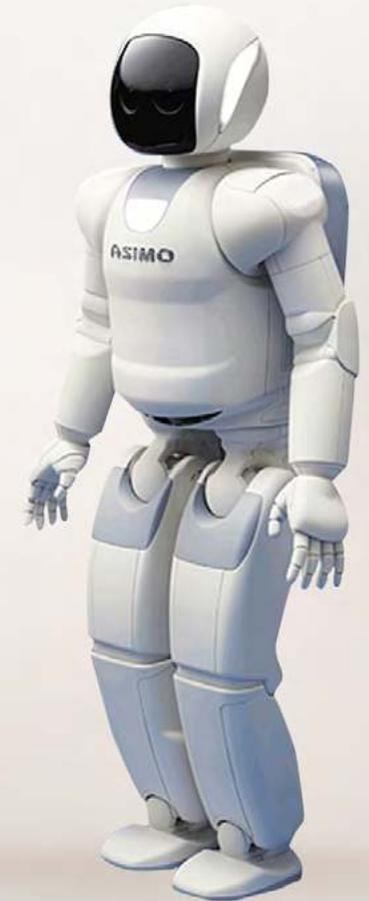


revista digital

PUNTO de VISTA



¿Estamos
preparados
para la

Cuarta Revolución Industrial?



3 Antes de tomar una decisión difícil, imagínesse cómo tendrá que venderla
Joseph L. Badaracco

5 Las 5 habilidades que los líderes innovadores tienen en común
Katherine Graham-Leviss



revista digital

PUNTO de VISTA

Es una publicación digital mensual de la ESAI Business School, de la Universidad Espíritu Santo. Las opiniones vertidas en esta Revista son exclusiva responsabilidad de sus autores.

Ninguna parte de esta publicación o de su Web asociada (www.esai.edu.ec) puede ser reproducida o transmitida de ninguna forma ni por ningún medio, ni almacenarse en ningún sistema de recuperación de información de cualquier naturaleza sin el permiso previo y por escrito del titular de los derechos de autor. Cualquier permiso debe ser solicitado a la ESAI Business School.

Para mayor información, visite: www.esai.edu.ec
o escríbanos a: puntodevista@esai.edu.ec
Teléfono: +593 4 283 5630

DIRECTOR DEL ESAI
Dr. Gabriel Rovayo V.

CONSEJO EDITORIAL
Dr. Joaquín Hernández A.
Dr. Carlos Ortega M.
Dr. Alberto Dahik G.
Dr. Gabriel Rovayo V.

EDITORIA GENERAL
Paola Ycaza O.

DISEÑO GRÁFICO
Ing. Mariuxi Lucas M.



3

Antes de tomar una decisión difícil, imagínesse cómo tendrá que venderla



5

Las **5 habilidades** que los líderes innovadores tienen en común



8

¿Estamos preparados para la **Cuarta Revolución Industrial?**



11

¿Qué enseñar en las escuelas de negocios? Lección 1, **la humildad**

Antes de tomar una decisión difícil, imagínese cómo tendrá que venderla

Joseph L. Badaracco

Distribuido por: The New York Times Syndicate



La mayor parte del tiempo, las mejores decisiones respetan o refuerzan las normas y valores de su organización. Esto le permite obtener aceptación y compromiso. Sin embargo, ¿cómo mejorar las probabilidades de hacer la elección adecuada? Un enfoque es llevar a cabo este simple ejercicio mental antes de tomar una decisión que afecte muchas partes de su empresa. Básicamente involucra probar sus opciones para ver cómo podrían resonar.

Imagine que usted está haciendo una presentación. La audiencia son las personas que serán afectadas por su decisión. Revise todas sus opciones e imagine cómo justificaría cada una de ellas, considerando los valores de su compañía. ¿Qué podría decir de forma convincente respecto a cada opción? ¿Qué podría sonar vacío o generar resistencia? En corto ¿qué opción parece ser el siguiente párrafo que suena adecuado dentro de la historia de su organización y de lo que representa?

(Joseph L. Badaracco es un profesor de ética de negocios en la Harvard Business School.)

He aquí un ejemplo de principio de los años 2000s, que usted quizá recuerde, debido a la publicidad negativa que generó acerca de Yahoo. Como muchas compañías occidentales, Yahoo comenzó a construir grandes operaciones en China. Como una condición para hacer negocios, las compañías accedieron a seguir las leyes y regulaciones chinas, que restringen la libertad de expresión. Después, en 2005, un periodista disidente, llamado Shi Tao, usó su cuenta de correo electrónico de Yahoo para enviar un documento a los reporteros occidentales, describiendo las restricciones del gobierno chino respecto a la cobertura mediática, en el aniversario de las protestas de la plaza de Tiananmen. Este documento, que había circulado ampliamente entre las organizaciones de medios en China, difícilmente era un secreto de Estado.

Oficiales de policía en representación de la seguridad estatal china acudieron a una oficina de Yahoo, hablaron con el gerente y presentaron documentos solicitando el nombre asociado con la cuenta correo electrónico. El gerente de la oficina les dio el nombre de Shi. Él fue arrestado inmediatamente y, después de un breve juicio secreto, fue sentenciado a 10 años en prisión. Yahoo rápidamente experimentó una tormenta de críticas -de parte de consumidores, organizaciones de derechos humanos, los medios de comunicación y miembros del congreso de los Estados Unidos.

Esta situación fue especialmente dolorosa para Jerry Yang, uno de los fundadores de Yahoo y su CEO. Sus padres eran chinos y su madre lo trajo a los Estados Unidos cuando él tenía 10 años de edad. Yang, su familia y la compañía que él ayudó a crear habían abrazado la ética americana de la oportunidad y la libertad. El incidente de Shi parecía una traición a esos valores. Una foto de Yang, tomada cuando se le llamó a testificar ante el congreso, muestra una combinación de dolor, pena, remordimiento y vergüenza.

Yahoo enfrentó un tema muy difícil en China, pero la compañía pudo haberlo manejado de mejor forma si sus ejecutivos hubieran seguido alguna versión del ejercicio que comenté previamente, en los meses o años previos al arresto de Shi. Podrían haberse preguntado a sí mismos cómo manejarían una situación como esa. Después de todo, una solicitud de las autoridades de la seguridad estatal china respecto a información personal de un disidente político no era un escenario improbable.

¿Este ejercicio habría hecho alguna diferencia? No hay forma de saberlo. Sin embargo, pudo haber quedado claro que la reacción de la compañía era insostenible y que se podían haber tomado precauciones. Por ejemplo, el gerente de oficina que identificó al periodista no tenía entrenamiento para manejar situaciones con oficiales del gobierno. No había ningún directivo de alto nivel de Yahoo disponible para que le consultara, y la información que la policía quería estaba a la mano, no se encontraba almacenada en un remoto servidor o protegida por contraseñas o autorizaciones. En contraste, Google mantenía sus datos de identificación personal alojados en servidores en Hong Kong.

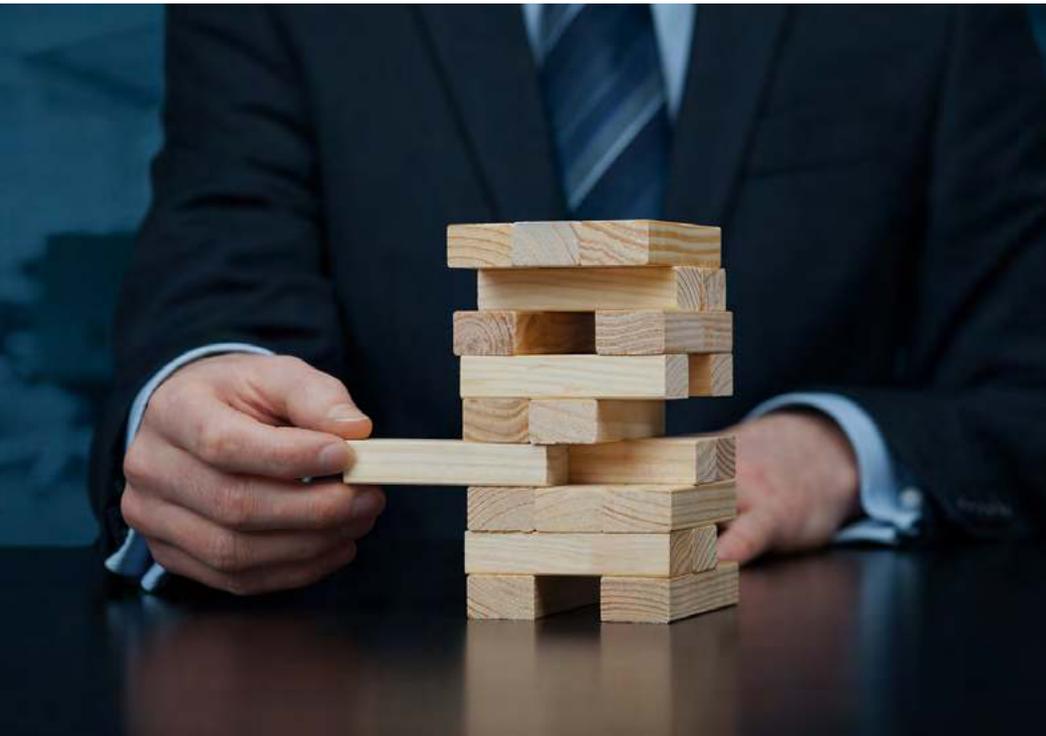
Ninguno de estos pasos habría resuelto el problema, pero alguna combinación de ellos podría haberle dado a la compañía el tiempo para trabajar en una estrategia y quizá negociar con los oficiales chinos. Esto le habría permitido a Yang y a Yahoo explicarle, a los críticos y a los padres de Shi, que habían hecho todo lo posible para proteger la privacidad de los usuarios de Yahoo y defender la libre expresión. Yahoo y sus empleados también habrían sabido que la compañía había hecho todo lo posible para adherirse a sus valores.

Probar la resonancia de una idea puede ayudarlo a tomar una buena decisión. Si su plan para resolver un problema conflictivo choca con los compromisos de su organización, no funcionará en el largo plazo. **Las mejores decisiones requieren un fuerte sentido de identidad común y propósito compartido.**

Las 5 habilidades que los líderes innovadores tienen en común

Katherine Graham-Leviss

Distribuido por: The New York Times Syndicate



La innovación es crítica en una economía del conocimiento, impulsando el crecimiento, el desarrollo de productos y nuevos métodos para entregarle valor a los consumidores. Sin embargo, esta cualidad es difícil de cultivar tanto en los líderes como en las organizaciones. En un estudio del 2015, 943 CEOs (presidentes ejecutivos) calificaron al “capital humano” y la “innovación” como sus dos principales desafíos de largo plazo para impulsar el crecimiento de sus negocios. Éste es un desafío clave de talento para la mayoría de las organizaciones, y una brecha que necesita cerrarse, comenzando con el CEO.

Mi compañía, XBI Insight, reunió información sobre cerca de 5,000 líderes a lo largo de un amplio rango de industrias. Aquí resumo las cinco competencias principales que encontramos en nuestra investigación y sus comportamientos correspondientes.

Los líderes más innovadores:

MANEJAN EL RIESGO. Los líderes innovadores tuvieron una calificación 25% más alta que sus contrapartes no innovadoras, en el manejo de riesgos. Son audaces al experimentar, sin embargo, cuando los riesgos aparecen, desarrollan planes para minimizar su impacto.

Para desarrollar mejores comportamientos del manejo del riesgo, los CEOs necesitan:

- Enlistar al menos ocho ideas para nuevas iniciativas. Comparar las mejores prácticas para cada una de ellas e identificar cinco oportunidades que pueden ser implementadas inmediatamente en la organización.
- Identificar y planear para los riesgos como parte del desarrollo de alternativas estratégicas.
- Cambiar, de pensar a fondo las cosas, a iniciar sin conocer todas las respuestas y ajustarse conforme sea necesario.
- Definir un tiempo límite para analizar una situación en particular, para no pensar en exceso las decisiones.

DEMOSTRAR CURIOSIDAD. Los líderes innovadores toman la iniciativa para aprender nueva información, lo cual demuestra compromiso y lealtad hacia las metas de la compañía. Mantener actualizadas sus habilidades y conocimientos les ayuda a dirigir de forma efectiva, y estimula nuevas formas de pensar entre los empleados.

Para desarrollar y demostrar curiosidad, los CEOs necesitan:

- Examinar cómo sus habilidades ayudarán a alcanzar las metas de largo plazo. Identifique qué conocimiento le ayudará a progresar.
- Crear un entorno de aprendizaje para alentar el flujo de nuevos conocimientos y perspectivas.
- Estimular nuevos pensamientos, al observar los contratiempos como oportunidades de aprendizaje.
- Hacer tiempo para actividades de desarrollo, como el tomar clases y participar en talleres.

DIRIGIR VALEROSAMENTE. Los líderes innovadores dirigen con confianza y autoridad. Convierten las circunstancias difíciles en oportunidades para demostrar sus capacidades de decisión, y toman responsabilidad por la toma de decisiones difíciles. Estos líderes interactúan y mantienen la atención de la audiencia en reuniones y discusiones de gran importancia, y no evitan los conflictos o diferencias de opinión.

Para dirigir con mayor valentía, los CEOs necesitan:

- Considerar las alternativas de las decisiones difíciles, identificar riesgos y prepararse para lidiar con las reacciones de los demás.
- Compartir sus opiniones con claridad y convicción, a pesar de la resistencia que puedan experimentar.
- Aprender a reconocer y apreciar las cualidades de liderazgo en los demás, además de en usted mismo.

APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES. Los líderes innovadores son proactivos, toman la iniciativa y asumen el

éxito. Éstos CEOs anticipan obstáculos potenciales antes de actuar, pero evitan analizar en exceso. Ellos empujan el desempeño personal y son capaces de trabajar de forma independiente por largos periodos de tiempo y con un apoyo mínimo. Son capaces de cambiar rápidamente de dirección para tomar ventaja de nuevas oportunidades.

Para ser más aptos al aprovechar oportunidades, los CEOs necesitan:

- Examinar problemas relacionados con la creación de nuevas oportunidades y estrategias competitivas. Aprender a ver las ventajas de los nuevos acontecimientos.
- Considerar las oportunidades que rechazó. ¿Qué tienen en común?
- Pedirle, a empleados a los que valora, que le ayuden a trabajar en nuevas oportunidades.

MANTENER UNA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS. Finalmente, los líderes innovadores demuestran una profunda comprensión de las tendencias de la industria y sus implicaciones para la organización. Conocen a fondo el negocio, el mercado y la base de consumidores, y son adeptos a identificar oportunidades estratégicas y amenazas empresariales. Ellos participan en organizaciones comunitarias, industriales y de liderazgo, para entender el entorno externo.

Para desarrollar una perspectiva estratégica de negocios, los CEOs necesitan:

- Crear y participar en un comité interfuncional.
- Realizar un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, comparando el

conocimiento de su organización con el de los competidores y con el conocimiento requerido para ejecutar la propia estrategia de su organización.

- Preparar actividades que amplíen el aprendizaje en áreas consideradas como estratégicas.

Desarrollar una estrategia multianual que incluya pasos para hacer crecer el negocio. Analizar dónde han estado sus éxitos y cómo se aplicarán a las futuras tendencias.

Hay una competencia en la que los líderes innovadores se desempeñan menos bien que sus contrapartes menos innovadoras: mantener el orden y la precisión. Por esa razón, las organizaciones deberían complementar las iniciativas de innovación con personas que sean fuertes para el manejo de proyectos, o brindar herramientas y entrenamiento, para ayudar a los innovadores a manejar los detalles de forma más efectiva.

Nuestra información también sugirió que una fuerte orientación hacia el consumidor es un punto de inicio para que los líderes puedan construir una perspectiva estratégica de mercado. Identifique a empleados que están en el inicio su carrera, pero que consistentemente toman en cuenta la perspectiva del consumidor cuando toman decisiones. Exponer a estos empleados a proyectos estratégicos y a labores que impacten en la experiencia del consumidor, los preparará para ser innovadores en el futuro.

(Katherine Graham-Leviss es la fundadora y presidenta de XBInsight, una compañía de evaluación del talento.)



LA TOMA DE DECISIONES EN LA MIRA

FINANZAS AVANZADAS

PARA LA ALTA DIRECCIÓN I

<p>ETAPA 1 Costos para la toma de decisiones I</p> <p>20 y 22 de junio de 2017</p>	<p>ETAPA 2 Costos para la toma de decisiones II</p> <p>11 y 13 de julio de 2017</p>	<p>ETAPA 3 Las finanzas operativas desde la Dirección</p> <p>15 y 17 de agosto de 2017</p>	<p>ETAPA 4 Análisis estratégico y financiero de inversiones</p> <p>5 y 7 de septiembre de 2017</p>	<p>ETAPA 5 Creación de valor para el accionista</p> <p>3 y 5 de octubre de 2017</p>	<p>ETAPA 6 Gestión estratégica del riesgo</p> <p>30 y 31 de octubre de 2017</p>
--	---	--	--	---	---

- El objetivo es desarrollar en el participante sus destrezas directivas en materia financiera para la toma de decisiones y alinearse a los grandes objetivos estratégicos de la empresa.
- ESAI Business School cuenta con profesores de amplia experiencia profesional, la composición del plan de trabajo y la aplicación del “método del caso”, están cuidadosamente seleccionados para lograr el objetivo propuesto.

CONVENIOS INTERNACIONALES



(04) 2835630 Ext. 115 - 249 - 179 / 098 521 8487
esai@uees.edu.ec
 Km. 2.5 Vía La Puntilla - Samborondón
 098 500 9710
 ESAIBusinessSchool
 @esai_ec
www.esai.edu.ec



¿Estamos preparados para la

Cuarta Revolución Industrial?



César E. Espinoza

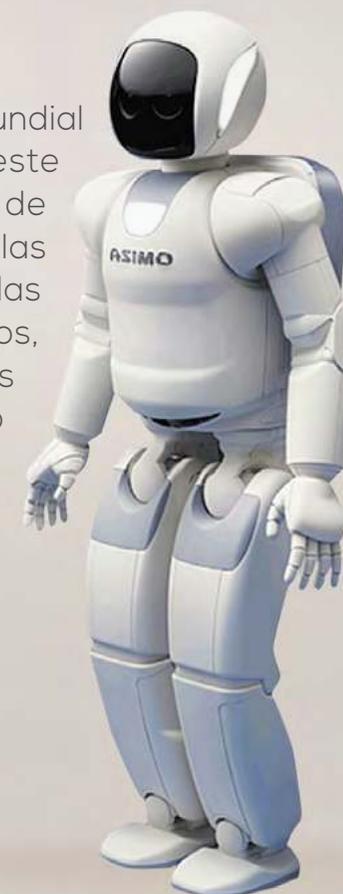
Director del Área de Productividad y Operaciones de la ESAI Business School de la Universidad Espíritu Santo

Han pasado ya 15 meses de la inauguración del Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) realizado en Davos - Suiza. En este evento, Klaus Schwab, CEO y Chairman del WEF, bautizó, dentro de la ola de la Innovación como “la Cuarta Revolución Industrial” a las nuevas tecnologías, inteligencia artificial, robótica, Internet de las cosas, nanotecnología, drones, impresiones 3D, vehículos autónomos, biotecnología, energías limpias, computación cuántica, todas las cuales, parecerían ser situaciones muy lejanas a nuestro entorno y nuestra realidad empresarial.

Sin embargo, como empresarios ecuatorianos ¿hemos tomado alguna acción para enfrentar esta realidad del entorno mundial? ¿acaso pensamos que este entorno, únicamente afecta a los países industrializados? ¿estamos preparando y alineando nuestras estrategias para aprovechar estas tendencias y así enfrentar esta gran realidad?

La Cuarta Revolución Industrial ya es parte de nuestra realidad, y no sólo involucra a la industria, sino también a los servicios, a la innovación tecnológica y no tecnológica, a la creatividad, a la invención, al emprendimiento, a la investigación y el desarrollo, pero sobre todo, se trata de una revolución del conocimiento empresarial.

El WEF del 2016 nos dejó cuatro principios que se deben analizar con detalle:



1 Pensar en Sistemas, no en tecnologías aisladas

Para la Real Academia Española la definición de sistema es: “Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí”.

Una empresa funciona como un sistema, pues existen varios procesos que, entrelazados, contribuyen a un objeto final. Este objeto final es un producto, bien o servicio, entregado que satisface alguna necesidad de un cliente y que agrega valor al empresario en términos de rentabilidad. Como empresario es necesario que pensemos cómo nuestros procesos o sistemas empresariales se ven afectados por factores externos: políticos, económicos, sociales, ambientales y legales. Este pensamiento sistémico transversal permite determinar y predecir esos cambios posibles en la empresa, en la sociedad y en la economía.

2 Pensar que el progreso esta predeterminado

El progreso y desarrollo económico de las naciones depende de su educación. En el mundo empresarial y frente a esta realidad mundial, la formación, capacitación, desarrollo y conocimiento sobre el dominio de la tecnología debe enfocarse en fines productivos. El alcance es para las comunidades empresariales y también para su entorno. Una sociedad empoderada y guiada a dominar la tecnología con el objeto de mejorar la productividad, nos puede preparar para el siguiente paso. No tengamos miedo a enfrentar la tecnología ni permitamos que nos domine. Olvidemos que la sistematización de información (CRM, ERP), los programas de desarrollo, capacitación y formación, son un gasto; definitivamente son una inversión. Se debe contar con los mejores colaboradores que desarrollen capacidades de análisis de Big Data y la conviertan en información, que tengan criterio y busquen alternativas alineadas a nuestro negocio. Ese es el reto en esta Cuarta Revolución Industrial.

3 Visión de futuro

El diseño de tecnologías y los nuevos sistemas deben ser parte de la visión de futuro y de la planificación empresarial. Los empresarios ecuatorianos, han estado acostumbrados a resultados en el corto y mediano plazo, y se han dejado llevar únicamente por la visión y planificación empírica (basada solo en la experiencia) e histórica-familiar. Esto definitivamente dio resultados, pero eso no significa, que frente a la Cuarta Revolución, este tipo de prácticas sean sostenibles a lo largo del tiempo. Frente al volumen de información y rapidez con la que esta viaja, la visión de futuro tiene que estar sólidamente vinculada con la estrategia de la empresa. Lo que es innovador aquí hoy, probablemente es un fracaso para una empresa en el otro lado del mundo. Previo a que una idea sea parte de nuestro portafolio, es fundamental que se valide con la estrategia, se evalúe si aporta a la visión empresarial, y sobre todo, que esté basada sólidamente en el conocimiento y la investigación aplicada. Pensemos y soñemos en grande para que los resultados de hoy sean el futuro del mañana.

4 Consideraciones sociales y éticas

Probablemente este sea uno de los temas más complejos de abordar. Los valores deben de ser el elemento central y clave de las tecnologías. No pensar en el desarrollo de las sociedades, el medio ambiente, las condiciones de trabajo, nos alejan de los valores inmutables en toda organización. Si estas se usan en modos que agravan la pobreza, la discriminación o el deterioro medioambiental, entonces no están a la altura del futuro que queremos construir. El bien común y bien empresarial deben estar por arriba de todo interés personal y familiar. Finalmente, todo líder aprende de las pequeñas caídas y fracasos que tenemos a diario. Equivocarse no es malo, lo malo es no aprender de la equivocación. El autocontrol va de la mano con el liderazgo em-

presarial. Un líder que no sea consistente en lo que piense, diga y haga y no maneje la virtud de la prudencia, alineada con valores y principios, pone en riesgo su sostenibilidad profesional y personal.

Tomemos al toro tecnológico por los cuernos. Esta revolución nos obliga a ser creativos e innovadores en la generación de ideas y a seleccionar las ideas que agreguen valor. Además, nos obliga a promover ideas que permitan generar bienes y servicios con innovación incremental. Debemos asegurarnos de tener una estrategia y una visión a largo plazo sobre nuestro negocio y que estas no se enfoquen únicamente en perspectivas financieras ni del cliente; que nuestra cadena de valor sea eficiente y eficaz; que existan sistemas que permitan la administración de la información para la toma de decisiones; que se promueva el involucramiento colaborativo identificando y desarrollando el talento de cara al futuro. No olvidemos que todo está basado en el ejemplo. Por todo esto, los empresarios deben ser competentes, es decir, no sólo deben tener experiencia, también es necesario el conocimiento (investigación, formación y capacitación), habilidades (sobre todo las blandas), y contar con las herramientas y los medios para enfrentar la Revolución Empresarial.

Finalmente, estamos en un mundo lleno de oportunidades: **si antes no tuvimos en cuenta la importancia de la Cuarta Revolución Industrial, llegó el momento** pues aún estamos a tiempo.

Análisis de Riesgo



EL ÚNICO VÍNCULO AL NIVEL GERENCIAL

MAESTRÍA EN AUDITORÍA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

RPC-SO-06-No.096-2016

- Telf.: (04) 2835630 Ext. 249 - 179 - 115
- Km. 2.5 Vía La Puntilla - Samborondón

- E-mail: esai@uees.edu.ec
- www.esai.edu.ec



ESAI

BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

ADMISIONES
ABIERTAS
2017

FECHA DE INICIO
JUNIO 2017



UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

CONVENIOS
INTERNACIONALES



eset

FIU
FLORIDA
INTERNATIONAL
UNIVERSITY

CISCO

EY

098 521 8487 - 098 101 4312

¿Qué enseñar en las escuelas de negocios?

Lección 1, **la humildad**



Gabriel Rovayo, PhD.

Director General de la ESAI
Business School de la Universidad
Espíritu Santo
Presidente | CODEFE
Partner | EFQM - Bruselas

Cuando la revista Bloomberg Businessweek le preguntó al decano de Harvard, Nitin Nohria, **qué es lo que se debiera enseñar a los líderes empresariales, su respuesta fue clara y desconcertante: "humildad"**. Seguramente, muchos esperaban que él dijera: **estrategia, visión global, eficiencia, visión emprendedora...** y no fue así.

Su respuesta no fue técnica ni académica, quizás ni políticamente correcta, pero sí alberga una dosis profunda de humanidad: "Los líderes empresariales sufren de exceso de confianza y de un exagerado sentido de su fuerza de carácter (...) **Desarrollar el carácter es un proceso de vida similar al desarrollo del conocimiento (...).**"

Las escuelas de negocios debemos enseñarles a estar vigilantes para que no caigan en la arrogancia". **Humildad, eso es liderazgo para el decano de la escuela de negocios más influyente del mundo.** El término humildad se deriva del latín humilītas, -ātis, que significa bajo o de la tierra. En este sentido, se entiende a la humildad como modestia, es decir, como el conocimiento de las propias limitaciones y debilidades para obrar en consecuencia. **Es la virtud que nos ayuda a conocer, simultáneamente, nuestros errores y nuestra grandeza.**



Humildad es sencillamente saber en qué somos buenos y en qué no.

Uno de los principales nombres de la literatura clásica española y autor del Quijote, Don Miguel de Cervantes, opinaba que la “humildad es la base y fundamento de todas las virtudes”. No es mi intención caer en moralismos, por ello prefiero rescatar un concepto que con conjuga profundidad y sencillez: “Humildad es estar en la verdad”. ¡Exacto! No se trata de falsas modestias, peor de victimizarse para lograr el elogio ajeno. **Humildad es tan simple como esto: saber en qué somos buenos y en qué, no.**

Por ello, Nitin Nohria, quien además de ser un académico de gran rigor es uno de los profesores más apreciados por parte de los estudiantes, y con el que me reuní el año pasado en Harvard, fundamenta su concepto de liderazgo en la humildad porque en el mundo empresarial –aceptémoslo– se evidencia cierta desorientación. **Se confunde poses con protocolo, vanidad con fortaleza, narcisismo con seguridad, prepotencia con autoridad.** Ese es el momento en que los líderes se limitan a ser jefes y a hacer alardes de poder; se quedan en ordenar y se olvidan que su razón de ser es orientar y dirigir. Incluso las mitologías más antiguas y clásicas, como la griega y la romana, dan cuenta de que a los dioses siempre les ha causado enojo que el éxito se saliera del control del ser humano hasta hacerlo sentir perfecto, invencible y eterno.

Sobre la base de estas reflexiones, quisiera compartir con ustedes lo que **Horacio Marchand llama ‘Los ocho pecados del éxito’.** Para este consultor mexicano en Management, con estudios de Doctorado en Psicología Profunda y Estudios mitológicos, **las cosas se complican cuando, efectivamente, todo sale tan bien que parece que ensalzar el propio trabajo está justificado,** es más, es percibido como una justa retribución al esfuerzo realizado.

Ese momento es cuando Marchand llama la atención de los empresarios y les recuerda que: “El éxito también es tóxico, embriagante; sesga, carga, presiona, demanda. Puede inflar hasta reventar”. **Aquí los ocho pecados que él señala:**

1. **Complacencia,** ocurre cuando el business as usual genera confort.
2. **Arrogancia,** cuando se cree que la competencia es inferior.
3. **Politiquería,** cuando los feudos contaminan a la empresa.
4. **Miopía métrica,** cuando se subestima la pérdida de clientes.
5. **Unidimensionalidad,** cuando una misma fórmula parece solucionarlo todo.
6. **Fuga de talento,** cuando se van los buenos y cree que ‘se arrepentirán’.
7. **Incrementalismo,** cuando la meta se limita a subir ventas y bajar costos.
8. **Negación,** cuando se cree que lo malo solo les ocurre a otros.



¿Acaso no hemos pasado todos, alguna vez, por alguno de estos ocho escenarios? El que esté libre de pecado, que tire la primera piedra. Como dice José Ramón Pin, catedrático de [IESE Business School](#) de la Universidad de Navarra: “Hacer empresa es un ejercicio ético”. En este contexto, qué sabias resultan las palabras del Dean Nitin Nohria, **si algo hay que enseñar en las escuelas de negocios es humildad. ¡Qué gran lección!**



ESAI

BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

**ADMISIONES
ABIERTAS
2017**

**FECHA DE INICIO
JUNIO 2017**



**CONVENIOS
INTERNACIONALES**



LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL SERÁ PUESTA EN PRÁCTICA

MAESTRÍA EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

RPC-SO-26-No.446-2016

- Telf.: (04) 2835630 Ext. 249 - 179 - 115
- Km. 2.5 Vía La Puntilla - Samborondón

- E-mail: esai@uees.edu.ec
- www.esai.edu.ec

098 521 8487 - 098 101 4312