

Julio 2022 / Año XXVII N° 7

# Perspectiva



DIRECCIÓN DE PERSONAS

## Retroceder NUNCA

SECCIÓN ESPECIAL DE **IESE** insight

 **IDE**  
BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD HEMISFERIOS

# erspectiva

Es una publicación mensual del IDE Business School, Universidad 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](http://perspectiva.ide.edu.ec)

E-mail: [perspectiva@ide.edu.ec](mailto: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](http://www.ide.edu.ec)





# MDE

MAESTRÍA EN  
DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS

¿Listo para dar el siguiente paso en tu camino al éxito empresarial?



AGO

GYE | UIO  
30 | 31



Global  
Immersion  
Programs



24 Meses

**ALAIN BROOS**

MDE 2016 - 2018

VICEPRESIDENTE  
DESARROLLO DE NEGOCIOS  
BANCO GUAYAQUIL

**IDE**  
BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD HEMISFERIOS

Mentes en  
expansión

RPC-SO-40-No.727-2019

Guayaquil: [mdeg@ide.edu.ec](mailto:mdeg@ide.edu.ec) | 0978704703

Quito: [mdeq@ide.edu.ec](mailto:mdeq@ide.edu.ec) | 0993160693

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





6



8



12



14

6

**DIRECCIÓN DE PERSONAS****Retroceder nunca**

En estos dos últimos años hemos “descubierto” que existen formas de trabajo diversas. La tradición hasta marzo de 2020 se concentraba en el trabajo de forma presencial. Si bien es cierto, el teletrabajo existía desde antes, era visto con rareza y aún estaba en un estado incipiente. Muchas organizaciones simplemente no lo ven viable. Esto puede ser un gran desacierto.

8

**PERSPECTIVA ECONÓMICA****Bancos y clientes se adaptaron a los medios digitales de pago**

La pandemia de la COVID-19 aceleró el uso masivo de medios electrónicos en la industria financiera. Su impacto se puede comprobar en los resultados del nuevo estudio de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (Asobanca) denominado “El avance de la banca digital en Ecuador – Reporte de transacciones efectuadas por canales bancarios 2019-2021”.

12

**PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT****Empoderamiento, un arma de doble filo**

Da autonomía a tus empleados porque los empleados empoderados tienden a ser más creativos, y a estar más comprometidos y satisfechos con su trabajo. Todo eso es cierto, pero hay límites. En un artículo publicado en *Journal of Applied Psychology*, Tobias Dennerlein y Bradley Kirkman han descubierto un lado oscuro del empoderamiento de los empleados.

14

**ÚLTIMA MIRADA****Brotos de enfermedades infecciosas nos rondan: ¿cómo comunicar?**

La situación sanitaria mundial nos ofrece nuevas lecciones en la comunicación, en particular, por la información errónea que se ha difundido a través de las redes sociales, lo cual ha llevado a algunas comunidades a adoptar comportamientos de riesgo. Por ello es fundamental que los mensajes de salud pública motiven al ciudadano a tomar las medidas y a evaluar las consecuencias no deseadas.



# Retroceder nunca

Por Roberto Estrada

Profesor de Dirección de Personas del IDE Business School

**S**i no me falla la memoria, era el título de una famosa película de artes marciales que, pese a su baja calidad cinematográfica, casi llegó a convertirse en símbolo de culto en los años ochenta. ¿Qué tiene que ver esto con el tema que voy a tratar? Recordé esta historia al reflexionar sobre el momento actual pos-COVID-19 que estamos viviendo y que nos llena de mucha alegría al retornar a una aparente tranquilidad.

Uno de los “descubrimientos” que sucedieron en estos dos años fue el reconocimiento de que existen formas de trabajo diversas. La tradición hasta marzo de 2020 se concentraba en el trabajo de forma presencial. Si bien es cierto, el teletrabajo existía desde antes, era visto con rareza y aún estaba en un estado incipiente. Muchas organizaciones simplemente no lo veían viable y no se atrevían a experimentar.

Pero nos dimos cuenta, un poco a la fuerza, que el teletrabajo podía ser una alternativa muy válida en un momento de crisis como el que se vivió. No nos quedó otra opción. Lo tomamos porque no había más alternativa. Pero ha pasado el tiempo y podemos decir

que ahora estamos en una ola de “teletrabajo 2.0”, que no es otra cosa que el cúmulo de experiencias adquiridas durante este tiempo.

Muchas empresas han profundizado en el análisis de la naturaleza de las funciones de su personal y cuidadosamente han logrado clasificar a aquellos que necesariamente deben trabajar de manera presencial, a quienes lo pueden hacer remotamente y también a los grupos que pueden combinar los dos mundos siendo igual de productivos. Todo esto mezclado con las particulares condiciones, necesidades y expectativas que cada colaborador puede tener.

El resultado de este ejercicio ha sido la reclasificación completa del modelo de trabajo ejercido, el cual se traduce en mayor flexibilidad, calidad de vida y atracción como marca empleadora, ya que se proyecta una imagen de empresa moderna que entiende lo que es el futuro del trabajo.

Sin embargo, también existe la otra cara de la moneda. Muchas organizaciones quieren irrefrenablemente volver a marzo de 2020 y retornar a la presencialidad absoluta, que era la única forma

“

Muchas organizaciones quieren irrefrenablemente volver a marzo de 2020 y retornar a la presencialidad absoluta... Esto puede ser un gran desacierto.

”

de trabajo que conocíamos hasta ese momento. Esto puede ser un gran desacierto y lo más grave es que las consecuencias no se verán en el corto plazo. Estas empresas están desperdiciando todo el aprendizaje alcanzado al tomar esa decisión y, seguramente, perderán una ventaja competitiva importante frente a otras que entendieron con claridad que las nuevas formas de trabajo vinieron para quedarse.

Las consecuencias que verán en el tiempo serán: dificultad para atraer jóvenes talentos, rotación en puestos claves y, principalmente, la imagen de una empresa que desaprovechó la oportunidad de embarcarse ya no en el futuro sino en el presente de lo que implica aceptar la diversidad en las nuevas formas de trabajo. Y como decía la película aquella: retroceder nunca...



#### EL AUTOR

**Roberto Estrada Vallejo** es máster en Dirección de Empresas por el IDE Business School e ingeniero comercial por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Ha recibido entrenamiento especializado en el área de Recursos Humanos en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, México, Perú, Venezuela y Estados Unidos. Actualmente es director y profesor del área académica de Dirección de Personas en el IDE Business School y socio de Consultoría en Deloitte, responsable a nivel nacional del área de Human Capital Advisory Services.



# Bancos y clientes se adaptaron a los medios digitales de pago

Por **María Gabriela López**

Subdirectora Técnico Legal de ASOBANCA

**N**o hay duda de que la pandemia de la COVID-19 aceleró el uso masivo de medios electrónicos en la industria financiera, la cual no se ha quedado atrás de la nueva realidad.

El impacto de la pandemia se puede comprobar en los resultados del nuevo estudio de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (Asobanca) denominado “El avance de la banca digital en Ecuador – Reporte de transacciones efectuadas por canales bancarios 2019-2021”. Según este estudio, el número de transacciones bancarias monetarias por canales digitales fue de 285 millones en 2021, un 65,1 % (112 millones) más que en 2020 y 160,7 % (176 millones) más que el 2019.

Sin embargo, el uso de canales físicos, como ventanillas y CNB o corresponsales no bancarios, sigue siendo representativo, con 258 millones de transacciones

en 2021, un 26 % más que 2020 y un 5 % más que 2019, año previo a la pandemia.

Las cifras reflejan que los servicios digitales a través de la banca electrónica (Internet) y banca móvil (celular) han alcanzado un crecimiento considerable al momento de realizar transacciones financieras: transferencias, pagos de servicios, cobros, etc.

En la pandemia la banca fue un pilar estratégico para no interrumpir la cadena de pagos a través de los canales digitales, demostrando que es pionera en la oferta de servicios innovadores, ágiles y seguros que estuvieron listos para atender las necesidades de sus clientes.

## **BANCA MODERNA**

La pandemia del coronavirus obligó a los bancos a adaptarse, quizás, a una velocidad mayor a la planificada,

La pandemia de la COVID-19 ha permitido que los servicios digitales a través de la banca electrónica y banca móvil alcancen un crecimiento mayor que antes de 2019.

### Evolución de transacciones por tipo de canal

En millones de transacciones

| Tipo    | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------|------|------|------|
| Digital | 109  | 173  | 285  |
| Físico  | 245  | 204  | 258  |
| Remoto  | 157  | 122  | 151  |

Fuente: Asobanca

pero los clientes de la banca también tuvieron que adaptarse a nuevos canales de pago.

El uso masivo de medios digitales para transaccionar alcanzó de un solo golpe a personas que, por su edad o costumbre, hacían uso exclusivo de los canales físicos, como son las ventanillas. Tras el confinamiento por la pandemia, estas mismas personas tuvieron que realizar transacciones bancarias desde un teléfono celular o página web bancaria.

Para generaciones adultas es inimaginable solo suponer que la existencia del cheque como medio de pago pareciera encontrarse en proceso de desaparecer. Mientras que muchos jóvenes no solo desconocen cómo llenar un cheque, sino que ignoran su existencia y, por decirlo de alguna manera, su utilidad; hay jóvenes que tampoco tienen conocimiento de lo que es y para qué

sirve una cuenta corriente o su diferencia respecto de una cuenta de ahorros. Este desconocimiento no debe considerarse como falta de educación financiera, sino un efecto de la modernización de los medios de pago. En la actualidad, por ejemplo, el cheque es un medio de pago obsoleto cuyo uso no es común en el día a día de cualquier persona porque ahora, en su lugar, se cuenta con medios de pago electrónicos que se efectivizan de manera inmediata.

Siguiendo esta misma lógica, vale considerar la normativa vigente sobre cuentas de ahorro, la misma que ya no dispone la obligatoriedad de contar con la cartola para realizar depósitos y retiros por ventanilla. Recordemos que la cartola era el documento que permitía llevar el registro de las transacciones en la cuenta de ahorros. Ahora, los registros están disponibles

en la página web de una entidad financiera. Tanta era su importancia y utilidad que la norma antigua disponía que la pérdida de una cartola debería ser notificada al público en general mediante publicación por la prensa.

Así como el cheque, la cuenta corriente y la libreta de la cuenta de ahorros, hay otros ejemplos de cómo la digitalización de la banca se va llevando por delante figuras tan tradicionales del sistema financiero y, a su vez, está imponiendo nuevas formas de pago o de transaccionar.

### IMPORTANCIA DE LAS *FINTECH*

Las *Fintech* –que vienen a ser en parte estas nuevas formas– nos presentan tantas alternativas a través del uso de la tecnología para hacernos la vida más fácil e inmediata. Tecnologías que, si bien evolucionan a un paso acelerado, deberían cumplir con iguales requisitos y controles que cualquier transacción que involucre dinero de terceros. Una transacción que conlleve un movimiento de dinero implica un riesgo para quien la utiliza. La banca actual no es solo una banca de intermediación financiera, sino de servicios, y es la tecnología la que hace posible esta evolución.

Pero ¿qué es una *Fintech*? Son empresas que ofrecen servicios de soporte tecnológico a operadores financieros o que, sin ser bancos suelen realizar actividades reservadas para ellos.

Ahora bien, existen *Fintech* que, por su tamaño, no requieren de paraguas de una entidad financiera, sino que viven por su cuenta, como es el caso de los *agregadores* de pago. Estos últimos, según su tamaño, pueden llegar a procesar millones de dólares; de allí la importancia de

que toda *Fintech* que realice actividades propias de las entidades financieras tenga controles, como el manejo de riesgo de liquidez, el riesgo operativo (seguridad de la información, seguridades electrónicas y otras), además de los controles de prevención de lavado de activos, entre otros. Por eso, estas *Fintech* deberían estar controladas y supervisadas por entidades gubernamentales que garanticen su correcta operatividad en protección de los usuarios que hacen uso de ellas.

En este sentido, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea ha sido claro en señalar que “cuando entablan relaciones con un proveedor de servicios o un socio *fintech*, los bancos y los nuevos operadores deben tener en cuenta los principios que establece el Comité de Basilea para gestionar el riesgo operacional y el riesgo de externalización, como por ejemplo los Principios Básicos para una supervisión bancaria eficaz”.

Eso significa que toda actividad de carácter financiero con igualdad de riesgos, sin importar quién o cómo la preste, debe cumplir con las mismas condiciones que la ley establece para esa actividad o servicio, así como lo indica la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas en su documento “Prácticas Globales de Regulación y Supervisión FINTECH”.

Con estos antecedentes, es importante promover a nivel país la adecuación de la normativa financiera a la nueva realidad de medios digitales, permitiendo una interacción dinámica a todos aquellos que realicen actividades y/o presten servicios de índole financiera a través de la tecnología, en iguales condiciones y con idénticas reglas de juego, sin sacrificar la eficiencia ni la seguridad.

---

### LA AUTORA

**María Gabriela López** es abogada y doctora en jurisprudencia, con una especialidad en Derecho Financiero Bursátil y Seguros por la Universidad Andina Simón Bolívar. Es egresada de la maestría de la misma especialidad, especialista en Gerencia en Administración por la Universidad San Francisco de Quito y licenciada en Ciencias Políticas y Sociales por la Universidad Central del Ecuador. Ha trabajado en el sector bancario-financiero en los últimos 13 años en el área de cumplimiento normativo. Actualmente es Subdirectora Técnico Legal de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (Asobanca).

---

# REBOOST

**Repotencia** y catapulta  
los conocimientos,  
experiencias y criterios  
para la toma de  
decisiones y el éxito  
de nuestros **egresados**



SEPTIEMBRE

5<sup>DO</sup>

7<sup>GVE</sup>

**ROBERTO ESTRADA**

PROFESOR DEL ÁREA DE  
DIRECCIÓN DE PERSONAS





## LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE PERSONAS

# Empoderamiento, un arma de doble filo

Artículo basado en *The hidden dark side of empowering leadership*

**D**a autonomía a tus empleados. Nadie quiere un microgestor por jefe. Los empleados empoderados tienden a ser más creativos, y a estar más comprometidos y satisfechos con su trabajo. Todo eso es cierto, pero hay límites.

En un artículo publicado en *Journal of Applied Psychology*, Tobias Dennerlein y Bradley Kirkman han descubierto un lado oscuro del empoderamiento de los empleados. Aunque empoderar resulta beneficioso, la investigación explora cuándo tiende a producirse una desconexión moral y un comportamiento poco ético. La clave es la presencia de factores que obstaculizan el trabajo, denominados *hindrance stressors*, que se interponen en el camino de nuestros logros laborales.

### LOS LÍMITES DE LA LIBERTAD

Algunos ejemplos de *hindrance stressors* son las solicitudes contradictorias de los supervisores, los

trámites burocráticos, las tareas poco claras y la política de la oficina.

¿Qué sucede cuando los empleados se enfrentan a muchos de estos obstáculos y sus líderes los alientan a actuar de manera ágil y proactiva? La combinación del empoderamiento y los *hindrance stressors* puede llevar a los empleados a un comportamiento menos ético, ya que los hace sentir menos vinculados a las reglas de la organización. Al mismo tiempo, quizá sigan estando muy comprometidos, con lo que mostrarían un “comportamiento poco ético en favor de la empresa”, como mentir para favorecerla.

### UNA MIRADA A LA EVIDENCIA

Dos estudios prueban la teoría de los autores. En primer lugar, uno basado en encuestas entre 330 empleados, que sustenta la idea de que un mayor empoderamiento, si viene con falta de apoyo, conduce

## Los empleados empoderados tienden a ser más creativos, y a estar más comprometidos y satisfechos con su trabajo.

a la falta de compromiso moral, y hace más probable que los empleados mientan o engañen a los clientes en beneficio de su empresa.

Los autores continúan con un experimento en el que casi 400 empleados se colocan en situaciones en las que sus líderes los empoderan (o no) y se enfrentan a un contexto de muchas trabas laborales (o pocas). Cada participante se expone a solo uno de los cuatro escenarios presentados y, luego, se le pide que trabaje en unos anagramas que no sabe que son irresolubles. Entre los participantes a los que se les dice que deben hacer frente a muchas trabas, los que están expuestos a un líder empoderador tienen un 75% más de probabilidades de mentir acerca de la resolución de sus anagramas, en comparación con los que tienen un líder que no los empodera. Un mayor estímulo de autodirección combinado con un mayor estrés parece sacar el lado oscuro de los empleados.

### UN TERRENO MÁS LLANO

Empoderar a los empleados tiene muchos beneficios. Sin embargo, esta investigación destaca que no se trata

solo de decirles a los trabajadores que se confía en ellos, darles un gran proyecto y ver qué sucede.

Los directivos deben ser realistas acerca de su organización y los obstáculos de los empleados. Idealmente, los líderes deberían eliminarlos antes de empoderar a su fuerza laboral, y brindar a los empleados el apoyo necesario para tener éxito en roles ágiles y empoderados. Si no se puede, quizá no sea el momento.

La buena noticia, volviendo al experimento, es que, de entre los participantes a los que se les dice que no se enfrentan a trabas para hacer su trabajo, los que están expuestos a un líder empoderador tienen casi un 30% menos de probabilidades de hacer trampa que los que no están empoderados en absoluto. Eso subraya que el empoderamiento también puede reducir el comportamiento poco ético, en línea con numerosas investigaciones anteriores que demuestran sus muchos beneficios.

Cuando se trata de empoderar a los empleados, los líderes deben tener en cuenta que están empuñando una espada de doble filo, que puede dar resultados tanto deseables como indeseables, según el contexto laboral.

---

### AUTOR CITADO

**Tobias Dennerlein** es *Assistant Professor* de Dirección de Personas en las Organizaciones en IESE Business School. Tiene el grado de Ph.D. in Organizational Behavior por Erasmus University, Rotterdam School of Management y por HEC de Lausanne, y se licenció en Dirección de Empresas y en Economía en University of Erlangen-Nuremberg. Su investigación estudia cómo el comportamiento de liderazgo y las diferencias individuales entre trabajadores afectan conjuntamente a la creatividad y el rendimiento de los empleados.



# Brotos de enfermedades infecciosas nos rondan: ¿cómo comunicar?

Por **Claudia Loaiza**

Presidenta de LC Loaiza Comunicaciones

La pandemia de COVID-19 y ahora la viruela del mono han dado lugar a nuevas lecciones en la comunicación sanitaria a nivel mundial, en particular, por la información errónea que se ha difundido a través de las redes sociales, lo cual ha llevado a algunas comunidades a adoptar comportamientos de riesgo. Por esa razón es fundamental que los mensajes de salud pública motiven al ciudadano a tomar las medidas de protección adecuadas mientras se protegen contra consecuencias no deseadas.

Una reciente encuesta del Instituto de Relaciones Públicas (IPR) buscó identificar los factores que llevan a las personas a buscar información sobre brotes de enfermedades infecciosas en los medios de comunicación y, posteriormente, adoptar las medidas de protección recomendadas.

El sondeo reveló que los mensajes integrados que aumentan la eficacia y el empoderamiento son la clave para motivar al público a cumplir con las normas oficiales de conductas de protección. En términos de diseño de estos mensajes, el estudio recomienda las siguientes pautas al momento de comunicar:

- 1. Tener en cuenta a las comunidades potencialmente vulnerables a la desinformación.** Las personas con bajos niveles de alfabetización pueden ser más vulnerables a la información errónea que se propaga de boca en boca y en las redes sociales. Por eso se deben de adaptar los mensajes de brotes a varios niveles de educación para el éxito de la comunicación, mientras se desacredita y corrige constantemente la información inexacta emergente.

“

Es fundamental que los mensajes de salud pública motiven al ciudadano a tomar las medidas de protección adecuadas mientras se protegen contra consecuencias no deseadas

”

**2. Hacer recomendaciones factibles.** Las pautas y advertencias oficiales deben ser relativamente fáciles de seguir y no comunicarse de una manera compleja. Además, si una recomendación requiere una acción (p. ej., iniciar y completar una serie de vacunación) o implica dificultades potenciales (p. ej., escasez de máscaras), se deben proporcionar las explicaciones y/o soluciones adecuadas.

**3. Comunicar la competencia de la autoridad sanitaria en la gestión de crisis.** Las autoridades de salud pública deben ser capaces de comunicar que tienen el control y cuentan con los recursos adecuados para manejar los brotes. Cuando las personas procesan los mensajes oficiales necesitan creer que las autoridades están brindando la mayor

cantidad de información posible para ayudar a guiar las respuestas del público.

Las personas desarrollan confianza en sí mismos o en los demás a medida que observan el desempeño exitoso de los comportamientos de seguridad a lo largo del tiempo. En ese sentido, las autoridades sanitarias deben comunicar activamente sus éxitos en la gestión de brotes al momento que reconocen los errores, junto con un compromiso con la salud pública.

Mantener al público actualizado sobre los últimos avances durante un brote y cómo las autoridades están respondiendo puede ayudar a generar confianza en ellas. Comprender los diversos niveles de los contagios es esencial para fomentar que la población se mantenga segura durante los brotes de enfermedades infecciosas.



### LA AUTORA

**Claudia Loaiza Guerra** es periodista especializada en RR.PP. con un Máster en Periodismo Digital y Comunicación en la Universidad Autónoma de Barcelona, España. Con más de veinte años de experiencia, ha trabajado en el campo de las Relaciones Públicas y la prensa. Dirige LC Loaiza Comunicaciones, una consultora de RR.PP. que promueve la comunicación integral en las organizaciones. Es capacitadora en Media Training y docente en Comunicación y Medios.

Redes TW-LI: Claudia Loaiza | Web: [www.loaizacomunicaciones.com](http://www.loaizacomunicaciones.com)

**Responde** de una  
forma más adecuada  
a las **demandas**  
del mercado

**PEOP** PROGRAMA DE  
EFICIENCIA EN  
OPERACIONES

 OCTUBRE  
19 JUNIO 20 GYE

**JOHAN DREHER**

PROFESOR DEL ÁREA DE  
DIRECCIÓN DE OPERACIONES

 **IDE**  
BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD HEMISFERIOS

**Mentes en  
expansión**