

revista

MAYO 2018 / AÑO XXIII Nº 5

# Perspectiva

UNA MIRADA AL MUNDO CON



PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON



PERSPECTIVA ECONÓMICA

## Ecuador visto desde Wall Street



UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

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://perspectiva.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:  
<http://perspectiva.ide.edu.ec>  
[perspectiva@ide.edu.ec](mailto:perspectiva@ide.edu.ec)

EDITORA GENERAL  
Patricia León G.

CONSEJO EDITORIAL  
Alejandro Ribadeneira E.  
Wilson A. Jácome  
Jorge Monckeberg

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN  
César Vicente Bustamante G.

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

Nicolás López 518 y Marco Aguirre  
Teléfono: (593-2) 382 79 99  
Quito, Ecuador  
[www.ide.edu.ec](http://www.ide.edu.ec)

## ■ CONTENIDO

4

### Una mirada al mundo con **Harvard Business Review**

Cómo perder a tus mejores empleados | Siete características de la gente sumamente productiva | Cuando no se tiene una alternativa en la negociación, hay que imaginar alguna | Los mejores líderes ven cosas que otros no ven. El arte puede ayudar



8

### TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

#### Implicaciones de los negocios y tecnologías exponenciales en el futuro de la humanidad

Algunas tendencias, casi irrefutables, de la era digital nos dicen que en el 2020 seis millones de habitantes estarán conectados a Internet (casi toda la población mundial), cincuenta millones de aparatos inteligentes circularán en el planeta, y una computadora estará a apenas tres años —o sea en el 2023—, de acuerdo a la Ley de Moore, de tener la inteligencia de un ser humano.



11

### PERSPECTIVA ECONÓMICA

#### Ecuador visto desde Wall Street

En las jornadas de primavera del Fondo Monetario Internacional, que tuvieron lugar en Washington del 15 a 22 de abril de este año, se presentó el panorama económico mundial en el cual se resalta la recuperación cíclica de la economía de todo el planeta. Los resultados económicos 2017 del Ecuador sorprendieron a analistas y al FMI, que pronosticaban una recesión para Ecuador en ese año.



14

### PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT

#### Humildad, una capacidad básica en la era de las máquinas inteligentes

La mayoría de nosotros nos consideramos bastante inteligentes. De lo contrario, no habríamos logrado nuestro actual puesto directivo. Pero el tipo de pensamiento que te llevó hasta aquí no bastará en la era de las máquinas inteligentes, en la que la tecnología será más inteligente que nosotros. La “nueva inteligencia” tiene como su sello distintivo la humildad.



20

### ÚLTIMA MIRADA

#### La necesidad de una participación ciudadana efectiva y real

Para que exista verdadero desarrollo democrático en un país es necesaria una colaboración ciudadana real y activa, que va más allá de participar en las votaciones: es preocuparse y ser parte de la toma de decisiones en temas de interés colectivo. Participar es involucrarse, ser y sentir país. Se necesita estar informados, atentos y ordenar las ideas. Dejar de lado el “no nos escuchan”.



EMPRE  
CONOCER SU TENDENCIA DE  
IDENTIFICAR SU ES

DISPERSION

FRACASO

EXITO

Seminario

# COACHING DIRECTIVO & GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

Guayaquil: Junio 5 - 6 | Quito: Junio 7 -8

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

## Cómo perder a tus mejores empleados

Por Whitney Johnson

Cuando no se les permite crecer a los empleados (y tal vez ni siquiera a ti, como gerente), estos empiezan a sentir que no son importantes. Se sienten como el engrane de una rueda que fácilmente puede remplazarse. Si no muestras que tienes un compromiso con ellos, ellos no sentirán que tienen un compromiso contigo, e incluso si no salen por la puerta, mentalmente sí lo harán.

¿Cómo resolver este enigma? Se empieza reconociendo que todas las personas de tu empresa están en una curva de aprendizaje; esa curva de aprendizaje significa que cada ocupación tiene una vida útil. Se comienza en un puesto en la parte inferior de la curva de aprendizaje, con desafíos que hay que vencer en los primeros días. Al ascender en la empinada cuesta del crecimiento, se van adquiriendo competencias y confianza, lo que lleva a una etapa de gran aportación y, a la larga, dominio en la parte superior de la curva.

Pero conforme decae el potencial de crecimiento, ¿qué sigue? La curva de aprendizaje se aplanan y se alcanza una meseta; en el horizonte cercano se encuentra un abismo de desinterés y un descenso del rendimiento. Yo calcularía que la máxima curva de aprendizaje es de aproximadamente cuatro años para la mayoría de la gente en la mayoría de los puestos; si después de ese tiempo, alguien sigue haciendo lo mismo, quizás empiece a sentirse un poco desmotivado.

El cerebro humano está diseñado para aprender, y no solo durante la niñez, sino durante toda la vida. Cuando estamos aprendiendo, experimentamos niveles de actividad cerebral más altos y se producen muchas sustancias químicas cerebrales que producen bienestar. A los gerentes les convendría recordar eso.

Todas las empresas son grupos de personas con diferentes curvas de aprendizaje. Se construye un equipo A al optimizar estas curvas individuales con una combi-

nación de personas: 15% de ellas en la parte inferior de la curva, empezando a aprender nuevas habilidades; 70% en la feliz etapa de mayor participación, y 15% en la parte superior del dominio. Al llevar a los empleados por toda la curva y pedirles pasar a una nueva curva cuando lleguen a la cima, tendremos una empresa llena de gente comprometida.

Tú y cada una de las personas de tu equipo son una máquina de aprender. Buscan el reto de no saber cómo hacer algo, aprender a hacerlo, dominarlo y luego aprender algo nuevo. En vez de dejar que los motores de tus empleados estén ociosos, haz que arranquen, que aprendan, que avancen y que repitan.

### LA AUTORA

**Whitney Johnson** es asesora ejecutiva, conferencista e innovadora.



## Siete características de la gente sumamente productiva

Por Jack Zenger y Joseph Folkman

¿Alguien de tu equipo parece especialmente productivo? ¿Alguien que hace muchísimo, sin trabajar más horas? ¿Cómo lo hace? Es lo que por lo general se preguntan sus compañeros. Nosotros también queríamos saberlo.

Recopilamos información de alrededor de 7000 personas evaluadas por sus gerentes acerca de su nivel de productividad y 48 comportamientos específicos. Identificamos los comportamientos específicos correlacionados con altos niveles de productividad, el 10% superior de nuestra muestra, y luego realizamos un análisis de los factores.

Surgieron siete grupos consistentes que identificaron las habilidades que por lo regular practicaban las personas más productivas:

**ESTABLECER METAS AMBICIOSAS.** Un proyecto grande motiva a mantener el ritmo y eliminar todas las distracciones. La gente de nuestro estudio que logró hacer más tenía el hábito de establecer metas ambiciosas.

**MOSTRAR CONTINUIDAD.** En nuestro estudio, la gente más productiva había descubierto la forma de dar resultados de

manera ininterrumpida, semana tras semana, mes tras mes. Había una cadencia y un ritmo en su trabajo que parecían mantenerla en marcha.

**TENER CONOCIMIENTOS Y DESTREZA TÉCNICA.** Los profesionales más productivos de nuestro estudio no dudaban en pedir ayuda cuando la necesitaban, pero no la necesitaban con frecuencia. Además, adquirirían intencionalmente nuevas habilidades y trabajaban para ampliar sus destrezas.

**ENFOCARSE EN OBTENER RESULTADOS.** Hay personas que tienen un gran deseo de lograr resultados más pronto y más rápido. Son competitivas y no solo compiten con sus colegas, sino con ellas mismas. Les gusta establecer nuevas marcas de desempeño y luego batirlas.

**PREVER Y SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS.** Las personas más productivas son expertas en resolver problemas. También suelen prever obstáculos y empiezan a trabajar en las soluciones con anticipación, lo que las ayuda a evitar algunos de los problemas con los que se encuentran otras personas.

**TOMAR LA INICIATIVA.** La gente más productiva comienza rápido y nunca espera a que le digan que empiece. Piden perdón, no permiso.

**SER BUENOS COLABORADORES.** En las complejas empresas actuales, se logra muy poco cuando alguien actúa solo; todo es muy interdependiente. La gente más productiva de nuestro estudio era muy colaboradora y trabajaba bien con los demás.

Podría parecer que la gente más productiva logra hacer todo mediante magia (o simplificando las cosas), pero resulta que la productividad extrema es solo una serie de habilidades que los demás podemos adquirir y utilizar.

### LOS AUTORES

**Jack Zenger** es el director ejecutivo de Zenger/Folkman.

**Joseph Folkman** es el presidente de Zenger/Folkman.



*Cuando no se tiene una alternativa en la negociación, hay que imaginar alguna*

Por Michael Schaerer, Martin Schweinsberg y Roderick Swaab

**E**n nuestro más reciente artículo, de próxima aparición en la revista *Journal of Personality and Social Psychology*, descubrimos que los negociadores pueden en realidad cosechar algunos de los beneficios que por lo general ofrecen las alternativas cuando sencillamente imaginan tener una alternativa atractiva.

A fin de evaluar si los efectos de las alternativas imaginarias se convierten en acuerdos finales más rentables, llevamos a cabo un estudio con 300 participantes de laboratorio. Se les agrupó en forma similar: algunos tenían una alternativa real, algunos no tenían ninguna alternativa y a otros se les instruyó para que simularan una alternativa. Les proporcionamos un incentivo para que negociaran de la manera más ambiciosa que pudieran.

Encontramos que los participantes del grupo de la alternativa imaginaria exigieron más en la negociación

y vendieron su producto por mucho más en comparación con los negociadores del grupo control. También hallamos que su desempeño fue casi tan bueno como el del grupo con una alternativa firme.

Estos estudios muestran que la simulación mental de alternativas atractivas puede ayudar a aumentar las aspiraciones y mejorar los resultados en las negociaciones. Esto podría significar pensar en cómo se vería una oferta alternativa atractiva pero realista, por ejemplo, para un producto que se esté vendiendo o en el caso de una oferta alternativa de empleo, antes de ir a la mesa de negociaciones.

También queremos señalar algunas advertencias importantes. Nuestros demás estudios demostraron diversas situaciones en las que imaginar una oferta alternativa no arrojaba un mejor resultado o incluso podía resultar contraproducente. Es importante el tipo de

alternativa simulada. Cuando le pedimos a los negociadores que imaginaran una alternativa no atractiva en vez de una atractiva, su desempeño fue mucho peor, ya que al hacerlo así disminuían sus aspiraciones.

A pesar de que las alternativas firmes son importantes para una negociación de éxito, con frecuencia tenemos que negociar sin tenerlas en realidad. Nuestros hallazgos sugieren que se puede compensar en forma parcial este punto débil al simular mentalmente una alternativa realista pero ambiciosa.

## LOS AUTORES

**Michael Schaerer** es doctorando en comportamiento empresarial en INSEAD.

**Martin Schweinsberg** es catedrático adjunto en ESMT Berlín.  
**Roderick Swaab** es catedrático adjunto en INSEAD.

# *Los mejores líderes ven cosas que otros no ven. El arte puede ayudar*

Por Bill Taylor

**M**arcel Proust escribió: “El verdadero acto de descubrimiento no consiste en encontrar nuevas tierras, sino en ver con nuevos ojos”. Hoy en día, las empresas con mayor éxito no solo desplazan a sus rivales, sino que redefinen los términos de la competencia al adoptar ideas únicas en un mundo en que existe una mentalidad de imitación.

No es tan sencillo como suena, en especial para líderes que han pasado años en la misma empresa o en la misma industria o como parte de la misma disciplina. Sin realmente pretenderlo, los líderes experimentados con frecuencia permiten que lo que saben limite lo que pueden imaginar para avanzar; su conocimiento puede en realidad entorpecer la innovación, por lo que, para citar el espíritu de Proust, es muy importante que los líderes vean a su empresa e industria con nuevos ojos.

Amy E. Herman, asesora y pedagoga con formación en leyes e historia del arte, ha creado un interesante

programa llamado El Arte de la Percepción, el cual llega a la esencia de la diferencia primordial entre mirar y ver. Con él, lleva a los detectives de policía, a los agentes del FBI e incluso a los funcionarios de alto rango del Servicio Secreto y de la CIA al Museo Metropolitano de Arte, a la Colección Frick y a otros museos y galerías famosos. Estos veteranos observadores del crimen y el terrorismo, entrenados en formas específicas para buscar pistas sobre asesinatos e identificar amenazas, enfocan la mirada en obras de Picasso, Caravaggio, Edward Hopper y otros maestros.

Una y otra vez, estos líderes experimentados dejan de lado elementos primordiales de una pintura que transmiten un mensaje importante, ignoran indicaciones de una escena que habla de lo que está sucediendo o no pueden determinar cómo describir lo que hay justo delante de ellos. “No tengan miedo de cambiar su perspectiva”, exhorta Herman a los participantes,

quienes afirman que la nueva manera de ver que desarrollan gracias a estas visitas a museos les ha abierto los ojos a nuevas formas de evaluar las pruebas en su trabajo.

El programa de Amy Herman es una elegante salida de las cansadas rutinas del liderazgo, un uso inteligente y divertido del arte para agudizar las habilidades y aclarar la mente. Huelga decir que lo que las personas ven es una función de quiénes son y en lo que se especializan. Para los líderes que desean ver con nuevos ojos, hay que recordar que el modo en que se mira algo da forma a lo que se ve, y que se ve en forma más creativa cuando se mira el mundo con otros líderes que tienen diferentes formaciones y experiencias.

## EL AUTOR

**Bill Taylor** es cofundador de “Fast Company”.

# *Implicaciones de los negocios y tecnologías exponenciales en el futuro de la humanidad*

Por Ernesto Noboa Vallarino

Profesor de Dirección Estratégica del IDE Business School, Ecuador

Algunas tendencias, casi irrefutables, de la era digital nos dicen que en el 2020 seis millardos de habitantes estarán conectados a Internet (casi toda la población mundial), cincuenta millardos de aparatos inteligentes circularán en el planeta, y una computadora estará a apenas tres años —o sea en el 2023—, de acuerdo a la Ley de Moore, de tener la inteligencia de un ser humano.



## Implicaciones de los negocios y tecnologías exponenciales en el futuro de la humanidad

Las implicaciones incluyen el cambio en la naturaleza del empleo, mayor o menor desigualdad entre países, buen o mal uso de las tecnologías, distintas maneras de relacionarse entre seres humanos, entre otras. Esbozaré estas implicaciones únicamente en dos aspectos de la era digital: un tipo de negocio exponencial y una tecnología digital.



¿Cuál será el efecto neto de las redes sociales en nuestro comportamiento? Su uso adecuado es obvio, por lo que me centraré en el riesgo. Se habla del poder adictivo que este tipo de negocios tiene en las personas. En el siglo XX la vida proporcionaba señales de cambio obligado entre actividades. Por ejemplo, doblar la última página del periódico indicaba el momento de hacer lo siguiente; ver una serie de televisión obligaba a esperar una semana para disfrutar el siguiente capítulo, entre otras señales. Las redes sociales, en cambio, están diseñadas sin pistas que sugieran un cambio de actividad. Por ejemplo, alguien pudiese leer tuits, ver vídeos de YouTube y series de Netflix por el resto de su vida, sin detenerse. En este caso hipotético y extremo, ¿cómo lo lograrían? La sección Inicio de Twitter es prácticamente infinita; antes de que acabe un vídeo de YouTube el siguiente se carga automáticamente porque conoce las preferencias individuales; y las series de Netflix —que también conoce nuestras

preferencias— muestran el siguiente capítulo luego de terminar de ver el anterior. Entonces, cuando la voluntad es débil, ¿aumentarán los problemas de dependencia? ¿Qué tanto valor aportan estos negocios a la sociedad?

¿Cómo está cambiando la inteligencia artificial (IA) el mundo? Su buen uso también es obvio. Zuckerberg, fundador de Facebook, espera un cambio formidable en salud y transporte. Musk, fundador de Tesla, en cambio es muy crítico. El 1 de septiembre de

2017 advirtió que una tercera guerra mundial (de darse) no sería por escasez de recursos ni por un dictador con armamento nuclear: sería causada por el mal uso de la IA, la cual podría iniciar por sí misma, sin necesidad de líderes de países, ataques preventivos contra una nación si es que asegura la victoria. ¿Lograremos en el futuro cercano distinguir entre una persona y un robot humanoide? ¿De ser destructivo, logrará el ser humano neutralizarlo?

En conclusión, la era digital ofrece negocios y tecnologías que no son buenas ni malas en sí mismas —en línea gris aquellas funcionalidades que maliciosamente buscan esclavizarnos—. Tenemos más preguntas que respuestas. No obstante lo dicho anteriormente, mi visión, libre de ingenuidades, es la de una época de abundancia, la de mayor facilidad histórica para emprender e innovar, brindando a países emergentes mejores oportunidades de exportar modelos de negocios, nuevas tecnologías y productos al mundo.

## EL AUTOR



**Ernesto Noboa Vallarino** tiene los grados de PhD en Dirección de Empresas por IESE Business School, España, y MBA por MIT Sloan School of Management, USA. Es Bachelor of Mechanical Engineering por University of Dayton, USA. Es Socio Fundador y Presidente Ejecutivo de Lösning Business Solutions, Partner y Director para Latinoamérica de Rokk3r Labs, y miembro de juntas directivas de varias empresas ecuatorianas.

Artículo publicado en Revista América Economía en diciembre de 2017



Seminario

# **GESTIÓN DE OPORTUNIDADES Y RIESGOS FINANCIEROS**

Quito: Junio 12 - 13 | Guayaquil: Junio 14 - 15

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



ECUADOR  
VISTO DESDE



11-21 →  
WALL ST

### Por Santiago Caviedes

Profesor de la Escuela de Gobierno del IDE, Universidad de Los Hemisferios, Ecuador.

**E**n las jornadas de primavera del Fondo Monetario Internacional, que tuvieron lugar en Washington del 15 a 22 de abril de este año, se presentó el panorama económico mundial en el cual se resalta la recuperación cíclica de la economía de todo el planeta.

Como se pudo ver allí, la economía mundial se expandió al 3,8% en 2017 —el nivel más elevado desde 2011— y se espera que en 2018 y 2019 la economía global crezca al 3,9%. El momento económico del mundo no ha sido tan positivo desde hace más de una década.

## Ecuador visto desde Wall Street

« Desde la visita de la delegación de Ecuador al Fondo Monetario, el riesgo-país no ha parado de subir pese a que el crudo sigue aumentando de precio. »

Este excelente desempeño de la economía a nivel mundial se debe a una expansión por encima de su potencial en las más avanzadas, particularmente Estados Unidos cuya economía está creciendo de forma acelerada por el impulso fiscal generado por el recorte de impuestos de la administración Trump. Por su parte, Europa y Japón continúan expandiéndose a una tasa menor, pero todavía saludable.

Esta mejora en el ambiente mundial favorece también a las economías emergentes, en particular Asia y Europa. Luego de tres años de estancamiento, los países productores de materias primas también comienzan a repuntar. La expansión económica mundial está empujando el precio de las materias primas, lo cual redundará en un flujo de divisas hacia los países exportadores de minerales y petróleo, impulsando con ello la liquidez y gasto agregado de la economía, ya sea a través de mayor crédito o mayor gasto fiscal. El crecimiento será menor en aquellos países que requieren una consolidación fiscal. Y ese es el caso de Ecuador.

Los resultados económicos en nuestro país en 2017 sorprendieron a varios analistas y en particular al Fondo Monetario Internacional, que pronosticaba una recesión para Ecuador en ese año. La economía ecuatoriana se expandió un 3%,

impulsada principalmente por el gasto de los hogares y del Gobierno. Por su parte, la inversión aún se mantiene deprimida, mientras que las importaciones se expandieron de forma importante, restando -2,5% al PIB.

Este buen resultado coyuntural de la economía nacional desafortunadamente está fundamentado en variables que no son sostenibles. Por un lado, 2017 vio una recuperación del precio del crudo a US\$45 por barril, cuando en 2016 se vendió la canasta de crudo ecuatoriano a un promedio de US\$35. Este incremento del +28% permitió a la economía recuperar la liquidez y al Estado mantener el impulso fiscal, facilitando el financiamiento un déficit fiscal de cerca del -6% del PIB. Al mismo tiempo, el crédito se expandió un +16%, empujado por una expansión del crédito de consumo del +30%, lo que generó un repunte del +32% en importación de bienes de consumo y +65% en la venta de automóviles.

Esta ecuación de crecimiento solo podría repetirse en 2018 si el precio del petróleo continúa elevado. De mantenerse los niveles de precio del crudo ecuatoriano —que en abril de 2018 bordea los US\$60 por barril, es decir un +33% más elevado que en 2017—, los niveles de liquidez seguirán elevados. No obstante, los mercados han comenzado a hacerse preguntas respecto a la sostenibilidad del gasto fiscal pese a que existen mayores ingresos fiscales.

La abrupta renuncia del ex Ministro de Finanzas, Carlos de la Torre, junto con los resultados preliminares de la Auditoría de la Deuda Pública, rompieron con la correlación histórica entre precio del crudo y apetito por riesgo soberano ecuatoriano.

Desde la primera semana de marzo, pese a que el precio del petróleo se ha incrementado, el riesgo-país también se ha elevado. Hoy, un bono ecuatoriano está rindiendo cerca de 10%, pese a que el petróleo está en niveles no vistos desde finales de 2014. Este comportamiento refleja la falta de claridad del Gobierno en comunicar su plan económico, pese a que de ser implementado, podría acortar la brecha fiscal de forma importante en 2018 a un -3% del PIB.

La visita de la delegación del Ministerio de Finanzas a Washington era vista con mucha expectativa por parte de los inversionistas. Se esperaba que esta ocasión fuera aprovechada por la ex Ministra, María Elsa Viteri, para comunicar sus planes de financiamiento para 2018. Desafortunadamente, el equipo económico privilegió las reuniones con multilaterales y restó importancia a lo que puede ofrecer el universo de fondos y otros inversionistas institucionales para cubrir las necesidades de financiamiento del país. Desde la visita de la delegación de Ecuador al Fondo Monetario, el riesgo-país no ha parado de subir pese a que el crudo sigue aumentando de precio.

Sin embargo, la realidad es que los prospectos de la economía ecuatoriana no son tan negativos. Si bien existe un desafío fiscal importante, todavía hay

« El país aún tiene capacidad de maniobra y puede implementar una consolidación fiscal progresiva que va a requerir de financiamiento externo para que sea exitosa. »

## Ecuador visto desde Wall Street

espacio de maniobra. Un análisis más detallado de los anuncios de medidas económicas permite inferir que el Gobierno podría reducir su gasto en personal en apenas 2%, el gasto en bienes y servicios en 5% y el gasto en inversión en 5% y así generar una reducción de gasto de US\$1.000 millones. Por su parte, las medidas de incremento de ingresos fiscales a través de mayores aranceles, amnistía tributaria y transferencias de empresas públicas son realizables y generarían otros US\$1.000 millones. Finalmente, el mayor precio del petróleo generaría otros US\$1.000 millones en este ejercicio fiscal. Con estas medidas, el déficit fiscal se reduciría a la mitad en tan solo un año.

Estos aspectos positivos están siendo empañados por el ruido generado por la Auditoría de la Deuda Pública. Si



bien el ejercicio de revisar las negociaciones de deuda y transparentar las cifras es bienvenido, pues existe mucho secretismo en el manejo del endeudamiento público, las motivaciones políticas de la auditoría han sobrepasado los aspectos técnicos y de transparencia. El debate sobre si la deuda sobrepasó el umbral del 40% del PIB tiene sobretodo consecuencias legales y políticas antes que económicas. Si el ratio de deuda a PIB es medido de acuerdo a la ley en 30% o 60%, no cambia el hecho de que Ecuador tiene necesidades de financiamiento del 8% del PIB en 2018, independientemente de cual ratio se utilice. Esa necesidad de financiamiento debe provenir principalmente de deuda externa debido a que las fuentes de ahorro interno, en particular el BIESS, están mermadas.

En consecuencia, hoy más que nunca Ecuador depende de los mercados internacionales y, por lo tanto, mejorar el diálogo entre

Gobierno y prestamistas internacionales es esencial. El país aún tiene capacidad de maniobra y puede implementar una consolidación fiscal progresiva que va a requerir de financiamiento externo para que sea exitosa. Las acciones que el frente económico tome en las siguientes semanas pueden ser determinantes para que 2018 sea el año de la reactivación económica sostenible o se convierta en otro año más de oportunidades desaprovechadas.

### EL AUTOR



**Santiago Caviedes Guzmán** tiene los grados de Máster en Administración Pública por Kennedy School of Government de Harvard University, USA, y Máster en Economía Internacional por el Instituto de Altos Estudios Internacionales de Ginebra, Suiza. Es Economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Quito. Fue Viceministro de Política Económica en el Gobierno del Ecuador y Asesor del Ministerio de Producción en la Junta Monetaria y Junta de Poder de Mercado. Su trayectoria profesional se ha desarrollado también en el sector privado como experto en estrategia económica en importantes multinacionales. Es fundador y socio de Compostela Partners, firma de asesoría estratégica y relaciones públicas, y Presidente de Humboldt Management, firma de asesoría económica y financiera.

NUEVA INTELIGENCIA

# *Humildad, una capacidad básica en la era de las máquinas inteligentes*

Por Edward D. Hess



**E**n las últimas décadas, el trabajo se ha automatizado cada vez más. Los avances en la inteligencia artificial, el Internet de las cosas, la realidad virtual, la robótica, la nanotecnología, el aprendizaje profundo, el mapa del cerebro humano y la ingeniería biomédica, genética y cibernética seguirán revolucionando nuestra manera de vivir y trabajar. Muy pronto, la tecnología será capaz de aprender, además de enseñarse y programarse a sí misma. La automatización que viene, más generalizada e integral, no solo afectará a quienes realizan tareas rutinarias en las fábricas. La era de las máquinas inteligentes afectará a muchos profesionales y podría tener un efecto tan disruptivo y transformador como en su día tuvo la Revolución industrial.

## Humildad, una capacidad básica en la era de las máquinas inteligentes

Por ello, debemos prepararnos. Necesitamos una nueva manera de pensar y comportarnos—un nuevo relato— para la era de las máquinas inteligentes.

La historia de mi libro *Humility Is the New Smart: Rethinking Human Excellence in the Smart Machine Age* tiene dos héroes: un modelo mental, que he bautizado como “nueva inteligencia”, y su compañera, la humildad. También hay cuatro actores secundarios, por así decirlo, que se corresponden con los comportamientos fundamentales que nos ayudarán a superar nuestras limitaciones: acallar el ego, gestionar el yo (nuestros pensamientos y emociones), interiorizar la escucha reflexiva y tener en cuenta a los demás, conectando e identificándonos emocionalmente con ellos. Estos son los comportamientos de la nueva inteligencia.

A la mayoría no nos salen de forma natural, así que tendremos que hacer algunos cambios profundos. Mi investigación sobre la ciencia del pensamiento crítico, el pensamiento innovador, la creatividad y la intelligen-

cia emocional y social, así como mi trabajo de campo en organizaciones de aprendizaje de alto rendimiento me han enseñado que el mejor punto de partida son nuestras propias creencias o modelos mentales. Es decir, cambiar nuestra manera de pensar para apoyar los comportamientos que buscamos. Solo cambiando nuestra idea de lo que significa ser inteligente en la era de las máquinas inteligentes podremos modificar los comportamientos que nos pueden impedir alcanzar la excelencia en esta nueva época.

### Una redefinición de la inteligencia

A la mayoría nos han enseñado qué es ser inteligente y qué hace falta para tener éxito a partir del pensamiento de la era de la Revolución industrial. Pero este no incluye los recientes avances de la ciencia en el campo del pensamiento y las relaciones sociales. Estamos en una nueva era en la que a menudo la tecnología será más inteligente que nosotros y determinará si trabajamos, cómo y en qué. Si nos aferramos a una

« Para cambiar nuestro modelo mental de cara a la era de las máquinas inteligentes, primero hemos de aceptar una definición de lo que significa ser inteligente —o nueva inteligencia— basada en la calidad. »

mentalidad anticuada, anularemos nuestra capacidad para aprender y adaptarnos en un entorno de rápidos avances tecnológicos, una economía global dinámica y un aumento de la competencia por los puestos de trabajo disponibles.

Nuestros modelos mentales influyen en nuestra percepción del mundo, y, en algunos casos, pueden distorsionar o representar la realidad de manera inadecuada. También pueden diferir enormemente de los de otras personas y su visión de la realidad. Según Jack Mezirow, experto en el aprendizaje de adultos, tendemos a rechazar las ideas que no encajan con nuestros preconceptos, pero podemos transformar nuestros marcos de referencia (modelos mentales) mediante una reflexión crítica de los supuestos en que se basan nuestras interpretaciones, creencias, hábitos mentales y puntos de vista.

Para cambiar nuestro modelo mental de cara a la era de las máquinas inteligentes, primero hemos de aceptar una definición de lo que significa ser inteligente —o nueva inteligencia— basada en la calidad. En mi caso, lo defino como “alcanzar el máximo nivel de pensamiento, aprendizaje e implicación emocional con los demás del que uno es capaz”. La nueva inteligencia no es un indicador de qué o cuánto sabes, sino de:

### Nueva inteligencia, un nuevo modelo mental para la era de las máquinas inteligentes

- No me define qué y cuánto sé, sino la calidad de mi pensamiento y mi capacidad para escuchar, identificarme y colaborar con los demás.
- Mis modelos mentales no son la realidad, sino tan solo mis generalizaciones de cómo funciona el mundo.
- No soy mis ideas y debo separar mis creencias (no mis valores) de mi ego.
- He de tener una mente abierta y tratar mis creencias (no mis valores) como hipótesis que debo poner constantemente a prueba y modificar con mejores datos.
- Mis errores y fracasos son oportunidades para aprender.

## Humildad, una capacidad básica en la era de las máquinas inteligentes

- La calidad de tu pensamiento y de tu capacidad para escuchar, colaborar y aprender.
- La capacidad de admitir que no sabes algo y de separar tus creencias (no tus valores) de tu ego.
- La continua disposición a poner a prueba tus creencias sobre cómo funciona el mundo.
- La disposición a probar nuevas ideas y formas de lograr tus objetivos, además de aprender de esos experimentos.

### La puerta de entrada a la excelencia humana

Cuando piensas en la humildad, ¿qué es lo primero que te viene a la mente? ¿Teresa de Calcuta, atendiendo a los pobres y enfermos? ¿Jesús, lavándose los pies a sus discípulos? ¿El Dalai Lama, meditando? Es bastante habitual. La humildad, como concepto, tiene un matiz religioso evidente. Cuando hablamos de humildad, la mayoría pensamos en personas muy espirituales o devotas que, de manera altruista, han dedicado toda su vida a los demás. No nos vienen a la cabeza, desde luego, gestores de fondos especulativos ni directivos de multinacionales.

La humildad apenas se asocia con el triunfo profesional en las sociedades occidentales, sobre todo en Estados Unidos. La razón es que los sinónimos de humildad en el lenguaje occidental suelen ser modestia, docilidad y sumisión, atributos que serían la antítesis del éxito.

Con todo, mi definición de humildad y mi creencia en su fuerza como actitud no proceden de esas acepciones, sino de haberla estudiado como una virtud filosófica e intelectual y un constructo psicológico.

La defino una actitud abierta, basada en el rigor con uno mismo y no egocéntrica, que te permite aceptar el mundo tal y como es en busca de la excelencia humana.

Eso no significa minusvalorarte, sino pensar menos en ti mismo: tu aspecto, lo que piensan o dicen los demás acerca de ti, la impresión que das, cómo te juzgan. La Foundation for Critical Thinking ve este tipo de actitud como una fortaleza intelectual y una de las piedras angulares del pensamiento crítico.

Según aclara, la humildad intelectual no implica debilidad de carácter o sumisión, sino la ausencia de pretenciosidad intelectual, jactancia o arrogancia, combinada con el conocimiento de los fundamentos lógicos de las propias creencias o de la carencia de los mismos.

En definitiva, lo que hace falta para prosperar en la inminente era de las máquinas inteligentes es la disposición a percibir y procesar el mundo tal y como es y no como creemos o nos gustaría que fuese. Ese es el núcleo de mi definición de humildad. En esta nueva era, tendremos que admitir la necesidad de dedicar menos tiempo al “gran yo” y equilibrar nuestro espíritu competitivo con el colaborativo, porque el pensamiento crítico, el pensamiento innovador y la implicación emocional son como los deportes de equipo: el “gran nosotros”.

« Defino la humildad como una actitud abierta, basada en el rigor con uno mismo y no egocéntrica, que te permite aceptar el mundo tal y como es en busca de la excelencia humana. »

### El gran error del “gran yo”

Seguro que estás pensando que todo lo que has experimentado en tu vida hasta ahora indica que, para tener éxito en nuestro mundo moderno, acelerado y competitivo, se necesita cierto egoísmo exacerbado y que dejar de creer en tu propia grandeza para reconocer y aceptar tus debilidades es, en sí mismo, una flaqueza.

Junto con otros fenómenos recientes, como la presión social y la posibilidad de promocionarse hasta la saciedad en las redes sociales, hemos alentado una cultura del “gran yo” e incluso un alarmante aumento del narcisismo clínico, tal y como han observado muchos analistas culturales.

Aunque pensemos que hemos escapado del fenómeno cultural del “gran yo”, para sentirnos bien con nosotros mismos, muchos de nosotros necesitamos tener siempre la razón, creernos mejores que los demás, autopromocionarnos y ocultar nuestras debilidades.

Todo ello nos conduce a sobreproteger el ego y a ser intolerantes con los fallos, lo cual impide el pensamiento y entendimiento de nivel superior. Los estudios muestran que el sesgo que nos lleva a creernos superiores al resto es, de hecho, bastante común. La mayoría de la gente lo hace por instinto: se atribuyen el mérito de sus éxitos y culpan a otros de sus fracasos. Es lo que se denomina sesgo de autoservicio.

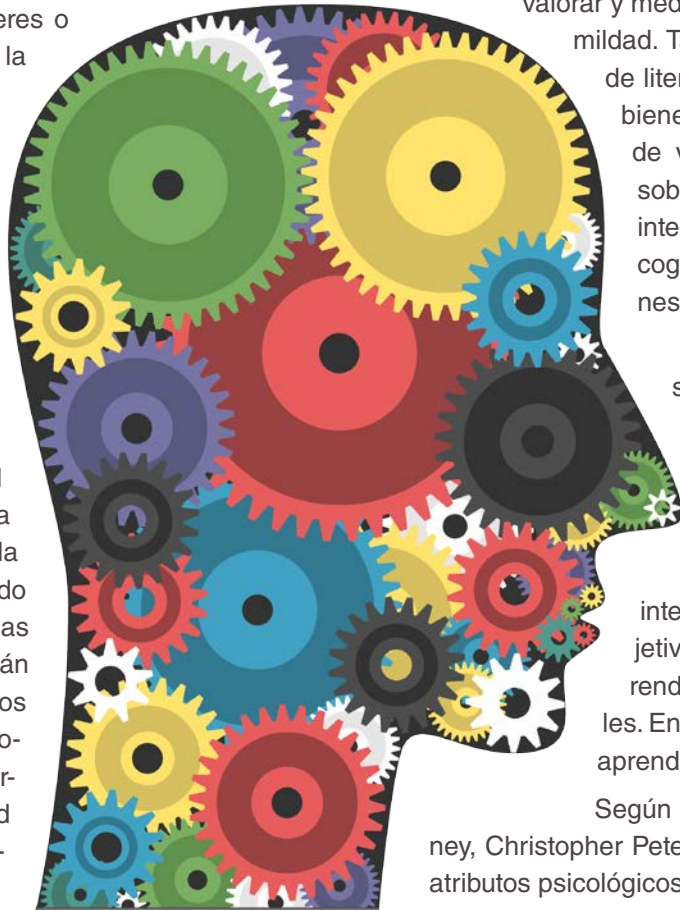
Por otro lado, tenemos una cierta obsesión cultural con la autoestima alta como indicador de salud psicológica. Como explica la psicóloga Kristin Neff, el problema es que, para tener la autoestima alta, sobre todo en Estados Unidos, hemos de sentirnos especia-

## Humildad, una capacidad básica en la era de las máquinas inteligentes

les y por encima de la media. Lógicamente, es imposible que esto suceda todo el tiempo, a no ser que nos sobrevaloremos o menospreciemos a los demás de forma sistemática.

Aunque algunos psicólogos sostienen que los engaños positivos pueden contribuir al bienestar psicológico en determinadas situaciones, el problema para el pensamiento y aprendizaje de nivel superior es evidente: si te dices continuamente que eres mejor de lo que eres o te niegas a aceptar la información que amenaza a tu ego, evitas aprender y mejorar en aquellas áreas donde más lo necesitas. Este problema va a ser la ruina de muchos en la era de las máquinas inteligentes.

El mundo laboral va a cambiar de forma radical y el avance de la tecnología está llegando a tal punto que las viejas reglas del éxito quedarán inservibles. Los modelos culturales y organizacionales reflejarán a la fuerza una nueva realidad menos orientada al individuo y hacia dentro,



y más hacia fuera, a expandir nuestro pensamiento y conectar con los demás (ver Nuevas maneras de comportarse).

### Del “gran yo” al “gran nosotros”

En psicología, la humildad se ha estudiado como estado y rasgo de personalidad, fortaleza de carácter, virtud intelectual, comportamiento y teoría de la mente. En los últimos tiempos ha crecido el interés por definir, valorar y medir un concepto universal de la humildad. También ha aumentado el cuerpo de literatura que la correlaciona con un bienestar físico y psicológico, además de ventajas intra e interpersonales, sobre todo en el contexto del interés intelectual, las capacidades metacognitivas, el liderazgo y las relaciones sociales.

La investigadora Carol Dweck y sus colegas han hallado una correlación positiva entre la humildad intelectual –definida como un “reconocimiento de la naturaleza parcial de la comprensión propia y valoración de la inteligencia de los demás”– y los objetivos de aprendizaje (más que de rendimiento), así como los logros reales. En resumen, la humildad estimula el aprendizaje.

Según los psicólogos June Price Tangney, Christopher Peterson y Martin E. P. Seligman, los atributos psicológicos de la humildad son:

- Tener una visión precisa, ni sobre ni infravalorada, de las capacidades y los logros propios.
- Ser capaz de admitir los propios errores, imperfecciones, lagunas de conocimiento y limitaciones.
- Estar abierto a nuevas ideas, información contradictoria y consejos.
- Poner en perspectiva las capacidades y los logros propios.
- Estar poco centrado en uno mismo o tender a olvidar el yo.
- Apreciar el valor de todas las cosas y de las muchas y diferentes maneras en que otras personas y cosas hacen aportaciones al mundo.

Estos atributos te hacen más propenso a adoptar los comportamientos que conducen a la nueva inteligencia y al pensamiento, aprendizaje e implicación emocional de nivel superior necesarios para desarrollar las habilidades de la era de las máquinas inteligentes.

En el contexto de estos principios psicológicos, la humildad guarda cierto parecido con el principio filosófico de la mediocridad, tan importante para la ciencia. La mediocridad es uno de los conceptos científicos más difíciles de entender. El biólogo P. Z. Myers lo explica así: “La mayor parte de lo que ocurre en el mundo es consecuencia de las leyes naturales y universales, leyes válidas en todas partes y para todo, sin excepciones o amplificaciones especiales que valgan”. En otras palabras, “el universo no gira a tu alrededor”.

Por si esa cura de humildad no fuera suficiente, los seres humanos ni siquiera somos tan especiales comparados con algunos animales. En ¿Tenemos su-

## Humildad, una capacidad básica en la era de las máquinas inteligentes

« Estamos demasiado programados para confirmar nuestras creencias y nos sentimos excesivamente cómodos porque tenemos una historia sencilla y cohesionada de cómo funciona nuestro mundo. »

ficiente inteligencia para entender la inteligencia de los animales?, Frans de Waal, primatólogo y profesor de psicología en la Universidad Emory, revela las avanzadas habilidades cognitivas que exhiben varias especies animales. Según De Waal, no somos la única vida inteligente en la Tierra.

La humildad, que es la base de los comportamientos propios de la nueva inteligencia y las habilidades para la era de las máquinas inteligentes, nos permite alcanzar la excelencia en ambos. Favorece la apertura mental e implica aceptar nuestras fortalezas —olvidar el “yo” es una de ellas—, errores y debilidades, así como poner en perspectiva nuestros logros y capacidades. La humildad engloba la apreciación del valor de otras personas.

No es que recomiende perder totalmente el interés propio o la ambición. No quiero decir eso, en absoluto. El problema no es tener más éxito que otros, sino la necesidad de demostrar que somos especiales y mejores y más inteligentes que los demás para sentir que hemos triunfado, ya que conduce al tipo de sobreprotección del ego que se interpone en tu propio camino. Es el tipo de autofoco excesivo que menos nos conviene en la era de las máquinas inteligentes. Nos ayudará más el enfoque hacia fuera que resulta de una actitud humilde.

El trabajo en equipo, la colaboración y la innovación no son efectivos cuando estamos a la defensiva o demasiado ocupados sintiéndonos superiores a nuestros colegas, compañeros de equipo, clientes o consumidores (el “gran yo”). Hemos de abordar la era de las máquinas inteligentes con humildad (el “gran nosotros”).

### Las ventajas de la escucha reflexiva

La escucha reflexiva es muy importante porque es la base de todas las habilidades en la era de las máquinas inteligentes. ¿Por qué? Porque nuestro pensamiento y aprendizaje están limitados por los sesgos cognitivos, la sobreprotección emocional, el ego y el miedo. Por tanto, has de escuchar bien a los demás para abrir tu mente, apartar tus sesgos y modelos mentales y mitigar el ensimismamiento. De ese modo, podrás colaborar y forjar mejores relaciones personales.

Como decía antes, nos cuesta mucho criticar nuestro propio pensamiento y poner en práctica otro realmente crítico. Estamos demasiado programados para confirmar nuestras creencias y nos sentimos excesivamente cómodos porque tenemos una historia sencilla y cohesionada de cómo funciona nuestro mundo. Necesitamos “compañeros de pensamiento” que nos obliguen a confrontar esos sesgos y hemos de escucharlos.

Igualmente, la manera más eficaz de ser innovadores al pensar es hacerlo en pequeños equipos, con personas cuya experiencia y formación difieren de las nuestras. De nuevo, la escucha reflexiva es clave para este tipo de colaboración.

Por último, la implicación emocional con los demás requiere acallar el ego y tener empatía. La escucha reflexiva favorece y evidencia ambas cosas. También

indica que te interesas por lo que dice la otra persona, lo cual la predispone a crear una relación de confianza.

Quizá pienses que sabes escuchar. Yo, desde luego, lo pensaba. Pero, tras estudiar a fondo qué significa escuchar de forma reflexiva, me di cuenta de que interrumpía a los demás con frecuencia, ya fuera para acabar sus frases o para dar la respuesta que creía acertada. A menudo, mientras los demás hablaban, me dedicaba a pensar en qué iba a decir. De hecho, no sabía escuchar. Lo hacía todo mal. No participaba en conversaciones casuales por considerarlas banales. Veía la conversación como una transacción, un vehículo para lograr algo. Mi cabeza divagaba mucho cuando “escuchaba”. Me aburría, y, si no interrumpía, estaba inquieto y perdía el contacto visual con quien hablaba. Ganar, parecer inteligente y decir lo que “sabía” para promover mi causa era lo único que me interesaba cuando escuchaba a los demás. Es algo que hoy me avergüenza. Era un pésimo interlocutor en casa y en el trabajo. ¿Ves alguna de estas tendencias en ti mismo?

### El arte de preguntar, no de hablar

La escucha reflexiva no solo exige que nos centremos en lo que alguien está diciendo, sino también en tomar la decisión consciente de tratar de entender su punto de vista en lugar de apresurarnos a juzgarlo. Si

« Si te pones a hablar antes de escuchar, comprender o hacer preguntas, en cierto modo le estás diciendo a tu interlocutor que eres más inteligente y sabes más que él o ella. »

## Humildad, una capacidad básica en la era de las máquinas inteligentes

de verdad escuchamos de forma reflexiva, la toma de perspectiva debe preceder a la evaluación, y, para eso, debemos hacer preguntas.

Por desgracia, como tan acertadamente escribe el profesor emérito de la MIT Sloan School of Management Edgar Schein en Preguntar con humildad: el sutil arte de pedir en lugar de exigir, vivimos en la cultura de hablar, no en la de hacer preguntas. Schein explica que hablar transmite un mensaje jerárquico en una conversación. Si te pones a hablar antes de escuchar, comprender o hacer preguntas, en cierto modo le estás diciendo a tu interlocutor que eres más inteligente y sabes más que él o ella. Tiene sentido que en nuestra cultura individualista y competitiva se haya formado a los trabajadores del conocimiento para hablar más que para preguntar. Pero aferrarse a ese comportamiento es un impedimento significativo para desarrollar habilidades para la era de las máquinas inteligentes.

Hacer preguntas es una forma de reconocer que no sabes algo, en el sentido de que debes sentirte cómodo dando a entender que haces preguntas porque no sabes la respuesta. Pero tienes que hacer las preguntas adecuadas. William Isaacs, del MIT, autor de Dialogue: The Art of Thinking Together, dice que apro-

ximadamente el 40% de todas las preguntas son en realidad afirmaciones disfrazadas; otro 40%, juicios de valor disfrazados, y, tan solo un pequeño porcentaje, intentos sinceros de aprender del interlocutor o de entenderlo.



### ¿Y ahora qué? La senda de la humildad

Con independencia de cómo o dónde trabajes, será necesario que abras una actitud humilde y los comportamientos de la nueva inteligencia si quieres alcanzar la excelencia cognitiva y emocional y, de ese modo, aumentar tus posibilidades de éxito en un mundo transformado por la tecnología. Te invito a empezar implementando un plan de mejora personal. Te ayudará a dar significado a tus relaciones y tu trabajo ante el avance tecnológico, que no se detiene. Exige romper las cadenas de los automatismos, acallar tu ego, escuchar de forma reflexiva, gestionar tu pensamiento y emociones y conectar e identificarte emocionalmente con los demás. Para alcanzar todo tu potencial humano en la era de las máquinas inteligentes, tendrás que reescribir tu historia. ¿Eres lo suficientemente humilde para asumir el reto?

### EL AUTOR

**Edward D. Hess** es profesor de Administración de Empresas en Darden School of Business de la Universidad de Virginia. Su labor como autor, docente, investigador y asesor se centra en el crecimiento organizacional, las estrategias de innovación, las culturas de aprendizaje y el liderazgo basado en los valores. Ha escrito una decena de libros y su obra ha aparecido en las cabeceras más importantes, como Financial Times, Fortune, Harvard Business Review y The Washington Post.

Artículo publicado en IESE Insight y reproducido previa autorización

# La necesidad de una participación ciudadana efectiva y real

Por Gisela Montalvo

Directora de Programas, IDE Escuela de Gobierno

Para que exista verdadero desarrollo democrático en un país es necesaria una colaboración ciudadana real y activa, que va más allá de participar en las votaciones: es preocuparse y ser parte de la toma de decisiones en temas de interés colectivo. Participar es involucrarse, ser y sentir país.

Desde que nacemos y nos inscriben como ciudadanos de un país, se nos hacen efectivos nuestros derechos civiles. Tomando en cuenta lo que implica ser ciudadanos, debemos ser más conscientes y responsables de nuestro rol en la sociedad. Es imposible escuchar y aceptar que alguien diga “no me gusta la política”. No nos puede no gustar: es nuestra responsabilidad si queremos vivir en un país democrático.

En el Ecuador estamos en un momento donde el diálogo es uno de los lemas principales del Gobierno; y, si bien durante este primer año se han generado muchos espacios para conversar y proponer, considero que debemos dar un paso más, no sólo quedarnos en las ideas que, si bien son muy enriquecedoras, no son el conductor del cambio. Y aquí es donde debemos comenzar a organizarnos y actuar.

Se necesita estar informados, atentos y ordenar las ideas. Dejar de lado el “no nos escuchan”. Podemos ser escuchados si tenemos propuestas claras y estamos abiertos a entregar un poco de nuestro tiempo. Y es que ser ciudadanos no es solo exigir nuestros derechos: es también cumplir con nuestros deberes y responsabilidades.

Esto lo debemos hacer ya. Cada uno de nosotros es un actor de cambio. El próximo año, con las elecciones seccionales, se darán nuevos rumbos de gestión en lo local, serán espacios de generación de nuevas propuestas y proyectos. Debemos ser parte de ellos. Les invito a repensar su rol, su compromiso con el país. Cada uno de nosotros, más que nadie, sabe lo que se debe mejorar, cambiar y las buenas prácticas que sí se deben mantener.

Y esto, desde la cotidianidad, desde nuestro entorno inmediato podemos hacerlo. Veo con alegría que muchas personas están involucrándose en campañas medioambientales para dejar de usar sorbete o fundas plásticas, que duran entre 100 y 500 años en descomponerse. ¡Esto es participación ciudadana, ya que mis acciones apoyan al desarrollo del país!

“La voluntad de la gente tiene que ser la base de la autoridad gubernamental. Este es el fundamento de la democracia. Este es el fundamento del buen gobierno, el cual le dará a cada ciudadano... Un papel real y duradero; política, económica y socialmente, en el futuro de sus sociedades” (Kofi Annan)

## LA AUTORA



**Gisela Montalvo Chedraui** es Master en Administración de Empresas y Licenciada en Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales por la Universidad Camilo José Cela de España. Actualmente es Directora General Técnica de la Corporación Líderes para Gobernar.



Hoy cumplimos 25 años de ser la primera escuela de negocios en el Ecuador que se ocupa de la formación integral de los directivos. ¿Cómo se logra esto? Conjugando la más alta calidad académica con la vivencia de los principios éticos que deben guiar el accionar de la empresa.

**Alejandro Ribadeneira Espinosa**  
Director General, IDE Business School