en cuanto a la identificación de nuevos mercados (exploración), pero no se les da tan bien sintetizar datos desde diversos puntos de vista para después hacer una selección. Se centran en la deseabilidad del producto en lugar de los distintos pasos necesarios para llevarlo hasta el mercado (factibilidad técnica, viabilidad económica), un proceso que suele prolongarse de tres a cinco años en el ámbito de los dispositivos médicos.

Además, cuando hay muchos profesionales del sector entre los ejecutivos, su presencia puede resultar contraproducente. La evidencia anecdótica también muestra que es prácticamente imposible ser ambas cosas, pues al ejercer de directivos se pierden las ventajas que ofrecían como médicos.

## Los profesionales de un sector aportan perspectivas al equipo de innovación que pueden ser más valiosas que las de los ingenieros porque entienden mejor al cliente y sus necesidades.

**COMO INVENTORES: UNA APUESTA SEGURA, AL MENOS AL PRINCIPIO.** Se les suele considerar colaboradores valiosos en el desarrollo de productos, sobre todo en la fase de exploración. Ayudan a interpretar diversos puntos de vista y aportan perspectivas que pueden ser más valiosas que las de los ingenieros porque entienden al cliente y sus necesidades. Uno de los entrevistados en nuestro estudio lo explicó así: “Me parece que mi perspectiva es mejor que la de los ingenieros. Sé mucho de productos y materiales. Puedo integrar ambos porque manejo dispositivos médicos. Sé cómo piensan los médicos porque yo también lo soy”. En este sector en concreto, la ausencia de médicos en el equipo de innovación se traducirá probablemente en una menor comprensión del cliente.

Sin embargo, esa ventaja se reduce en las fases posteriores del proceso. Y si todos los miembros del equipo de innovación son profesionales del sector, el impacto será también negativo.

**COMO CONSEJEROS: UNA VENTAJA LIMITADA.** Nuestros datos también indican que a menudo aportan pericia al consejo en su calidad de expertos, pero ese conocimiento es más valioso en las etapas iniciales del proyecto. Los consejos de las empresas desempeñan un papel fundamental en la definición de productos y estrategias, así que contar entre sus miembros con profesionales a los que van destinados sus productos puede ser decisivo.

En fases posteriores del proceso de innovación, ese impacto positivo disminuye. Y, como ocurre en el equipo de innovación, si hay demasiados profesionales en el

consejo, se resiente la diversidad de voces. Y esa limitación de puntos de vista puede restringir el número de alternativas que acaben sobre la mesa.

### Cuestiones críticas de composición

En suma, la presencia de profesionales en los equipos directivos es crucial, pero en el momento y el lugar adecuados. Por eso, a la hora de formar el equipo de una *startup*, piense bien en la función que les asigna. En lugar de ocupar el puesto de CEO u otros cargos ejecutivos es mejor que tomen decisiones como parte del equipo de innovación o del consejo de administración.

Si debe crear un equipo para idear y desarrollar un nuevo producto en su empresa, hágase estas preguntas:

- ¿Está representadas en el equipo todas las habilidades necesarias?
- ¿Están representados los profesionales del ámbito en que se utilizan nuestros productos?
- ¿Tienen estos profesionales un conocimiento profundo de los usuarios reales, se relacionan con ellos y comprenden sus necesidades?

Si sopesa financiar una *startup*, haría bien en informarse sobre si cuenta en su equipo con profesionales del sector al que se dirigen sus productos y qué puesto desempeñan.

En cualquier caso, recuerde que el impacto positivo de estos profesionales es mucho más palpable en las fases iniciales del proceso de innovación. Es ahí cuando aportan mejoras a la innovación, pues apuntan ten-

### Lecciones del caso Theranos

Es posible que una mayor presencia y un mejor posicionamiento de los profesionales médicos hubieran evitado los problemas de esta empresa.

Fundada en 2003, Theranos desarrolló un dispositivo revolucionario capaz de realizar análisis a partir de una sola gota de sangre. Diez años después, el uso de sus tests se había generalizado entre los médicos estadounidenses. Pero en 2015 se puso en entredicho la precisión de su tecnología y en mayo de 2016 Theranos anunció la falta de validez de los análisis de sangre realizados en los dos años anteriores. El regulador revocó la licencia de la empresa y la excluyó del sector durante dos años, tras lo cual su valor de mercado pasó de 9.000 a 800 millones de dólares.

En los últimos meses, la compañía ha incorporado más médicos a su consejo, además de contratar a ejecutivos con la misión de controlar la calidad y el cumplimiento normativo de sus productos.

Aunque los problemas de Theranos se deben a muchos factores, la insuficiente presencia de profesionales médicos en el equipo de innovación y en el consejo podría ser uno de ellos.

Algunos analistas críticos han señalado que el consejo y el equipo asesor rebosaban de antiguos CEO y funcionarios gubernamentales. De haber involucrado a más profesionales médicos, tal vez la empresa habría evitado tanto los fallos de su tecnología como sus pasos en falso en el cumplimiento de las normas del sector.

## A los médicos no se les debería prohibir sin más colaborar en el desarrollo de nuevos productos por parte de empresas farmacéuticas o de dispositivos médicos o se limitará la innovación.

dencias y las prestaciones que debe tener el producto, además de corregir los fallos de diseño. A medida que madura la empresa, estos efectos positivos se debilitan e incluso pueden ser claramente perjudiciales si estos individuos se centran demasiado en el producto en sí y no en otros aspectos del continuo (ver Lecciones del caso Theranos).

### Transparencia y conflictos de interés

Nuestros hallazgos también arrojan luz sobre cómo los Gobiernos deberían regular la colaboración de los profesionales con las empresas. Esta cuestión es especialmente relevante en el sector de la salud, donde la relación entre médicos y compañías se enfrenta a una creciente regulación.

La ley que en Estados Unidos busca la transparencia en los pagos a médicos, por ejemplo, exige a los proveedores del sector que informen de cualquier relación económica que tengan con médicos para sacar a la luz posibles conflictos de interés. Lo malo es que esta ley disuade a los profesionales médicos de colaborar con las empresas. Es decir, nos arriesgamos a que un exceso de regulación tenga un impacto negativo en los pacientes al limitar dicha colaboración y el número de innovaciones de éxito.

Creo que a los médicos no se les debería prohibir sin más colaborar en el desarrollo de un nuevo producto por parte de una empresa farmacéutica o de dispositivos médicos. Al fin y al cabo, esa colaboración entre médicos e industria aumenta la probabilidad de que aparezcan innovaciones que beneficien a los pacientes.

Esta lógica puede extrapolarse a otros sectores, como los servicios financieros. Así, si no se quiere que los ase-

sores financieros vendan productos a cuyo desarrollo han contribuido, podría estipularse que obtuvieran royalties por su venta siempre que no la efectuaran directamente ellos. Si desarrollan con firmas de gestión de patrimonio productos atractivos para otros asesores financieros y sus clientes, esa colaboración crea valor para el usuario final y, por tanto, no tiene por qué ser controvertida.

La conclusión es que, cuando existen conflictos de interés, se ha de separar el papel de inventor del de vendedor. Los profesionales que se involucren en la fase de desarrollo de un producto y se beneficien de los royalties generados no deberían venderlo directamente.

### El paso a los prototipos y el testeo

El segundo aspecto que quiero abordar en este artículo son las dos fases posteriores del proceso de innovación. Así, ¿cuándo hay que pasar de la identificación de necesidades a la elaboración de prototipos y cómo dar con una estrategia de testeo que funcione?

A medida que las *startups* avanzan por el proceso de innovación, deben tomar una serie de decisiones en momentos cruciales: desde cuándo desistir de una idea o hacer una nueva prueba para obtener más información hasta cuánto invertir en ella. Los emprendedores estudian y actualizan continuamente los datos. Cuando la información disponible sugiere que la idea es una buena oportunidad de negocio, hay que invertir. Pero, si los datos son preliminares y poco concluyentes, ¿debe invertir, abandonar o hacer una nueva prueba de algún tipo?

Toda *startup* es un conjunto de hipótesis: ¿cuál es su propuesta de valor? ¿Cómo va a encontrar clientes?

¿Cómo va a ganar dinero? Los emprendedores calculan la rentabilidad de sus innovaciones en función de los supuestos establecidos a partir de dichas hipótesis.

Saber cuándo pasar de recolectar datos para generar hipótesis a recopilar información para poner a prueba esas hipótesis mediante prototipos y su testeo es más fácil con un sencillo “análisis del 5%”, que le ayudará en la toma de decisiones críticas.

Primero, identifique las aportaciones de su idea al modelo económico de la *startup* en función de los supuestos y datos de que dispone. Después, pregúntese qué va a pasar con la rentabilidad de su negocio si modifica cada uno de los supuestos en un 5%.

A continuación, elija el que más afecte a la rentabilidad y diseñe un experimento para recabar más datos a no ser que los que ya tenga lo respalden. De ese modo tendrá una visión más cabal.

Pero, ¿y si tiene que elegir entre un test caro y otro barato? Esta decisión puede ser decisiva para el futuro de cualquier *startup*, puesto que las pruebas caras proporcionan datos de mejor calidad que los baratos.

Ante esta disyuntiva, divida el aumento de rentabilidad de cada uno de los supuestos entre el coste del test correspondiente. Así sabrá cuál de ellos presenta el mayor ratio información-coste.

Dicho cálculo puede serle útil en dos momentos clave del proceso de innovación: 1) cuando pase de la identificación de necesidades a la generación de hipótesis, y 2)

## **Cuando existen conflictos de interés, se ha de separar el papel de inventor del de vendedor. Los profesionales que se involucren en la fase de desarrollo de un producto no deberían participar en su venta.**

más adelante, cuando estas hipótesis evolucionen o las sustituya por otras.

Nuestra investigación indica que, si hay datos convincentes que validen una idea, el coste por unidad de información es menor en las pruebas caras que en las baratas. Si los datos son preliminares y poco concluyentes, las baratas son más informativas por unidad de coste.

Door Dash, una empresa de nuestro programa fundada en 2013 y valorada hoy en mil millones de dólares, siguió este método. Tras dar con una idea de producto, desarrolló un modelo financiero que incluía un análisis pormenorizado de la rentabilidad del negocio y decenas de supuestos detallados en una hoja de cálculo.

Después identificó el más sensible en cuanto a rentabilidad e hizo un experimento cuya información por unidad de coste era también la más alta. La lección es clara: decida qué supuestos quiere poner a prueba y haga el test que le ofrezca la información de más calidad por unidad de coste.

### **A prueba de sesgos**

Los sesgos afectan a nuestro criterio y decisiones. Uno de los más extendidos entre los emprendedores es hacerse ilusiones, lo que se conoce como “campo de distorsión de la realidad”, que se ve agravado por el de confirmación. La combinación de ambos hace que, si creemos que una idea va a funcionar, solo nos fijaremos en los datos que así lo sugieren. Para esquivar esta trampa, hay que buscar datos que puedan contradecir la idea durante todo el proceso de innovación.

El análisis del 5% puede ayudarle a limar cualquier ambigüedad en la relación entre sus supuestos y la rentabilidad, así como las diferencias de criterio en el consejo de administración entre los profesionales del sector y otros ejecutivos.

Pongamos por caso que un profesional asegura que no hay nada de qué preocuparse, ya que el supuesto es correcto. Un ejecutivo puede replicar que si ese supuesto influye tanto en la rentabilidad se necesitan más datos.

Aquí es cuando el análisis del 5% se revela más útil. No importa cuántos experimentos hagamos, los sesgos seguirán afectándonos. Los emprendedores deben estar lo suficientemente convencidos para presentar los resultados a sus equipos, que tendrían que avalarán decisiones difíciles ante datos ambiguos. Un método analítico objetivo puede arrojar datos sólidos que justifiquen tomar una dirección u otra.

En general, las decisiones relativas al testeo las toma la dirección, aunque a veces se discuten en el consejo de administración. En este sentido, un equipo directivo diverso que incorpore las perspectivas complementarias de profesionales del sector y ejecutivos con experiencia puede aportar el rigor necesario para superar algunos de los sesgos descritos.

Como decía antes, es vital que las *startups* cuenten con diversidad de voces expertas en sus equipos y consejos. A tal fin, deben buscar y garantizar la representación de muchos puntos de vista en ellos. Si bien conviene añadir profesionales del sector, ingenieros y ejecutivos al mix,

nadie, ni individualmente ni en grupo, debería imponer su agenda sin ponerla a prueba. Cuando en un equipo prevalece una única opinión, es señal de que el supuesto se tiene que poner a prueba.

### **Acierte con el equipo para tomar buenas decisiones**

En definitiva, el éxito de una innovación depende del acierto tanto en la composición del equipo como en la toma de decisiones. Los consejos sobre la incorporación de profesionales de un sector al equipo de la empresa y sobre cómo tomar decisiones clave relativas a los experimentos ayudarán a los emprendedores a afianzar sus proyectos.

#### **■ SOBRE EL AUTOR**

**Stefanos Zenios** es profesor de Iniciativa emprendedora y de Operaciones, Información y Tecnología en la Universidad de Stanford. También director del Center for Entrepreneurial Studies de la Stanford Graduate School of Business. Es el principal cerebro de del curso Startup Garage, dirigido a alumnos de Stanford y directivos para que sigan este proceso de innovación en el ecosistema de Silicon Valley. Asimismo, supervisa el Venture Studio, un taller que diseña y pone en marcha empresas sostenibles y de alto impacto a partir de las teorías del curso. Sus áreas de investigación son la innovación y la salud, lo que también le ha llevado a impartir un curso de innovación en Biodiseño centrado en el lanzamiento de nuevos dispositivos médicos.

# HOMBRE y MUJER: diferencias reales y estereotipos



Por **Nuria Chinchilla, PhD**

Profesora de Dirección de Personas en IESE Business School, España  
Directora del ICWF – Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE



Cuando nace un nuevo ser humano, nace hombre o mujer. Para comprobarlo, el médico que atiende a la parturienta, o la propia madre, no tienen más que mirar de la cintura para abajo del cuerpecito del recién nacido y exclamar gozosos: “¡Es una niña!” o “¡Es un niño!”

En la actualidad estamos asistiendo a una desintegración progresiva de las fronteras entre lo biológico y aquello que proviene del comportamiento cultural. ¿Es todavía relevante preguntarnos si somos hombres o mujeres? ¿O se trata de algo irrelevante para entender nuestra identidad, como ya muchos sostienen? A simple vista se pueden apreciar las diferencias físicas entre hombres y mujeres, pero de un tiempo a esta parte se ha creado artificialmente —y hay obviamente intereses para ello— una ideología: la ideología de género, que sostiene que lo meramente físico y observable no es razón suficiente para hablar de hombre o mujer, como tampoco lo sería lo intelectual, neurológico, el comportamiento ante diferentes estímulos, etc.

Alicia V. Rubio, en su libro *“Cuando nos prohibieron ser mujeres... y os persiguieron por ser hombres”* desmiente los postulados y conclusiones de la ideología de género desde campos tan diversos como la antropología, la neurofisiología, la anatomía y, sobre todo, la realidad, el sentido común y la experiencia cotidiana. [...]

De hecho, ser hombre o mujer significa ser humano pero

de modo distinto (xx, xy). Las diferencias cromosómicas marcan la personalidad —al mismo tiempo, única e irrepetible— de cada ser humano. Si analizamos los últimos estudios nos encontramos con estas diferencias:

1. El **cuerpo** del hombre es distinto al de la mujer desde el vientre materno.
2. Los **cerebros** son distintos.
3. Los **juegos**, innatos, sin ninguna influencia externa, son distintos en los niños y en las niñas.
4. Las mujeres se identifican más con su cuerpo.
5. Las formas de **comunicarnos** son distintas.
6. Los **movimientos corporales** son distintos.
7. La forma de conquista, enamoramiento y **afectividad** funcionan de manera diferente.

[...] A propósito de las diferencias, hace unos días un artículo en el Financial Times aseguraba que la presencia de un mayor número de mujeres en posiciones senior ayuda a romper el tópico de que “si pensamos en un líder, pensamos en un hombre”. Abundando en la diferencia, hay infinidad de evidencias en el mundo sobre la efectividad que las mujeres tienen como modelos de liderazgo. El hecho de ver a otras mujeres liderando ha incremen-

tado la autoconfianza de muchas otras, y las ha hecho capaces de superar estereotipos o sesgos inconscientes, y de lanzarse a competir en ámbitos tradicionalmente dominados por hombres, cambiando también las creencias que hombres y mujeres tienen sobre lo que debe ser un líder efectivo.

La diferencia está inscrita en nuestra intuición original, del mismo modo que lo está la complementariedad de hombre y mujer. En filosofía, se conoce como *sindéresis* la voluntad humana inclinada al bien natural. Con la sobrecarga de información de hoy en día, es comprensible que muchos caigan en los atajos mentales que clasifican y etiquetan a una persona o un grupo. Pero los estereotipos son dañinos, sobre todo en lo que respecta a cómo los hombres y las mujeres deben comportarse en el trabajo o en el hogar. [...]

## ■ SOBRE LA AUTORA

**Nuria Chinchilla Albiol** es PhD en Dirección de Empresas y MBA por IESE, Universidad de Navarra, y Licenciada en Derecho por la Universitat de Barcelona. Autora y coautora de libros sobre cambio organizacional, organizaciones familiarmente responsables y conciliación entre la vida laboral y familiar, fue nombrada “Mejor Mujer Directiva del Año” por la Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias (FEDEPE). Es la única mujer incluida en la lista de los “10 Mejores Directivos” de España.

## MÁS DE 20 AÑOS FORMANDO LÍDERES EMPRESARIALES

El IDE Business School de la Universidad de Los Hemisferios ofrece los mejores programas de formación directiva del país, todos ellos con un impacto de largo plazo en la carrera profesional de los participantes.

La formación que encontrarás aquí te dará una perspectiva de dirección general, visión estratégica y habilidades de liderazgo, necesarias para enfrentar eficazmente los retos de tu empresa.

Liderar con audacia y pasión, conjugando la ciencia con el arte de la dirección de empresas.

Eso es lo que enseñamos en el IDE.



UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

# SOMOS LOS N° 1

## EN ECUADOR EN EDUCACIÓN EJECUTIVA

SEGÚN RANKING DE REVISTA AMÉRICA ECONOMÍA