

Perspectiva



La nueva ciencia del management adaptativo

IESE INSIGHTH
Sección especial

Casos de éxito
Gabriel Blum: la fusión armónica
de negocios y música

IDE
BUSINESS SCHOOL

3 Años

CRÉDITOS

EDITORIA GENERAL

Patricia León G.

CONSEJO EDITORIAL

Daniel Susaeta V.

Wilson A. Jácome

Jorge Monckeberg B.

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Julén Jensen Z.

Perspectiva

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

E-mail: perspectiva@ide.edu.ec

Guayaquil

Kilómetro 13 vía a la costa

Teléfono: (593-4) 515 05 00

Quito

Nicolás López 518 y Marco Aguirre

Teléfono: (593-2) 501 97 77

www.ide.edu.ec

Contrasta
tus puntos
de vista con
directivos
del más
alto nivel

PADE

PROGRAMA
AVANZADO EN
DIRECCIÓN DE
EMPRESAS

Conoce más



Inicio:



8

Mayo
2024



6

DIRECCIÓN DE PERSONAS **Sobrevivir a una guerra**

¿Cuántas posibilidades pueden existir de que, en la mitad de un viaje de vacaciones, se desate una guerra? Es improbable, diría alguien y con justa razón. O quizás las mismas que sacarse la lotería, afirmaría otra persona. Pero terminó sucediendo y llegó a convertirse en una pesadilla de la que, afortunadamente, el autor del artículo pudo salir sin mayores consecuencias físicas. Las emocionales, hay que trabajarlas para que dejen lecciones y terminen valiéndolo la pena.



8

ECONOMÍA **La nueva ciencia del management adaptativo**

La forma en la que resolvemos problemas en las empresas, las instituciones y hasta en la política pública, es desafiada por el hecho de que los problemas más importantes de la sociedad no están siendo resueltos con eficacia. El autor, junto con colegas de la Universidad de Purdue en Indiana, EE. UU., están estudiando mecanismos que permitan entender la complejidad y usar herramientas del management adaptativo para entender este nuevo paradigma.



16

CASOS DE ÉXITO Gabriel Blum: la fusión armónica de negocios y música

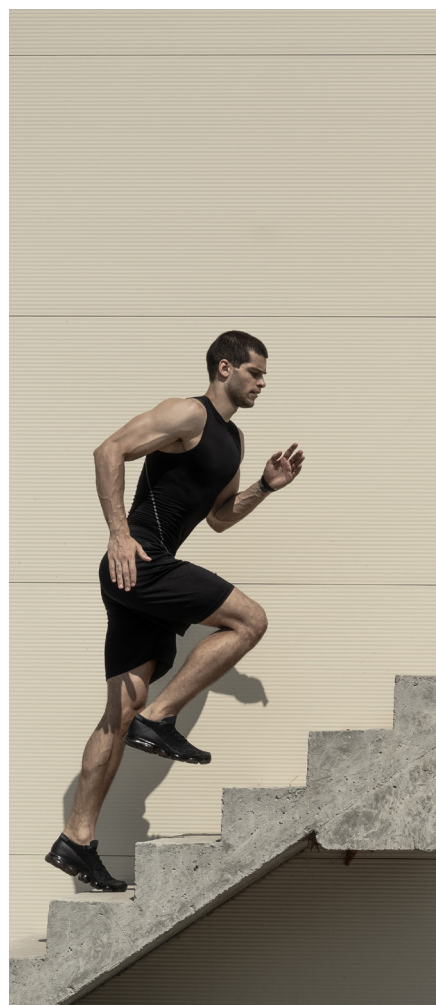
Aunque no siguió el camino de convertirse en músico profesional, a sus 29 años, Gabriel Blum ha logrado fusionar su pasión por los negocios con sus sueños musicales. Como Label Manager en Tropical House Records, se encarga de dirigir la producción, el lanzamiento y la distribución de álbumes y sencillos. Este año tiene entre sus manos el gran reto de abrir nuevos caminos para llevar la música latina al mercado asiático.



20

IESE INSIGHT Por qué invertir en empresas de barrios marginales sale a cuenta

Dos pequeñas empresas francesas, con 43 empleados, casi dos décadas de trayectoria, y similares resultados de desempeño, presentan sendas solicitudes de préstamo a un banco. Solo es aprobada una. ¿Qué las diferencia? Que una está ubicada en un acomodado barrio de París y la otra en una zona de clase trabajadora y alta migración. Este artículo presenta los resultados de una investigación sobre la inversión de impacto en zonas urbanas desfavorecidas.



24

ÚLTIMA MIRADA Para el 2024, ¿motivación o fuerza de voluntad?

Ya es costumbre que, a vísperas de un nuevo año o iniciándolo, elaboremos la famosa lista de propósitos. Muchas veces la hacemos con ilusión, con el deseo de incluir nuevos hábitos, y no llegamos ni al primer trimestre del año para ver algún logro en ese listado. ¿Por qué pasa esto? Comenzamos muy motivados y luego desaparece todo el entusiasmo. ¿Es falta de motivación o lo que realmente se necesita es fuerza de voluntad?



Sobrevivir a una guerra

Por Roberto Estrada

Profesor de Dirección de Personas del IDE Business School

He pensado mucho antes de escribir este artículo. No quiero abordar con ligereza un tema delicado y doloroso para quienes aún lo siguen viviendo y padeciendo. Luego de mucha reflexión, finalmente me he decidido y a continuación compartiré algunas vivencias, así como aprendizajes que espero puedan ser útiles, tanto para la vida como para la acción empresarial, con la que encontré algunas posibles similitudes

En primer lugar, ¿cuántas posibilidades pueden existir de que, en la mitad de un viaje de vacaciones, se desate una guerra? Es improbable, diría alguien y con justa razón. O quizás las mismas que sacarse la lotería, afirmaría otra persona, también con la certeza de la casi nula manera de que algo así pueda ocurrir. Pero terminó sucediendo y llegó a convertirse en una pesadilla de la que, afortunadamente, pude salir sin mayores consecuencias físicas. Las emocionales, hay que trabajarlas para que dejen lecciones y terminen valiendo la pena.

Estas son las lecciones aprendidas de lo que fueron mis vivencias en Israel desde el 7 hasta el 11 de octubre de 2023.

■ **Todo puede cambiar de un momento a otro.**

Aunque la mayoría del tiempo nos sentimos seguros de nuestro éxito, fortaleza o capacidad para seguir adelante en los temas que estamos liderando, esto debe hacernos meditar acerca de nuestra vulnerabilidad y la necesidad de contar siempre con un plan B al cual tengamos que acudir en caso de que alguna crisis haya aparecido repentinamente. Aunque nadie puede adivinar lo que vendrá, este plan B debe contemplar escenarios que vayan escalando acorde al nivel de gravedad de la crisis y la manera en la que se podría abordar la misma. Alguna vez leí una frase muy acertada para la vida, que viene al caso: “siempre hay que esperar lo mejor, pero estar preparado para lo peor”.

■ **Cultivar una actitud abierta al cambio y de agilidad.**

Hay que disfrutar el momento presente sin ninguna duda, pero con la consciencia de que no será eterno. Que en el camino algo puede irrumpir y debemos tener la fortaleza mental para rápidamente adaptarnos y, sobre todo, responder con agilidad. El tiempo perdido es irrecuperable.

■ **Tomar decisiones en medio de la incertidumbre.**

En el momento más crítico, es válido sentir un vacío

que lleve incluso a la desolación. No saber qué hacer, a quién recurrir, incluso permanecer por espacios de tiempo en estado de shock paralizado, es algo casi inevitable de experimentar. Pero entonces es necesario hacer conciencia que, si esa sensación se prolonga, las consecuencias pueden ser definitivas e irremediables. Actuar es mandatorio. Y siempre será mejor tomar un curso de acción en lugar de seguir paralizado por el impacto de la situación.

- **El círculo de amigos y conocidos puede ser un soporte o, todo lo contrario.** Debemos estar preparados para la avalancha de mensajes, consejos o simplemente saludos de las personas que nos conocen y que están preocupadas por nuestra situación. Hay mensajes que fortalecen el espíritu en momentos difíciles, ya sea por su contenido o lo inesperados que fueron. Otros, en cambio, llegan a abrumar por los consejos, que seguramente son dados con toda la buena voluntad y que, en muchos casos, están alejados de la situación real que se está viviendo. Quizás lo más apropiado sería no leerlos todos porque, tal como indiqué, pueden llegar a crear incluso más confusión. Si bien es cierto, siempre es mejor contrastar un criterio, en estas circunstancias es necesario reflexionar acerca de la procedencia de todos los mensajes, para determinar cuáles pueden ser o no de ayuda efectiva.
- **Somos responsables por los demás.** Me acompañaba mi hija en esta situación, por lo tanto, el nivel de sensibilidad que tenía era mucho mayor. No era únicamente buscar estar a salvo, sino, prioritariamente, ponerla a ella a buen recaudo. Llegué a considerar la posibilidad de que haya la necesidad de escoger en caso de que las alternativas así lo establezcan. No era

ningún acto de heroísmo, sino de coherencia y, sobre todo, amor filial.

- **Autocontrol.** En las situaciones críticas las emociones se desbordan. Los cuestionamientos e incluso la autocrítica es una amenaza real que puede obstruir la capacidad de ver las cosas y tomar mejores decisiones. Es natural sentir que uno va a explotar y que necesita desahogarse. Pero, así como yo no lo podía hacer, porque eso hubiera afectado a mi hija, una persona que está al frente de un equipo debe ser extremadamente cuidadosa porque siempre está siendo observada. Y si los demás perciben que tiene inestabilidad emocional, será muy difícil alinearlos y comprometerlos para que no pierdan la calma y sigan esforzándose. La inteligencia emocional es simplemente la capacidad de manejar inteligentemente las emociones.
- **Siempre llevarse lo mejor.** A pesar de estos momentos inesperados y extremos, he decidido llevarme los mejores recuerdos de un país maravilloso como Israel, lleno de historia y momentos inolvidables. Creo que es una buena estrategia para aplicar en las distintas experiencias de la vida, que suelen combinar momentos dulces y amargos. Al final, cada quien decide qué recuerdo lo va a acompañar por el resto de su vida y lo mejor es buscar que los momentos más gratos estén adheridos a nuestra memoria. Me robo el pensamiento de García Márquez: “la vida no es cómo la vivimos, sino cómo la recordamos”.

Considero que son las principales reflexiones que he podido recoger de una situación improbable o, como se conoce en el mundo empresarial, de un “cisne negro”, que terminó ocurriendo y me dejó estas lecciones que perdurarán en el tiempo y que espero me orienten hacia el futuro.



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.



La nueva ciencia del management adaptativo

Por Julio José Prado

Director del área de Entorno Económico y Competitividad del IDE Business School

Pocas veces tenemos la oportunidad de ver frente a nosotros la evolución o el cambio de un paradigma relacionado con el management, pero es exactamente lo que está sucediendo con la ciencia del management tradicional. La forma en la que resolvemos problemas en las empresas, las instituciones y hasta en la política pública, está siendo desafiada por la incontrastable realidad de que muchos de los más importantes problemas de la sociedad no están siendo resueltos con eficacia.

Esta nueva aproximación hacia el management adaptativo emerge por el reconocimiento de que vivimos en un mundo complejo, con interconexiones crecientes en número y velocidad, que, a su vez, generan resultados inesperados, en los que resulta difícil separar las causas de las consecuencias de nuestras acciones y definir la raíz de un problema. Las predicciones y proyecciones específicas, que tanto nos gusta hacer en las empresas y en la economía, resultan —cuando menos— imprecisas y nos alejan de un progreso real.

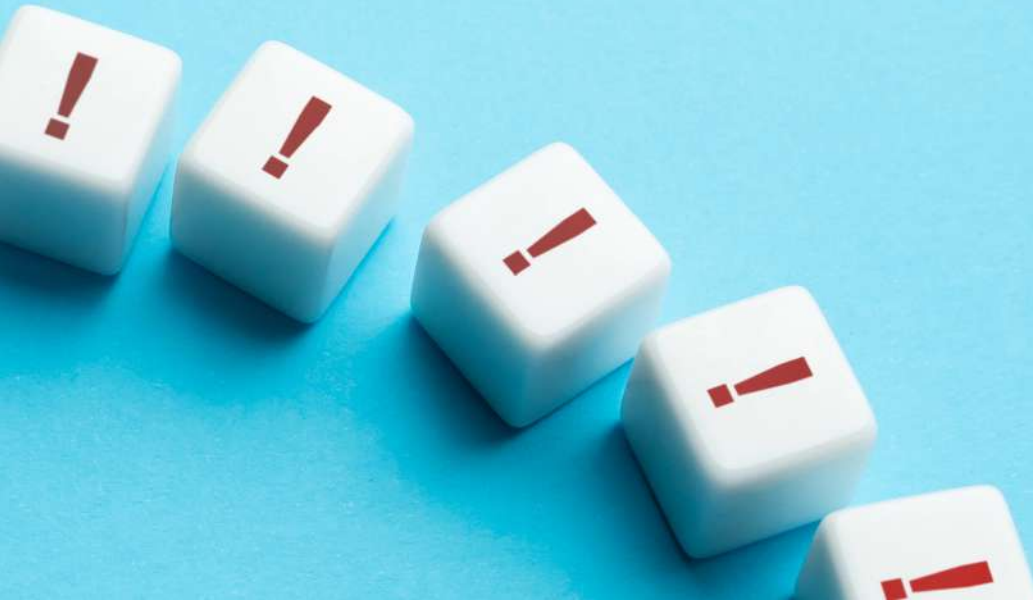
Con mis colegas Ed Morrison y Doug Smith, basados en la Universidad de Purdue en Indiana, EE. UU., estamos estudiando mecanismos que permitan no solo entender la complejidad, sino usar teorías y herramientas del management adaptativo que permitan contribuir a entender este nuevo paradigma. Con ellos y un grupo de, al menos, 20 académicos y practicantes en varias ciudades del mundo, esperamos unificar las teorías del management adaptativo —que toman influencia de otras ramas como la economía evolucionaria y la teoría de la complejidad económica—, pero, sobre todo, diseñar y enseñar las herramientas que permitan generar acciones y resultados más eficientes y duraderos.

EL MUNDO COMO UN RELOJ¹

En buena parte, nuestra visión actual de las temáticas relacionadas con la competitividad, la innovación, la política pública, el management en general, y la forma en la que abordamos las crisis, está basada en un paradigma que heredamos de la revolución industrial y que, de hecho, viene formándose desde mucho antes, el paradigma del orden y la linealidad. Como explicaré en un momento, este es un paradigma que funciona muy bien para explicar y resolver problemas lineales, problemas en los que la causa y el efecto están claramente identificadas. Estos son los que llamaremos **problemas no complejos**.

Sin embargo, como sucede en el día a día de las empresas, las instituciones, las ciudades y los países, cuando enfrentamos problemas que no son claramente ordenados, que no siguen un patrón lineal, es posible

¹ Algunas secciones de este artículo están basadas en conceptos expuestos en el libro *Del shock a la acción*, 2021, Julio José Prado.



que estemos ante un problema complejo (llamados en inglés *complex or wicked problems*).

Este paradigma se basa en cuatro principios, que podríamos tratar de describir bajo la imagen del mecanismo del reloj que, de hecho, es el ejemplo clásico de un proceso ordenado y lineal, y un referente típico de la revolución industrial.

- **Causalidad:** El mecanismo ordenado de un reloj permite identificar con claridad la causa y la consecuencia de cada acción. Pero no solo funciona de forma lineal hacia delante, sino que, si conozco el efecto, puedo rastrear e identificar con bastante facilidad la causa.
- **Reduccionismo:** El mecanismo de un reloj se compone de varias partes que interactúan entre sí. Para entender cómo funciona el mecanismo de un reloj, se puede examinar cada una de las partes, tanto en forma aislada como conjunta, y eso puede ayudar a reproducir el mecanismo. Podemos reducir un mecanismo como el del reloj a sus partes más pequeñas y entenderlo.
- **Previsibilidad:** Si el mecanismo no sufre ningún desgaste o no es afectado por un golpe o una ruptura

de una de sus partes, la hora que entrega el reloj será exacta hoy, mañana y en cualquier momento en el futuro. El mecanismo es absolutamente previsible, pues se rige por causas y efectos conocidos, y por leyes físicas que son predecibles.

- **Determinismo:** Este principio nos indica que todo fenómeno, toda consecuencia, tiene un efecto que puede ser rastreado a una causa específica, y que todo está determinado por esas causas originales. Pero otra interpretación del determinismo nos diría que se puede jugar al 'gran arquitecto' con el mecanismo del reloj, y un relojero experto podría cambiar los engranajes o alterar de tal forma el reloj para que entregue la hora 'deseada'. Es decir, el ser humano tiene la capacidad de alterar la realidad y controlar los mecanismos del reloj para que funcionen a su favor.

El problema es que, como ya muchos habrán anticipado, el mundo no siempre funciona como un reloj. Es más, muchos de los problemas que enfrentamos se

El management adaptativo no se enfoca solo en los problemas complejos, sino en generar mecanismos adecuados para lidiar con todo tipo de problemas.

parecen más a una selva. Por eso es que, para ciertos tipos de problemas, necesitamos acercarnos más a Darwin que a Newton.

Podemos anticipar que, si todos los problemas fuesen lineales y ordenados, el management adaptativo tendría poca razón de existir. Todos los shocks y crisis podrían ser explicados por el paradigma matemático clásico, y para salir de ellas bastaría volver a hacer lo que hacíamos antes de que la estabilidad del sistema sea afectada. Pero como muchos lo imaginan, no se puede simplemente ordenar a una empresa o una ciudad que salga de la crisis, o que se vuelva más innovadora, o que resuelvan un problema para el cual las causas no están claras, y las consecuencias de nuestras posibles acciones no son fácilmente medibles. ¿Por dónde comenzar?

IDENTIFICANDO PROBLEMAS COMPLEJOS

Como empresarios, líderes y tomadores de decisiones de todo tipo, estamos inclinados a ver el mundo de forma lineal. Buscamos naturalmente causas y efectos en todo lo que hacemos, y nuestro primer instinto, cuando nos enfrentamos a un problema, es pasar a la solución. Y esta solución generalmente va a venir de nuestro lado más lógico, de nuestra experiencia, de la mano de un experto, de lo que ya ha funcionado en el pasado. Pero esta búsqueda por causalidad y el orden, se choca de frente con el mundo en el que vivimos. El tipo de problemas que enfrentamos son el cúmulo de interacciones, interconexiones y de una gran variedad de elementos que, casi siempre, aparecen de forma desordenada y generan reacciones en cadena que son

difíciles o imposibles de predecir.

La clave estará en identificar con cierta claridad cuándo un problema se puede y debe resolver usando un paradigma y herramientas mecánicas, y cuándo debemos recurrir a un paradigma basado en la evolución y en herramientas de la complejidad.

Existen varios tipos de esquemas que pueden utilizarse para clasificar problemas según su grado de complejidad. Con mis colegas Doug Smith y Ed Morrison antes mencionados, estamos explorando tres tipos de complejidades y diseñando herramientas para abordarlas:

1. Complejidad del problema.
2. Complejidad de la colaboración.
3. Complejidad de la implementación.

Los modelos Strategic Doing (Morrison), Performance Driven Change (Smith) o Del Shock a la Acción (Prado) son ejemplos de cómo se han creado y adaptado esquemas y herramientas para ser usadas frente

a problemas complejos, cuando las colaboraciones son difíciles de lograr debido al alto número o tipo de participantes, o cuando la implementación requiere de un cambio constante, escalable y sostenido. En este artículo no entraré en el detalle de cada uno de los modelos mencionados, sino que, más bien, esbozaré las causas de por qué consideramos que esta es una nueva ciencia del Management y no más de lo mismo con un título diferente.

Una buena forma de introducirnos al mundo de la complejidad es por medio del modelo Cynefin², un esquema para entender la complejidad que fue relativamente poco conocido fuera del Reino Unido, hasta que se desató la pandemia y todo el mundo se lanzó a buscar mecanismos que permitan entender



² Página oficial del Modelo Cynefin. <https://www.cognitive-edge.com/>

lo que sucedía. El modelo Cynefin , desarrollado por Dave Snowden en Gales, permite clasificar de manera bastante fácil los problemas según qué tan directas son las relaciones causa-efecto, en cuatro cuadrantes: problemas simples, complicados, complejos o caóticos.³

EL MODELO CYNEFIN

■ **Problemas simples:** Son aquellos en los que las relaciones entre causa y efecto son evidentes. Los procesos son repetitivos y absolutamente predecibles. La solución del problema es clara, conocida, y no existe discusión sobre cómo hacerlo. Existe certidumbre de que, aplicando un proceso secuencial bien ejecutado, se puede resolver el problema. En este caso, deben aplicarse las mejores prácticas. No necesitamos grandes estudios para saber cómo proceder. Lo que ha funcionado en el pasado volverá a funcionar. El líder del proyecto puede dar una instrucción y pedir que se cumpla un proceso: si este es ejecutado bien, nos llevará directo a la solución del problema. No hay que dilatar más la toma de decisiones, ni tratar otro tipo de soluciones novedosas o creativas. Ya sabemos

lo que funciona. Contratemos a la persona experta si es que no la tenemos dentro de casa y comencemos a ejecutar.

Ejemplos: En un banco, conceder o no una solicitud de crédito a un cliente. Un médico que debe atender la fractura de una pierna. El municipio que debe construir una nueva vía. La empresa que debe abrir una nueva tienda o sucursal.

■ **Problemas complicados:** En estos casos, las relaciones causa-efecto no son evidentes a primera vista, pero con un proceso de análisis más profundo se las puede llegar a determinar. Hace falta herramientas más especializadas y técnicas para entender con claridad la causalidad de las variables que se analiza. El valor que aportan los expertos es alto. Es posible que haya varios caminos para resolver el problema y nos alejemos un poco del consenso sobre cómo hacerlo. El proceso puede ser más largo y difícil, pero todavía se puede recurrir a un proceso ordenado y una cadena de mando bien planificada para encontrar



Fuente: Tomado de www.cognitive-edge.com/

³ A leader's framework for decision making, HBR, David Snowden, nov 2007. |



Las instituciones o empresas de nuestros países pueden romper la barrera de su ineficiente o inexistente ecosistema de innovación si usan los conceptos que se están comenzando a desarrollar en la nueva ciencia del management adaptativo, recombinando elementos existentes.



la solución. Aquí la experiencia del pasado funciona, pero se va a requerir más información y planificación antes de lanzarse a la ejecución. Una vez que estemos seguros del camino a seguir, no es difícil avanzar.

Ejemplos: En un banco, abrir un nuevo segmento de crédito. Un médico que debe atender una fractura cuya causa es desconocida. Un municipio que debe construir una solución vial que requiere perforar una montaña. Una empresa que debe abrir una nueva línea de negocios en otro país.

- **Problemas complejos:** Las causas y las consecuencias no están claras. Generalmente, se pueden identificar múltiples causas y múltiples consecuencias, y no es posible identificar con total seguridad dónde está el origen. Sin embargo, existen patrones de comportamiento que se pueden identificar basándose en retrospectiva. En este caso, la experiencia y los expertos no garantizan que se pueda solucionar el problema. Es más, en algunos casos se requieren “ojos frescos” que permitan encontrar posibles soluciones o caminos de acción que no se le podrían ocurrir a un experto. Los ensayos, la experimentación y los procesos cortos de prueba y error, son los que mejor funcionan. Las metodologías de innovación funcionan bien en este contexto. Los procesos jerárquicos, basados en el liderazgo vertical, no funcionan bien. Las órdenes no se ejecutan, se requieren otro tipo de motivaciones, pues generalmente los problemas requieren un nivel de colaboración y participación mayor.

Ejemplos: El banco que quiere hacer una estrategia de inclusión financiera que requiere de múltiples actores para funcionar. El médico que se encuentra con una enfermedad no diagnosticada antes y que requiere realizar una nueva vacuna o terapia. El municipio que quiere solucionar el problema de la congestión vehicular en una zona de la ciudad. La empresa que quiere generar un nuevo producto y necesita entender las necesidades de sus clientes.

- **Problemas caóticos:** Las causas y consecuencias son indiscifrables. La cantidad de información disponible es tan amplia y proviene de tantas fuentes, que es muy difícil procesarla en forma adecuada.

Los consensos sobre cómo resolver el problema son inexistentes y, si bien, muchos pueden tener una opinión, pocos realmente tienen idea de cómo resolver la situación. Las soluciones estándar no funcionan y generalmente el nivel de ansiedad y confusión que se genera es alto. Todas las gestiones se hacen para tratar de tomar algún tipo de respuesta inmediata con la mejor información posible, pero mucho de lo que se hace será prueba y error. No hay soluciones ‘más adecuadas’, sino acciones que funcionan y otras que no. El objetivo es tratar de convertir el escenario desde lo caótico hacia lo complejo, tomando decisiones sobre la marcha. El tener un cuarto de guerra o plan de crisis previamente definidos, que aborde varios escenarios potenciales y tenga siempre en cuenta lo que podríamos llamar un ‘escenario Chernobyl’, suele ser de mucha ayuda en estas situaciones.

Ejemplos: El banco que entra en una corrida de depósitos creada por un rumor. Los médicos que enfrentan una pandemia que desborda la capacidad hospitalaria. El Municipio que enfrenta una protesta social que se sale de control. La empresa que tiene una crisis de reputación por una queja en redes sociales.

MANAGEMENT TRADICIONAL VERSUS MANAGEMENT ADAPTATIVO

A diferencia de lo que se podría pensar, el management adaptativo no se enfoca solo en los problemas complejos, sino en generar mecanismos adecuados para lidiar con todo tipo de problemas, pues para resolverlos se va a requerir de un *mix* adecuado de herramientas y capacidades técnicas, así como herramientas adaptativas.

En el contexto del management tradicional, prevalece una orientación hacia la estabilidad y la previsibilidad. Este enfoque se basa en la planificación a largo plazo, con estrategias y procesos bien definidos. La toma de decisiones se centraliza en las jerarquías y organigramas, siguiendo principios de autoridad, orden y control. Las estructuras jerárquicas rígidas caracterizan a menudo este modelo, y se busca la eficiencia operativa mediante la estandarización de procesos. Como se ha visto a lo largo de la historia, este enfoque funciona bien en entornos estables y predecibles, donde conocemos el problema y la solución.

El management adaptativo se centra en la capacidad de una institución y sus líderes para enfrentar la complejidad y la incertidumbre que es inherente al cambio, pero especialmente se trabaja con el reconocimiento de que no sabemos con exactitud qué hacer ni cómo hacerlo, y el proceso de descubrirlo requiere de herramientas distintas a las tradicionales. No existen expertos o gurús que tengan la solución y, de hecho, asumimos que la solución no es una sola. Se reconoce que el futuro no es fácilmente predecible y, por lo tanto, la flexibilidad y adaptabilidad son esenciales. En el management adaptativo, la toma de decisiones se realiza en un proceso iterativo, flexible y colaborativo, basado en la retroalimentación continua. Se utilizan reglas claras y sencillas que permiten marcar la cancha sin inhibir la colaboración y la innovación.

El management tradicional busca minimizar los riesgos mediante una planificación meticulosa, mientras que el management adaptativo asume la presencia de riesgos y se concentra en desarrollar la capacidad de la organización para adaptarse y responder eficazmente a los cambios y desafíos. La cultura de aprendizaje y la forma en la que se abordan los procesos de colaboración e innovación son una diferencia clave entre los dos paradigmas.

LA INNOVACIÓN RECOMBINANTE

Un concepto desarrollado en la práctica por Ed Morrison y otros autores en el libro *Strategic Doing* es de vital importancia para entender el management adaptativo y las diferencias fundamentales con el paradigma tradicional, es la innovación recombinate. Concepto que, personalmente, he explorado y desarrollado en varios campos de mi gestión en el sector público y privado, y que exploro en un capítulo de mi libro *Del Shock a la Acción*, del cual presento un extracto a continuación.

En un estudio llamado *Reinterpreting the past: Innovating old components to new products* (PETRUZZELLI, 2014), los autores entrevistaron a cinco de los mejores restaurantes italianos, todos con tres estrellas Michelin, que además nunca las habían perdido, con el objetivo de descubrir cómo lograban obtener platos innovadores en forma consistente durante tanto tiempo. Encontraron que estos cinco restaurantes estaban todos comandados por chefs que

buscaban constantemente incorporar nuevos sabores y, en especial, combinaciones de sabores en sus platos.

Pero mezclar nuevos sabores puede dar como resultado combinaciones extrañas, que agradan poco al público y a los jueces, si es que se hace sin un método. Por ello, los cinco chefs usaban prácticamente la misma técnica para obtener platos excepcionales e innovadores, año tras año: siempre partían como base de un producto o grupo de productos “tradicionales”, con los que se sentían muy cómodos y después añadían un ingrediente que era absolutamente desconocido para ellos, generalmente tomado de otra cultura culinaria o de otro país. Y comenzaban a experimentar.

Otra forma en la que creaban platos innovadores era usando ingredientes principales, conocidos o tradicionales, pero cocinándolos con una técnica diferente. Esto daba como resultado sabores y texturas absolutamente diferentes a las anteriores, pero que, al mismo tiempo, guardaban una conexión con los gustos tradicionales, lo cual era muy apetecido por los clientes que siempre buscan algo nuevo, pero que evoque, al menos en cierta medida, una experiencia del pasado o algún sabor tradicional. Los sabores totalmente nuevos y las técnicas “de laboratorio” traídas a la cocina, no siempre son bien recibidas por el cliente promedio.

El estudio de estos cinco restaurantes concluye con lecciones, tanto teóricas de innovación como con aplicaciones directas al management. Son estas últimas las más interesantes para entender el management adaptativo.

Para lograr niveles de creatividad e innovación sostenidos no funciona partir de productos absolutamente desconocidos para el público y la empresa. Se deben tomar elementos que ya existen, con los

cuales uno está familiarizado, pero recombinarlos en un espacio o ambiente diferente. Y en lugar de buscar innovaciones radicales o disruptivas, que son difíciles de lograr y a veces poco aceptadas por los clientes, se deben hacer innovaciones partiendo de elementos ya existentes (o activos escondidos como los llama Morrison).

La lección aquí es que los procesos de creatividad e innovación surgen de la recombinación de elementos “antiguos” que ya estaban a nuestra disposición, pero que, bajo un nuevo enfoque o usados para abordar la problemática correcta, pueden producir excelentes resultados. Y claro, para

efectos de pasar del shock a la acción, este proceso de innovación recombinante es mucho más rápido y pragmático que buscar al Santo Grial de la innovación disruptiva, que se ha puesto tan de moda, pero que pocos entendemos bien cómo llegar a esa tierra prometida.

Es más, me atrevería a decir que la obsesión por la disrupción está haciendo daño a muchas empresas, instituciones y regiones, porque se tiende a minimizar a la innovación recombinante en favor de perseguir la quimera de la disrupción al estilo de Silicon Valley (ya sea nivel empresarial o como ecosistema de innovación). Y en lugar de lograr avanzar poco a poco, terminamos en parálisis porque lo que estamos ‘creando’ no es suficientemente bueno para los cánones actuales de los gurús de innovación. Paremos esta locura y seamos más pragmáticos. La disrupción está muy bien, aplausos para los pocos elegidos que la alcanzan, pero para la gran mayoría de casos, la vía es más bien la innovación recombinante.

El concepto de que la innovación es un proceso de recombinación de elementos antiguos para resolver problemas nuevos no es tan reciente. De



cierta forma, ya el famoso Joseph Schumpeter abordó este tema en los años treinta, y después el excelente libro *An evolutionary theory of economic change* (NELSON; WINTER, 1982) volvió a traer a la modernidad el tema de la innovación como un proceso evolutivo.

El término de innovación recombinante fue acuñado en el libro *How Breakthroughs Happen* (HARGADON; EISENHARDT, 2003). Ahí se hace un recuento de cómo las principales innovaciones de la historia reciente no fueron producto de un momento eureka aislado, sino de un proceso de recombinación de elementos ya existentes.

Los innovadores rara vez crean ideas desde cero: más bien convierten viejas ideas en nuevas. Hargadon cita varios ejemplos históricos para respaldar esta afirmación. Marco Polo trajo pasta desde la India. Henry Ford adaptó su sistema de ensamblaje de la observación de plantas empacadoras de comida. El Reebok “pump” que causó furor en los noventa fue adaptado a la imagen de las fundas que sirven para inyectar suero intravenoso. Los músicos más famosos de cada género han tomado prestados sonidos de otros músicos. Y prácticamente cualquier tipo de invento en la actualidad, como el iPhone, Facebook, Airbnb o Spotify, son recombinaciones de elementos ya existentes aplicados en un nuevo contexto (KLEINER, 2004).

¡Estas son buenas noticias! No hace falta ser un futurólogo para suscitar escenarios del futuro, ni hace falta ser un economista para hacer un diagnóstico del entorno, y ciertamente no necesitamos ser un genio de la talla de Steve Jobs para poder crear mejores productos, mejores proyectos y encontrar soluciones creativas y pragmáticas a los problemas más complejos que enfrentamos. En realidad, lo que generalmente distingue a los genios e innovadores del resto de mortales es que ellos están mejor conectados y tienen un ecosistema, a veces producido por ellos mismos —pero no siempre— que apoya a que sean más genios de lo que realmente serían en otro entorno. Ponga a Jobs en el ecosistema de innovación de Venezuela, Bolivia o Ecuador y veamos si surge algo como Apple.

Pero lo interesante es que las instituciones o empresas de nuestros países pueden romper la barrera de su ineficiente o inexistente ecosistema de innovación si usan los conceptos que se están comenzando a desarrollar en la nueva ciencia del management adaptativo, recombinando elementos existentes.

No vamos a convertirnos de la noche a la mañana en Steve Jobs, Apple o Silicon Valley, pero estaremos mucho más preparados para lograr acciones que realmente muevan la aguja y aprovechar oportunidades que quizás antes eran esquivas.



EL AUTOR

Julio José Prado tiene los grados de PhD en Management & Economics por Lancaster University Management School, Reino Unido, y MBA Máster en Dirección de Empresas por IDE Business School. Es economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador e ingeniero comercial por la Universidad de las Américas de Ecuador. Fue ministro de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca del Ecuador, y presidente ejecutivo de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador. Es miembro del Strategic Doing Network con sede en la Universidad de Purdue, Indiana, USA. Actualmente es director del área académica de Entorno Económico y Competitividad del IDE Business School.



Gabriel Blum: la fusión armónica de negocios y música

Por Vanessa Valle

Asistente de investigación del IDE Business School

Entre los acordes de una guitarra tocada por primera vez cuando era niño, Gabriel Blum descubrió que la música marcaría el compás de su vida. Aquella emoción no era solo una reacción física, sino el manifiesto de una llama que siempre arderá en su interior.

Aunque no siguió el camino de convertirse en músico profesional, a sus 29 años, Gabriel ha logrado vivir de sus sueños musicales. Como Label Manager en Tropical House Records, se encarga de dirigir la producción, el lanzamiento y la distribución de álbumes y sencillos. Este año tiene entre sus manos el gran reto de abrir nuevos caminos para llevar la música latina al mercado asiático.

“Siempre me gustó la música”, confiesa con una mezcla de nostalgia e ilusión, recordando sus anhelos de estudiarla en la universidad, un deseo al que sus padres le dieron un rotundo no. Pero esa negativa no truncó su determinación, Gabriel desde niño se sumergió en el universo musical de forma autodidacta, desentrañando por su cuenta los secretos de la música a través de videos y partituras.

ARMONIZANDO MÚSICA Y NEGOCIOS

Con el paso del tiempo encontró otra pasión: el marketing. Desde muy joven se sumergió en el mundo empresarial trabajando en la empresa familiar. Aquí se encargó de pequeñas tareas como digitalizar archivos, hasta que de a poco fue participando más en la gestión de la empresa. Posteriormente, incursionó en IBM del Ecuador, en el área de General Business, y colaboró estrechamente con la gerencia de marketing, encabezando campañas de lanzamientos y eventos.

GABRIEL BLUM

Label Manager de la discográfica Tropical
House Records



Tras finalizar sus estudios universitarios, con su título en Ingeniería Comercial con énfasis en Marketing en la Universidad Hemisferios y el conocimiento adquirido en varios cursos del IDE de Finanzas, el Programa para Futuros Empresarios (PFE) y el Programa para Propietarios de Empresas (PPE), Gabriel decidió que era el momento de abrir su propia empresa de consultoría Expert Consulting Network S.A. Junto a su padre ofrecieron esta asesoría a otras empresas en el área de Recursos Humanos, Operaciones, Finanzas y Marketing. Aunque siempre se inclinó más hacia el ámbito musical, su visión empresarial se mantuvo constante, influenciada por los ejemplos de su padre y su hermano mayor, ambos empresarios consumados.

Luego de un tiempo, Gabriel Blum inició su incursión en la gestión del marketing y las redes sociales de Radio La Bruja. En ese contexto laboral, surgió la oportunidad de trabajar con un artista, lo que marcó un giro en su carrera. Gabriel pudo combinar sus dos pasiones y así, se adentró en la gestión del marketing en el ámbito musical.

GABRIEL BLUM

Es Label Manager de la discográfica Tropical House Records y director de operaciones en Madrid de Chapter 2 Entertainment. Estudió Ingeniería Comercial con énfasis en Marketing. Realizó la maestría en Dirección de Empresas en el IDE Business School y una maestría en Global Entertainment and Music Business en Berklee College of Music.

Así se involucró completamente en el diseño de campañas de marketing para artistas. Durante ese período, concretaron acuerdos con importantes empresas como Universal Music Publishing y Coca-Cola, entre otras. Estos logros posicionaron a los artistas como imagen de marcas reconocidas, demostrando que la música también abarca el mundo empresarial y necesita de una organización estratégica.

Gabriel reconoce que existen estigmas erróneos alrededor de la música. “Hay algo que está mal visto, se cree que todos los músicos son greñudos, fuman y que todo es cháchara”, menciona. Pero, enfatiza que detrás de la música, además de una forma de arte, también hay una faceta empresarial fundamental.

AFINANDO LOS CONOCIMIENTOS

La visión empresarial que tiene Gabriel Blum lo llevó a ser un pionero en el país. Pero para conseguir aplicarla fue necesario continuar su formación. “Desde pequeño, estuve ligado al IDE”, recuerda. Aquí participó en una variedad de cursos, desde el PFE cuando era estudiante universitario, pasando por los programas 10XU-IDE, Marketing Relacional y Marketing Digital, hasta el programa de perfeccionamiento directivo PPE. Su padre y su hermano también realizaron estudios en el IDE, así que seguir la maestría en Dirección de Empresas se dio de una forma muy orgánica.

En 2018, durante la maestría, no hubo clase ni sesión que Gabriel no pudiera llevarlo a la industria musical. Solía relacionar todo lo aprendido en el IDE con la música, lo cual sorprendía a sus compañeros. Y aunque parecía extraño para algunos, para él fusionar los conocimientos empresariales con su pasión por la música era natural.

Gabriel recuerda las clases con Diego Montenegro y José Aulestia en el IDE y cómo aún inspiran su enfoque hacia el marketing, especialmente en la música. Además, reconoce las enseñanzas con Roberto Estrada sobre manejo de personas. “Eso es lo que cuenta, el trato con las personas y saber cómo llevarlas hacia el éxito”, destaca. Un aprendizaje que hasta el día de hoy aplica en su cargo.

EL IMPACTO DE BERKLEE

En junio de 2020, luego de terminar su maestría, Gabriel tomó la decisión de mudarse a España para perseguir su gran sueño: la música. Fue entonces cuando se matriculó en el prestigioso Berklee College of Music, una de las mejores universidades para cursar un máster en Global Entertainment and Music Business. Su ingreso a esta institución se vio respaldado por una beca debido a su destacada trayectoria profesional.

Durante su estadía en Berklee, Gabriel Blum escribió un *paper* titulado “Understanding Latin Music in The U.S.”, una investigación que explica el éxito de los artistas latinos en el mercado estadounidense. Recolectó y analizó una gran cantidad de datos, incluyendo estudios de censo, para elaborar un índice de popularidad. Al entrevistar a diversas personas, llegó a una conclusión reveladora: “todo gira en torno a la cultura”. Es la autenticidad y la vibrante latinidad lo que resuena y realmente cautiva al mundo.

En Berklee aprendió a realizar *data analytics*, utilizando Tableau y Business Intelligence (BI), lo que le permitió respaldar con datos precisos a los artistas para saber dónde y cómo dirigir los recursos financieros. Gabriel entendió que, aunque pueda sonar desalentador, un artista es también una empresa, un producto que requiere ser vendido estratégicamente en el mercado.

DIRIGIENDO EL ÉXITO MUSICAL

Afrontar el estigma de la música en Ecuador y demostrar que se puede vivir de ella fue un desafío clave para Gabriel. “En Ecuador, la música está mal vista y no se ve como un negocio”, explica. Decidir irse del país para estudiar y mostrar que la música puede ser una carrera fue un paso valiente. A pesar de la perspectiva de que la música no lo llevaría a ningún

lado, Gabriel se siente afortunado de estar viviendo sus sueños y ser retribuido por ello.

Gabriel trabaja como Label Manager de la discográfica Tropical House Records desde junio del 2023. Su rol abarca la supervisión de los A&R, aquellos que se encargan de descubrir nuevos talentos musicales, dirigir su trabajo, asegurar su calidad y gestionar los recursos humanos involucrados.

Actualmente, está al frente de un equipo de seis personas y supervisa toda la parte legal, firma de contratos y todo lo que esté relacionado con los artistas, si tienen algún problema. “Además, estamos lanzando una distribuidora dentro de la empresa”, comenta Gabriel. Es una empresa que se encarga de lanzar las canciones a diversas plataformas de música como Spotify, Apple Music y Amazon, y en la que, recientemente, asumió el cargo de *country manager*, liderando todas las operaciones dentro de España.

UNIENDO CULTURAS MUSICALES

En octubre de este año, Gabriel se convirtió en el director de Operaciones en Madrid de Chapter 2 Entertainment, una empresa formada por un grupo de exalumnos de Berklee de consultoría y contratación musical, que ayuda a artistas y equipos de gestión españoles a explorar nuevas oportunidades en los mercados musicales asiáticos.

Fundada por su socio Benson Zhang, exdirector general de Billboard Radio China, y Vedansh Shashvat Mishra, Chapter 2 Entertainment es un epicentro para la creación de puentes culturales entre la música latina y española con Asia (China, India, Malasia y Bangkok).

El trabajo de Chapter 2 Entertainment me llevó a aparecer en la Revista Rolling Stone Korea, donde se destaca su potencial para transformar el panorama de la consultoría musical y las contrataciones. En el artículo de la revista mencionan colaboraciones entre artistas latinos y cantantes de la India, que se han convertido en éxitos y reflejan una creciente demanda. “Vemos un potencial gigantesco y una oportunidad de *crossover* increíble”, menciona Gabriel. Es por esto que Chapter 2 Entertainment ya se encuentra trabajando para poder llevar a Enrique Iglesias, Pitbull y Ricky Martin a Asia.

“Para mí, es increíble poder ser esa parte y ese punto de unión”, enfatiza Gabriel. La oportunidad de liderar

esta unión entre culturas musicales, latinas y asiáticas llegó gracias a Benson Zhang, quien confió en Gabriel para esta tarea. “Es un honor que alguien con tanta experiencia me haya elegido para llevar la música latina a este nuevo mercado”, expresa emocionado.

TRANSFORMANDO LA INDUSTRIA MUSICAL

Gabriel piensa que la industria musical necesita artistas con una visión empresarial más amplia, que sean capaces de trascender más allá de lo efímero y que se propongan crear obras que perduren. “Considero que el *fast fashion* de la música es una amenaza para la industria y es que ciertos artistas lo único que quieren es ser virales y sacar sus 15 segundos de TikTok y hacer canciones que solucionen

esos 15 segundos”, sostiene. Y añade que esta mentalidad descuida la perspectiva a largo plazo y la importancia de construir una carrera sólida en el tiempo, para asegurar el éxito tanto artístico como financiero en el mundo musical.

Gabriel Blum ha desafiado la percepción arraigada sobre esta industria, fusionado sus conocimientos empresariales con su pasión por la música para cambiar esa mentalidad. Ha logrado no solo vivir de sus primeros sueños, sino materializar nuevos al unir de forma innovadora los mercados latino y asiático, abriendo nuevas puertas a la industria musical. Sin embargo, estos logros no han marcado el fin de sus aspiraciones. Aspira a establecer su propio estudio de música y agencia de consultoría, dedicada a ofrecer un mayor apoyo y oportunidades a una nueva generación de artistas.



LA AUTORA

Vanessa Valle es licenciada en Comunicación Social por la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Ha realizado cursos de periodismo especializado. Actualmente es asistente de Investigación del IDE Business School.



Dirección Estratégica

Por qué invertir en empresas de barrios marginales sale a cuenta

Dos pequeñas empresas francesas especializadas en la instalación de películas adhesivas y rotulación para minoristas solicitan un préstamo a un banco comercial. Ambas tienen 43 empleados y una trayectoria de casi dos décadas. También han logrado obtener unos resultados de desempeño en línea con la media del sector, y esperan seguir así en los próximos años.

El banco solo aprueba el préstamo a una de ellas, lo que le permite expandirse y contratar más personal. A la otra se lo deniega, pese a que previsiblemente generaría más beneficios y empleos que su competidora.

¿Por qué una sí y otra no? Las empresas son idénticas salvo en una cosa: su dirección postal. La primera tiene su sede en un barrio acomodado de París; la otra en una zona de la capital de clase trabajadora y alta inmigración.

Este experimento —consistente en presentar solicitudes de préstamo de empresas prácticamente

iguales— forma parte de una investigación sobre la inversión de impacto en zonas urbanas desfavorecidas realizada por el profesor del IESE Romain Boulongne, junto con Caroline Flammer (Universidad de Columbia) y Rodolphe Durand (HEC París).

Los autores estudiaron dos fenómenos: por un lado, cómo las pequeñas empresas de las banlieues —barrios marginales del extrarradio de las grandes ciudades francesas, con bajos ingresos y una elevada concentración de inmigrantes— luchan por conseguir financiación de prestamistas tradicionales y, por el otro, cómo la inversión de impacto (de conseguirse) puede tener repercusiones sustancialmente positivas tanto en los resultados financieros como en la creación de empleo. La inversión en las empresas de las *banlieues* tuvo un mejor rendimiento financiero e impacto laboral que el destinado a compañías en zonas más favorecidas.

Tal y como subraya la investigación, publicada en la revista *Strategic Management Journal*, esto supone



Financiar empresas del extrarradio genera empleo de calidad y beneficios económicos, además de fomentar la inclusión social.



una oportunidad para los inversores de impacto, que buscan financiar proyectos económicamente viables con impacto social positivo.

CUANDO LA UBICACIÓN DIFICULTA LA FINANCIACIÓN

Todos conocemos las ventajas de establecer una empresa en una buena zona: facilita la atracción de talento, la captación de clientes y el acceso al capital. En cambio, son más escasos los estudios sobre las desventajas de ubicarse en una zona desfavorecida, donde hay más desempleo y son tan necesarios los beneficios económicos de la actividad empresarial.

Un obstáculo es la restricción de acceso al capital. Tras analizar las pequeñas empresas tanto del extrarradio como de zonas más favorecidas, los investigadores descubrieron que, en conjunto, sus fuentes de financiación eran principalmente la autofinanciación (en un 35%) y los préstamos a medio plazo de bancos tradicionales (33%).

Al desglosarlo por barrios, se observaron diferencias en los patrones de financiación. Las empresas de las *banlieues* tenían menos probabilidades de financiar sus inversiones con préstamos bancarios a medio plazo (solo el 28,7%) en comparación con las empresas

fuera de esas zonas (el 33,4%). También tenían menos probabilidades de recibir un préstamo bancario a largo plazo (solo el 4,4% lo obtuvo frente al 5,8%).

Por el contrario, las empresas de las *banlieues* recurrían más a la autofinanciación que las de las zonas más favorecidas (el 40,3% frente al 34,5%). Debido a su menor acceso a la financiación tradicional, muestran mayor dependencia de su propio capital para financiarse.

Las restricciones de financiación que sufren los negocios ubicados en los barrios vulnerables del extrarradio tienen dos consecuencias directas. Primero, limitan la capacidad de las empresas para crecer e invertir en recursos estratégicos clave, como la contratación de personal altamente cualificado, lo que contribuiría a crear valor y obtener una ventaja competitiva sostenible. Segundo, les impiden invertir en proyectos prometedores, dejándoles como única opción hacerlo en proyectos menores y poco ambiciosos.

MEJOR RENDIMIENTO FINANCIERO

Pero ¿qué ocurre cuando las empresas ubicadas en las áreas urbanas sensibles consiguen financiación externa adicional? Para medir el impacto de este logro, los investigadores identificaron casi seis mil empresas

en Francia que habían obtenido financiación de un gran banco público de inversión dedicado a apoyar el emprendimiento. Luego, agruparon las compañías por el sector y la ciudad en los que operaban, teniendo en cuenta el factor diferencial del barrio en el que se ubicaban para poder comparar los resultados.

Las empresas de las banlieues beneficiarias de un préstamo experimentaron un aumento significativo en su desempeño financiero, a diferencia de las ubicadas fuera de esas zonas. En concreto, su rendimiento sobre activos (ROA) durante los tres años siguientes osciló entre 2,3 y 3 puntos porcentuales por encima del de sus homólogas situadas en zonas más favorecidas de la misma ciudad.

Entre las muchas razones que explican esta diferencia, tal vez la principal sea que las empresas de las *banlieues* tenían un mayor potencial por explotar, y la inversión fue la llave para desbloquearlo.

MAYOR CREACIÓN DE EMPLEO

Al margen del rendimiento financiero, la financiación se tradujo en más puestos de trabajo, lo que a su vez impulsa el consumo y, en última instancia, apoya la inclusión social. En los tres años siguientes a la concesión del préstamo, las empresas de la *banlieues* generaron un crecimiento del empleo de entre 6,5 y 9,2

puntos porcentuales por encima de sus competidoras de otras zonas.

Los nuevos empleos eran de alta calidad y recayeron tanto en hombres como en mujeres. Los investigadores agruparon los trabajos en cuatro categorías, según su nivel de cualificación. Si bien las cuatro experimentaron un crecimiento, el más notable correspondió al del personal altamente cualificado, lo que sugiere que las empresas de las *banlieues* carecían de especialización antes de recibir el préstamo.

“En resumen, estas inversiones pueden no solo conducir a un mayor éxito de las iniciativas empresariales, sino también a un mayor impacto social cuando se dirigen a empresas situadas en zonas urbanas desfavorecidas (al contrario de las externas a ellas), lo que fomenta la inclusión social de las comunidades desfavorecidas y el desarrollo de ciudades sostenibles”, concluyen los autores.

SOBRE LA INVESTIGACIÓN

La investigación abarcó 5.871 empresas con menos de 250 empleados y un rango de ingresos de entre 750.000 y 50 millones de euros. Las compañías estaban ubicadas en 751 *banlieues* de 490 ciudades francesas, áreas que el Gobierno gallo clasifica como Zonas Urbanas Sensibles (ZUS). También se llevó a cabo un experimento de laboratorio con una empresa ficticia especializada en la señalización para minoristas.

EL AUTOR

Romain Boulongne es Assistant Professor de Dirección Estratégica en IESE Business School. Tiene un doctorado en Gestión Empresarial por la HEC París, un máster en Administración y Dinámica de la Organización por la Universidad de París y un grado en Ciencias Políticas por el Sciences Po Lille. Su principal foco de investigación se centra en cómo los procesos de categorización —los diversos mecanismos cognitivos que la gente usa para dar sentido al mundo social— determinan la evaluación y el rendimiento social de las organizaciones en los mercados.

TITÚLATE EN
1 AÑO

MiM

MASTER **in** MANAGEMENT

**ACELERA TU CARRERA
PROFESIONAL**

MODALIDAD SEMIPRESENCIAL



Método del
Caso



Talleres



Proyectos



Jornadas
Especiales

Conoce más 

Inicio:

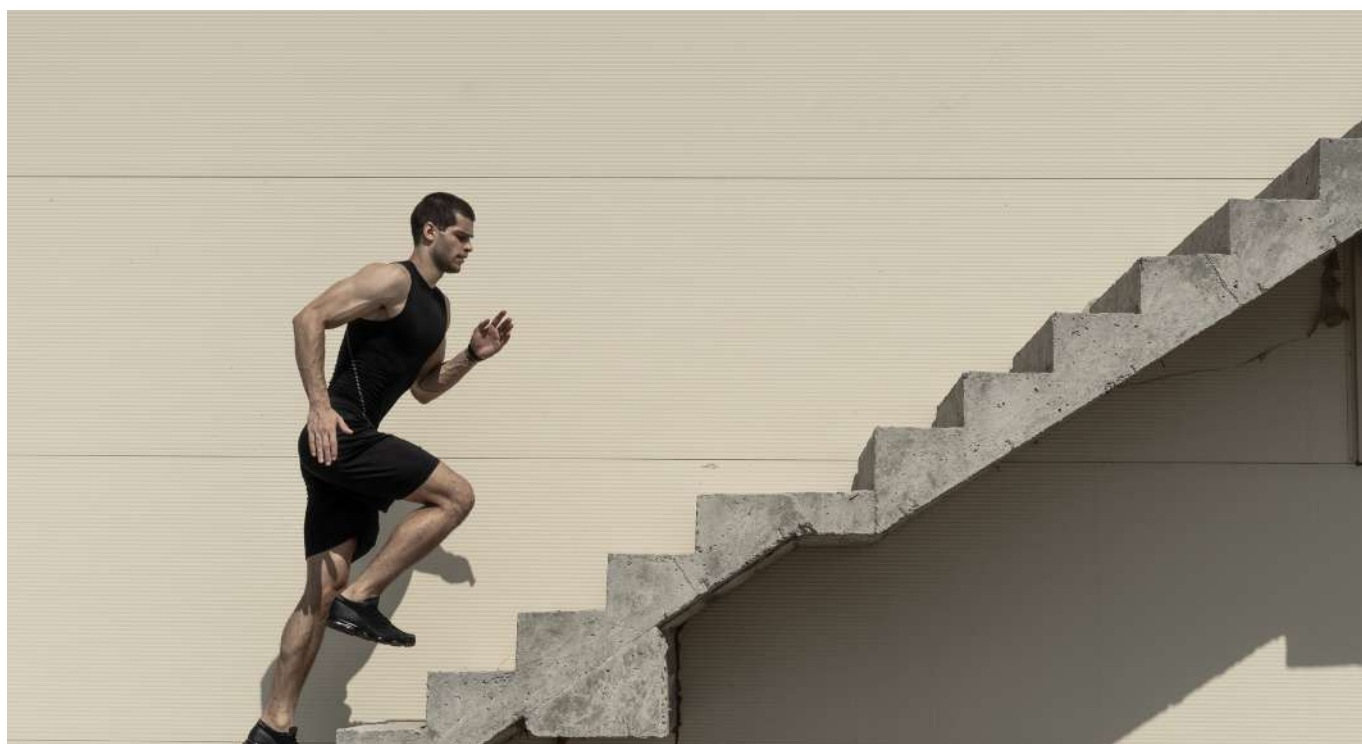


Abril 23 UIO | Mayo 22 GYE

Para el 2024, ¿motivación o fuerza de voluntad?

Por Claudia Loaiza

Presidenta de LC Loaiza Comunicaciones



Ya es costumbre que, a vísperas de un nuevo año o iniciándolo, elaboremos la famosa lista de propósitos. Muchas veces la hacemos con ilusión, con el deseo de incluir nuevos hábitos, y no llegamos ni al primer trimestre del año para ver algún logro en ese listado. ¿Por qué pasa esto? Comenzamos muy motivados y luego desaparece todo el entusiasmo.

Stephan Guise dice *“La regla #1 de cualquier fundamento es que debe ser sólida. La motivación es como construir una casa sobre el agua”*. Esto ocurre porque siempre depende de un impulso interno o externo que dirige el comportamiento hacia el logro de metas, que pueden ser afectadas por diversos factores: el estado de ánimo, la salud, las recompensas o las condiciones del entorno. La motivación es algo impreciso y no es suficiente para crear un hábito, es poco fiable.

Por eso se necesita la fuerza de voluntad para tener éxito en lo que nos proponemos. **La fuerza interior no depende de nadie ni de nada más que de nosotros. Son las decisiones que se toman y se mantienen.**

Las siguientes son las razones por las que obligarse a actuar con fuerza de voluntad es mucho mejor que tratar de motivarse:

La fuerza de voluntad es fiable. Cada uno puede obligarse a hacer algo que incluso detesta, mientras que la motivación puede desaparecer cuando el nivel de azúcar baja en el cuerpo.

La fuerza de voluntad puede reforzarse. Roy Baumeister, investigador del autocontrol, compara la fuerza de voluntad con un “músculo” porque con la práctica regular se fortalece.

“

Se necesita fuerza de voluntad para tener éxito en lo que nos propongamos. Esa fuerza interior depende exclusivamente de nosotros. Son las decisiones que se toman y se mantienen.

”

”

Las estrategias de la fuerza de voluntad pueden programarse. Significa que cada uno decide cuándo y dónde hacer algo para luego ceñirse al plan. Por ejemplo, una clase de natación programada los martes y jueves por la mañana, serán los días exactos para practicar.

De esta manera, la fuerza de voluntad elimina el problema de inventarse excusas porque involucra la resistencia y la disciplina. Al ejercer el autocontrol, nos convertimos en agentes activos de nuestro propio destino, lo que fortalece la sensación de libertad y control sobre nuestras vidas.

Con esta premisa, las metas o mini hábitos que nos propongamos este año pueden hacer la gran diferencia en la lista del 2024 que, como primera recomendación de los expertos, no debe ser larga. Lo mejor es

centrarnos en pocos retos que, en la medida que los vayamos convirtiendo en rutina o modos de vida, se puedan ir ampliando.

Y para estimular cada logro, podemos premiarnos con una recompensa que puede ser pequeños mimos como un dulce favorito, sugiere Stephan Guise: *“Las recompensas motivan la repetición del comportamiento y también restauran nuestra fuerza de voluntad”*.

Entonces, entrenar nuestra fuerza interior como un músculo es posible, y no se desvanecerá como la bajada de azúcar. Al desafiarnos, creamos un camino que nos permite ejercer control sobre nuestras acciones y decisiones.

Citando a Benjamín Franklin: *“No dejes para mañana lo que puedes hacer hoy”*, les deseo un exitoso y bendecido 2024.



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

**Conviértete
en un líder
visionario y
destaca en el
competitivo
mundo
empresarial**

MDE MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN DE
EMPRESAS

Resolución del Consejo de Educación Superior
RPC-SO-40-No.727-2019

Conoce más



Inicio:



Septiembre 2024
4 UIO | 5 GYE