

Perspectiva Años

EL desafío económico del Ecuador: de la inestabilidad a la prosperidad compartida

CRÉDITOS

EDITORIA GENERAL

Patricia León G.

EDITORIA DE CONTENIDOS

Vanessa Valle C.

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

El futuro del agro y los alimentos exige líderes preparados: estrategia, innovación y sostenibilidad para transformar la cadena de valor

NUEVO

PROGRAMA DIRECTIVO

Agro & Food Business

INICIO
NOV **24**



Más información:

Johanna Haro B.
0990918819
jharo@ide.edu.ec





6

DIRECCIÓN FINANCIERA **Guayaquil visto por un quiteño**

Guayaquil representa el progreso tangible del Ecuador: una ciudad que se mueve con energía, trabajo y pragmatismo. Su economía, basada en el esfuerzo colectivo y el espíritu emprendedor, impulsa gran parte del PIB y las exportaciones nacionales. Pese a desafíos como la formalización y la seguridad, su gente demuestra que el desarrollo ecuatoriano nace aquí.



8

PERSPECTIVA ECONÓMICA **El desafío económico del Ecuador: de la inestabilidad a la prosperidad compartida**

El crecimiento del PIB no refleja la realidad económica del país: el estancamiento interno, el subempleo y la inseguridad evidencian fallas estructurales. Se propone transformar al Estado en un socio estratégico para el desarrollo, con instituciones meritocráticas, transparentes y anticorrupción que impulsen sectores productivos y garanticen una prosperidad compartida más allá del ajuste fiscal.



10

CASO DE ÉXITO Finanzas más humanas: el legado de María Pauta

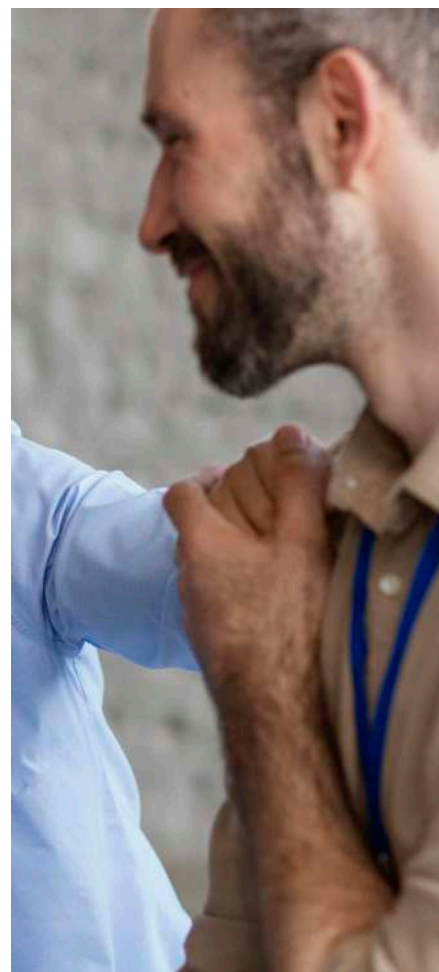
María Pauta ha redefinido el rol financiero en AgroAéreo, demostrando que las finanzas también pueden tener propósito y humanidad. Desde su niñez en Milagro hasta su liderazgo actual, combina disciplina, empatía y estrategia. Con su programa Legado en acción, impulsa equipos de alto desempeño y una cultura basada en confianza, aprendizaje y transformación personal y organizacional.



14

IESE INSIGHT Un marco para abordar los errores corporativos del pasado

Se propone un marco ético y práctico para que las empresas enfrenten errores históricos mediante retribución, reparación, reintegración y reforma. Asumir el pasado no es solo un acto moral, sino una vía para construir confianza y justicia duradera. Reconocer, compensar y transformar estructuras permite que las organizaciones reparen su legado y eviten repetirlo.



20

ÚLTIMA MIRADA Del Homo Economicus al Homo Liber Curans: liderar con libertad y cuidado

El paradigma del *Homo Economicus*, basado en la eficiencia y el beneficio individual, ha generado sociedades fragmentadas y personas agotadas. Frente a ello, surge el *Homo Liber Curans*, una forma de liderazgo que une libertad y cuidado, orientada a resultados sin sacrificar bienestar ni propósito. Liderar cuidando fortalece vínculos y da sentido al éxito compartido.

Guayaquil visto por un quiteño

Por Juan Carlos Alarcón

Profesor de Dirección Financiera del IDE Business School

Guayaquil es una ciudad que se entiende a través de su gente. El calor intenso acompaña a un movimiento incesante: calles llenas de vendedores, mercados que despiertan antes del amanecer, desayunos copiosos que apuestan por un día intenso, empresas que se levantan sobre el esfuerzo colectivo de miles de trabajadores, todo basado en una mentalidad pragmática, en la realización de las oportunidades que por décadas se hacen visibles en la ciudad porteña.

Para este quiteño, cada visita confirma que aquí el progreso es tangible, el progreso porteño se construye con manos concretas y con un espíritu emprendedor que se mantiene firme.

El Guayas concentra una parte decisiva de la economía nacional. Una quinta parte del PIB se origina en esta provincia y más del 60 % de las exportaciones no petroleras parten de su territorio. Banano, camarón, cacao, café, manufacturas y servicios logísticos forman cadenas productivas que conectan al Ecuador con el mundo.

El puerto conecta al mundo y el mundo trae infinitas posibilidades. Ese espíritu global permite que los riesgos se asuman con expectativa de ganancias, y muchas veces eso se concreta.



“

Para este quiteño, cada visita confirma que aquí el progreso es tangible, el progreso porteño se construye con manos concretas y con un espíritu emprendedor que se mantiene firme.

”

Las empresas guayaquileñas crecen rápidamente porque no hay espacio para perder el tiempo. Multinacionales que eligen instalarse en la ciudad, pymes que se consolidan en sectores como la confección o la alimentación, y emprendimientos digitales que comienzan en un pequeño local reflejan la capacidad de transformar esfuerzo en productividad.

El crecimiento rápido surge de la capacidad de rotación en las ventas y del dinamismo de la demanda nacional e internacional. Ante una propuesta de negocio,

la pregunta “¿Dónde?”, se muestra como un ataque a la burocracia y a la pérdida de tiempo.

Los retos, evidentemente, existen: mayor formalización laboral, mejores servicios urbanos y seguridad que respalde la confianza de inversionistas y ciudadanos. Superarlos permitirá que el dinamismo económico se traduzca en prosperidad más amplia.

Guayaquil ya muestra que la clave del desarrollo ecuatoriano se encuentra en la gente. Esa misma gente hará que ese desarrollo se consolide.



EL AUTOR

Juan Carlos Alarcón G. es PhD (c) en Economía y Empresa por la Universidad de Navarra (España), máster en Economía y Finanzas, y economista por la misma Universidad de Navarra. Estudió Gestión de Activos en Wharton School (Universidad de Pensilvania) e Inversiones Alternativas en Harvard Business School. Fue viceministro de Economía y Finanzas de Ecuador y ha trabajado en el Banco Interamericano de Desarrollo y el BID Invest en Washington D. C. Ha sido miembro de varios Directorios en Ecuador. Actualmente es CEO de Consulting Gruval Limited y profesor de Dirección Financiera en IDE Business School.



El desafío económico del Ecuador: de la inestabilidad a la prosperidad compartida

Por José Abel DeFina

Profesor de Dirección Financiera del IDE Business School

El panorama económico del Ecuador presenta una notable paradoja. A pesar del anuncio de un crecimiento del PIB del 3,9 % en el primer semestre de 2025 y el incremento en las exportaciones, la economía interna se mantiene estancada, retratada en el subempleo generalizado y la caída de ventas reales de comerciantes y profesionales. Esta incongruencia —mientras la ciudadanía es presa de la delincuencia que celebra sus atrocidades con juegos pirotécnicos, y con un Estado que crea impuestos y anticipa ingresos para al menos cubrir déficits sin aún invertir— nos lleva a preguntarnos: ¿son

solo desafíos coyunturales o síntomas de problemas más profundos que afectan nuestro dinamismo?

La clave para superar este estancamiento no reside solamente en si el Estado es grande o pequeño, o si se cubre o no el déficit presupuestario. Todos estos son síntomas de un problema fundamental: la baja calidad y capacidad estratégica del Estado para forjar una mejor economía. Un Estado ineficaz promueve que nuestro país se vuelva una economía de “puertas cerradas” donde las pequeñas empresas, los emprendedores y las grandes mayorías no pueden acceder a las oportunidades.

“

El camino hacia un futuro próspero para Ecuador no pasa solo por un ajuste fiscal, sino por la construcción deliberada de instituciones inclusivas y estratégicas.

”

La solución no es una simple retirada, sino una evolución institucional que transforme al Estado en un socio para el desarrollo. El objetivo es generalizar el crecimiento para que beneficie a todos los ciudadanos.

Inspirada en modelos de éxito global, esta evolución se centra en la creación de instituciones estratégicas de planificación e inversión para el desarrollo, gestionadas por profesionales con meritocracia y autonomía técnica, y extirpando la corrupción. Su función será producir planes que dirijan la inversión hacia sectores de alto valor agregado, empezando por la agroindustria, el turismo, las industrias digitales y servicios profesionales, la energía y la tecnología financiera, y la revitalización de los sectores de educación y salud para crear servicios de alta calidad.

Para lograr este objetivo, se requieren acciones concretas. Es crucial construir instituciones sólidas que operen con tolerancia cero a la corrupción y transparencia radical. Además, es necesario movilizar el ahorro local para financiar los proyectos de desarrollo estratégico, sin depender únicamente de la deuda externa.

En conclusión, el camino hacia un futuro próspero para Ecuador no pasa solo por un ajuste fiscal, sino por la construcción deliberada de instituciones inclusivas y estratégicas. Estas instituciones deben garantizar que el crecimiento económico se traduzca en oportunidades para todos los ecuatorianos, asegurando que el dinamismo de las exportaciones se refleje en una economía interna vibrante y sostenible.



EL AUTOR

José Abel DeFina tiene los grados de PhD en Dirección de Empresas por IESE Business School de la Universidad de Navarra y MBA Máster en Administración de Empresas por Harvard Business School. Es abogado y licenciado en Ciencias Sociales y Políticas por la Universidad Católica de Guayaquil. Es profesor de Dirección Financiera en el IDE Business School y consultor de proyectos de inversión, tanto en empresas públicas como privadas.



MARÍA PAUTA
Gerente financiera
AgroAereo

CASOS DE ÉXITO

FINANZAS MÁS HUMANAS

El legado de María Pauta

Por **Vanessa Valle**

Asistente de investigación del IDE Business School

El área financiera suele asociarse con control, reportes y metas. Uno imagina oficinas silenciosas, números fríos alineados en filas perfectas y reuniones tensas donde cada resultado se dice como una sentencia.

Pero para María Pauta, esos números tienen vida. Detrás de cada balance ve historias de esfuerzo, decisiones y sueños. Su risa, frecuente y contagiosa, rompe con el estereotipo del financiero rígido y recuerda que incluso en las finanzas hay espacio para la humanidad, el aprendizaje y el propósito.

Como gerente financiera de AgroAereo, propone una forma distinta de mirar la gestión financiera: una donde la precisión convive con la empatía y el liderazgo no se mide solo por los resultados, sino por la capacidad de hacer que su equipo confíe, crezca y trascienda.

LECCIONES DE UNA MADRE

María Pauta nació en Milagro, una ciudad donde la vida se mueve al ritmo de los cultivos. Su infancia transcurrió entre la calidez de un hogar familiar y las lecciones de su madre.

María es la mayor de dos hermanas. Su madre, ama de casa, y su padre, comerciante, construyeron con esfuerzo un camino de principios y valores que marcaría el rumbo de sus hijas. Desde pequeña, aprendió de su madre que la diversión debía equilibrarse con el estudio y que el ahorro no era una opción, sino una herramienta de vida.

La disciplina en el hogar de los Pauta se practicaba a diario. Mientras otros niños corrían a jugar después de



las clases, María y su hermana permanecían en casa junto a su madre repasando tablas, caligrafía y ortografía. Cada letra bien trazada y cada número aprendido eran pequeñas piezas de un futuro mejor que sus padres soñaban para ellas.

En ese entonces no había espacios de refuerzo escolar, pero la enseñanza extra estuvo siempre ahí, en la paciencia de una madre que no era maestra, pero que dedicó cada tarde a sus hijas. Con amor y firmeza a la vez, les mostraba que el éxito no era casualidad, sino algo que debía construirse día tras día, paso a paso.

LOS CIMIENTOS DE SU VOCACIÓN

Cuando llegó el momento de elegir una carrera, un primo la animó a imaginar la posibilidad de crear su propia empresa y generar empleo. Esa idea fue suficiente. María recorrió universidades con su padre hasta decidirse por la Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Él le propuso un trato: si mantenía la beca por excelencia académica, él haría el resto. María cumplió y se graduó de Ingeniera Comercial.

MARÍA PAUTA

Es gerente financiera del grupo AgroAereo. Es ingeniera comercial por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y tiene una maestría en Administración de Empresas de la ESPOL. Realizó el Programa Ejecutivo de Finanzas y el Programa de Mujeres Líderes para Gobierno Corporativo y Alta Dirección del IDE Business School.

Ese esfuerzo conjunto se volvió uno de sus recuerdos más valiosos. Gracias a su dedicación obtuvo una beca para un diplomado en Recursos Humanos, que le abrió su primera oportunidad laboral en La Favorita, del Grupo Vallerino. Sin experiencia, pero con preparación y seguridad, logró destacarse ante un panel de gerentes y obtuvo el puesto de analista de costos.

El trabajo la obligaba a viajar a diario de Milagro a Guayaquil, repitiendo un ritual que había comenzado en la universidad: clases, trabajo y la carrera para alcanzar el último bus a casa. Esa rutina forjó su disciplina.

EL FRUTO DEL ESFUERZO

Su carrera tomó fuerza en Cristalería del Ecuador. Ingresó como contadora de costos y permaneció casi catorce años, ascendiendo a tesorera y jefa de planificación financiera. “Cristalería fue el lugar donde pude poner a prueba todo lo aprendido”, recuerda.

Ahí aprendió que crecer también era preparar a otros. Diseñó su propio plan de carrera y formó a su equipo para asumir sus funciones una vez que ella ya no estuviera en el cargo. Cuando se abrió una vacante, María pidió el ascenso. “Si no hay quien se quede en tu puesto, no puedes avanzar”, le dijeron sus superiores. Ella demostró que sí los tenía: presentó no uno, sino dos nombres preparados para reemplazarla. Esa actitud proactiva le permitió asumir la tesorería.

Pero no todo fue sencillo. Postuló dos veces antes de que la consideraran para la jefatura. Siguió demostrando resultados y cuando finalmente llegó el ascenso —sin haberlo pedido esta vez— solo buscaba la certeza de contar con el apoyo de la alta dirección. “Porque liderar sin apoyo desde arriba es muy difícil”, reflexiona. Ese

DICIEMBRE 1997

Inicia su carrera en el Grupo Vallerino como contadora de costos.

Mayo 2024

Asume el cargo de gerente financiera de AgroAereo.

1



2



3



4



2001-2015

Crecimiento profesional en Cristalería del Ecuador. De contadora de costos a jefa financiera.

Abril 2025

Creación del programa “Legado en Acción”.

espíritu perseverante continúa definiendo su sello personal.

EL ARTE DE GUIAR

Luego llegó Comandato. Entró como jefa financiera y de costos en un momento complejo: era necesario reconstruir un equipo debilitado. Tenía tres colaboradores bajo su cargo y la misión de consolidar un departamento en el que se había perdido la confianza.

Durante su primer año, observó, asignó tareas y presionó estratégicamente para descubrir las fortalezas naturales que cada integrante de su equipo tenía. Con esa lectura, diseñó un plan de desarrollo de habilidades que, con el tiempo, sumó siete competencias claves. La última, la adaptabilidad, llegó justo en un periodo crítico para la empresa.

“Fue hermoso verlos crecer. Hoy los tres lideran sus propios equipos”, cuenta con orgullo. Entre ellos aún resuena una frase que se volvió su mantra: “Alza la mano, no te quedes callado.” Para María, un buen líder no teme que su equipo hable; teme que no lo haga.

UN TIEMPO PARA PENSAR Y RESISTIR

Una reestructuración la dejó sin trabajo en plena pandemia. Fue un golpe duro. No quiso decírselo a sus padres. Encendía el computador a la misma hora cada mañana y ellos asumían que seguía trabajando. Nunca los corrigió. Fue su manera de protegerlos.

Ese año fue también un tiempo de reflexión. Gracias a su previsión y a los consejos de su madre, contaba con un fondo de ahorro que le permitió resistir. Asesoró a personas en finanzas personales y hasta incursionó en la pastelería. Y aunque recibió varias ofertas laborales, se mantuvo firme en su convicción de aceptar solo aquello que estuviera alineado con el propósito que había establecido para su carrera.

EL DESAFÍO DE TRANSFORMAR

Cuando llegó el momento, la oportunidad parecía hecha a su medida. En octubre de 2022 asumió el cargo de jefa financiera en Quevepalma, del grupo AgroAereo. El nuevo puesto implicaba modernizar procesos y cambiar una cultura donde aún se trabajaba con cheques. Introdujo pagos electrónicos, redujo en un 50 % los costos de transacción y creó un calendario de pagos que dio aire al flujo de caja. Su desempeño la llevó a convertirse en la gerente financiera del grupo AgroAereo.

El reto era enorme. Se trataba de ordenar una estructura compleja —una empresa con cuatro unidades de negocio en una: banano, palma, fumigación y servicios— y de transformar una cultura donde las decisiones financieras se tomaban más por costumbre que por análisis.

Su primer desafío fue la implementación de un sistema ERP que integrara contabilidad y nómina. Lo tomó con retraso y lo entregó en un año. Luego, lideró el proyecto

de profesionalización de la empresa, donde estandarizó procesos, impulsó la planificación estratégica y promovió decisiones basadas en datos.

“El mayor desafío no fue técnico, fue cultural”, reconoce. La resistencia al cambio y los hábitos arraigados hacían difícil instaurar nuevas prácticas. Poco a poco, consolidó una cultura de reuniones con agenda, rendición de cuentas y análisis financiero anticipado.

LEGADO EN ACCIÓN

En 2025, María se propuso un nuevo objetivo: formar equipos de alto desempeño. Así nació su programa “Legado en Acción”, creado junto a Omar Juez, gerente general de AgroAereo, para fortalecer la cultura organizacional. “Liderar, transformar y trascender” es el lema que guía sus charlas con el equipo. “Las finanzas no son números, son personas. Y si mi equipo no crece, los resultados no perduran”.

Su paso por el Programa de Mujeres Líderes para Gobierno Corporativo y Alta Dirección del IDE Business School fortaleció esa visión. “El IDE me enseñó a valorar el trabajo en equipo y a fortalecer mi voz como mujer líder. No quiero ser una cuota, quiero que mi aporte tenga impacto”.

Con esa convicción, diseñó un programa interno de formación para su equipo de veinte personas de contabilidad, tesorería, bodega y sistemas. Su programa, “Finanzas con propósito: construyendo un equipo más fuerte”, parte de una idea sencilla: profesionalizar

procesos solo tiene sentido si quienes los ejecutan comprenden su valor humano.

Las sesiones se enfocan en habilidades blandas, el impacto humano detrás de los números y la transformación cultural en equipos financieros. Para María, esos pilares diferencian a un área eficiente de un equipo de alto desempeño.

María busca que cada colaborador entienda su rol como parte de algo más grande. “De nosotros dependen muchas familias”, dice. “Por eso mi misión no es solo entregar balances, sino dejar un legado”. Su meta ahora es crear una cultura que fortalezca la estrategia, que las buenas prácticas implementadas no se pierdan con el tiempo, sino que permanezcan por convicción y no por obligación.

FINANZAS QUE TRANSFORMAN

Hoy, María sigue creyendo que los números cuentan historias. Pero solo las entienden aquellos que miran detrás de las cifras y ven a las personas que las hacen posibles. Cada informe, cada reunión y cada conversación con su equipo es una oportunidad para recordar que una empresa no se sostiene sobre balances, sino sobre personas que creen en lo que hacen.

Quizás por eso su programa se llama “Legado en Acción”, porque el verdadero legado no se deja en cifras positivas en los estados financieros, sino en las personas que, después de trabajar con ella, alzan la mano, confían en sí mismas y siguen transformando con propósito sus vidas.

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.



Responsabilidad Social Corporativa

Un marco para abordar los errores corporativos del pasado

Por Jordi Vives Gabriel

Pedir disculpas, asumir la responsabilidad por los errores del pasado e intentar reparar el daño causado se consideran actos necesarios y esperados en cualquier organización. Son principios básicos de la ética, la psicología moral y la tradición cristiana. Sin embargo, en 2025, “perdón” es una de las palabras más difíciles de pronunciar, sobre todo cuando se trata de errores organizacionales cometidos décadas atrás. El contexto social es cada vez más reticente ante cualquier gesto vinculado al movimiento de justicia social “woke”.

Los programas corporativos de diversidad, equidad e inclusión (DEI) sufren recortes mientras decae el apoyo público a las reparaciones, tras alcanzar su punto álgido en las protestas raciales de 2020 posteriores a la muerte de George Floyd. En paralelo, la Unión Africana ha designado 2025 como el [Año de las Reparaciones](#),

instando a las potencias occidentales a asumir su responsabilidad en injusticias como la esclavitud, el colonialismo y el *apartheid*.

¿Qué implica esto para las organizaciones? Muchas han hecho un esfuerzo genuino por enmendar las consecuencias de sus actos pasados, desde su vínculo con el comercio de esclavos hasta su papel en desastres medioambientales. Pero ¿tiene sentido que una organización asuma la responsabilidad por decisiones tomadas por sus predecesores hace décadas o incluso siglos? Y, siendo realistas, ¿qué puede hacerse hoy para reparar ese legado?

Esto es lo que analizo en [“Dealing with organizational legacies of irresponsibility”](#), junto con Judith Schrempf-Stirling (Universidad de Ginebra) y Diego M. Coraiola (Universidad de Victoria). En esta investigación sostenemos que las organizaciones modernas tienen

obligaciones morales hacia su pasado, más allá de los requerimientos legales o la gestión de su reputación. Además, presentamos un marco práctico para ayudar a las empresas a afrontar los errores históricos y actuar con responsabilidad frente a su legado.

¿POR QUÉ DEBERÍA PREOCUPARME POR ALGO QUE YA PASÓ?

Tiene cierta lógica que un líder se pregunte: “¿Por qué debería responsabilizarme de los errores de mis predecesores?”. La filosofía moral lleva tiempo debatiendo sobre esta cuestión. Una de sus conclusiones es clara: el éxito presente se construye sobre los cimientos del pasado. Nos alzamos “sobre los hombros de gigantes”, como reza el dicho. Por tanto, así como heredamos los beneficios de quienes nos precedieron, también recibimos las responsabilidades que los acompañan.

Las organizaciones son, en esencia, comunidades que mantienen vivos los recuerdos, valores y beneficios colectivos de épocas anteriores. De hecho, muchas de ellas —desde empresas hasta iglesias o clubes de fútbol— encarnan un profundo sentido de legado intergeneracional. Su propia existencia se debe a generaciones que las precedieron, y el trabajo que realizan hoy no solo busca honrar ese pasado, sino también trascender el presente y servir a las generaciones futuras como parte de un contrato social en continua evolución.

ADMITO LA CULPABILIDAD, ¿Y AHORA QUÉ?

Si aceptamos estos argumentos y formamos parte de una organización preocupada por su legado, surge una pregunta inevitable: ¿qué papel nos corresponde a nosotros? Cuando los medios hablan de “reparaciones”, casi siempre lo hacen en términos de compensación monetaria, la forma más noticiable del concepto. Pero también es la que genera mayor resistencia entre las organizaciones, ya que el coste de indemnizar a las víctimas y sus familiares puede ascender a miles de millones. Y ¿quién puede asumir semejante gasto?

Como revela nuestra investigación, aunque las organizaciones intenten ignorar su pasado, sus grupos de interés rara vez lo harán. El silencio también tiene un coste. La memoria pública es tenaz, y una empresa que aparenta evasión o complicidad al no reconocer

“

Guía para que las empresas enmienden sus errores y fortalezcan la justicia mediante retribución, reparación, reintegración y reforma.

”

—o al perpetuar— los daños de su historia puede ver seriamente afectada su reputación de marca. Con el tiempo, eso puede menoscabar su balance económico y comprometer la sostenibilidad del negocio.

Además, el dinero no es la única forma de reparación. Cuando el diario británico *The Guardian* abordó el tema en serio en 2020, su propietario —el Scott Trust—, creó una comisión independiente para investigar los vínculos históricos entre los fundadores del periódico y el comercio transatlántico de esclavos. Los resultados, publicados en 2023, documentaron esos lazos con detalle.

Aunque el Scott Trust destinó un fondo monetario para invertir en comunidades descendientes relacionadas con los fundadores, fue más allá: emitió una disculpa pública y puso en marcha un plan de justicia restaurativa de diez años. El proyecto incluyó la [serie Cotton Capital](#),

Gráfico 1. Marco para abordar legados de irresponsabilidad en las organizaciones



Fuente: "Dealing with organizational legacies of irresponsibility", de J. Vives-Gabriel, J. Schrepf-Stirling and D.M. Corajola.



centrada en narrar cómo la esclavitud y sus legados influyeron en la evolución de Manchester, Gran Bretaña, Jamaica y el resto del mundo. Como resumía uno de los artículos de la serie: "No se trata solo de pagos, sino de comprometerse de buena fe con los descendientes de personas esclavizadas y abordar las desigualdades en hacer posible un futuro mejor".

De forma similar, proponemos un marco para ayudar a las organizaciones con historias difíciles a mirar de frente su pasado y responder de manera significativa.

UN ENFOQUE EN CUATRO DIMENSIONES PARA CORREGIR LOS ERRORES DEL PASADO

Nuestro marco se apoya en cuatro pilares interconectados: retribución, reparación, reintegración y reforma (ver gráfico 1). La idea es sencilla, pero esencial: antes de ofrecer disculpas o compensaciones, una organización debe entender a fondo qué ocurrió, a quién afectó y cuál fue su papel en los hechos. No se trata

de maquillar la historia, sino de reconocer las distintas verdades de las comunidades afectadas y de honrarlas.

1. RETRIBUCIÓN: RECONOCER Y ASUMIR LAS CONSECUENCIAS

Asumir la responsabilidad, en algunos casos, implica que una empresa enfrente las consecuencias de sus actos, no siempre a través de los tribunales, sino renunciando voluntariamente a algo, desde beneficios hasta acuerdos comerciales.

Un ejemplo recordado es el de la compañía química alemana Degussa, criticada por obtener un contrato para suministrar materiales al monumento del Holocausto, pese a haberse beneficiado décadas atrás al proveer gas venenoso a los campos de exterminio nazis.

Algunos sostuvieron que la empresa podría haber evitado la polémica retirándose del proyecto. Otros propusieron una opción más digna: donar los materiales sin buscar reconocimiento.

Cuando una organización toma decisiones de este tipo, como forma de retribución autoimpuesta, envía un mensaje poderoso de sinceridad y humildad.

2. REPARACIÓN: COMPENSAR CON HECHOS, NO CON PALABRAS

La reparación consiste en intentar compensar el daño causado en el pasado. A veces implica dinero, pero también puede adoptar otras formas de apoyo a los grupos afectados. Puede expresarse en gestos simbólicos, como ofrecer disculpas públicas, cambiar los nombres de edificios o levantar monumentos conmemorativos. Son actos con un peso moral profundo.

Además del caso de *The Guardian* en 2020, la aseguradora británica Lloyd's pidió disculpas por haber asegurado viajes que transportaron a millones de personas esclavizadas. También se comprometió a invertir en programas para atraer, apoyar y promover a profesionales negros y de minorías étnicas.

Las compensaciones económicas pueden aplicarse sin poner en riesgo la viabilidad de una institución. La Universidad de Georgetown, por ejemplo, reconoció la venta de 272 esclavos en 1838 y se comprometió a destinar 400 000 dólares anuales en un fondo de reconciliación para sus descendientes. El dinero se recauda mediante una cuota adicional de 27,20 dólares por estudiante y por semestre, aprobada en un referéndum universitario. Como subraya la Unión Estadounidense por las Libertades Civiles, este modelo demuestra que es posible reparar el daño y servir a la justicia sin dejar a la institución endeudada.

Es primordial evitar palabras vacías. Las disculpas, aunque necesarias, no bastan por sí solas. Las partes afectadas esperan acciones: las reparaciones simbólicas y materiales solo cobran verdadero sentido cuando se combinan.

3. REINTEGRACIÓN: MIRAR AL FUTURO CON JUSTICIA

Además de mirar hacia atrás (la dimensión retrospectiva del marco), las empresas deben mirar hacia adelante (dimensión prospectiva). Ahí entra en juego la reintegración: centrarse en cómo construir un futuro más justo para quienes aún cargan con las consecuencias de las injusticias cometidas por las generaciones anteriores.

Como en otros ámbitos, la reintegración puede expresarse a través de apoyo financiero a los descendientes de los grupos perjudicados. Programas de becas o prácticas diseñadas para corregir desigualdades históricas o exclusiones persistentes son herramientas habituales que las organizaciones pueden adoptar. Con ello reconocen que el impacto del daño pasado no pertenece solo a la historia, sino que se transmite de generación en generación.

Sin embargo, esta fase enfrenta hoy nuevos obstáculos. Según *Bloomberg*, organizaciones dedicadas a reclutar estudiantes subrepresentados en la educación superior —como el Consortium for Graduate Study in Management, Prospanica, Management Leadership for Tomorrow o la Forté Foundation— han observado una caída repentina en la participación de universidades. La causa sería a una carta del Departamento de Educación de EE. UU. instando a las instituciones que reciben fondos públicos a abstenerse de tomar medidas para corregir injusticias pasadas. En un contexto tan politizado, las organizaciones van a tener que actuar con cautela.

4. REFORMA: CAMBIAR LAS ESTRUCTURAS PARA NO REPETIR EL PASADO

La última fase del marco —la reforma— busca garantizar que los errores del pasado no se repitan. Para lograrlo, las organizaciones deben revisar a fondo sus políticas, estructuras y culturas internas, y transformarlas para prevenir nuevos abusos.

Un ejemplo es el de Volkswagen, que creó un programa de intercambio para jóvenes alemanes y de Europa del Este, regiones de donde procedían antiguos trabajadores forzados de la compañía. La iniciativa, centrada en la memoria y la educación, ofrecía seminarios en el antiguo campo de concentración de Auschwitz para reflexionar sobre la historia y sus consecuencias.

Este tipo de acciones simbolizan una ruptura con las prácticas del pasado y evidencian un compromiso real con el cambio duradero.

DEL COMPROMISO A LA RECONCILIACIÓN

Dicho esto, no existe una fórmula mágica para reparar los actos irresponsables llevados a cabo por empresas en el pasado. Cada legado exige una respuesta distinta.



Para seguir pensando

- ¿Qué opinas sobre los errores corporativos pasados?
- ¿Qué dimensiones del marco te resultan más relevantes y cuáles crees que serían más difíciles de implementar en tu organización?
- Si alguno de los temas tratados en este artículo afecta a tu organización, ¿qué pasos podrías dar para empezar a abordarlos?

Algunas víctimas buscan reconocimiento; otras, compensación o cambios estructurales.

Lo fundamental es que las organizaciones se impliquen en el proceso con apertura, sinceridad y transparencia. La reconciliación, al fin y al cabo, no la proclama la empresa: la conceden las comunidades afectadas, si así lo deciden. Y suele requerir un compromiso sostenido en el tiempo, no un comunicado de prensa ni una mención en el informe anual.

En un entorno tan polarizado y politizado como el actual, puede parecer arriesgado iniciar un ejercicio de introspección para corregir los errores del pasado. Sin embargo, hacerlo es a menudo el primer paso para abordar las raíces mismas de los problemas presentes.

Parafraseando un viejo proverbio: quienes no enfrentan su pasado están condenados a repetirlo.

+INFO:

“Dealing with organizational legacies of irresponsibility”, de Jordi Vives-Gabriel, Judith Schrempf-Stirling y Diego M. Coraiola. *Academy of Management Perspectives* (2024). Este trabajo fue reconocido Mejor Artículo de 2025 y publicado en *Academy of Management Insights* con el título “Cómo las organizaciones pueden corregir errores del pasado”.

“Moral repair: toward a two-level conceptualization”, de Jordi Vives-Gabriel, Wim Van Lent y Florian Wettstein. *Business Ethics Quarterly* (2022).

EL AUTOR

Jordi Vives Gabriel es investigador postdoctoral para la [Cátedra CaixaBank de Sostenibilidad e Impacto Social](#) del IESE. También es investigador senior en el Institute of Business Ethics (IWE-HSG) de la Universidad de St. Gallen, donde se doctoró. Su investigación gira en torno a la ética empresarial y los derechos humanos.

Artículo publicado en www.iese.edu/es/insight y reproducido previa autorización.

Seminario

**Construcción de Carteras de Inversiones y
Gestión del Patrimonio Familiar**

La riqueza se mide en cifras; el patrimonio
se protege con visión y confianza.
Descubra cómo transformar un portafolio
complejo en un legado sólido

NOVIEMBRE

24 y 25 | 26 y 27

QUITO

GUAYAQUIL

Aliado estratégico



Guayaquil
☎ 097 870 4703
(593-4) 51 50 500
seminariosg@ide.edu.ec
Km. 13 vía a la costa



Quito
☎ 098 432 4975
(593-2) 50 19 777
seminariosq@ide.edu.ec
Nicolás López 518 y Marco Aguirre





Del Homo Economicus al Homo Liber Curans: liderar con libertad y cuidado

Por Nuria Chinchilla

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

Durante décadas, nos han hecho creer —explícita o implícitamente— que el ser humano es un agente racional, individualista y egoísta, cuya meta principal es maximizar su propio beneficio. Esta figura, conocida como Homo Economicus, no solo ha dominado la teoría económica; también ha moldeado la forma en que diseñamos las empresas, tomamos decisiones y, en parte, nos vemos a nosotros mismos.

Porque basta mirar a nuestro alrededor —o dentro de nosotros— para notar algo inquietante: este modelo no está funcionando. A pesar de los avances tecnológicos, del acceso a más bienes y servicios que nunca, crece el malestar, la soledad y la sensación de vacío. ¿Realmente queremos seguir alimentando esta visión reduccionista?

UNA SOCIEDAD INTOXICADA POR EL MITO DEL HOMO ECONOMICUS

La lógica del *Homo Economicus* nos ha llevado a priorizar indicadores económicos sobre vínculos humanos, eficiencia sobre significado y velocidad

sobre reflexión. Esto ha impregnado la cultura laboral y social con valores como la competencia sin límites, la desconfianza y el “sálvese quien pueda”.

El resultado es una sociedad que, aunque aparentemente conectada, está profundamente fragmentada. Profesionales exhaustos, equipos sin cohesión, comunidades desconfiadas. La búsqueda obsesiva de beneficios inmediatos ha deteriorado el tejido social y ha convertido las relaciones en transacciones.

En este clima, la motivación se erosiona: sin un “para qué” que trascienda lo individual, incluso el éxito deja un regusto amargo. Como explicaba mi maestro, el profesor Juan Antonio Pérez López, este es el resultado inevitable de un modelo que ignora los motivos más profundos que mueven a las personas.

CONSECUENCIAS PARA LAS PERSONAS: DEL CANSANCIO VITAL A LA PÉRDIDA DE SENTIDO

Los efectos de este paradigma no son teóricos; los vivimos cada día.

- **Estrés crónico y burnout:** la presión constante por producir más y más rápido drena energía y salud.
- **Relaciones debilitadas:** cuando todo se mide en coste-beneficio, la confianza se resiente.
- **Desconexión interior:** vivir en “modo automático” ahoga la creatividad y la capacidad de aportar lo mejor de uno mismo.

El *Homo Economicus* reduce nuestras motivaciones a dos: las **extrínsecas** (salario, reconocimiento, premios) y las **intrínsecas** (aprendizaje, retos, disfrute). Ambas son legítimas, pero si olvidamos la tercera —la **trascendente**, la que nos impulsa a actuar por el bien de otros— nos quedamos vacíos.

Piénsalo: los momentos más memorables de tu vida profesional probablemente no han sido un bono extra o un ascenso, sino cuando ayudaste a un compañero, inspiraste a un equipo o marcaste la diferencia en la vida de alguien. Ahí no opera el *Homo Economicus*. Ahí emerge otra figura.

SANAR LA SOCIEDAD: EL LIDERAZGO DEL CUIDADO

Frente a este modelo agotado, propongo un paradigma más realista y humano: el *Homo Liber Curans*, la persona libre que cuida. Libre, porque actúa desde la responsabilidad interior; que cuida, porque entiende que sus decisiones impactan a otros y elige hacerse cargo.

El liderazgo del cuidado no es paternalismo ni “buenismo”. Es una estrategia inteligente para el largo plazo: organizaciones donde el cuidado mutuo se integra en la toma de decisiones son más resilientes, más innovadoras y más atractivas para el talento.

Cuidar no significa dejar de lado la eficiencia o los resultados. Significa que estos se alcanzan sin sacrificar el bienestar, la confianza y el propósito.

Un líder que encarna el *Homo Liber Curans*:

- Escucha antes de decidir.
- Integra objetivos personales y colectivos.
- Evalúa no solo el impacto económico, sino también el humano y social.

Y sobre todo, entiende que cada decisión es una oportunidad para construir o erosionar relaciones.

CONCLUSIÓN: TU ELECCIÓN DIARIA IMPORTA

El *Homo Liber Curans* no es solo una idea inspiradora; es una forma concreta de estar en el mundo. Empieza en las pequeñas decisiones:

- Una conversación en la que priorizas entender antes que responder.
- Un conflicto en el que buscas construir puentes en vez de ganar.
- Un proyecto donde incluyes la voz de quienes serán más afectados.

No es utopía. Es un camino que podemos recorrer, y que ya está dando frutos en muchas empresas y comunidades.

La próxima vez que lideres una reunión, enfrentes una negociación o definas una estrategia, detente un instante y pregúntate:

¿Estoy cuidando o simplemente reaccionando?

¿Esto construye o desgasta?

¿Cierro puertas o abro caminos?

El futuro no está escrito. Y la elección de alimentar al *Homo Economicus* o al *Homo Liber Curans* está, cada día, en nuestras manos.

Atrévete a liderar cuidando. No solo transformarás tu entorno: también descubrirás que el verdadero éxito es aquel que se comparte.



LA AUTORA

Nuria Chinchilla Albiol es profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones en IESE Business School y titular de la Cátedra Carmina Roca y Rafael Pich-Aguilera de Mujer y Liderazgo. Es PhD en Dirección de Empresas y MBA por IESE, Universidad de Navarra, y fundadora del International Center for Work & Family del IESE y de la Iniciativa I-WIL (IESE Women in Leadership).



SEMINARIO

DIRECCIÓN DE
EMPODERAMIENTO FEMENINO

**Liderazgo narrativo y
Marca personal de impacto
para mujeres directivas**

GUAYAQUIL | NOVIEMBRE

24 y 25



SEMINARIO

DIRECCIÓN DE
EMPODERAMIENTO FEMENINO

**Comunicación persuasiva,
storyselling y experiencia
de marca directiva**

QUITO | NOVIEMBRE

26 y 27



Más información:
Jeomara Vega
097 937 0101
jvega@ide.edu.ec

Guayaquil: Km. 13 vía a la costa

Quito: Nicolás López 518 y Marco Aguirre

ide.edu.ec | [f](#) [X](#) [@](#) [▶](#) [in](#)