

Perspectiva

PERSPECTIVA ECONÓMICA

DataLab, la revolución de los datos abiertos en la banca ecuatoriana

SECCIÓN ESPECIAL DE **IESE** insight

Perspectiva

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, 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:

Sitio web: perspectiva.ide.edu.ec

E-mail: perspectiva@ide.edu.ec

EDITORIA GENERAL

Patricia León G.

CONSEJO EDITORIAL

Daniel Susaeta V.

Wilson A. Jácome

Jorge Monckeberg B.

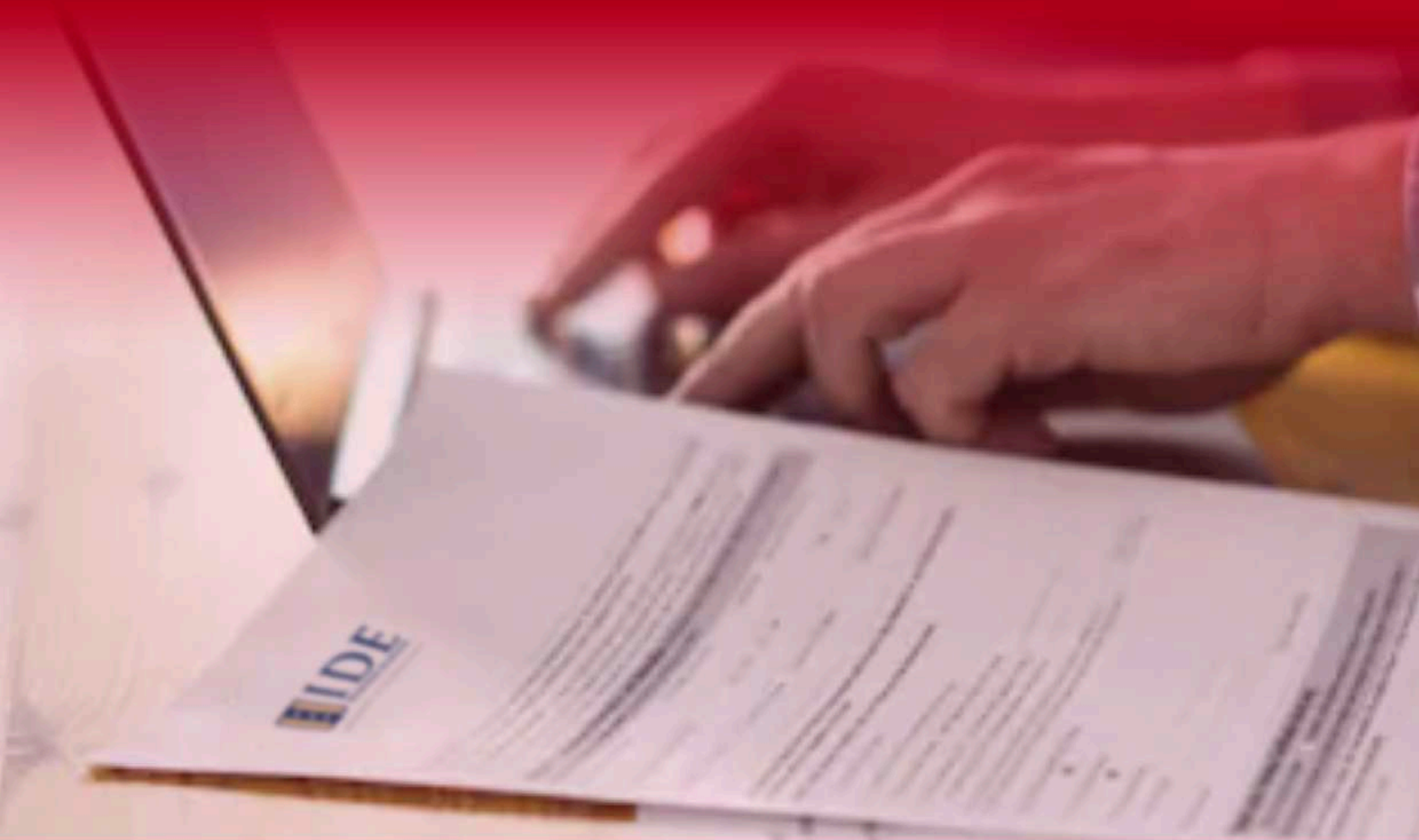
DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Julén Jensen Z.

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



UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS



Inicia tu proceso de admisión en línea

Forma parte de la única Maestría en Dirección de Empresas, donde podrás fortalecer tu destreza para tomar decisiones, desarrollar habilidades directivas y perfeccionar tu estilo de liderazgo.

[Consulta sobre nuestros nuevos planes de financiamiento](#)



6



8



14



16

6 ANÁLISIS DE DECISIONES

Las actitudes ante el riesgo

Durante la pandemia, para continuar con su labor económica, las empresas y personas se han visto obligadas a tomar decisiones que no las habrían tomado en otro contexto. Para muchos, ni siquiera ha sido una decisión sino la única alternativa posible. La época de incertidumbre en la que vivimos nos obliga a tomar más riesgos de lo normal.

8 PERSPECTIVA ECONÓMICA

DataLab, la revolución de los datos abiertos en la banca ecuatoriana

DataLab es la primera herramienta gratuita de inteligencia financiera de datos abiertos, pionera en América Latina, impulsada y financiada por la banca privada de Ecuador. Fue implementado por ASOBANCA para potenciar el análisis de datos del sector financiero y ponerlo a disposición del público sin costo alguno. En este artículo se explica en mayor detalle esta nueva herramienta.

14 PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT

Directo al consumidor: cómo llegar al cliente cuando las tiendas desaparecen

El *retail* va a vivir una revolución en los próximos cinco años por el auge en el mercado de los *millennials* y las marcas DTC. Un elemento clave en el futuro del *retail* es la omnicanalidad. En 2018 cerraron sus puertas más tiendas físicas que nunca. Y la crisis provocada por la COVID-19 no hará más que acelerar el proceso.

16 ÚLTIMA MIRADA

¿Recursos humanos o humanos con recursos?

El hombre no puede ser reducido a un sistema biológico animal evolucionado por una mera casualidad, por una ley llamada evolución. Si esto es así, resulta muy difícil pedirle al hombre responsabilidad sobre el futuro de la humanidad y de la casa común, porque nos hemos olvidado de que el hombre tiene alma. Ahí radica su auténtica dignidad y esa es la auténtica antropología.

Las actitudes ante el riesgo

Por Antonio Villasís, PhD

Profesor de Análisis de Decisiones del IDE Business School

En 1981, los psicólogos Tversky y Kahneman¹ hicieron un experimento en el que dividieron a los participantes en dos grupos. A los dos grupos se les dijo lo siguiente.

“Imagínese que los Estados Unidos se está preparando para el brote de una inusual enfermedad asiática, que se espera que mate a seiscientas personas”.

La diferencia se encontraba en lo que le decían a cada grupo. El primer grupo debía escoger una de estas dos opciones:

“Si se adopta el programa A, doscientas personas se salvarán.

Si se adopta el programa B, hay una probabilidad de un tercio de que se salven las seiscientas personas y dos tercios de que ninguna persona se salve.”

Para el segundo grupo la continuación era la siguiente:
“Si se adopta el programa C, cuatrocientas personas morirán.

Si se adopta el programa D, hay una probabilidad de un tercio de que nadie muera, y dos tercios de que seiscientas personas mueran.”

Si lo consideramos un momento, es fácil ver que los dos grupos tienen exactamente las mismas opciones. En las opciones A y C el resultado es seguro y es el mismo: doscientas personas se salvarán y cuatrocientas morirán. Las opciones B y D también son similares y entrañan correr un riesgo: todos se salvarán con un tercio de probabilidad o ninguno se salvará con dos tercios de probabilidad.

En teoría, si la mayoría de gente prefiere la opción A también la mayoría debería preferir la opción C, ya que son

“

Durante la pandemia, las empresas y personas se han visto obligadas a tomar decisiones que no las habrían tomado en otro contexto. (...) La época de incertidumbre en la que vivimos nos obliga a tomar más riesgos de lo normal.

”

las mismas consecuencias. Eso no es lo que pasó. En el primer grupo, donde las opciones estaban en términos de vidas salvadas, 72% prefirió A. Para el segundo grupo, en donde las preguntas estaban en términos de vidas perdidas, hubo una reversión de preferencias: el 78% escogió D.

El experimento ha sido replicado muchas veces con los mismos resultados. También en las aulas del IDE. Cuando se presentan las opciones dentro de un marco de referencia positivo (vidas salvadas), la gente prefiere la opción segura A; mientras que si se presenta un marco de referencia negativo (vidas perdidas), la gente prefiere evitar las pérdidas seguras y correr el riesgo, por lo que escoge la opción D.

Este estudio constituye una de las piezas fundacionales de la economía del comportamiento y las palabras escogidas para la encuesta resultan particularmente cercanas a la coyuntura que estamos viviendo. Cuando

estamos en un entorno negativo somos proclives a correr más riesgos que en un contexto positivo.

Durante la pandemia, para continuar con su labor económica, las empresas y personas se han visto obligadas a tomar decisiones que no las habrían tomado en otro contexto. Para muchos, ni siquiera ha sido una decisión sino la única alternativa posible. La época de incertidumbre en la que vivimos nos obliga a tomar más riesgos de lo normal.

El hallazgo del experimento descrito nos lleva a pensar que, antes de tomar esas decisiones, es conveniente ponerlas en diferentes perspectivas: verlas con una perspectiva distinta podría conducir a una decisión diferente. Esta conducta es particularmente relevante si experimentamos varias pérdidas consecutivas que nos alejan cada vez más de nuestros planes iniciales y, por lo tanto, el marco de referencia negativo se va acentuando, inclinándonos a tomar cada vez decisiones más arriesgadas que eviten las pérdidas seguras.



EL AUTOR

Antonio Villasis Martínez tiene los grados de PhD en Economía Aplicada y Máster in Economics and Finance por la Universidad de Navarra, España. Es Economista con especialización en Finanzas por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Actualmente es director de programas MBA del IDE Business School en Quito y profesor de Análisis de Decisiones de esta escuela.



DataLab, la revolución de los datos abiertos en la banca ecuatoriana

Por Nicole Granizo, María Belén Vivero y María Cristina Sosa

Asociación de Bancos Privados del Ecuador – ASOBANCA.

Para hablar sobre datos abiertos es importante entender la definición que existe tras este concepto. Según la organización *Open Knowledge Foundation* (OKNF por sus siglas en inglés), los datos abiertos son datos que pueden ser utilizados, reutilizados y redistribuidos libremente por cualquier persona, y que se encuentran sujetos al requerimiento de atribución y de compartirse de la misma manera en que aparecen (OKNF, 2020).

Así pues, en octubre de 2015, durante la cumbre de la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA), gobiernos, organizaciones de la sociedad civil y sector privado con el acompañamiento de la CEPAL¹, suscribieron oficialmente la “Carta Internacional de Datos Abiertos”. Actualmente, esta iniciativa multilateral y colaborativa permite comprender, fomentar e implementar los datos

abiertos como una fuente de acceso a información con estándares y buenas prácticas (CEPAL, 2016).

En este sentido, es evidente que a nivel mundial existe una revolución en materia de acceso a la información pública y Ecuador no es la excepción. En el país distintos actores sociales como la academia, empresas, medios de comunicación e inclusive la ciudadanía en general demandan datos de interés común que no están disponibles para su análisis y uso.

Ante este hecho, el sector bancario privado ecuatoriano, a través de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ASOBANCA), buscó fortalecer el acceso y uso de la información del sistema financiero para promover la transparencia de los datos y generar mayor confianza en el sector. Es por esta

| ¹ Comisión Económica para América Latina y el Caribe, sus siglas CEPAL. |

DataLab es la primera herramienta gratuita de inteligencia financiera de datos abiertos, pionera en América Latina, impulsada y financiada por la banca privada de Ecuador.

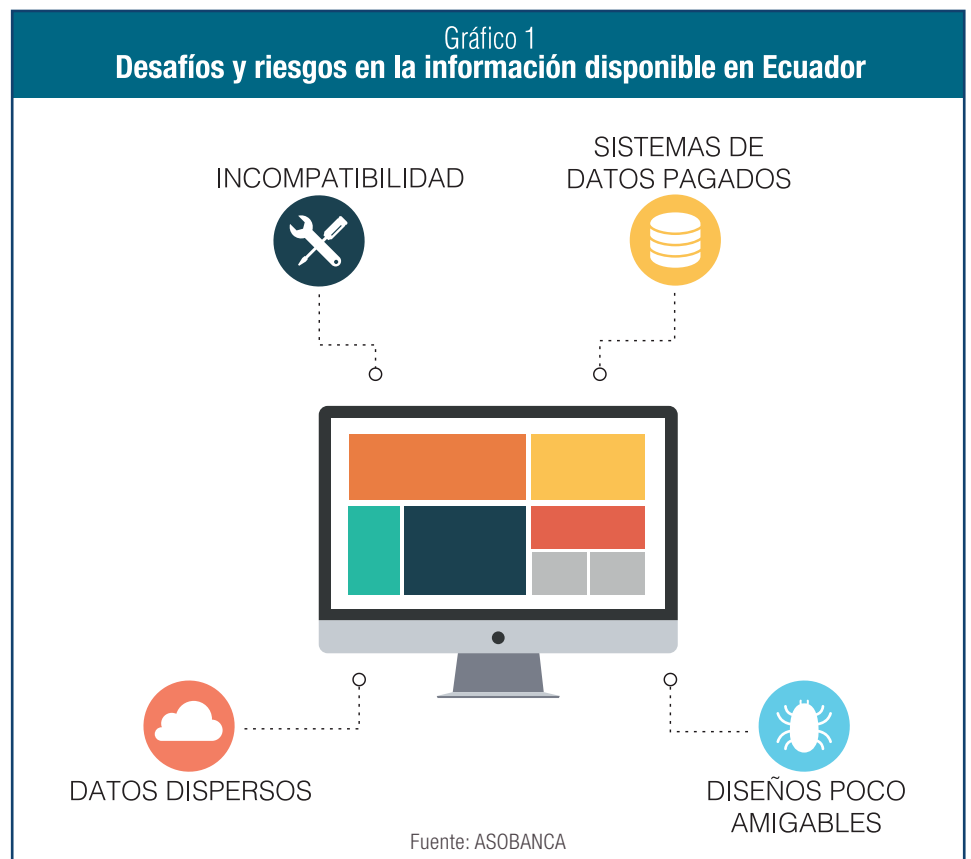
razón que en marzo de 2017 se creó la plataforma DataLab, primera herramienta gratuita de inteligencia financiera de datos abiertos, pionera en América Latina, impulsada y financiada por la banca privada de Ecuador y cofinanciada por el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF)

La motivación para la creación de DataLab fue responder a los cuatro desafíos principales en el acceso y uso de la información que existe en Ecuador (Gráfico 1).

El primer desafío es la **incompatibilidad de los datos**. Al analizar la información presentada en los balances de las instituciones del sistema financiero publicada por los organismos oficiales, frecuentemente se encuentran cambios y modificaciones en la codificación de cuentas y el registro de las transacciones del Catálogo Único de Cuentas² lo cual dificulta homologar, procesar y analizar bases históricas.

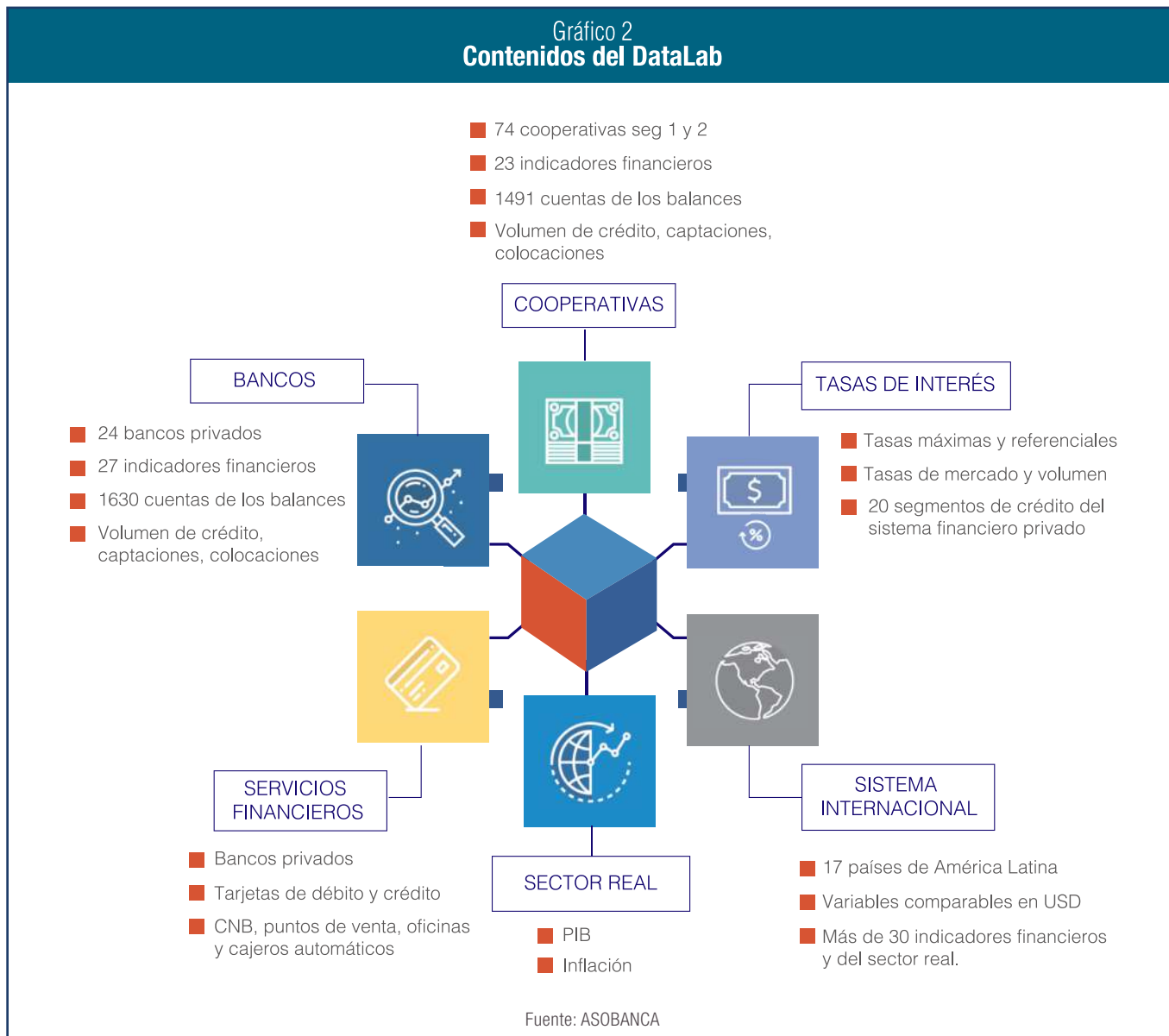
Los **datos dispersos** son un segundo reto ya que actualmente la información del sistema financiero se encuentra dispersa y publicada por

instituciones oficiales y en distintos formatos, lo cual repercute directamente en el tiempo requerido para homologar y consolidar bases de datos. Esto genera costos para las empresas y un costo de oportunidad para los analistas, ya que analistas invierten grandes cantidades de tiempo juntando bases de datos en lugar de generar análisis a partir de datos procesados.



² El Catálogo Único de Cuentas (CUC) es la codificación de cuentas expedidas por los organismos de control y presenta las instrucciones generales para el registro de las transacciones y el instructivo para el uso de cada una de las cuentas.

Gráfico 2
Contenidos del DataLab



Por otro lado, en algunos casos el acceso a información existente en Ecuador se vende mediante **sistemas de información pagados**, limitando el acceso para entidades y usuarios. Situación que profundiza la asimetría de información e impide la toma de decisiones basadas en cifras.

Finalmente, los **diseños poco amigables** son también un inconveniente al momento de trabajar y procesar datos. Existen varios organismos en el Ecuador, privados y públicos, que no cuentan con herramientas sencillas y de fácil uso para interpretar los datos.

DataLab responde a estos desafíos de la información siendo una herramienta que, a través de la administración de los datos, permite generar

de manera técnica nuevas estrategias para mejorar la competitividad y la capacidad de transformar esta información en análisis productivo y conocimiento. Desde ASOBANCA se implementó este sistema de información de inteligencia financiera con el fin de potenciar el análisis de datos del sector financiero y ponerlo a disposición del público sin costo alguno.

Bajo este concepto de eficiencia y transparencia, DataLab recopila la información estadística de fuentes primarias como la Superintendencia de Bancos, Banco Central del Ecuador, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), y Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN). La plataforma presenta más de 30

indicadores internacionales y cuenta con información de los 24 bancos privados, 74 cooperativas de ahorro y crédito pertenecientes al segmento 1 y 2, entre otras variables (Gráfico 2).

Qlik Sense es la plataforma en la que DataLab está alojada. Este *software* permite la integración de bases de datos complejas de diferentes estructuras de manera ágil y ofrece una comprensión de datos excepcional, indispensable para optimizar recursos y utilizar la menor capacidad de memoria posible.

Como resultado, esta herramienta de inteligencia financiera trae algunos beneficios que ayudan a mitigar los desafíos de la información en Ecuador (Gráfico 3).

EMPODERAMIENTO Y PARTICIPACIÓN

Parte de la visión de DataLab es empoderar a usuarios que no tengan experiencia en el uso de plataformas de *Business Intelligence* ni conocimiento sobre términos técnicos financieros. Para ello, se han desarrollado talleres y capacitaciones dentro de la plataforma y fuera de ella para solventar estas necesidades de los usuarios.

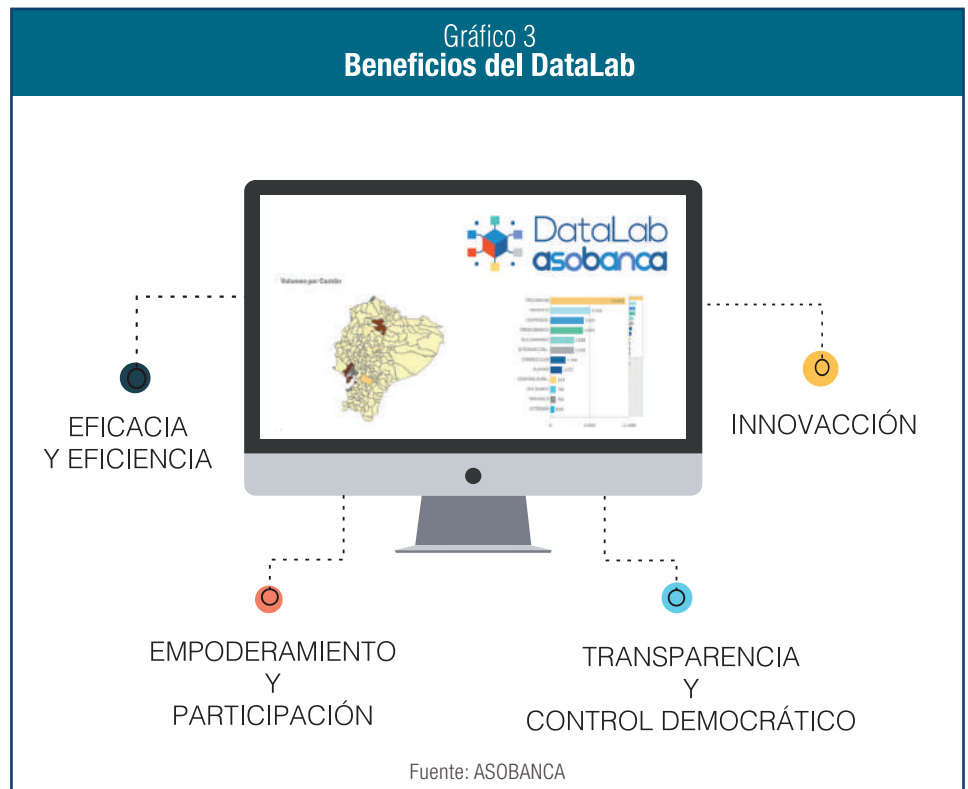
TRANSPARENCIA Y CONTROL DEMOCRÁTICO

Open Data promueve la fácil democratización de la información. En este sentido, miles de personas a través de DataLab tienen acceso a grandes cantidades de información de diferentes entidades financieras y pueden tomar decisiones por sí mismas a través de la data presentada. Su uso genera, a su vez, una mayor presión sobre la constante publicación de la información desde la fuente.

EFICACIA Y EFICIENCIA

Permite optimizar de mejor manera los recursos mientras se reducen costos asociados. De esta

Gráfico 3
Beneficios del DataLab



manera, los recursos limitados de los usuarios pueden enfocarse en realizar más análisis e interpretaciones incrementando significativamente la eficiencia para tomar decisiones informadas.

INNOVACIÓN

DataLab innovó el mercado de tal manera que causó una transformación en la cadena de valor del procesamiento de datos. Además, promueve que compañías que antes cobraban por la recopilación, homologación y presentación de datos, migren a generar análisis y estudios a partir de la data creando mayor valor para sus clientes y la industria financiera. Además, la creación de DataLab trajo consigo el uso de herramientas de minería de datos sobre el sector financiero, reduciendo significativamente el tiempo de extracción de datos y generando ahorros significativos.

IMPACTO DE DATALAB

A través de DataLab sus usuarios pueden responder todas sus preguntas sobre el sistema financiero. Desde 2017 —año de publicación de la plataforma— hasta la fecha, registra 72 700 visitas dentro y fuera del país, porque los usuarios encuentran, analizan y procesan información de manera sencilla.

Uno de los grandes objetivos de la banca privada es fortalecer sus iniciativas de educación financiera, a través de estrategias innovadoras que permitan apoyar a sus clientes en el entendimiento de la administración del dinero y, de esta manera, mejorar el manejo personal de sus recursos, de sus deudas y fomentar una cultura de ahorro. Un mayor conocimiento en educación financiera fomenta una mayor certidumbre para la toma de decisiones financieras.

DataLab cumple con bondades educativas que promueven el uso inclusivo de los productos financieros que ofrece la banca, estimula la toma de decisiones

informadas y empodera a sus usuarios a través del uso de los datos abiertos. En el país el 51,6% de los usuarios del DataLab son mujeres y el total de visitas la mayoría proviene de las siguientes ciudades: Quito, Cuenca, Guayaquil, Loja y Ambato.

Asobanca, tras tres años del lanzamiento del DataLab, ha aportado al sector con más de 10,000 personas capacitadas vinculadas a la academia, medios de comunicación, sector público y empresas, lo cual ha permitido fomentar la educación financiera de una manera clara y técnica, de la mano con la bancarización, otro gran reto de la banca ecuatoriana y de la región.

REFERENCIAS

CEPAL. (2016). *Panorama regional de los datos abiertos*. Obtenido de Avances y desafíos en América Latina y el Caribe: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40768/S1600967_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

OKNF. (2020). *Open Knowledge Foundation*. Obtenido de Open data handbook: <http://opendatahandbook.org/guide/es/what-is-open-data/>

World Wide Web Foundation. (2015). *Open Data Barometer Global Report*. Obtenido de <http://opendatabarometer.org/assets/downloads/Open%20Data%20Barometer%20-%20Global%20Report%20-%202nd%20Edition%20-%20PRINT.pdf>

LAS AUTORAS

Nicole Granizo es economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Experta en procesamiento y análisis de datos, con énfasis en relacionados con el sector financiero. Actualmente trabaja como analista económico en la Asociación de Bancos Privados del Ecuador – ASOBANCA.

María Belén Vivero es economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, licenciada en Economía y Gestión por Université Pierre Mendès France, Grenoble, y diplomada en Cohesión Territorial para el Desarrollo por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), Chile. Actualmente trabaja como analista económico de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador - ASOBANCA.

María Cristina Sosa es magíster en comunicación de Medios Globales por la Universidad de Melbourne, Australia, graduada en Comunicación Organizacional en Northeastern University, Boston-Massachusetts, Estados Unidos, donde obtuvo su título en Arts and Humanities y un minor en Business Administration. Especialista en comunicación estratégica, relaciones públicas y asuntos corporativos. Actualmente trabaja como coordinadora de Comunicación en la Asociación de Bancos Privados del Ecuador – ASOBANCA.

PEOP ONLINE

8764342543654753243245

PROGRAMA DE EFICIENCIA EN OPERACIONES

Inicio: 12 de Octubre

- Explora los elementos fundamentales de la gestión operativa y revisa los principios y la aplicabilidad de distintas prácticas.
- Identifica qué tipo de estrategias ganadoras se pueden diseñar, en términos de gestión de operaciones.
- Aprende cómo reducir costos manteniendo una estructura estable y un servicio impecable al cliente final.
- Aplica las mejoras identificadas en la cadena de valor de forma ágil en toda la organización.



MARKETING

Directo al consumidor: cómo llegar al cliente cuando las tiendas desaparecen

Por José Luis Bueno

¿Cómo evolucionarán las **ventas online** del gran consumo en los próximos años? ¿Cuál es el futuro de las **tiendas físicas**? ¿Cuántas **marcas tradicionales** venderán directamente al consumidor? ¿Qué oportunidades ofrece el nuevo escenario a las **startups**? ¿Cuáles son las claves para tener éxito?

El libro *Directo al consumidor*, de **José Luis Bueno**, analiza la revolución que va a vivir el **retail** en los próximos cinco años por el auge en el mercado de los **millennials** y las **marcas DTC** (siglas de “direct to consumer”). Estas marcas verticales eliminan los márgenes de los intermediarios, son más ágiles gracias a una cadena de suministro externalizada y extraen más valor a través de la relación directa con miles de consumidores finales.

El autor vaticina que van a provocar la desaparición de muchas empresas tradicionales y que también se verán afectadas por esta revolución las infraestructuras,

las plataformas, las agencias y centrales de medios y los especialistas de marketing, así como las tiendas y las calles comerciales.

Los hechos parecen avalarlo: en 2018 cerraron sus puertas más tiendas físicas que en ningún otro año desde el nacimiento de la distribución moderna a finales del siglo XIX. Y la crisis provocada por la **COVID-19** no hará más que acelerar el proceso.

LOS SECRETOS DE LAS MARCAS DTC

El libro analiza algunos ejemplos DTC en el sector del mobiliario, la cosmética, la alimentación o las ópticas, y propone una categorización de esas marcas en tres modelos de negocio principales: **compra directa**, **suscripción** y **compra de servicio**.

El primer modelo sigue la mecánica de cualquier marca online, con ofertas de productos a los que se

“

Un elemento clave en el futuro del *retail* es la omnicanalidad.

”

puede acceder a través de internet; el segundo, el de suscripción, permite suscribirse a una marca que sirve regularmente la cantidad del producto que necesita (por ejemplo, un pienso hecho a medida para su perro); y el tercero son ventas de producto que incorporan un elemento de servicio, como la aplicación en el caso de un cosmético.

Los casos prácticos de **Tails.com, Hubble, Dollar Shave Club, Nespresso, Starbucks, Blue Apron, LoMonaco, Brandless** y **Ametller Origen** permiten observar cuáles son las características del modelo DTC y las lecciones aprendidas por las empresas pioneras en esta categoría, además de comprobar la pérdida de relevancia del tamaño como factor competitivo clave. Las estrategias de **marketing, operaciones y financiación** de este tipo de marcas son algunos elementos clave sometidos a análisis.

Finalmente, el libro explica con un ejemplo cómo construir una marca DTC, aportando información detallada en cuanto a la inversión, las herramientas de software y sus estrategias de lanzamiento, y concluye con unas recomendaciones sobre la estrategia de futuro para las marcas de gran consumo.

OMNICALIDAD

Conviene tener en cuenta que un elemento clave en el futuro del *retail* es la omnicanalidad. Cada vez más **compras en las tiendas** se realizan después de haber estado comprando digitalmente y una de cada cuatro **compras digitales** se hace después de haber comprado en una tienda física (algo que probablemente se acentuará tras la pandemia de COVID-19).

Las transacciones DTC están haciendo perder su hegemonía al modelo físico, que es sustituido por múltiples **fórmulas híbridas** en las que se transacciona entre las tiendas físicas y el *e-commerce* puro.

Como consecuencia de todo ello, las grandes marcas tradicionales están llevando a cabo adquisiciones de marcas DTC, como Native por parte de **P&G** (por 100 millones de dólares) o Dollar Shave Club por parte de **Unilever** (por 1.000 millones de dólares), para experimentar con este modelo.

Otras marcas como **Pepsico** están organizando inversiones estratégicas en aceleradoras o incubadoras. Por su parte, **L'Oréal** o **Mars Petcare** han desarrollado sus incubadoras de startups focalizadas en producto, cadena de suministro y transformación del retail.

Las **adquisiciones** que llevan a cabo las grandes marcas tienen como objetivo adquirir capacidades o datos, o simplemente entrar en el modelo directo tratando de no molestar a los detallistas tradicionales.

A pesar de que el libro se inspira en los emprendedores y sus iniciativas **DTC**, sus mayores beneficiarios pueden ser las grandes empresas que presten atención al auge de este fenómeno para tutelar su desarrollo y eventualmente capturar sus ventas. No hay que olvidar que, como advierte José Luis Nueno, “la clave del DTC es la C. El **Consumidor**, con ‘C’ mayúscula, nos está revelando lo que quiere y hará caso a las empresas que le hagan caso a él”.

EL AUTOR

José Luis Nueno es Profesor Ordinario del Departamento de Dirección Comercial y titular de la Cátedra Intent HQ de Cambios en el Comportamiento del Consumidor del IESE. Cuenta con un Ph.D. in Business Administration (Marketing) de la Harvard University, un MBA en el IESE y es licenciado en Derecho por la Universitat de Barcelona. Sus áreas de interés incluyen los canales de distribución y las relaciones entre fabricantes y distribuidores. Es miembro de los consejos directivos de varias empresas internacionales de primer orden y asesor corporativo de empresas nacionales e internacionales en el ámbito del marketing y la estrategia.



¿Recursos humanos o humanos con recursos?

Por Nuria Chinchilla

Profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones en IESE Business School, España

Hace algunas semanas atrás se celebraba el **Día Internacional de los Recursos Humanos** en más de 30 países, entre los que se encuentran España, Alemania, Grecia, Dinamarca, Italia, Macedonia, Chipre, Israel, Irlanda, Lituania o Portugal. Ya hay muchas personas que han dejado de usar esta etiqueta y hablan de **dirección de personas**, es decir, personas con un conjunto de competencias, habilidades, experiencias... todo aquello que integra una trayectoria vital.

Recordamos, además, el **quinto aniversario de la publicación de la encíclica *Laudato si'***, del papa Francisco. Se celebró de muchas maneras y en una de ellas participó el obispo de San Sebastián, **monseñor Munilla**, que se detuvo en el tercer capítulo de la encíclica, para referirse a la **raíz humana de la crisis ecológica: «no hay ecología sin una adecuada antropología»**. Habló Munilla de que el hombre no puede ser reducido a

un sistema biológico animal evolucionado por una mera casualidad, por una ley llamada evolución. Si esto es así, resulta muy difícil pedirle al hombre responsabilidad sobre el futuro de la humanidad y de la casa común, porque nos hemos olvidado de que el hombre tiene alma. Ahí radica su auténtica dignidad y esa es la auténtica antropología, no aquella en que el hombre es solo un elemento más de la naturaleza.

«Hemos dejado puesto el piloto automático de una serie de procesos utilitaristas que son muy difíciles de gobernar (...) Hace falta reconocer la dignidad del hombre, que tiene un alma, es decir: un entendimiento, una voluntad, un señorío sobre las cosas y, por tanto, una responsabilidad (...). El olvido de este aspecto trascendente del hombre no permite establecer una verdadera ecología, porque no hay una adecuada antropología».

“

Hay muchas personas que han dejado de usar esta etiqueta y hablan de **dirección de personas**, es decir, personas con un conjunto de competencias, habilidades, experiencias...”

”

La encíclica *Laudato si* plantea **retos a personas e instituciones y en ámbitos que abarcan desde el hogar a la totalidad del mundo**, cada vez más globalizado, como ha señalado mi colega del IESE, el profesor **Doménec Melé**, que resume los retos planteados a la empresa y a sus directivos, agrupándolos en los siguientes apartados: 1) internalizar criterios ecológicos, 2) tomar conciencia de los problemas ecológicos y preguntarse cómo afectan a la empresa, 3) eliminar impactos medioambientales negativos, 4) realizar acciones reparativas, 5) introducir mejoras ecológicas, 6) actuar con transparencia y dialogar con los afectados por el impacto medioambiental, 7) crear una cultura empresarial con solicitud ecológica y 8) liderar con responsabilidad

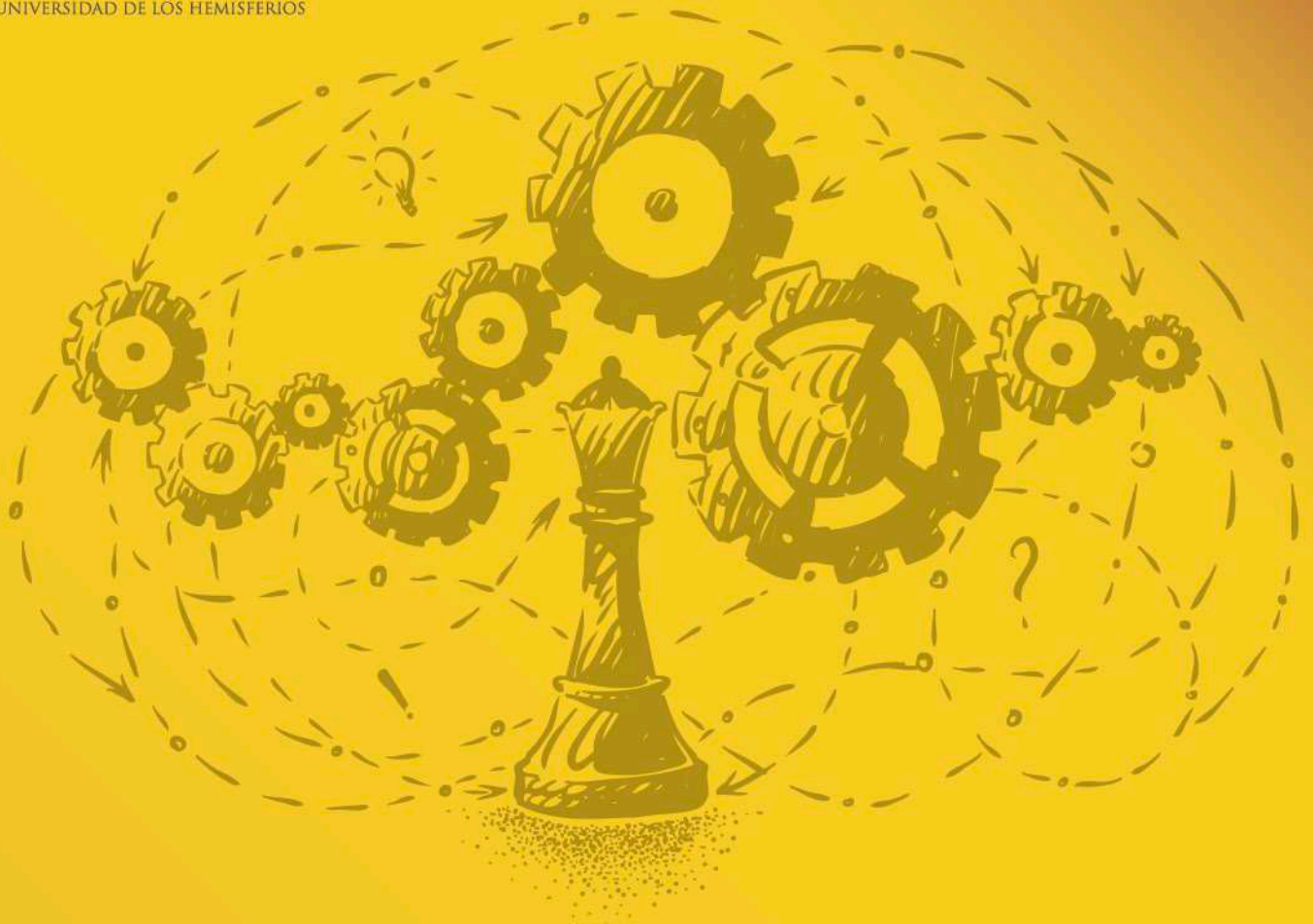
ecológica. A la luz de estos retos, nos ocupamos también de su implantación considerando y tratando de responder algunas objeciones frecuentemente planteadas en el ámbito empresarial.

Concluyo citando a **Silvia Albareda**, profesora y directora de la Oficina de Cooperación y Desarrollo Sostenible de la UIC, autora del libro *Reconciliarse con el planeta*, quien señala que «*la conversión ecológica supone contemplar el planeta con nuevos ojos, con una nueva mirada más agradecida y más humilde que nos lleva a sentirnos más interdependientes. Esta mirada no es infantil, sino profunda y madura, porque advierte la realidad de forma global con sus múltiples interconexiones y conduce a un comportamiento más cuidadoso, más austero y más solidario*».



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 vida laboral y familiar. Es Directora del ICWF – Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School.



Soft Skills para la Dirección

Excelencia en
desempeño y
resultados a
través del
pensamiento crítico

Agosto 25, 27
Septiembre 1, 3, 8 y 10