

Perspectiva



Crisis energética: ¿qué hacer para enfrentarla?

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

MiM MASTER in MANAGEMENT

Resolución del Consejo de Educación Superior RPC-SO-23-No.507-2020

**Amplía tu visión
y conoce a fondo
el quehacer de
las diferentes
áreas funcionales**

**1 año
de duración**

**240 sesiones
de clases**

**Modalidad
híbrida**



14 UIO
28 GYE

Conoce más

Guayaquil
Km 13 vía a la costa
mimg@ide.edu.ec
☎ 097 937 7639

Quito
Nicolás López 518 y Marco Aguirre
mimq@ide.edu.ec
☎ 098 432 4975

IDE
BUSINESS SCHOOL

ide.edu.ec



6

DIRECCIÓN COMERCIAL Marketing y Ventas: ¿un problema o una oportunidad?

Las discrepancias entre Marketing y Ventas son comunes en muchas empresas. Mientras Marketing se centra en generar demanda y crear valor estratégico, Ventas busca convertir esa demanda en ingresos. Ambas áreas son interdependientes y requieren trabajar en sinergia. Para lograrlo, es fundamental una visión unificada, con roles bien definidos y una estructura adaptada al tipo de industria y empresa.



8

ACTUALIDAD Crisis energética: ¿qué hacer para enfrentarla?

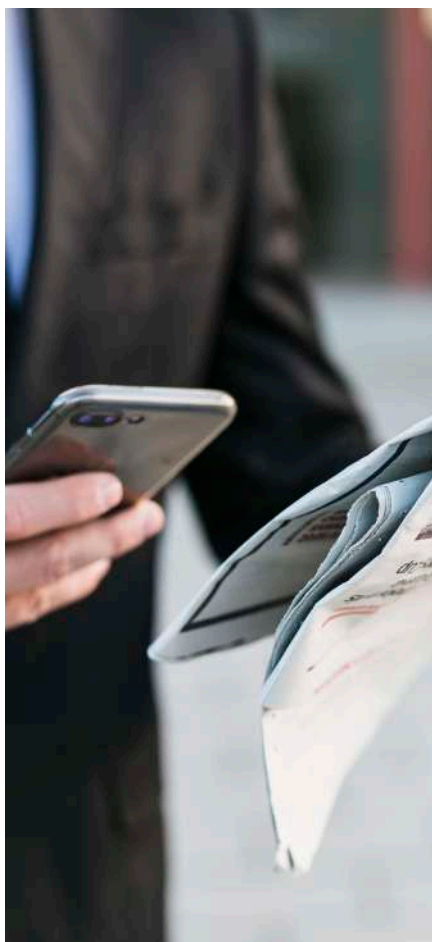
El sector empresarial en Ecuador enfrenta una nueva crisis energética, tras desafíos como la recesión económica, la pandemia y la inestabilidad política. Las empresas que desean proteger a sus empleados deben activar comités de crisis para evaluar el impacto en operaciones, ajustar costos laborales y reducir horas extras. Los accionistas y directivos también deben hacer sacrificios para proteger el empleo y enfrentar la situación con creatividad y esfuerzo conjunto.



10

CONTINUIDAD **Redefinir la normalidad**

Los cambios generacionales se aceleran debido a la tecnología y el acceso a la información. Según Javier Juncosa, profesor de Dirección Comercial del IDE, esto desafía a los tomadores de decisiones, quienes deben adaptarse rápidamente a las nuevas generaciones. La digitalización, cambios en la adultez y la interacción física juegan roles importantes. La agilidad empresarial es clave para atender estas rápidas transformaciones y aprovechar oportunidades.



14

IESE INSIGHT **Combate las noticias falsas usando tu mente**

Los sesgos cognitivos, especialmente el de confirmación y el pensamiento en blanco y negro, distorsionan la forma en que interpretamos la información. Aunque estamos familiarizados con la importancia de verificar datos y ser críticos, nuestras emociones y creencias profundas interfieren. La desinformación prolifera debido a estos sesgos, y para combatirla, debemos ser conscientes de nuestras propias inclinaciones y evaluar críticamente cualquier información.



18

ÚLTIMA MIRADA **La cortesía en la empresa, un activo invaluable**

La cortesía en el liderazgo empresarial, lejos de ser superficial, es clave para crear un entorno colaborativo y respetuoso. Satya Nadella lo demostró en Microsoft, donde su enfoque en las buenas maneras mejoró la cultura organizacional, atrajo talento diverso y fortaleció la cohesión. La cortesía fomenta la productividad, reduce conflictos y fortalece relaciones internas y externas, beneficiando el éxito empresarial.

Marketing y Ventas: ¿un problema o una oportunidad?

Por José Aulestia

Profesor de Dirección Comercial del IDE Business School

En muchas empresas las discrepancias entre las áreas de *Marketing* y Ventas son casi inevitables. Si has estado al frente de una organización, seguro has tenido que resolver no solo sus diferencias de opinión, sino hasta verdaderos conflictos. ¿Quién no ha vivido esas reuniones en las que se buscan culpables cuando no se alcanzan los objetivos o se disputan los méritos cuando los resultados son buenos? Estas situaciones no solo son comunes, sino que también plantean una pregunta clave: ¿cómo pueden Marketing y Ventas trabajar juntos de manera efectiva para impulsar el éxito de la empresa?

Para abordar esta problemática es fundamental entender bien el rol de cada función. El Marketing, frecuentemente malentendido, se asocia erróneamente solo con la publicidad y promoción, es decir, con acciones o servicios que apoyan la venta: la “P” de *Promotion*, según el modelo clásico de las 4 P. Sin embargo, el verdadero Marketing es **estratégico**: se trata de comprender a los consumidores y clientes para generar demanda y construir el valor que la empresa ofrece a través de sus productos y servicios. Lamentablemente, en muchas ocasiones las actividades trascendentales que deberían formar parte de la estrategia de Marketing —como, por ejemplo, la segmentación de mercados, definición del público objetivo, desarrollo de producto y sus beneficios funcionales o percibidos, o la fijación del precio— se delegan a otras áreas de la empresa, como Finanzas o Ingeniería, perdiendo así la coherencia estratégica.

Por otro lado, el Área de Ventas se centra en la transacción comercial, la P de *Place*, es decir, en



“
Para que ambas áreas funcionen es crucial que trabajen en sinergia y bajo una visión unificada. En el caso de estar separadas, se requiere que alguien asuma ambas funciones.
”

llevar la oferta de la empresa al mercado y convertir la demanda en ingresos.

Si bien puede parecer que el Marketing y las Ventas son funciones separadas, en realidad son altamente interdependientes. La gran pregunta es entonces si la primera debe estar supeditada a la segunda, o viceversa. Desde un punto de vista técnico, la distribución y la venta son implementación: el Marketing Estratégico define a quién, dónde y cómo vender, en función del mercado objetivo y los hábitos de compra. Sin embargo, la gestión de ventas demanda gran cantidad de recursos y es vital para los ingresos de la empresa, lo que a menudo justifica y hace común su existencia como un área independiente.

Para que ambas áreas funcionen eficazmente es crucial que trabajen en sinergia y bajo una visión unificada. En el caso de estar separadas en la estructura, se requiere que alguien asuma la responsabilidad de ambas funciones desde una perspectiva estratégica, comúnmente un gerente, vicepresidente o director

general, pero capaz de tener un conocimiento y una visión integral de Marketing.

No existe entonces una fórmula única para estructurar las áreas de Marketing y Ventas dentro de una organización, ya que esto depende de diversos factores como el tipo de industria, el nivel de formalización de la empresa y las competencias de sus directivos. Por ejemplo, el Marketing y Ventas son muy diferentes en una empresa de productos de consumo masivo que en una de productos industriales o técnicos. Lo importante es que, independientemente de cómo se estructuren estas áreas, sus responsabilidades y alcances deben estar claramente definidos y comprendidos en toda la organización, y que se trabaje en equipo: Ventas, con objetivos a corto plazo persiguiendo los resultados, y Marketing, a lo largo del tiempo, buscando la sostenibilidad del negocio basado en el consumidor. De esta manera, se asegura que ambas áreas desempeñen un rol estratégico adecuado dentro del engranaje organizacional, más allá de la simple ejecución táctica.



EL AUTOR

José Aulestia Valencia es PhD en Dirección de Empresas Internacionales por la Universidad Antonio Nebrija, Madrid, y máster en Economía y Dirección de Empresas por IESE Business School, Barcelona. Es consultor y asesor de empresas en Ecuador, Perú, Colombia y Venezuela, y Socio – Gerente General de Básica Latam, agencia de publicidad digital. Actualmente es profesor de Dirección Comercial en el IDE Business School.



Crisis energética: ¿qué hacer para enfrentarla?

Por Roberto Estrada

Director de Comportamiento Humano del IDE Business School

El sector empresarial está enfrentando un nuevo desafío, esta vez bajo la presentación de crisis energética. Los problemas son una situación común y recurrente para el aparato productivo del Ecuador y han aparecido en los últimos años en forma de recesión económica, pandemia por COVID-19, inestabilidad política y social, y más recientemente, por factores de inseguridad. Y ahora los cortes de energía..

Por lo tanto, la capacidad de adaptación y respuesta de nuestras empresas ha sido puesta a prueba permanentemente, y para muchas han sido aprendizajes invaluable que aplican cada vez que viene alguna nueva situación.

Ante el momento actual, que inclusive no tiene un panorama claro de cómo y cuándo terminará, es imprescindible que las empresas activen sus comités de crisis para plantear escenarios que les permitan enfrentar esta realidad.

¿QUÉ FRENTES DEBE CONSIDERAR UN COMITÉ DE ESTA ÍNDOLE PARA GARANTIZAR LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO?

En primer lugar, analizar el impacto cuantitativo que la crisis energética le va a ocasionar a la empresa; es decir, tener una medida clara de cómo se afectarán las operaciones, la cadena de suministro y las actividades administrativas, para de esa manera establecer la reducción en las ventas y rentabilidad.

Luego de eso, realizar un análisis de los ratios de costo laboral versus ingresos comparativamente entre los escenarios pre y post crisis energética. Una vez determinadas las diferencias, es importante incorporar al área de Recursos Humanos para que sugiera alternativas de optimización del costo laboral, tales como la eliminación de horas extras, la supresión de jornadas extraordinarias cuyo costo es significativo,

Para enfrentar una crisis tan compleja como la energética, es fundamental proteger el empleo, buscar alternativas de ahorro y entender que solo con el esfuerzo conjunto y una dosis de creatividad se puede superar este desafío.

la revisión de beneficios adicionales que puedan ser suspendidos temporalmente, y cualquier otra opción que permita mitigar el impacto, pero con la premisa de proteger el empleo. En una situación emergente, es necesario hacer sacrificios.

En segundo lugar, los accionistas también tendrán que estar dispuestos a ajustar sus utilidades y el *C-Suite* a recortar sus bonificaciones. Así como los trabajadores han dado su aportación, para mantener simetría, la alta dirección tiene que contribuir con su cuota de sacrificio.

El mensaje en este momento debe ser siempre orientado a la protección del empleo, buscando otras alternativas de ahorros y haciendo consciencia que de una situación tan compleja sólo se puede salir adelante con el esfuerzo de todos los que son parte de la organización y, además, con una dosis de creatividad.



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 de Comportamiento Humano en el IDE Business School.

CONTINUIDAD



Redefinir la normalidad

Por Jorge Cavagnaro A.

Editor general de revista América Economía

“Antes alguien de 35 años era muy similar en preferencias, gustos y forma de pensar a otro de 30 años, y el de 30 muy similar al de 25. Se trataba de una sociedad donde los cambios generacionales eran más pausados. Hoy eso ya no existe, esa misma persona de 35 años es muy distinta a la de 30, la de 30 diferente a la de 25, y hasta una de 25 años es otra persona en comparación a la de 22 años”.

Si bien las edades a las que hace referencia Javier Juncosa, profesor del área de Dirección Comercial y Psicología del Consumo del IDE Business School, son simplemente para ejemplificar, el mensaje es claro: el acceso a la información y la irrupción de la tecnología, entre otras cosas, provocaron que los cambios generacionales se den más rápidamente.

Juncosa abordó a profundidad este tema en su charla ‘Cambios generacionales: cómo los jóvenes redefinen la normalidad’ dentro del programa de Continuidad del IDE, para entender los desafíos actuales en una sociedad donde las transformaciones son más rápidas y complejas. “Este fenómeno reta a los tomadores de decisiones de las organizaciones a adaptarse mucho más rápido a ese cambio. Hablamos de tomadores de decisiones que adquieren ese rol, en promedio, a partir de los 30 años y que, cuando esto sucede, son personas que se parecen menos a las nuevas generaciones”.

¿Consecuencias? Juncosa explica que hay una larga lista de consecuencias para entender los desafíos en la adaptación de quienes son más adultos y desempeñan un rol de liderazgo. “Demanda mayor cantidad de actualizaciones en nuestra forma de pensar. Antes debíamos aprender algo de tecnología y con eso estábamos; hoy los cambios son más violentos y frecuentes, por ende, adaptarnos a circunstancias que cambian con mayor frecuencia”.

“Las nuevas generaciones y su influencia en los cambios de la sociedad no son una quimera. ¿Cómo abordar esas transformaciones sin perder en el camino?”

No hacerlo convierte a esas personas en tomadores de decisiones menos relevantes porque no se preparan

para entender qué pasa con las nuevas generaciones. “Eso nos lleva a hablar de que algo que garantiza esos procesos de adaptación es nuestra capacidad de entender. A veces creemos que lo hacemos, pero no es así”.

El profesor del IDE Business School dice que si no se escuchan a esas nuevas generaciones, si no se está cerca de esos jóvenes, no se podrá entender esos cambios. “Es clave trabajar en nuestra capacidad de escucha para entenderlos y no basarnos en generalidades”. A esto se refiere a no partir de que todos los chicos de 18 años se comportan de la misma manera. “El mecanismo de defensa usual para hablar de las nuevas generaciones es basarse en generalidades, que aflora nuestros propios sesgos”.

¿Pero por qué cada vez es más difícil entender esos cambios? Juncosa se refiere a distintas situaciones. Por ejemplo, según el experto, cuando alguien recién entra a trabajar y empieza a comprar productos y servicios, es decir a partir de los 18 años, pasa mucho más tiempo con amigos. “Pero a partir de los 25 años, y ya de manera más aguda a partir de los 35, aumenta el tiempo que pasamos solos y con nuestra pareja, y se reduce nuestra capacidad de relacionarnos con otros. Cuando esto sucede, dejamos de interactuar con otros grupos de personas y por ende dejamos de entender cómo son, qué hacen, qué quieren...”.

Eso sí, se trata de un proceso natural, puntualiza. “Bien o mal, antes nos actualizábamos constantemente cuando pasábamos con otros”. Por eso también hace referencia a otra situación como la postergación de la adultez: lo que hoy entendemos de un chico de 25 años será muy distinto a lo que deberemos entender, cinco años después, de otro chico de 25. “En la década de los sesenta, casi la mitad de jóvenes vivían con sus padres y el 40 % con sus parejas. Hoy, casi el 70 % vive con sus padres y apenas 10 % con su pareja. La idea del inicio de la adultez, como la concebimos, se posterga más hacia los 30 años”.

Otro elemento al que hace referencia es a la digitalidad. Los mayores de 30, tomadores de decisiones, ven la digitalidad como la solución a los dolores para el acceso a bienes y servicios en los ambientes físicos. “Había que trasladarse a un sitio, sufrir el tráfico, falta de parqueadero... Esa generación construyó la digitalidad para resolver ese problema. Pero a las nuevas

El mecanismo de defensa usual para hablar de las nuevas generaciones es basarse en generalidades, que aflora nuestros propios sesgos.

generaciones le endosamos esa digitalidad como una solución a un problema que ellos nunca han tenido”.

Su hipótesis es que para las generaciones pasadas todo tiene que ser digital, pero de repente aparece una generación sobreexpuesta a lo digital, justo una generación que busca la reivindicación de lo físico para la interacción con otras personas. “Para ellos es relevante ir a un restaurante a comer pizza con sus amigos, o asistir a una agencia bancaria, y no solo optar por las aplicaciones móviles”.



EL EXPOSITOR

Javier Juncosa Calahorrano es máster en Dirección de Personas en las Organizaciones por la Universidad de Navarra y psicólogo organizacional por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Actualmente es profesor del área de Dirección Comercial del IDE Business School y gerente general de SIMMPLE Análítica de Datos.

Con cambios tan rápidos, Juncosa aconseja desarrollar productos atendiendo esa aceleración. “Antes se tomaba mucho tiempo en desarrollar un producto o servicio, hoy no pueden demorarse tanto porque esas tendencias desaparecen pronto. Las empresas deben ser más ágiles”.

Una agilidad que forma parte de un cambio del pensamiento de quienes hoy toman las decisiones. No hacerlo puede provocar que no se aprovechen oportunidades que quizá no se identifican, justamente por seguir creyendo que todos son iguales.

EL AUTOR

Jorge Cavagnaro A. posee una maestría en Dirección de Comunicación Empresarial por la Universidad de Las Américas y es licenciado en Comunicación y RRPP por la Universidad de Guayaquil. Cuenta con amplia experiencia como editor de negocios y en la industria de producción de medios. Es experto en Publicidad, Planificación Estratégica, y Estrategia de Marketing. Actualmente es editor general de las revistas América Economía y Vistazo.



Combate las noticias falsas usando tu mente

Comprueba los hechos. Examina las evidencias. La correlación no implica causalidad. Hemos oído tanto estos mensajes que se diría que están en nuestro ADN, pero, de ser así, la desinformación no existiría.

Sin embargo, ahí está. Para muestra, una [encuesta](#) realizada dos años después del referéndum del Brexit. Según sus resultados, el 42% de los británicos seguía creyéndose el bulo de que la pertenencia a la Unión Europea le costaba a Reino Unido 350 millones de libras semanales, mientras que otro 22% seguía sin tenerlo claro. Este mito, tal vez decisivo en el resultado a favor de la salida de Reino Unido de la UE, persistió aun después de desmentirlo la Autoridad Estadística Británica.

O pensemos en la llamada “regla de las 10.000 horas”, popularizada por Malcolm Gladwell en su libro *Fuera de serie*. Esta “regla”, según la cual se puede

dominar cualquier habilidad practicándola esa cantidad de horas, se basa en un [artículo](#) sobre estudiantes de violín que omite cualquier mención a ese intervalo.

¿Y qué hay de la supuesta relación entre la lactancia materna y un coeficiente intelectual más alto por la que muchas mujeres se sienten culpables de dar el biberón? Esa “relación” obvia numerosos estudios que muestran que dar el pecho tiene poco o ningún efecto en la inteligencia de los hijos, mientras que los [factores parentales](#) cuentan mucho más.

En todos estos casos, llama la atención que no aprendamos. Todos sabemos que un anuncio electoral no es una fuente de información fiable. Y basta una búsqueda rápida para comprobar si una referencia citada en un libro coincide con el contenido original.

Si comparto en LinkedIn un estudio cuyos hallazgos no gustan, no faltan los comentarios señalando que

la correlación no implica causalidad, exactamente el tipo de reacción intelectual que espero provocar. Pero ¿veo ese mismo pensamiento crítico cuando publico un artículo que sí gusta? Por desgracia, no: se acepta acríticamente.

¿Por qué nos apresuramos a admitir sin más lo que se nos dice? El culpable lo solemos llevar dentro: nuestros sesgos.

En su revolucionario libro *Pensar rápido, pensar despacio*, el Nobel Daniel Kahneman se refirió al proceso mental lento y racional como Sistema 2 y al proceso mental rápido e impulsivo –movido por nuestros sesgos– como Sistema 1. Con la mente fría, sabemos que no debemos tomar nada al pie de la letra, pero cuando el Sistema 1 va a toda máquina, el furor nos nubla la vista.

Kahneman se centró en los sesgos que distorsionan cómo tomamos decisiones y nos formamos opiniones. En mi nuevo libro, *May contain lies*, analizo en profundidad los sesgos psicológicos que afectan a cómo interpretamos la información, y hago hincapié en los dos grandes culpables: el sesgo de confirmación y el pensamiento en blanco y negro.

EL SESGO DE CONFIRMACIÓN

El primer culpable es el sesgo de confirmación, la tentación de aceptar acríticamente evidencias si confirman lo que nos gustaría que fuera verdad. Por eso, siguiendo con los ejemplos del principio, los euroescépticos querían creer desesperadamente que la UE estaba desangrando a Reino Unido, a todos nos han educado en que la práctica hace al maestro y confiamos más en la leche materna que de fórmula.

El reverso del sesgo de confirmación es rechazar de plano todo lo que choque con nuestra visión del mundo, sin siquiera tomar en consideración las evidencias que la sustentan.

Es difícil librarse del sesgo de confirmación, ya que está programado en nuestro cerebro. Así lo muestra, por ejemplo, el estudio de [tres neurocientíficos que conectaron a estudiantes con opiniones políticas liberales a un escáner](#) de resonancia magnética funcional. Los investigadores leyeron o bien una afirmación política que compartían todos los participantes (como “La pena de muerte debería ser abolida”) o bien otra no política

(como “La función principal del sueño es descansar el cuerpo y la mente”). Después, les dieron evidencias que contradecían esas afirmaciones. Así, se cuestionó una afirmación política como “Las leyes que regulan la posesión de armas en Estados Unidos deberían ser más restrictivas” con “Cada año mueren más personas por ahogamiento que por accidentes relacionados con las armas”. Los investigadores midieron la actividad cerebral de los participantes. El cuestionamiento de las afirmaciones no políticas no tuvo ningún efecto, mientras que el de las posiciones políticas activó la amígdala, el mismo órgano que nos empujaría a luchar o a huir si nos atacara un tigre. En otras palabras, cuando se cuestionan nuestras creencias más profundas, reaccionamos como si nos atacara una fiera. La amígdala pone en marcha el Sistema 1 y acalla la corteza prefrontal que hace funcionar el Sistema 2.

La confirmación ocupa un lugar preponderante en aquellas cuestiones sobre las que ya tenemos una opinión formada. Las emociones se desatan con la pena de muerte, la pertenencia a la UE y la lactancia materna. Si no hay nada que confirmar, no hay sesgo de confirmación, por lo que lo ideal sería abordar tales temas con la cabeza despejada.

EL PENSAMIENTO EN BLANCO Y NEGRO

Lamentablemente, interviene otro sesgo, el pensamiento en blanco y negro, que nos lleva a ver el mundo en términos binarios: todo es, siempre, o malo o bueno, sin grises.

El superventas sobre cómo perder peso *La revolución dietética del Dr. Atkins* explotaba este sesgo. La mayoría de la gente cree que las proteínas son buenas: crean músculo, reparan las células y fortalecen los huesos. La grasa, directamente, suena mal: seguro que se llama así porque engorda. Pero ¿qué pasa con los carbohidratos? Antes de Atkins, puede que no hubiera una opinión definida sobre si eran buenos o malos, pero basta pensar que algo ha de ser lo uno o lo otro para agarrarnos a una recomendación categórica.

Eso es lo que hizo Atkins. Su única regla era evitar todos los carbohidratos, no solo el azúcar refinado o los carbohidratos simples. Con solo leer el contenido de carbohidratos de una etiqueta nutricional sabías si podías comerlo o no. No tenías que preocuparte de si

los carbohidratos eran simples o complejos, naturales o procesados. Al ser tan sencilla, esta regla apelaba al pensamiento en blanco y negro; era fácil de seguir. Si Atkins hubiera recomendado ingerir el mayor número de carbohidratos posible, habría tenido el mismo éxito. Para escribir un superventas, no hacía falta tener razón, sino ser extremo.

Vemos máximas en blanco y negro por doquier, con o sin evidencias. Se suele decir que “la cultura se come a la estrategia para desayunar”, citando a Peter Drucker. Pero él nunca dijo eso. Incluso si lo hubiera hecho, no significaría nada a no ser que hubiera comparado los resultados de empresas con una cultura fuerte y una estrategia débil con los de otras con una estrategia fuerte y una cultura débil.

Hasta las causas más nobles pueden irse al traste debido a este pensamiento en blanco y negro que soslaya cualquier contrapartida. Gobiernos, inversores y empresas corren hacia el objetivo cero neto con vagas menciones a una “transición justa”, mientras 600 millones de africanos no tienen ni acceso a la electricidad ni nada desde lo que hacer esa transición. Demasiadas veces en los debates, los matices brillan por su ausencia.

MEJORA TU DETECTOR DE MENTIRAS

Así las cosas, ¿cómo armarnos para sortear el campo de minas de la desinformación y ganar la batalla que se libra en nuestra cabeza?

Reconoce tus sesgos. Si una conclusión enciende tanto tus emociones que te mueres por compartirla o hacerla trizas, o si es extrema y ofrece una receta curalotodo, sé precavido y actúa con cautela.

Hazte preguntas, especialmente si se trata de una conclusión que corres raudo a suscribir. Piensa en lo contrario: si otro estudio hubiera concluido lo opuesto, ¿qué reparos pondrías? Después pregúntate si esos reparos son también válidos para la conclusión que tanto te gusta.

Pongamos por ejemplo la profusión de estudios que afirman que la sostenibilidad mejora los resultados empresariales. Me encantaría que fuera cierto, ya que la mayor parte de mi trabajo versa sobre las ventajas económicas de la sostenibilidad. Pero ¿y si un estudio hallara que la sostenibilidad empeora los resultados?



Fuente: [May contain lies: How stories, statistics and studies exploit our biases — and what we can do about it](#) (Penguin Random House, 2024).

Un defensor de la sostenibilidad como yo lanzaría todo un reguero de objeciones:

- Primero, ¿cómo han medido la sostenibilidad los investigadores? ¿Se trata de lo que asegura una empresa o de opiniones subjetivas en lugar de datos reales?
- Segundo, ¿cuán grande es la muestra analizada? Si abarca un puñado de empresas en tan solo un año, los resultados por debajo de lo esperado podrían

deberse al azar. No hay suficientes datos para extraer una conclusión tan contundente.

- Tercero, ¿es causalidad o una mera correlación? Quizás no es que una alta sostenibilidad cause peores resultados, sino que un tercer factor incide en ambos. Las tecnológicas suelen puntuar alto en sostenibilidad, pero en ocasiones rinden por debajo del mercado.

Una vez que hayas caído en la cuenta de los problemas que pueden darse, pregúntate si los tiene el estudio que ibas a aplaudir. ¿Acaso es uno de los muchos en materia de sostenibilidad que utilizan mediciones dudosas, abarcan períodos cortos e ignoran explicaciones alternativas?

Fíjate en la fuente. Piensa en quién ha escrito el estudio y qué incentivos hay tras sus afirmaciones. Muchos informes son de organizaciones que, más que la investigación científica, buscan defender una posición.

Del mismo modo que ninguna consultora publicaría un artículo sobre cómo la sostenibilidad empeora los resultados empresariales —ya que eso dañaría su reputación—, cualquier informe de High Pay Centre, un *think tank* británico que aboga por salarios más justos, afirmará que los CEO cobran demasiado.

Pregúntate: ¿los autores de aquel artículo lo habrían publicado si su hallazgo hubiera sido el contrario? Si la respuesta es no, puede que hayan seleccionado los datos o la metodología que más les convenían.

Además del sesgo de los autores está su experiencia en la realización de investigaciones científicas. Los grandes CEO e inversores tienen mucho recorrido, lo que les avala para escribir informes sobre las empresas que han dirigido o las inversiones que han hecho. Pero algunos gurús van más allá de compartir sus hazañas personales para pregonar unas claves

del éxito supuestamente universales. No obstante, sin una investigación científica que ponga a prueba lo que dicen, es imposible saber si los principios que a ellos les funcionan sirven a cualquiera.

A veces, hay quien cita profusamente la investigación de tal o cual universidad cuando respalda su posición, pero ni se le ocurriría contratar a nadie de esa institución. Una prueba del algodón sencilla: si el mismo estudio estuviera escrito por los mismos autores con las mismas credenciales, pero sus hallazgos fueran los contrarios, ¿seguirías creyéndotelo? ¿O lo desearías porque “¿Qué otra cosa podía esperarse de esa universidad?”.

CUIDADO CON LA DESINFORMACIÓN

La desinformación es hoy un problema más grave de lo que ha sido nunca. Cualquiera puede asegurar lo que sea, iniciar una teoría de la conspiración o publicar un dato —tal vez con la ayuda de la IA generativa— que, si la gente quiere creerlo, se hará viral.

No obstante, disponemos de nuestras propias herramientas para combatirla. Sabemos cómo discernir, hacer preguntas y actuar con la debida diligencia. El truco es controlar nuestros sesgos y someter aquello que estamos más que dispuestos a aceptar al mismo escrutinio que dedicaríamos a lo que no nos gusta.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE: “[El ESG ha muerto, viva el ESG](#)”, una conversación entre el profesor del IESE Fabrizio Ferraro y Alex Edmans. Este último sostiene que empresas e inversores no deberían considerar los factores ESG como activos especiales, sino como otros activos intangibles que impulsan el valor a largo plazo y generan externalidades positivas para la sociedad. Edmans también aboga por un escepticismo saludable con respecto a los ESG y por evaluar críticamente las evidencias antes de llegar a conclusiones apresuradas.

EL AUTOR

Alex Edmans es profesor de Finanzas en London Business School. Antes fue profesor numerario en Wharton. Sus áreas de investigación incluyen las finanzas corporativas y conductuales y la empresa responsable.



La cortesía en la empresa, un activo invaluable

Por Patricia León

Editora general de revista Perspectiva

Maximizar el rendimiento, cumplir objetivos y liderar equipos efectivos. Este es el pan de cada día de todo directivo. En medio de esta carrera por resultados tangibles, ¿es posible que algo innovador pueda ayudar? ¿Qué tal una estrategia empresarial basada en la cortesía y buenas maneras? ¿Tal vez sonrió escépticamente cuando leyó esto? Yo también lo hice. Sin embargo, en las últimas décadas, numerosos estudios y experiencias empresariales han demostrado que las habilidades interpersonales, especialmente aquellas relacionadas con la cortesía, son cruciales para el éxito sostenible en el liderazgo.

Cuando Satya Nadella asumió como CEO de Microsoft en 2014, la compañía enfrentaba un ambiente interno rígido y competitivo, con una cultura empresarial que se percibía como individualista y poco colaborativa, herencia de la era del CEO anterior. Nadella, conocido

por su trato afable y su estilo de liderazgo tranquilo, dio un giro audaz a la situación al introducir un enfoque centrado en las personas, fomentando la cortesía y el respeto mutuo como valores clave dentro de Microsoft, lo cual mejoró notablemente la colaboración entre equipos y la mayor atracción de talento diverso.

LA CORTESÍA COMO PILAR DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El comportamiento cortés no es solo una cuestión de etiqueta social o cumplimiento de normas superficiales. Se trata de establecer un tono que afecta profundamente la cultura organizacional. Los líderes que practican la cortesía crean un entorno de trabajo más respetuoso, inclusivo y colaborativo, lo que lleva a una mayor cohesión en los equipos. Los directivos que

La cortesía no debilita la autoridad del líder, sino que la fortalece, creando una base de respeto mutuo y colaboración que impulsa el éxito a largo plazo.

valoran la amabilidad refuerzan la moral del equipo, e inspiran lealtad y motivación entre los empleados.

Escuchar activamente, mostrar empatía y ser respetuoso en las comunicaciones, ya sea por escrito o en persona, establece un estándar de comportamiento que se propaga por toda la organización. De hecho, los estudios muestran que la cortesía se contagia: los empleados que experimentan interacciones respetuosas con sus superiores tienden a replicar ese comportamiento con sus compañeros, generando una cadena positiva de interacciones.

IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD Y EL RENDIMIENTO

Las buenas maneras, a menudo subestimadas, también tienen un impacto directo en la productividad empresarial. En los equipos que se sienten respetados y valorados, la cortesía reduce los conflictos innecesarios y mejora la comunicación. Una simple muestra de respeto, como agradecer el esfuerzo de un empleado o considerar su punto de vista, puede aumentar significativamente la motivación y la satisfacción laboral.

Por otro lado, los entornos donde la rudeza o la indiferencia son la norma, suelen ser contraproducentes, muchas veces con la consecuente pérdida de personal valioso, lo que acarrea altos costos de reemplazo y formación.

Los líderes empresariales que son corteses no solo dentro de su organización, sino también con sus clientes y socios externos, establecen relaciones comerciales más duraderas. La cortesía, expresada a través de la empatía y la atención al detalle, se convierte en una herramienta estratégica que puede mejorar la reputación de la marca y asegurar la lealtad de los clientes.

UN LIDERAZGO CORTÉS ES UN LIDERAZGO EFECTIVO

La cortesía y las buenas maneras no son un lujo opcional para los líderes empresariales; son esenciales para construir equipos sólidos, fomentar la productividad y establecer relaciones duraderas. La cortesía no debilita la autoridad del líder, sino que la fortalece.

Los directivos que entienden el valor de la cortesía no solo contribuyen a una cultura organizacional más saludable y productiva, sino que también se posicionan como líderes más efectivos. Satya Nadella, hoy también presidente de Microsoft, nos proporciona una buena muestra de que su estrategia basada en la cortesía y buenas maneras sí da resultados: en 2023 fue elegido por CNN Business como CEO del año, y hace pocos días, en el Microsoft AI Tour 2024, anunció una inversión de 1.300 millones de dólares en infraestructura de Nube e Inteligencia Artificial para fomentar el crecimiento económico incluso mediante programas de tecnología y capacitación.



LA AUTORA

Patricia León González es máster en Dirección de Empresas por el IDE Business School y licenciada en Sistemas de Información por la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Su trayectoria profesional se ha desarrollado en el sector bancario y educativo. Es directora de Desarrollo Institucional del IDE Business School y editora general de Revista Perspectiva.

Programas Enfocados Inteligencia Artificial

Descubre cómo
impacta la IA
en tu **modelo**
de negocio

Método
del Caso

BLENDED

Sesiones remotas
y presenciales

22 sesiones
de estudio



12 GYE
NOVIEMBRE

Conoce más

