

revista digital

# PUNTO de VISTA



## INSTITUCIONALIDAD Y DEMOCRACIA



**3** Las dos mayores amenazas al cambio organizacional  
Sean Ryan

**5** ¿Cómo descubrir el ADN de su compañía?  
Mark Bonchek

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](http://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](http://www.esai.edu.ec)  
o escribanos a: [puntodevista@esai.edu.ec](mailto: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.

**EDITORA GENERAL**  
Paola Ycaza O.

**DISEÑO GRÁFICO**  
Ing. Mariuxi Lucas M.



3



▸ Las **dos mayores amenazas** al cambio organizacional

5



▸ ¿Cómo descubrir el **ADN de su compañía?**

8



▸ INSTITUCIONALIDAD Y **DEMOCRACIA**

11



▸ LA **DÉCADA PERDIDA DEL JAPÓN**

# Las dos mayores amenazas al cambio organizacional

Sean Ryan

Distribuido por: The New York Times Syndicate



**P**ara alcanzar el cambio organizacional, los CEOs necesitan más que un plan estratégico. Deben entender cómo los prejuicios -los propios y los de sus empleados- pueden darle forma a las acciones y decisiones.

Esos sesgos pueden operar subconscientemente. Los dos que veo más a menudo son la aversión a la pérdida y la conformidad.

## **AVERSIÓN A LA PÉRDIDA**

Imagine un equipo directivo compuesto por exitosos individuos con largas carreras, reunidos en la junta de planeación anual de la compañía. El CEO (Presidente ejecutivo) ha estado en su puesto durante cinco años, el desempeño del negocio es sólido, y Wall Street ha recompensado generosamente a los accionistas. Sin embargo, el CEO tiene la inquietante percepción de que las fuerzas del mercado amenazan la perspectiva de largo plazo de la compañía. Las elecciones que se tomen ahora determinará la habilidad de la organización para responder en el futuro. ¿Que es probable que haga este equipo?

La investigación ha demostrado que los individuos poseen un sesgo de negatividad: es decir, que el miedo a perder es mayor que nuestra emoción de ganar. Esa tendencia a preferir el evitar costos que el alcanzar ganancias equivalentes impulsa poderosos comportamientos de aversión al riesgo que pueden mantenernos en el mismo lugar, llevándonos a preferir el estatus quo, incluso cuando el cambio está en nuestro mejor interés.

A un nivel organizacional, esta tendencia se incrementa exponencialmente. El efecto combinado de la aversión al riesgo a lo largo de miles de individuos -cada uno de los cuales prefiere los patrones de trabajo conocidos respecto al riesgo que percibe en el cambio- genera inercia organizacional. El resultado final: no cambiamos y la organización sufre.

### CONFORMIDAD

La conformidad también puede llevar a un individuo a ver riesgo en lugar de oportunidad.

A pesar de su propio razonamiento, algunas personas se sienten obligadas a alinearse con los colegas. En lugar de contrarrestar, mantienen su cabeza abajo.

Los experimentos de psicología social han explorado la naturaleza de la conformidad. En un experimento, a siete estudiantes universitarios se les pidió que compararan la longitud de algunas líneas. En cada ronda, se mostraron dos grandes tarjetas de color blanco. La primera mostraba una sola línea vertical negra. La segunda mostraba tres líneas verticales de longitudes significativamente distintas, una de las cuales era tan larga como la de la primera tarjeta. Los estudiantes anunciaron cuál era la que consideraban que coincidía en el orden en que fueron sentados.

El grupo estuvo unánimemente en lo correcto en sus elecciones para las primeras dos rondas. Sin embargo, en la tercera ronda, a todos los individuos excepto uno se les instruyó que seleccionaran una línea incorrecta. La meta del experimento era entender qué haría la persona que no estaba sobre aviso. ¿Le señalaría el obvio error al grupo, o iría junto con la mayoría?

En este y en otros experimentos similares respecto a la conformidad, el individuo acepta los juicios incorrectos de la mayoría un 35% del tiempo.

Entonces ¿qué significan para los CEOs que necesitan lograr cambios esa aversión al riesgo y las presiones para conformarse?

Para cuando la organización reconoce la necesidad de cambiar, suele ser muy tarde. El panorama de los negocios está salpicado de compañías que fracasaron debido a ello. Para evitar este destino, los CEOs deberían considerar estas acciones:

- Explotar eventos singulares para reiniciar la agenda. Los puntos de quiebre -un cambio en el liderazgo ejecutivo, una fusión o un colapso en los precios de las acciones, por ejemplo, alarman a las organizaciones para ponerse en acción. Estos son momentos en los que la organización abrazará el cambio en virtud de la necesidad.
- Enfocarse en las pérdidas potenciales. Debido a que los individuos valoran las pérdidas más que las ganancias, los CEOs deberían encuadrar una agenda de transformación en términos de lo que la organización, y por ende el individuo, perderán: “si no nos embarcamos en este programa de transformación, no lograremos mantener el ritmo con los competidores y...”

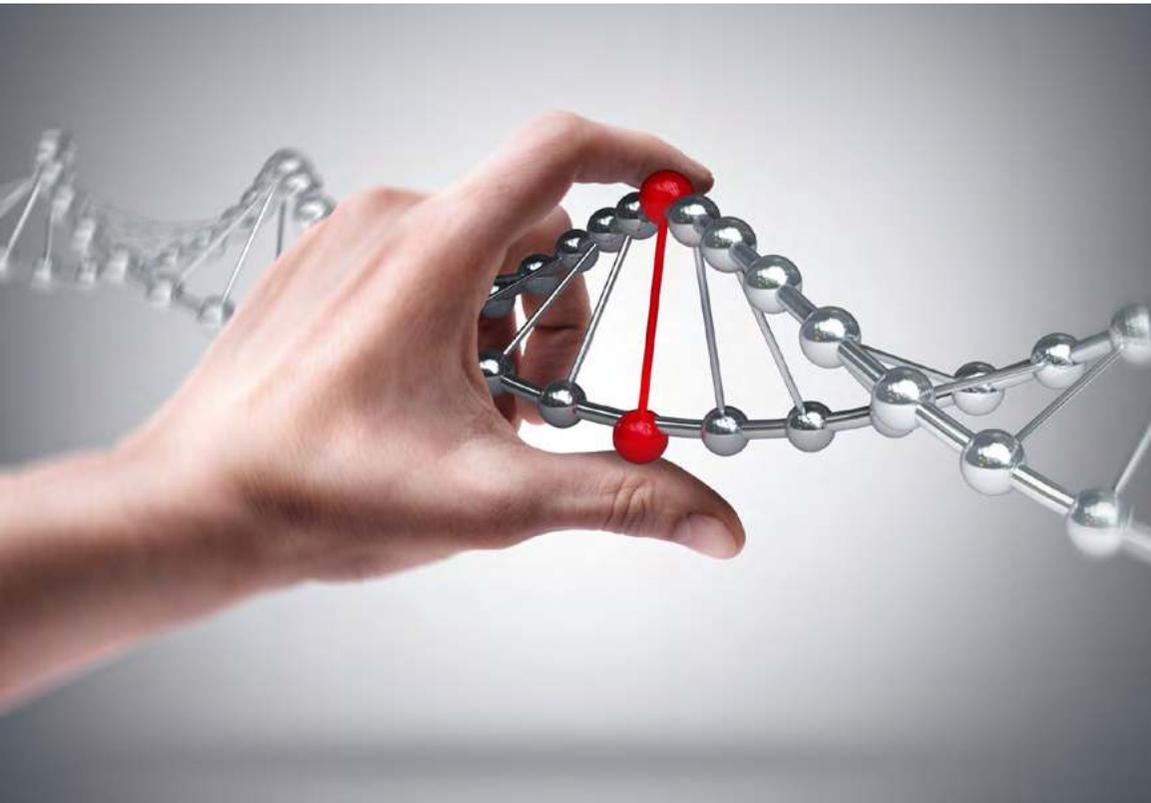
*(Sean Ryan es socio en A.T. Kearney.)*

- Crear espacios separados para los procesos de transformación. Liberarse del pensamiento y la estructura previa puede parecer imposible. Por ejemplo, considere a una compañía de servicios públicos que está construyendo un nuevo negocio para atender a clientes del sector privado además de municipios. Para arrancar el cambio, se diseñó una unidad de negocios independiente, con sus propias estructuras de administración del desempeño, contrataciones, compensación y gobernanza. Separar al nuevo negocio de sus padres creó la mentalidad para ganar con nuevos y muy diferentes consumidores.
- Respaldar y desafiar a los líderes de su transformación. Para perseverar en contra de la oposición, los líderes deben alentar y desafiar a otros. No puede haber éxito sin la participación del CEO en estas dos dimensiones. Si no se afirma la necesidad de cambio, emergerán las dudas. Sin presión para obtener resultados audaces, el gradualismo se enraizará. Los empleados necesitan tanto el respaldo público como la instrucción en privado para implementar grandes iniciativas.

# ¿Cómo descubrir el ADN de su compañía?

Mark Bonchek

Distribuido por: The New York Times Syndicate



El término “ADN de la compañía” suele usarse como sinónimo de la cultura y estrategia de una organización -una metáfora de lo que la vuelve singular. Sin embargo, podría haber más de fondo en la comparación. Entender el ADN de su compañía puede ayudarlo a saber lo que puede hacer, y cómo ser ágil en un mundo cambiante.

El ADN contiene las instrucciones que un organismo necesita para desarrollarse y funcionar. Nuestro entendimiento de este podría llevar a conocimientos similares acerca de las organizaciones.

Por ejemplo, el ADN se forma en la concepción. ¿Sucedo lo mismo en el caso de las compañías? ¿La singularidad de una compañía se define por la visión y valores de sus fundadores? El ADN no cambia durante la vida de un organismo. ¿Es eso cierto respecto a

una compañía? De ser el caso, ¿ello limita hasta qué grado puede adaptarse y evolucionar? Finalmente, el ADN se expresa de forma diferente con base en el entorno. ¿Podría una compañía tener siempre el mismo ADN, pero ser capaz de innovar al expresarlo a través de nuevos modelos de negocio, diseños organizacionales y ofertas?

Considere a Pokémon Go, una sensación viral y el juego más popular para teléfonos inteligentes en la historia. El fundador de Pokémon, Satoshi Tajiri, creció a las afueras de Tokio. Su pasatiempo de la infancia era coleccionar insectos. Conforme la expansión urbana pavimentó los campos y bosques, los insectos de Tajiri desaparecieron. Cuando Tajiri desarrolló interés en los videojuegos, vio una forma de recrear su experiencia de la infancia al atrapar criaturas escurridizas. Por años, esta visión se expresó en computadoras de escritorio. Con Pokémon Go, la visión

*(Mark Bonchek es el fundador de Shift Thinking.)*

original de Tajiri se hizo vida en el entorno donde se concibió. Usted pudiera decir que el ADN de la compañía de Pokémon es “coleccionar criaturas.”

Interesantemente, Pokémon Go fue producido por una compañía llamada Niantic, cuyo fundador creó la compañía que se convirtió en Google Earth. El ADN de Niantic podría describirse como “mapear lugares.” Ponga junto “coleccionar criaturas” y “mapear lugares” y el resultado será Pokémon Go.

Si continuamos con la idea de que el ADN define la concepción de una compañía, ¿limita ello su habilidad de cambiar? Los siguientes ejemplos sugieren que una compañía debe permanecer honesta a su ADN, pero tiene espacio para expresarlo en nuevas formas.

Considere los caminos de dos competidores: IBM y HP. Ambos batallaron en los 1990s, pero uno reasumió la visión y valores de su fundador, mientras que el otro los rechazó.

El líder que definió a IBM fue Thomas J. Watson. Su mantra era “piensa,” y esa era su forma de hacer negocios. La visión de Watson consistía en usar el pensamiento para crear máquinas, y usar máquinas para facultar el pensamiento.

IBM tuvo una experiencia cercana a la muerte a principios de los 1990s, por una serie de malas decisiones de negocios. Sin embargo, en el despertar de esa crisis, IBM regresó a su

ADN. La laptop de IBM que cambió el juego fue la ThinkPad. Una de sus campañas de marketing más exitosas fue “construyamos un planeta más inteligente.” Además, su actual enfoque es en los negocios cognoscitivos, encabezados por la tecnología de aprendizaje de las máquinas llamada Watson.

El competidor de IBM, HP, fue fundado en 1939 por Bill Hewlett y Dave Packard. Ellos promovieron el “estilo HP,” uno de los primeros ejemplos de empoderar a los empleados, descentralizar la organización y enlazar el salario con el desempeño.

Empezando a finales de los 1990s, una serie de CEOs vieron el estilo HP como desventaja. Lo abandonaron y reemplazaron el emprendimiento descentralizado con el control centralizado. Sólo recientemente, con la CEO Meg Whitman, HP comenzó a reasumir el estilo HP, ahora re expresado como “The HP Way Now.”

Esto sugiere que podría existir un límite para la maleabilidad corporativa. La estrategia debe estar alineada con el ADN de la compañía, además de con el mercado.

A primera vista, esto parece plantear un problema. En los mercados de la actualidad, es más importante que nunca adaptarse y evolucionar. Si las compañías están limitadas por su ADN, ¿es posible mantenerse competitivo?

En biología, hay una diferencia entre genotipo y fenotipo. El genotipo es el ADN subyacente de un rasgo físico, también llamado fenotipo. Algunas veces, el genotipo determina el fenotipo sin importar el ambiente, como sucede con el color de cabello. Sin embargo, otras veces hay un rango respecto al cómo el ADN puede expresarse -lo que se conoce como “plasticidad fenotípica.” Por ejemplo, cuando las salaman-

dras, durante su periodo de crecimiento, sienten la presencia de predadores, desarrollan cabezas y colas más grandes, para incrementar sus posibilidades de sobrevivencia.

En los negocios, algunas compañías muestran esta plasticidad. Pokémon Go es un ejemplo de expresar el ADN de “coleccionar” en un nuevo entorno dentro de los teléfonos inteligentes. Del mismo modo, IBM ha atravesado múltiples iteraciones de tomar el ADN de “máquinas pensantes” y expresarlo a través de ordenadores centrales, computadoras personales, la nube e inteligencia artificial.

**¿Cómo descubrir el ADN de su compañía?** Escarbe a través de los archivos de su empresa, hable con los primeros empleados y lea la historia corporativa. Observe la visión original y los valores de los fundadores. **¿Cómo veían el mundo? ¿Qué problema querían resolver?**

Una vez que haya encontrado el ADN, mápele al pasado y los negocios actuales de la compañía. Mientras considere estrategias, piense acerca de cómo puede expresar su ADN de nuevas formas que creen un valor singular y una ventaja sustentable.



PARA UN ENTORNO DONDE EL CAMBIO ES LA CONSTANTE

# MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-05-NO.071-2016

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

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



ADMISIONES  
ABIERTAS  
**2017**

FECHA DE INICIO  
ABRIL 2017



CONVENIOS  
INTERNACIONALES



098 521 8487 - 098 101 4312

# INSTITUCIONALIDAD Y DEMOCRACIA



**Por Paola Ycaza O.**  
Coordinadora  
Centro de Estudios Económicos  
y Sociales para el Desarrollo  
(CESDE)  
Editora General de Punto de Vista

La separación de poderes es un elemento esencial en un Estado de Derecho y en una República. Además, es un requisito fundamental para la atracción de capitales.

**E**l Consejo Nacional Electoral (CNE) ha sido el protagonista de la tragicomedia que se vivió en El Ecuador en los últimos días. Al ser el organismo rector del sufragio, cuyas funciones son organizar y controlar las elecciones, y además, proclamar los resultados, su desempeño no fue del todo satisfactorio sobre todo en esto último. En elecciones anteriores se han conocido los resultados horas después del cierre del padrón electoral, mientras que en las elecciones presidenciales del 2017 hubo que esperar tres días para saber si habría o no segunda vuelta electoral el próximo Abril.



Que hoy nos enfrentemos a un CNE parcializado, no es novedad en este gobierno. Pero defraudar a la voluntad popular utilizando todo el poder y envergadura del Estado, bordeá lo dictatorial.

El candidato oficialista, Lenin Moreno, estuvo muy cerca de obtener una “mayoría minoritaria”, la cual bastaba para ganar la elección en una sola vuelta. De acuerdo a la Constitución de 2008, en Ecuador un candidato puede llegar a la Presidencia en primera vuelta con apenas un tercio o incluso menos del total de los votos. En este caso, más de 60% de los electores rechazaron al candidato del gobierno, y aún así estuvo a poco más de medio punto porcentual de ganar la elección en una sola vuelta frente al candidato opositor Guillermo Lasso.

Teniendo como antecedente a Venezuela, donde Nicolás Maduro venció a Henrique Capriles por 234.000 votos en el 2013, los ecuatorianos salieron a las calles para evitar que se perpetúe un posible fraude ‘a la venezolana’. Pero, ¿por qué habría de cometerse fraude en una República Democrática como Ecuador?

### INDEPENDENCIA DE PODERES

La separación de poderes es un elemento esencial en un Estado de Derecho y en una República. Además, es un requisito fundamental para la atracción de capitales. Los capitales buscan economías estables y reglas del juego claras. Si no subimos varios puestos en los *rankings* de Estado de Derecho, control anticorrupción, y calidad democrática, además de mejorar en el ranking *Doing Business*, poco lograremos en cuanto a inversión y recordemos que sin inversiones, el empleo escasea.

En un país sin independencia de los poderes, difícilmente escalaremos para ser más atractivos a capitales extranjeros. Si además el organismo encargado de que se cumpla la voluntad popular, no es del todo independiente de órganos más poderosos, la Democracia pende de un hilo. Esto quita el atractivo que una economía dolarizada pudiera tener en la región para hacer negocios y conseguir el tan anhelado crecimiento económico.

### INSTITUCIONALIDAD

Además del tiempo de espera, se temía que exista un fuerte vínculo entre el CNE y el partido oficialista que facilite el fraude. Esta historia ya la conocemos.

Sin caer en el error de afirmar que antes de la Revolución Ciudadana las instituciones no estaban politizadas, 10 años atrás el actual gobierno sí dio un golpe de gracia que debilitó aún más las instituciones y dio poderes al Ejecutivo en instituciones que debían ser independientes. El CNE es uno de estos casos.

En 2007, el Tribunal Supremo Electoral, ahora CNE, destituyó a la oposición en el Congreso, así como a los vocales del Tribunal Constitucional, ambos mediante actos de fuerza. Tanto el Congreso como el Tribunal Constitucional intentaron hacer respetar los límites presentes en la Constitución de 1998 al Poder Ejecutivo, exigiendo que se respetara el orden constitucional vigente pues se opusieron al llamado al referéndum. Este referéndum tenía la finalidad de establecer la Asamblea Constituyente con facultades plenipotenciarias que redacte una nueva Constitución. Así, tanto los diputados destituidos inconstitucionalmente como los vocales del Tribunal Constitucional fueron agredidos y les impidieron cumplir su deber. Finalmente, la Asamblea Constituyente disolvió el Congreso y ejerció poderes ilimitados.

Cabe destacar que el Presidente se rebeló públicamente contra lo decidido por el Tribunal Constitucional, máxima autoridad en una República Constitucional y apoyó la dispo-

sición del organismo electoral. Además aclaró que la Policía Nacional debía ponerse a órdenes de este último para ejecutar, mediante la fuerza pública, las disposiciones resueltas. Con esto dicho, quedó en tela de duda la institucionalidad.

Como es lógico, otra de las funciones del actual CNE es castigar a partidos y candidatos que infrinjan las normas electorales. Para el referéndum, que sí terminó por ejecutarse, el Presidente de este organismo explicó varias veces lo que no se le puede prohibir al Presidente de la República en lugar de limitar lo que el Presidente puede hacer durante la campaña. Permitió varias violaciones a la ley y además hizo evidente su relación de amistad con el Presidente de la República.

Que hoy nos enfrentemos a un CNE parcializado, no es novedad en este gobierno. Pero defraudar a la voluntad popular utilizando todo el poder y envergadura del Estado, bordea lo dictatorial.

### ¿REPÚBLICA DEMOCRÁTICA?

El desempeño del CNE en estas últimas elecciones es fácilmente comparable a estos 10 años de Revolución Ciudadana: instituciones débiles y lentas, además de muy poco eficientes. Y gran injerencia del Ejecutivo en instituciones supuestamente sólidas e independientes pero que en realidad son maleables por el Presidente de la República.

Con esto dicho, en un país donde se cuestiona si somos aún República y si nos queda Democracia, el miedo al fraude, tanto en esta vuelta como en la segunda vuelta electoral, es absolutamente justificable.

Queda ahora rescatar tanto la República como la Democracia en el Ecuador. Hoy más del 60% de los ecuatorianos está buscando salir del continuismo. Además muchos negocios están esperando los resultados de la segunda vuelta para tomar decisiones clave en el corto y largo plazo. Eso sólo será posible si el 2 de Abril, el CNE actúa de forma rigurosa e independiente.



PENSAMIENTO GLOBAL, EJECUCIÓN LOCAL

# MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA

RPC-SO-31-No.554-2016

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

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



**ESAI**  
BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

**ADMISIONES  
ABIERTAS  
2017**

**FECHA DE INICIO  
MARZO 2017**



**CONVENIOS  
INTERNACIONALES**



 098 521 8487 - 098 101 4312

# LA DÉCADA PERDIDA DEL JAPÓN



**Por Gabriel Rovayo, PhD.**  
 Director General del ESAI  
 Business School  
 Presidente de CODEFE,  
 Partner EFQM - Bruselas

El Japón, sinónimo de estoicismo, valentía, resiliencia, disciplina, eficacia, potencia tecnológica, sabiduría ancestral. Una nación por demás admirable que ha sabido resurgir como el ave fénix, actualmente enfrenta una nueva batalla. Una batalla en su manejo económico de la que, por más que lo intenta, no logra salir airoso.

**J**oseph Stiglitz, Premio Nobel de Economía, en su espacio editorial del Financial Times, habla del Japón y su *década perdida*: “Ha transcurrido un cuarto de siglo desde que la burbuja de activos de Japón estalló. Y a este cuarto de siglo de malestar le ha seguido una década difícil en la que le han llovido las críticas por su política económica”, dice el Nobel.





Sin embargo, para El Japón el crecimiento no es un objetivo en sí mismo. Esta es una nación que ha ido aumentando su productividad, a pesar de cualquier escollo en el camino. Asimismo, el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), desde 2008, ha sido más alta que en los Estados Unidos, y mucho mayor que en Europa.

El panorama parecería positivo y ventajoso a simple vista. Pero hay un resquemor entre los japoneses, tan acostumbrados a la perfección. El verdadero problema del Japón es el conflicto entre la oferta y la demanda; entre la economía real y las finanzas. El Japón está ante un curioso panorama, incomprensible para el resto del planeta obsesionado con el control natal y la explosión demográfica. En el Japón la gente ya no planea tener hijos y, por otra parte, el consumo ha bajado a niveles increíbles. Se produce más de lo que se consume internamente. Un fenómeno sociológico que se ve reflejado en las finanzas.

El profesor Stiglitz asegura que para hacer frente a ellos, se necesita un programa económico que tiene más probabilidades de éxito que las medidas políticas han adoptado recientemente, que no han podido lograr su objetivo de parar la inflación, restablecer la confianza o impulsar el crecimiento en el nivel deseado.

El Japón está muy endeudado y eso es algo que no le deja dormir al Primer Ministro Shinzo Abe. Es todo un círculo vicioso: El crecimiento de la economía del Japón se estancó

en el período abril-junio de 2016, luego de las cifras en rojo que ya fueron evidentes en el trimestre anterior, debido a las exportaciones y gasto de capital débiles. La solución sería implementar políticas que generen una expansión de la economía más sustentable.

En mi opinión y basado en los datos oficiales del Japón y los estudios del profesor Stiglitz, si la falta de demanda persiste a pesar de los planes del Gobierno, una solución podría ser reducir sus impuestos sobre el consumo, aumentar la deducción por inversiones, expandir programas para ayudar a los hogares de ingresos bajos y medianos, o invertir más en tecnología en el sector de servicios - tales como el desarrollo de instrumentos de diagnóstico en la industria del cuidado de la salud. Pero también seguir invirtiendo en educación, algo que lo ha distinguido a lo largo de su historia más reciente.

El caso del Japón hace evidente la crisis económica mundial, pues a pesar de todos los problemas que ahora afronta, y después de un cuarto de siglo de estancamiento, esta nación sigue siendo la tercera mayor economía del planeta.

# PROGRAMAS DE POSTGRADO

## MODALIDAD PRESENCIAL



- **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
RPC-SO-05-No.071-2016
- **MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DEL TALENTO HUMANO**  
RPC-SO-23-No.237-2013
- **MAESTRÍA EN AUDITORÍA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN**  
RPC-SO-06-No.096-2016
- **MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**  
RPC-SO-10-No.166-2016
- **MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA**  
RPC-SO-31-No.554-2016
- **MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS**  
RPC-SO-13-No.207-2016
- **MAESTRÍA EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL**  
RPC-SO-26-No.446-2016

**ADMISIONES  
ABIERTAS 2017**

☎ 098 521 8487 - 098 101 4312 - 099 942 6904



### CONVENIOS INTERNACIONALES



- Telf.: (04) 2835630 Ext. 249 - 179 - 115
- Km. 2.5 Vía La Puntilla - Samborondón
- E-mail: [esai@uees.edu.ec](mailto:esai@uees.edu.ec)
- [www.esai.edu.ec](http://www.esai.edu.ec)