

Perspectiva



PERSPECTIVA ECONÓMICA

Ciberseguridad: el impacto más allá de las fronteras

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

PPE

HÍBRIDO

PROGRAMA PARA PROPIETARIOS DE EMPRESAS

Inicio
27 de octubre



6 **NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN** **¿Acuerdo entre Israel y Emiratos Árabes Unidos?**

Israel y los Emiratos Árabes Unidos (EAU) sorprendieron al mundo con la noticia de que habían alcanzado un acuerdo. El primer anuncio lo hizo el presidente de los Estados Unidos, Donald Trump, quien habría actuado como mediador. En esencia, ambos países acordaron normalizar sus relaciones bilaterales. No se trata, al menos por ahora, de un tratado de paz.

10 **PERSPECTIVA ECONÓMICA** **Ciberseguridad: el impacto más allá de las fronteras**

Para tener una visión del impacto de los ciberataques, sólo durante el inicio de la pandemia, en el mes de abril del presente año, las unidades de seguridad de empresas como Google, detectaron alrededor de 18 millones de intentos diarios de ciberataques (entre los que se encuentran *malware* y *phishing* bancario) y más de 240 millones de mensajes de spam diarios.

14 **PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT** **“¡Date prisa! ¡Solo quedan tres!”**

Muchas webs de venta online avisan de la baja disponibilidad de ciertos productos para incitar a la compra, ¿pero realmente aumentan así sus ventas y beneficios? Diferentes canales de venta comparten la venta a presión para que los consumidores se apresuren a comprar. Tras estudiar esta táctica, hemos identificado cuándo surten un mayor efecto las señales de escasez.

16 **ÚLTIMA MIRADA** **Soft skills ¿para directivos?**

El alto directivo de empresas, ¿debería preocuparse por tener *soft skills*? ¿O eso es algo que solo se busca en quienes van a hacer un proceso de selección para mandos medios y puestos operativos? Las *hard skills* siempre han sido importantes para la toma de decisiones, pero ¿hay habilidades blandas específicas para que un empresario sea más acertado en su quehacer directivo?



¿Acuerdo entre Israel y Emiratos Árabes Unidos?

Por Francisco Alarcón

Profesor de Dirección Estratégica del IDE Business School

Israel y los Emiratos Árabes Unidos (EAU) sorprendieron al mundo con la noticia de que habían alcanzado un acuerdo. El primer anuncio lo hizo el presidente de los Estados Unidos, Donald Trump, quien habría actuado como mediador.

¿QUÉ –Y QUÉ NO– SE ACORDÓ?

En esencia, EAU e Israel acordaron normalizar sus relaciones bilaterales (diplomáticas, comerciales, etc.). No se trata, al menos por ahora, de un tratado de paz como el que sí alcanzaron Israel y Egipto en 1979. No obstante, la normalización de sus relaciones es un paso muy importante para un eventual acuerdo de paz. Los EAU se convierten así en el tercer país árabe –luego de Egipto y Jordania– en reconocer a Israel como nación y en normalizar sus relaciones con dicho país.

Los EAU, con casi 10 millones de habitantes, es nada menos que la tercera economía más importante de los países de medio oriente (Israel es la cuarta). Por lo tanto, el establecimiento de relaciones comerciales y económicas podría tener un impacto importante en los dos países, y afectará a la región de diversas formas.

EL ACUERDO VISTO DESDE LA TEORÍA DE LA NEGOCIACIÓN Y LA MEDIACIÓN

La teoría dice que las negociaciones desembocan en acuerdos cuando las partes identifican sus verdaderos intereses –más allá de lo que inicialmente dicen exigir– y se establece la comunicación adecuada para que puedan intercambiar propuestas que satisfagan dichos intereses. Asimismo, sabemos que la intervención de un mediador se vuelve necesaria cuando: a) la

“

El establecimiento de relaciones comerciales y económicas podría tener un impacto importante en los dos países, y afectará a la región de diversas formas.

”

comunicación entre las partes es mala; y b) la confianza entre ellas está lesionada. Basta con mirar la historia de hostilidad y distanciamiento entre Israel y los EAU para concluir que estos dos factores existían. Por lo tanto, no es sorprendente que un tercero neutral (o mediador) haya sido efectivo.

¿Por qué EAU habría de exponerse a la ira –y posibles represalias– de los demás países árabes? De hecho, ya ha habido fuertes reacciones de parte de Irán y Palestina –que usó la palabra “traición” para describir el acuerdo–, y sin duda habrá más reacciones en este sentido. También vale la pena preguntarse: ¿por qué Israel estaría interesado en normalizar relaciones con un país que le ha sido tan adverso durante décadas? Estas interrogantes nos llevan a la esencia de lo que son las negociaciones, que es descubrir los verdaderos intereses de las partes.

Los intereses es lo que alguien de verdad quiere conseguir en una negociación. No se debe confundir esto con las posiciones que se adoptan en una negociación, las cuales son manifestaciones expresas de lo que pedimos o exigimos. Podemos decir que los intereses son algo más profundo o amplio, lo que en el fondo queremos conseguir. Ejemplos de intereses, en el contexto que estamos analizando, pueden ser comerciales, económicos, políticos, seguridad nacional, acceso a tecnología, etc.

Los intereses, casi siempre, pueden alcanzarse de varias maneras y con distintas fórmulas de arreglo. Es

decir, las posiciones –lo que se manifiesta o expone– pueden cambiar y modificarse durante una negociación, si con eso se maximiza las posibilidades de alcanzar un acuerdo que satisfaga lo suficiente los intereses de las dos partes.

En el caso de los EAU e Israel, podemos asumir que a los dos les interesa disfrutar de los beneficios del intercambio comercial que tan importantes economías puede ofrecer. Por otro lado, para Israel tiene mucha importancia política poder sumar otro país árabe a la lista de los “amigos” (o al menos a la de ‘no enemigos’).

También podemos asumir que a los EAU les interesa tener las mejores relaciones posibles con los EE. UU., un aliado de Israel y mediador en este caso. Para mitigar la ira de otros países árabes, el acuerdo incluye –al menos– una postergación de cualquier intento israelí por anexar el territorio de Cisjordania.

Nunca debemos ignorar las motivaciones personales de los actores en la negociación (los negociadores casi siempre tienen intereses propios, más allá de los de la organización a la que representan). Benjamín Netanyahu, primer ministro israelí, está bajo severa presión política por acusaciones de corrupción. Por lo tanto, esta importante victoria diplomática internacional busca aumentar su capital político personal.

Sin embargo, Netanyahu camina sobre una línea muy fina en el tema de anexar Cisjordania, ya que su base de seguidores apoya decididamente esta acción, la cual es opuesta por la comunidad internacional. Netanyahu

afirma que este acuerdo solo implica el aplazamiento para anexar Cisjordania, mientras que el ministro de Relaciones Exteriores de los EAU manifestó que su país veía el acuerdo como una renuncia israelí a dicha pretensión.

EL ROL E INTERESES DEL MEDIADOR TRUMP

En teoría, los mediadores deben ser terceros neutrales que no se benefician si el conflicto se resuelve de una forma u otra. Pero en algunos casos –como en este–, el mediador trae sus propios intereses a la mesa. Es público que en la actualidad Trump está atrás en las encuestas electorales de cara a su deseada reelección. Por lo tanto, un importante logro internacional puede servirle para fortalecer su imagen en los EE. UU. potenciando así su candidatura. Un interés particular, por sí mismo, no descalifica a un mediador y menos aún a uno que está en una buena posición para que las partes logren

un acuerdo. Lo importante es que las partes acepten al mediador y lo validen como tal, no importa que terceros – como en este caso lo son otros países árabes, enemigos de Israel– no crean en él.

CONCLUSIÓN

Los acuerdos duraderos son aquellos que consideran debidamente los intereses de las dos partes. Confiemos en que este haya sido el caso y que este acuerdo contribuya a que la región tenga más paz. Cuando los textos sean públicos podremos evaluar en profundidad el contenido de las negociaciones, identificar de mejor manera los intereses de las partes y como éstos fueron atendidos.

Finalmente, es reconfortante ver, una vez más, como aún en casos tan duros y arraigados como el que parece estarse ventilando entre Israel y los EAU, “la mediación es el camino”.



EL AUTOR

Francisco Alarcón Alcívar tiene los grados de máster en Leyes, LL.M., por Queen Mary University of London, Reino Unido, y máster en Administración de Empresas por Vanderbilt University (USA). Es licenciado en Ciencias Políticas por Vanderbilt University (USA). Es mediador acreditado por Centre for Effective Dispute Resolution (CEDR), Londres, Reino Unido. Es fundador y director del Centro para la Mediación Empresarial en Ecuador. Actualmente es profesor de Dirección Estratégica del IDE Business School.

PLDP HÍBRIDO

PROGRAMA DE LIDERAZGO
Y DIRECCIÓN DE PERSONAS

Inicio
24 de noviembre



Ciberseguridad: el impacto más allá de las fronteras

Por Galo Torres

Miembro del Equipo Legal de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (Asobanca).

Haciendo un fugaz recorrido a través de la historia, el ser humano desde sus inicios ha tendido a buscar mecanismos que lo protejan y resguarden de los diversos peligros a fin de preservar sus intereses.

En el actual *boom* de la era digital, la información se ha constituido como el punto central sobre el cual giran las actividades de las diversas industrias. Para ello y con el objetivo de preservar su correcto desarrollo, estos actores han implementado mecanismos de protección tecnológica orientados a frenar y mitigar el impacto causado por terceros.

En la constante construcción de la arquitectura de seguridad que las industrias requieren, son importantes

el desarrollo de análisis de riesgo respecto de la seguridad informática, a fin de establecer sus fortalezas y debilidades y, de esta forma, tener más control sobre los eventos, realizar monitoreos y coordinar estrategias para protegerse de los conocidos ciberataques.

Es aquí donde aparece el concepto de “Ciberseguridad” el mismo que, para el centro estadounidense National Initiative for Cybersecurity Careers and Studies (NICCS), *es la actividad o proceso, capacidad o estado por el cual los sistemas de información y comunicaciones y la información contenida en ellos están protegidos y/o defendidos*

En el mes de abril del presente año, las unidades de seguridad de empresas como Google detectaron alrededor de 18 millones de intentos diarios de ciberataques y más de 240 millones de mensajes de *spam* diarios.

contra daños, uso no autorizado, modificación o explotación. Definido de otra forma, la ciberseguridad debe ser reconocida como ese producto del desarrollo de la tecnología que ha obligado a las personas y empresas a construir sistemas digitales, enfocados a tutelar las diversas actividades económicas que practican.

La ciberseguridad se ha venido constituyendo como un tema cada vez más relevante en el desarrollo de las actividades empresariales y de las personas, haciendo que se destinen importantes recursos para hacer frente a los ataques perpetrados a sus diferentes escenarios o plataformas. En el contexto actual, se dice que las empresas que invierten en ciberseguridad son, sin duda, más seguras en caso de sufrir una afectación considerando que, año tras año, estos ciberataques se perpetran a un ritmo preocupantemente acelerado.

En los últimos años, según las estadísticas hay un aumento considerable de ataques perpetrados a diversos sectores como los gubernamentales, financieros, empresariales, entre otros. Según el “Reporte de Ciberseguridad 2020” elaborado por la OEA y el BID, América Latina y el Caribe no están lo suficientemente preparadas para hacer frente a los ciberataques. Este estudio refleja que únicamente 7

países de los 32 analizados en este reporte cuentan con un plan de protección de su infraestructura crítica y 20 han establecido algún tipo de grupo de respuesta a incidentes, llamado CERT o CSIRT según sus siglas en inglés, limitando de esta forma la capacidad reactiva para identificar y responder a estos eventos en sus entornos.

Para tener una visión del impacto de los ciberataques, sólo durante el inicio de la pandemia, en el mes de abril del presente año, las unidades de seguridad de empresas como Google, detectaron alrededor de 18 millones de intentos diarios de ciberataques (entre los que se encuentran *malware* y *phishing* bancario) y más de 240 millones de mensajes de *spam* diarios. Por su parte, Microsoft detectó por cada día más de 60 000 mensajes con archivos o enlaces maliciosos vinculados a virus. Esto sólo por indicar un dato al inicio de la emergencia sanitaria global. ¡Imagínense las cifras a la fecha actual!

Los expertos señalan que, mientras los negocios o actividades económicas son de mayor relevancia o magnitud, existen más probabilidades de que sufran ataques. Sin embargo, no debe quitarse la atención a los impactos que sufren las pequeñas y medianas empresas, pues también están en latente riesgo. Es preocupante y alarmante el nivel de afectación financiera,

física y de orden legal cuando se producen estos impactos a los negocios que, en gran medida, pueden ser devastadores.

Sin duda este 2020 se ha configurado como un año atípico en los diferentes escenarios, dentro del cual también se encuentra el tema de la ciberseguridad tomando en cuenta que, a raíz de la pandemia del COVID-19, se han presentado una gran cantidad de amenazas de seguridad, ciberataques y brechas de datos que han afectado tanto a las empresas, a las entidades gubernamentales y, por supuesto, a los clientes y usuarios de servicios. Se destaca de estos eventos la capacidad que tienen los ciberdelincuentes de adaptarse a las nuevas realidades y circunstancias, como siempre lo hacen, modificando de este modo los impactos y ataques hacia los diferentes entornos en los cuales el ser humano se desarrolla.

Esta crisis sanitaria originada por el COVID-19 ha denotado que la ciberdelincuencia, presente y ejerciendo acciones en diversos puntos del planeta, se encuentra aprovechando todo tipo de vulnerabilidades del universo de usuarios de los diferentes sistemas de redes, obteniendo resultados de éxito con estas actuaciones ilegales y maliciosas. Por citar un caso reciente, en Chile en plena pandemia, se presentó un ciberataque a la infraestructura de seguridad de

la industria financiera, específicamente un ataque al Banco del Estado de Chile (conocido con el nombre comercial BancoEstado), el cual provocó como resultado un posible secuestro de datos, siendo un hecho sin precedentes en esta nación.

Si bien en el caso del Ecuador, hasta la presente fecha no ha habido ataques de alta incidencia como en México o Chile, el riesgo siempre estará latente ante estos eventos. Esta estadística no tan alarmante en el país es producto de las importantes inversiones realizadas en ciberseguridad, en especial desde el sector privado que ha direccionado esfuerzos para proteger sus infraestructuras tecnológicas, incluso efectuadas antes del apareamiento de la pandemia; acciones que han permitido a los actores ser más reactivos para enfrentar esta problemática en el ciberespacio.

Resumiendo lo tratado, la ciberseguridad se configura como ese elemento trascendental en los negocios digitales, a través del cual se busca mitigar los riesgos que toda actividad económica que incursiona en la red pueda tener. Resulta que toda industria es blanco de ataques cibernéticos y América Latina no ha sido la excepción, en especial en los últimos tiempos con el apogeo de la pandemia, durante la cual las entidades gubernamentales y las grandes corporaciones han sido afectadas a través de hackeos o *phishing*, por enunciar algunos casos acontecidos.

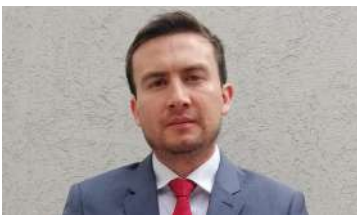
Para Latinoamérica y el Caribe se constituyen como retos para la ciberseguridad fomentar la coo-



peración entre los Estados, de igual forma el involucramiento de todos los actores relevantes, públicos y privados, así como el establecimiento de mecanismos de análisis, verificación y de monitoreo de los impactos originados por este tema, compartidos a nivel local, así como también a escala regional. En línea de esto, es importante consolidar una cultura de gestión para estos eventos que permita hacer más efectiva y óptima la ejecución de acciones en los diferentes

escenarios, canalizando para ello la vinculación de todos los actores del sector público y del sector privado.

Por otra parte, su objetivo no sólo se dirige a la prevención sino también se enfoca a generar confianza hacia los usuarios o beneficiarios de un servicio, contribuyendo de esta forma al interés en los diferentes mercados y a la disminución de los riesgos de exposición que pudieran sufrir los consumidores y los sistemas implementados.



EL AUTOR

Galo Alejandro Torres Proaño es abogado por la Universidad Internacional SEK, máster en Derecho Financiero Bursátil y Seguros por la Universidad Andina Simón Bolívar y especialista en Derecho Financiero Bursátil por la Universidad Andina Simón Bolívar. Actualmente forma parte del Equipo Legal de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (Asobanca).



SERVICIOS Y OPERACIONES

“¡Date prisa! ¡Solo quedan tres!”

Por Eduard Calvo, Ruomeng Cui y Laura Wagner

Seguro que más de una vez has ido a reservar un vuelo en Internet y te ha aparecido de repente un mensaje que dice: “¡Date prisa! ¡Solo quedan tres plazas a este precio!”. O mirando un hotel te avisan: “Solo quedan dos habitaciones para tus fechas” y “otras diez personas están mirando este hotel”, que ha sido “reservado dos veces hoy”. Diferentes canales de venta comparten la misma táctica: la venta a presión, diseñada para que los consumidores se apresuren a comprar.

El uso de señales de escasez como estas varía entre las webs de venta online. Amazon, por ejemplo, publica en tiempo real el inventario disponible de los productos de sus “ofertas *flash*”, promociones que duran un breve periodo de tiempo. Otras, como Veepee, nunca avisan del número de unidades disponibles excepto cuando se agotan. Sin consenso aparente en el sector, nos propu-

simos averiguar hasta qué punto las señales de escasez servían para impulsar las ventas y la rentabilidad en las webs de venta, así como en qué contexto surtía más efecto compartir esa información.

¿DECIRLO U OCULTARLO?

A Para empezar, ¿por qué una web se plantearía informar del nivel de inventario de sus productos? Advertir a los consumidores de la baja disponibilidad de un producto tiene dos efectos: el “efecto escasez”, que induce a algunos clientes a comprar mientras puedan por miedo a quedarse sin el producto, y el “efecto rebaño”, que incita a imitar a los que se apresuran a comprar. La popularidad de un producto se toma como indicador de su valor, por lo que estos efectos pueden aumentar las ventas.

Sin embargo, la medida también puede ser contraproducente. Es posible que los clientes motivados por la presión de la escasez pasen menos tiempo comparando productos y hagan una compra por impulso que no se ajuste a sus necesidades reales. También que aquellos que siguen al rebaño compren un producto que no esté a la altura de sus expectativas. En ambos casos, los clientes podrían sentirse decepcionados y solicitar un reembolso, con el coste que ello implica, especialmente si lo ganado con la venta a presión se pierde por un gran número de devoluciones.

Teniendo en cuenta los pros y los contras, ¿cuán rentable es dar esta información? Para responder esta pregunta, colaboramos con una web de venta online global para analizar los datos de sus transacciones. Su modelo de negocio son las “ofertas *flash*” de productos de marca que se venden con un gran descuento. Los márgenes son pequeños y agotar las existencias es clave para la rentabilidad. Nuestros datos comprendían más de 190 000 productos, casi 1300 marcas y alrededor de medio millón de clientes.

Lo que nos interesaba era la información relativa a la baja disponibilidad de los productos. La web solo daba esa información cuando el stock de un producto bajaba de seis unidades, momento a partir del cual el número se iba actualizando en tiempo real hasta agotar existencias. La política de avisar únicamente cuando quedaban cinco o menos unidades también nos permitía observar patrones de venta de productos cuyo stock no se revelaba nunca. Pero debíamos ir con cuidado: que un producto se vendiera hasta el punto de que solo quedaran cinco unidades ya implicaba que era un éxito, por lo que necesitábamos identificar en qué medida

el aviso de que “quedan cinco unidades” impulsaba adicionalmente su popularidad. Así que emparejamos miles de pares de productos comparables, relacionando dos productos de la misma marca, categoría y precio cuyas cifras de ventas eran similares antes de que solo uno de ellos llegara a las cinco unidades. De ese modo, nos aseguramos de que compartir la baja disponibilidad de inventario era la causa efectiva de los patrones observados.

UN AUMENTO CLARO

Comprobamos que esa información aumentó las ventas por hora un 13,6%. Lógico: ¿quién quiere perderse una oferta exclusiva?

Sin embargo, también se incrementó un 17% la tasa de devolución de las compras realizadas bajo el influjo de los avisos de baja disponibilidad. Como decíamos, divulgar el número de unidades disponibles de un producto puede incitar a los clientes a comprar por impulso y que luego se den cuenta de que lo adquirido no se ajusta a sus necesidades reales.

Como las devoluciones suponen costes operativos adicionales, compartir el nivel de disponibilidad de los productos podía afectar negativamente a la rentabilidad. Por esta razón, estudiamos las ventas netas (ventas por hora menos devoluciones por hora de un producto) y comprobamos que los avisos de baja disponibilidad las incrementaban un 12,5%.

Estos resultados sugieren que, pese al aumento de devoluciones, avisar de la baja disponibilidad de los productos es una herramienta eficaz para aumentar las ventas y la rentabilidad de la venta online.

LOS AUTORES

Eduard Calvo es Profesor Ordinario del departamento de Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones del IESE, donde trabaja como docente tanto en el MBA como en los programas Custom. Es licenciado y doctor en Ingeniería de Telecomunicaciones en la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC), España.

Ruomeng Cui completó su doctorado en Administración de Operaciones en Kellogg School of Management de Northwestern University. Es profesora asistente en el Departamento de Administración de Operaciones y Sistemas de Información en la Goizueta Business School de Emory University.

Laura Wagner es profesora asistente en Gestión de Operaciones de la escuela de negocios Católica Lisbon. Obtuvo su Licenciatura y Maestría en Ingeniería Mecánica y Economía en la Universidad Técnica de Graz en Austria. Tiene los grados de MBA por la Universidad de Sankt Gallen en Suiza y PhD por MIT-Zaragoza Logistics Center en España.



soft skills

72%
in progress

Soft skills ¿para directivos?

Por Patricia León

Editora general de revista Perspectiva

El alto directivo de empresas, ¿debería preocuparse por tener habilidades blandas? ¿O eso es algo que solo se busca en quienes van a hacer un proceso de selección para mandos medios y puestos operativos?

De un tiempo acá, se habla de las *hard skills* como las habilidades técnicas –genéricas, medibles– que todo profesional debe tener para realizar de manera **eficaz** su trabajo, y de las *soft skills* como las habilidades subjetivas e intangibles de relacionamiento –específicas, difíciles de medir– que debe desarrollar para hacerlo de manera **eficiente**.

Precisamente porque este es el concepto que casi todos tenemos, me llamó la atención el seminario *Soft Skills para la Dirección* que el IDE dictó en semanas anteriores. ¿Hay habilidades blandas específicas para que un directivo tome decisiones más acertadas?

La toma de decisiones es un proceso intelectual humano que hacemos de manera innata y lo realizamos cada vez mejor por la experiencia que vamos adquiriendo

en situaciones previas. Por ejemplo, si voy en mi auto y llego a un semáforo en rojo, decido detenerme porque un aprendizaje anterior me ha enseñado que debo hacer eso; y cuando se enciende la luz verde, reinicio la marcha. Pero si previamente he tenido la experiencia, propia o de otro, que en esa esquina un carro que venía por la calle transversal no se detuvo y chocó a quien tenía luz verde para pasar, miraré a ambos lados de la calle para asegurarme de que la situación es segura para reiniciar la marcha. Este proceso de toma de decisiones sencillas ha sido estudiado y desarrollado por filósofos, psicólogos y educadores para llevarlo a decisiones más complejas como las que se dan en la empresa. Uno de estos caminos es el **Critical Thinking** o *Pensamiento Crítico*.

Uno de los principales estudiosos de este enfoque, Edward Glaser, definió el *Critical Thinking* como “una **actitud** para disponerse a considerar, de manera reflexiva, el problema y temas que entran dentro del rango de la propia experiencia, utilizando métodos de

investigación y razonamiento lógicos y alguna habilidad para aplicar estos métodos”. Glaser considera que “el pensamiento crítico exige un **esfuerzo persistente** para examinar cualquier conocimiento a la luz de la evidencia que lo respalda y las conclusiones a las que tiende”. Por tanto, el pensador crítico debe buscar adquirir habilidades como la **interpretación** de datos, **análisis** de hechos y juicios, **evaluación** de alternativas y finalmente, la **comunicación** y **explicación** del plan de acción. Y es precisamente este camino por el cual los directivos deben enrumbar la toma de decisiones empresariales: pensar en consideraciones relevantes distintas de las presentadas, mirar temas desde diferentes puntos de vista, imaginar escenarios alternativos, y finalmente, actuar con decisión.

¿Y las **habilidades duras** dónde quedan? Como enseñan los profesores del IDE en cada uno de sus programas, no es posible tomar decisiones acertadas si no “se hacen los números”, si no se sabe “de cuánto estamos hablando”. Pero todo esto es parte de las herramientas que el directivo tiene a su disposición para el análisis del contexto en el proceso decisional. Y es aquí donde se ve claramente la necesidad de las **habilidades blandas** que matizan y dan el verdadero contraste a las decisiones: los criterios no numéricos, como la calidad, la estrategia empresarial, la cultura de la empresa, la responsabilidad social. Y más allá de ellos, están los **valores** propios que el empresario busca en su vida para sí mismo, para su familia y para la sociedad.

Pero ¿cuáles son estos valores fundamentales que el directivo debe buscar desarrollar no solo como pensador crítico sino como persona? Son la **prudencia** para analizar los hechos; la **templanza** para dar el justo peso a los criterios de decisión; la **fortaleza** para tomar decisiones y actuar; y finalmente, la **justicia** para juzgar y dar a cada uno lo que le corresponde.

En el *seminario Soft Skills* para la Dirección, los profesores del IDE nos mostraron, una vez más, la importancia de ser **eficaz** y **eficiente**: es necesario “siempre hacer los

El empresario tiene necesidad no solo de conocer técnicas y herramientas para tomar decisiones más acertadas, sino también de otras habilidades subjetivas que matizan y dan el verdadero contraste a su quehacer directivo.

números” y recordar que si pongo un negocio no es para perder dinero sino para ganar, pero también que debo considerar otros criterios no numéricos en las decisiones y que si no desarrollo mis habilidades de empatía, comunicación, liderazgo, innovación, entre otras, no lograré que otros se alineen conmigo y podamos realizar buenos negocios. Y más aún, nos recordaron que el directivo debe ser **consistente**: si no busco el bien para mi familia y para la sociedad, no encontraré nunca el bien para mí.



LA AUTORA

Patricia León González es Máster en Dirección de Empresas MBA por el IDE Business School y Licenciada en Sistemas de Información por la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Es Directora de Desarrollo Institucional del IDE Business School y Editora General de Revista Perspectiva.

PEF

HÍBRIDO

PROGRAMA EJECUTIVO
DE FINANZAS

Inicio
30 de noviembre