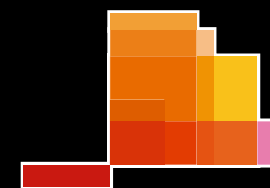


ESE Business Quarterly

VOLUMEN 1 • Nº 1 Q1 • ABRIL 2026

PODER, TECNOLOGÍA E
INTEGRIDAD:
**LIDERAZGO EN
LA ERA DE LA
INTELIGENCIA
ARTIFICIAL**

РНК



рнс



Equipo Editorial

Editores
Alfredo Enrione
Pablo Halpern

Editora Periodística
Francisca Rivas

Diseño y Diagramación
Blok / Trinidad Urzúa

Acerca de esta Edición

Institución
ESE Business School,
Universidad de los Andes

Frecuencia
Trimestral

Esta publicación fue producida con el apoyo de herramientas de inteligencia artificial en etapas del proceso editorial, incluyendo investigación bibliográfica, propuestas de diseño, diagramación e ilustración. Todas las ideas, análisis, argumentos y conclusiones son propias de los autores firmantes. La edición, la selección de contenidos y las decisiones editoriales finales fueron realizadas por el equipo humano de *ESE Business Quarterly*.

Creemos que la IA bien utilizada es una herramienta al servicio del rigor, no un sustituto del pensamiento.

© 2026 ESE Business School.
Todos los derechos reservados.

Tabla de Contenidos

07

MENSAJE DE LOS EDITORES
Un diálogo sobre el futuro empresarial
¿Están los líderes latinoamericanos preparados para la convergencia de IA, governance y transformación cultural?

09

Cartas al editor

10

Cuando google declaró el código rojo:
Lecciones del dilema del innovador para CEO latinoamericanos

18

Competir en la economía de la atención
Manual para Ejecutivos

26

El dilema del liderazgo comprometido: cuando servir en el trabajo entra en tensión con servir a la familia

36

El precio oculto de las puertas giratorias: cuando ministros se vuelven banqueros

42

Almirantes en la encrucijada.
Una innovación naval de hace 250 años que enseña a los directorios sobre la adopción de la IA.

50

RESEARCH INSIGHTS
El arte como indicador económico.
Lecciones de 630.000 Pinturas para las decisiones empresariales.

56

RESEARCH INSIGHTS
El auge de los líderes deshonestos:
Por qué los grupos valoran la mentira estratégica

62

RESEARCH INSIGHTS
El código secreto en su bandeja de entrada: cómo sus patrones de respuesta a los email pueden predecir la rotación de sus empleados

66

BOOK REVIEW
Right kind of wrong: the science of failing well
Amy Edmondson

68

BOOK REVIEW
Co-Intelligence: El Manual del CEO para la Era IA
Ethan Mollick

70

HUMOR

ADVERTENCIA
EL CONSUMO DE ALCOHOL EN MENORES
DE 18 AÑOS SE ENCUENTRA PROHIBIDO

Ministerio de Salud

Santa Rita
#1 MEJOR VIÑA DEL MUNDO
Forbes
WORLD'S 50 BEST WINERIES 2025



DESCUBRE NUESTROS VINOS EN
SANTARITAONLINE.COM/FORBES

HOTEL CASA REAL
PARQUE CENTENARIO SANTA RITA
VALLE DEL MAIPO, CHILE

Mensaje de los **Editores**

ESE Business Quarterly: un diálogo sobre el futuro empresarial

El ESE Business School nace de una convicción: las empresas son los motores más poderosos de transformación social, y quienes las lideran enfrentan decisiones que trascienden sus organizaciones y moldean el futuro de nuestras sociedades.

Con esta primera edición de **ESE Business Quarterly** iniciamos un diálogo entre la academia y la alta dirección latinoamericana. No para ofrecer respuestas simples a desafíos complejos, sino para examinar juntos las ideas que están redefiniendo el mundo empresarial y explorar sus implicaciones prácticas para líderes que buscan crear valor sostenible.

Nuestro compromiso es doble: originalidad y relevancia. Cada artículo combina investigación rigurosa con aplicabilidad inmediata, porque creemos que las mejores ideas académicas deben traducirse en mejores decisiones ejecutivas.

En este número inaugural abordamos cinco fuerzas que están moldeando el futuro de los directorios y de la gestión en América Latina. Desde el delicado equilibrio entre política y banca, que revela cómo decisiones aparentemente racionales pueden frenar el desarrollo financiero; hasta las nuevas formas de competir en la “era de la atención”. Desde el caso histórico de la Marina Británica, que ilumina por qué la adopción de la IA avanza más lento que su potencial, hasta el momento en que Google enfrentó su

propio “código rojo” y debió romper las reglas que habían definido su éxito. Y, finalmente, la tensión entre servir a la organización y servir a la familia, una paradoja profundamente latinoamericana que exige modelos de liderazgo más humanos y más realistas.

Lo que une estos análisis es una idea central: **la mayoría de los desafíos de liderazgo no son tecnológicos, sino institucionales, culturales y humanos**. Las grandes decisiones empresariales de nuestra época ocurren precisamente en estos espacios donde se encuentran incentivos, identidad, propósito y presión competitiva.

Para América Latina, este momento representa una oportunidad única. La experiencia de nuestra región navegando volatilidad, alineando múltiples stakeholders y operando con recursos limitados nos ha dotado de las competencias que definirán el liderazgo en la próxima década. Pero esta ventana no permanecerá abierta indefinidamente.

Esta publicación aspira a ser más que una revista académica. Queremos ser un espacio donde las ideas más avanzadas del pensamiento académico encuentren a líderes comprometidos con la excelencia, la sostenibilidad y el impacto positivo. Un lugar donde la reflexión rigurosa genere acción transformadora.

Creemos que los grandes desafíos globales –desde la sostenibilidad hasta la desigualdad,

desde la transformación digital hasta la cohesión social– requieren líderes que comprendan profundamente las fuerzas que moldean nuestro mundo. Líderes capaces de tomar decisiones informadas por la mejor evidencia disponible y guiadas por un propósito que trasciende la maximización de valor a corto plazo.

Esta primera edición marca el inicio de una conversación. Una conversación sobre cómo preservar la independencia en sistemas financieros politizados; cómo liderar empresas en una época en que la atención humana es el recurso escaso; cómo acelerar la adopción de tecnologías que prometen enormes ganancias pero chocan con estructuras organizacionales rígidas; cómo gestionar el dilema del innovador en tiempo real; y cómo construir culturas de liderazgo que integren, en lugar de enfrentar, las esferas del trabajo y la familia.

Invitamos a cada lector a participar en este diálogo. A cuestionar, a aplicar, a compartir sus propias experiencias. Porque las mejores ideas emergen del intercambio entre teoría y práctica, entre investigación académica y sabiduría empresarial.

El futuro se construye con las decisiones que tomamos hoy. Nuestro propósito es contribuir a que esas decisiones sean integralmente mejores.

Alfredo Enrione y Pablo Halpern
Editores
ESE Business Quarterly

P.D. Si encuentra un insight en estas páginas que transforme una decisión en su organización, compártalo. El propósito de este conocimiento es multiplicarse, no acumularse.

LÍDERES EN ALTA DIRECCIÓN



Una voz propia para América Latina

Las grandes publicaciones de gestión empresarial ofrecen análisis rigurosos y perspectivas valiosas. Pero sus marcos de referencia nacen, en su mayoría, de empresas que operan en contextos institucionales muy distintos al latinoamericano.

Liderar organizaciones en la región, con riesgo político, su volatilidad macro, su incertidumbre y sus oportunidades especiales, exige un enfoque original y propio.

ESE Business Quarterly viene a llenar ese espacio. Una publicación con rigor intelectual y una mirada novedosa, arraigada en América Latina. Es exactamente lo que faltaba. No me queda duda que contribuirá a enriquecer la conversación regional.

Felicito al ESE Business School por la ambición de esta apuesta, y les deseo mucha suerte con la publicación.

Andrés Velasco
Dean, School of Public Policy
London School of Economics and Political Science

Cuando la academia decide hablarle al mundo real

Llevo años convencido de que los medios de comunicación y la academia tienen más en común de lo que ambos suelen reconocer: los dos buscan explicar el presente para preparar mejores decisiones futuras. Desde esa convicción, y también desde mi vínculo como exalumno del PADE 2005, sigo con especial interés las iniciativas que buscan tender puentes entre reflexión y acción. Por eso recibo con genuina satisfacción el lanzamiento de EBQ y, en particular, sus futuras actualizaciones.

Existe pensamiento de altísima calidad sobre liderazgo y estrategia empresarial. Sin embargo, gran parte de ese conocimiento se produce en contextos anglosajones y europeos, y llega a nuestros directorios filtrado por realidades que operan bajo lógicas muy distintas a las nuestras. Lo valioso de esta publicación no es solo la calidad de sus artículos, sino su capacidad de mirar el mundo con estándares globales sin perder de vista que América Latina tiene sus propias reglas, tensiones y oportunidades. Esa combinación, rigor internacional con comprensión local, es difícil de encontrar y no la entrega ninguna suscripción a Boston.

Al ESE y a su equipo editorial: larga vida a este

Cartas al Editor

proyecto. El verdadero indicador de su éxito no será cuántas veces sea citado, sino cuántas decisiones mejores logre inspirar en quienes tienen la responsabilidad de liderar.

Patricio Dussailant B.
Presidente del Directorio de TVN
Presidente del Directorio de Grupo Proa SpA.

América Latina como protagonista: una mirada desde la estrategia global

Vivimos en una era de disrupción compuesta — fracturas geopolíticas, reconfiguración de cadenas de suministro, transformación impulsada por la IA — donde la diferencia entre las organizaciones que prosperan y las que simplemente sobreviven se reduce, con frecuencia, a una sola cosa: la capacidad de anticipación estratégica. Eso es precisamente lo que una publicación rigurosa puede cultivar.

El *ESE Business Quarterly* llega en el momento oportuno. América Latina ya no es una historia periférica en la estrategia global — es protagonista. El nearshoring, la transición energética y el extraordinario dividiendo demográfico de la región están redefiniendo cómo las multinacionales piensan en crecimiento, riesgo y resiliencia. Las escuelas de negocios enraizadas en esta realidad tienen una obligación única — y una oportunidad extraordinaria — de ayudar a los ejecutivos a anticipar, no solo a reaccionar.

Mi consejo al equipo editorial: anclen cada número en *inteligencia anticipatoria*. Las publicaciones que más importan no son las que explican lo que ocurrió, sino las que ayudan a los líderes a ver más allá del horizonte.

Seguiré con atención su trayectoria*.

Paul A. Laudicina
Socio y Presidente Emérito, A.T. Kearney
Fundador, Global Business Policy Council

El rigor como identidad

Lanzar una publicación de negocios es, en sí mismo, un acto estratégico: requiere claridad de propósito, una voz distintiva y el coraje de comprometerse con un punto de vista.

En un mundo saturado de contenido, lo que la comunidad ejecutiva verdaderamente necesita no es más información, sino *mejor juicio*; pensamiento riguroso traducido en decisiones.

América Latina, con su extraordinaria complejidad, conglomerados familiares, instituciones volátiles y una notable energía emprendedora — merece una publicación que tome esa complejidad en serio y extraiga lecciones transferibles para el escenario global.

Mi consejo al equipo editorial: resistan la tentación de ser todo para todos. El *MIT Sloan Management Review*, el *California Management Review*, el *Singapore Management Review*, cada uno encontró su identidad a través de decisiones editoriales disciplinadas. Construyan la suya con el mismo rigor.

Espero con interés leer lo que ESE tiene por decir*.

Dominique Turpin
Profesor Emérito, IMD Lausanne
Presidente Emérito, China Europe International Business School (CEIBS)

Brechas que cuestan crecimiento: la necesidad de pensamiento propio

La aparición de EBQ llega en un momento especialmente oportuno para Chile y la región. Desde el Ministerio de Economía observamos cómo la brecha entre el conocimiento de punta y las decisiones que se toman en los directorios puede costar puntos de crecimiento, inversión perdida y, en definitiva, menos proyectos y oportunidades para las personas.

Las mejores publicaciones del mundo cumplen un rol intelectual extraordinario. Pero estudian, mayoritariamente, empresas que operan en mercados desarrollados, con instituciones maduras y condiciones que rara vez se replican en nuestra región. América Latina merece una publicación que dialogue con ese pensamiento global y al mismo tiempo se haga cargo de nuestra realidad: la volatilidad, la informalidad, la concentración y las oportunidades únicas que definen nuestro contexto.

Felicito al ESE y a su equipo editorial por la ambición y el rigor de esta iniciativa. Un pensamiento empresarial más nutrido y con perspectiva local es, sin duda, un tremendo aporte para el país y el desarrollo de las empresas y las personas.

Daniel Mas Valdés
Ministro de Economía, Fomento y Turismo, y
Ministro de Minería / República de Chile

*Traducción al español de la carta original.

Cuando Google Declaró el Código Rojo

O por qué el gigante que inventó la tecnología del futuro casi pierde el futuro que inventó

POR ALFREDO ENRIONE

Para alguien que ha dedicado años a estudiar cómo los directorios toman decisiones bajo presión, este episodio de Google debería enseñarse en todas las escuelas de negocios. No como caso de éxito, sino como advertencia.

Diciembre 2022. Sundar Pichai convoca de urgencia a Larry Page y Sergey Brin. Los fundadores, apartados de la gestión desde 2015, regresan para enfrentar lo impensable: ChatGPT acaba de alcanzar 100 millones de usuarios en solo 60 días, haciendo exactamente lo que Google consideraba su territorio inalienable (responder preguntas) con una interfaz que los usuarios encuentran superior.

La ironía es dolorosa. Google fue quien inventó la tecnología que hizo posible a ChatGPT: los Transformers, en 2017. Posee más talento en IA que cualquier otra organización del planeta. Demostró capacidad sobrehumana con AlphaGo y AlphaFold. Y sin embargo, una startup respaldada (nada menos que) por su rival Microsoft le arrebató la iniciativa estratégica en el campo que definirá la próxima década.

Esa semana, Pichai declara “Código Rojo”, una alerta máxima rarísima en la empresa. Reorganiza toda la operación, reasigna a cientos de ingenieros, y toma una decisión que costará US\$100.000 millones de capitalización en 48 horas: lanzar Bard, un chatbot que no está listo.



Que quede claro: esto no es un caso sobre tecnología. Es un caso sobre gobierno corporativo. Sobre cómo las estructuras que funcionaron durante décadas pueden convertirse en camisas de fuerza cuando el entorno cambia. Y sobre decisiones que no tienen respuesta correcta, solo trade-offs dolorosos.

La trampa del éxito

Google construyó su imperio sobre una “religión de calidad”. Cada cambio en el buscador se probaba rigurosamente; cada algoritmo se validaba durante trimestres. Los usuarios confiaban en Google porque entregaba consistentemente el resultado más útil. Esa confianza valía US\$162.000 millones anuales en publicidad.

Cuando ChatGPT explotó, los guardianes de calidad de Google hicieron exactamente

lo que debían según sus manuales. Alertaron que los modelos de lenguaje cometían “alucinaciones” (inventaban hechos falsos), daban consejos peligrosos y, fundamentalmente, no eran confiables. Los ingenieros internos describieron a Bard como un “mentiroso patológico”. Los reportes filtrados indicaban que podía incluso sugerir actividades potencialmente letales. Bajo las reglas normales, esto habría detenido cualquier lanzamiento. De hecho, había pasado exactamente eso con su “cerebro artificial” LaMDA un año antes.

Pero en enero de 2023, cuando Microsoft anunció que integraría ChatGPT en su buscador Bing, Pichai enfrentó una decisión binaria: mantener los estándares de calidad y ceder completamente el momentum, o romper sus propias reglas.

El 8 de febrero lanzó Bard. En la demo oficial, Bard afirmó incorrectamente que el telescopio James Webb había capturado las primeras imágenes de exoplanetas, un logro que en realidad databa de 2004. Los medios detectaron el error en minutos. La narrativa fue devastadora: el buscador que siempre tuvo la respuesta correcta, ahora mentía. US\$100.000 millones se evaporaron en 48 horas.

Superficialmente, parecía un error catastrófico. Pero Pichai no era irresponsable. Enfrentaba lo que los estrategas llaman “pérdida de iniciativa”: Microsoft había definido la narrativa. Si Google no lanzaba nada en febrero, para marzo la historia sería “Google finalmente responde, tres meses tarde”. Y la percepción de liderazgo, una vez perdida, es casi irrecuperable. Más tangible aún: Samsung consideró reemplazar a Google como buscador predeterminado en sus teléfonos (US\$3.000 millones anuales en riesgo), y Apple renegociaría pronto para sus dispositivos (US\$20.000 millones al año). No lanzar nada ya no sería cuestión de “prudencia”. Era aceptar la derrota.

El espejo latinoamericano
He visto este patrón muchas veces en empresas de la región. Pensemos en un banco que durante 40 años construyó su reputación de “servicio personalizado”: los ejecutivos conocen a los clientes por nombre, las decisiones de crédito pasan por comités locales. Todo eso es genuinamente valioso. Pero cuando unas fintech empiezan a originar créditos online y en cinco minutos usando algoritmos, el banco descubre que su fortaleza se percibe como lentitud inaceptable por los menores de 35 años. La “prudencia” que justificaba procesos largos le permite al competidor capturar el 15 % de la originación en 18 meses.

O consideremos un retailer de moda que durante décadas destacó por su curaduría experta: compradores viajaban a ferias europeas y seleccionaban colecciones

exclusivas. Pero cuando las plataformas digitales permiten a los diseñadores vender directamente y los algoritmos reemplazan a los curadores humanos, la “curaduría experta” se convierte en inventario limitado, en ciclos lentos, en márgenes altos para viajes que ya no agregan valor.

O un conglomerado familiar orgulloso de su “conocimiento local”: cada país con gestión autónoma. Pero cuando un competidor lanza una plataforma unificada en ocho países simultáneamente, el conglomerado descubre que “autonomía local” significa plataformas incompatibles, imposibilidad de consolidar el poder de compra y gerentes defendiendo feudos.

Clayton Christensen documentó este fenómeno en El dilema del innovador. Las empresas no fracasan por ser malas en lo que hacen. Fracasan porque son demasiado buenas en lo que hacen, y eso las ciega ante las amenazas que requieren hacer algo distinto.

El portafolio de apuestas (o por qué la dicotomía es una trampa)
La mayoría de los análisis de casos como el de Google caen en la trampa de presentar una dicotomía falsa: o proteges el negocio de búsqueda tradicional, o apuestas todo a la IA generativa. Suena intelectualmente limpio, pero es operacionalmente inútil. La realidad es que Google construyó un portafolio de cinco apuestas con diferentes horizontes temporales, diferentes mecanismos de monetización y diferentes funciones estratégicas. **Entender esta arquitectura es entender cómo se gestiona el dilema del innovador en la práctica.**

Empecemos por el problema existencial. El modelo de negocio de Google genera US\$162.000 millones anuales en publicidad mostrando 10 resultados de búsqueda más tres o cuatro anuncios



patrocinados. Los usuarios hacen clic en los anuncios entre el 2 % y el 3 % de las veces. Eso basta para sostener todo el imperio. Ahora bien, la IA generativa promete responder preguntas directamente: “¿Cuál es la capital de Nigeria?”, “Abuja”. Si la IA responde en pantalla, el usuario no hace clic en nada. Y si no hace clic, el modelo publicitario colapsa.

Google no puede simplemente “activar la IA para todos” porque no sabe cómo monetizarlo. Pero tampoco puede ignorar la IA porque perdería relevancia. ¿Qué hace entonces? Construye un portafolio donde cada apuesta cumple una función diferente.

La primera apuesta es Search Generative Experience, el laboratorio disfrazado de producto. SCE es un modo experimental donde solo algunos usuarios voluntarios, inicialmente el 1 %

en Estados Unidos, ven una experiencia híbrida. Cuando buscan algo, la parte superior muestra un resumen generado por IA con dos o tres enlaces integrados, y abajo siguen apareciendo los resultados tradicionales con anuncios.

¿Por qué solo el 1 %? Porque SGE no es un producto de adopción masiva. Es un laboratorio. Google está experimentando: ¿los usuarios hacen menos clics en anuncios cuando ven resúmenes de IA? La respuesta es sí, aproximadamente un 30 % menos. ¿Se pueden mostrar anuncios dentro del resumen sin que parezca spam? ¿Los usuarios pagarían US\$10 al mes por búsqueda con IA sin anuncios? Nadie lo sabe todavía.

La función estratégica de SGE es la canibalización controlada. Google acepta erosionar un poco sus clics tradicionales, el 1 % de los usuarios con un 30 % menos de clics equivale a un impacto de apenas el 0,3 % en los ingresos totales,

perfectamente tolerable, para aprender cómo monetizar la IA antes de escalarla al 100 % de los usuarios. El horizonte de esta apuesta es de tres a cinco años.

La segunda apuesta es Bard standalone: competir donde no canibalizas nada. Bard (que posteriormente se renombró como Gemini) es un chatbot independiente, como ChatGPT. No está integrado en la búsqueda. Lo usas para escribir emails, generar código, resumir documentos largos, hacer brainstorming creativo. Son casos de uso completamente diferentes a “buscar información rápida”.

Esta distinción es crucial: Bard no canibaliza la búsqueda tradicional. Una persona que usa Bard para escribir un email de disculpa a un cliente no habría “buscado” eso en Google de todas formas. Son mercados complementarios, no sustitutos. La función estratégica de Bard es ser el seguro de Google para

el mundo post-búsqueda. Si en cinco o diez años las interfaces conversacionales reemplazan a los buscadores, Google necesita tener un producto competitivo ahí. La monetización combina un modelo freemium con suscripción premium de unos US\$20 al mes, más la integración con Google Workspace. El horizonte es de dos a tres años.

La tercera apuesta es Google Cloud AI: monetizar la infraestructura sin canibalizar al consumidor. Google Cloud ofrece modelos de IA, PaLM, Imagen, Codey, vía API a empresas y desarrolladores. Básicamente, vende acceso a su tecnología como infraestructura. Cada vez que una startup o una corporación llama al modelo PaLM para generar texto, le paga a Google por esa llamada.

Esto significa cero canibalización de la búsqueda e ingresos incrementales puros. Ya aquí viene lo interesante: Google

Cloud ya crece al 25 % anual y genera US\$33.000 millones. Si la IA generativa acelera la adopción del cloud, Google Cloud podría llegar a US\$100.000 millones de ingresos en cinco a siete años. Eso compensaría parcialmente cualquier erosión de la publicidad en búsqueda. El horizonte es de cinco a diez años, pero ya empieza a generar ingresos tangibles hoy.

La cuarta apuesta es la IA embebida en productos existentes: la defensa del ecosistema. Google integró la IA generativa en Gmail con Smart Compose mejorado, en Docs con redacción automática, en Fotos con edición avanzada, en Maps y en YouTube. Ninguna de estas aplicaciones canibaliza la búsqueda. Al contrario: refuerzan el valor de los productos existentes. Si Gmail con IA es significativamente mejor que Outlook, los usuarios no migran.

La función estratégica es aumentar la stickiness (el costo de un usuario de “salirse”) y proteger los ingresos adyacentes, suscripciones, publicidad en YouTube, el ecosistema Android. No hay canibalización y solo hay upside. El horizonte es inmediato.

La quinta apuesta es la inversión en Anthropic: el hedge de humildad. Google invirtió US\$300 millones en Anthropic, fabricante de Claude, tomando aproximadamente el 10 % de la empresa. Es decir: Google financia a un competidor de sus propios productos.

La lógica detrás de esto es elegante. Si Google DeepMind falla en construir el mejor modelo, Google al menos tiene participación en un ganador alternativo. Además, Anthropic usa Google Cloud como infraestructura, lo que genera ingresos para Google incluso si Anthropic termina dominando el mercado. Es una apuesta de humildad organizacional:

reconocer que tu innovación interna puede no ser suficiente. El horizonte es de siete a diez años.

En resumen: cinco apuestas con cinco horizontes diferentes y cinco niveles de canibalización, desde cero hasta controlada. Esto no es “apostar todo al rojo”. Es gestionar el dilema del innovador como un portafolio, no como una decisión binaria.

Cuando la estructura se convierte en el problema Durante casi una década, Google operó con una paradoja que pocos cuestionaban: dos divisiones de IA de élite, Brain y DeepMind, que apenas colaboraban entre sí. Operaban con culturas distintas, presupuestos separados y objetivos a veces contradictorios. Era una duplicación intencional. Larry Page y Sergey Brin creían que la competencia interna generaba excelencia. Y con más de US\$200.000 millones de ingresos anuales, podían darse el lujo de subsidiar ese “experimento creativo”.

Pero los costos ocultos eran sustanciales. Cuando ChatGPT explotó en noviembre de 2022, Google tenía dos equipos construyendo dos respuestas diferentes: Brain trabajaba en LaMDA, que se convertiría en Bard, mientras que DeepMind desarrollaba Sparrow. Los equipos no compartían código, no coordinaban avances y no intercambiaban aprendizajes.

El costo de esta fragmentación se hizo evidente después del desastre de febrero de 2023. Cuando Bard necesitó mejorar urgentemente tras la humillación pública, el equipo de Brain no podía simplemente “importar” los avances de DeepMind porque los sistemas eran incompatibles. Un xingenerio lo describió con una metáfora que se volvió famosa internamente: “Era como dos departamentos de bomberos llegando al

mismo incendio con mangueras que no se conectaban entre sí”.

En abril de 2023, Pichai tomó una decisión que durante años había sido políticamente imposible: fusionó Brain y DeepMind en una sola unidad llamada Google DeepMind, bajo el liderazgo de Demis Hassabis. La reorganización no fue sencilla, egos, territorios y culturas que integrar, pero era necesaria.

El resultado tangible llegó en diciembre de 2023 con el lanzamiento de Gemini. Este modelo combinaba las capacidades de lenguaje que habían sido la tradición de Brain con las técnicas de aprendizaje por refuerzo que eran la especialidad de DeepMind. Gemini logró competir de tú a tú con GPT-4 en la mayoría de los benchmarks, algo que ni Bard ni Sparrow habrían logrado por separado.

La lección para cualquier directorio es incómoda pero importante: las estructuras que generan innovación en tiempos de abundancia pueden convertirse en obstáculos en tiempos de crisis. La autonomía que permitía a Brain y DeepMind explorar sin restricciones también les impedía coordinar cuando la coordinación era crítica. A veces, el “lujo creativo” de la duplicación se convierte en un pasivo. Y reconocer ese momento, y actuar sobre él, es una de las decisiones más difíciles que un CEO puede tomar.

Qué significa esto para un directorio latinoamericano Para noviembre de 2024, Google mantenía el 90 % de la cuota en búsquedas globales. Sus ingresos por publicidad habían crecido. Alphabet valía US\$2,3 billones. Bard había evolucionado, y Gemini ya competía de tú a tú con los mejores modelos del mercado. Microsoft, por su parte, no logró mover la aguja de Bing más allá del 3 % o 4 %. Superficialmente, podríamos declarar victoria.

PORTAFOLIO DE CANIBALIZACIÓN DE GOOGLE ANATOMÍA DE 5 APUESTAS SIMULTÁNEAS

Cómo innovar sin matar tu cash cow

Google no eligió entre ‘proteger búsqueda’ o ‘apostar a IA’. Construyó 5 apuestas con diferentes funciones estratégicas:

APUESTA	FUNCIÓN ESTRATÉGICA	CANIBALIZACIÓN	MONETIZACIÓN	HORIZONTE
SGE (IA EN BÚSQUEDA)	Laboratorio controlado para aprender CÓMO monetizar IA	Media – 1% usuarios, -30% clics = -0.3% ingresos	Experimentando: anuncios en resúmenes IA, freemium	3-5 años
BARD (CHATBOT)	Competir en mercado POST-búsqueda donde no cannibalizas nada	Cero – Casos de uso diferentes (emails, código)	Freemium + US\$20/mes premium + Workspace	2-3 años
GOOGLE CLOUD AI	Monetizar infraestructura IA como servicio B2B	Cero – Empresas usando APIs ≠ usuarios buscando	Pay-per-use (cada llamada API = ingreso)	5-10 años (ya US\$33B/año)
IA EMBEBIDA (GMAIL, DOCS, FOTOS)	Defender ecosistema existente aumentando valor	Negativa – REFUERZA productos, aumenta stickiness	Suscripciones (Google One), retención Android	Inmediato
INVERSIÓN ANTHROPIC	Hedge: si tu innovación interna falla, tienes equity en ganador externo	Cero – Claude es más B2B, usa Google Cloud	Retorno venture + ingresos cloud infraestructura	7-10 años

Ejemplo aplicación en latam:

Un banco regional enfrentando *fintechs* puede replicar este portafolio:

- **App crédito digital solo <US\$5K** - Laboratorio de UX/aprobación automática. Aprende sin tocar hipotecario/corporativo
- **APIs scoring de crédito a retailers** - Monetiza datos sin canibalizar originación. Ingresos incrementales B2B
- **IA en sucursales físicas (asesoría asistida)** - Mejora experiencia core. Defender ventaja vs. *fintechs* ‘solo digital’
- **Adquirir 15-20% de 2 fintechs locales** - Hedge + learning externo. Te cubren si fallas
- **Neo-banco 100% digital (marca separada)** - Captura segmento que igual perderías. Canibalización alta pero intencional

Principio clave: Cada apuesta cumple función diferente. Juntas crean resiliencia sin decisión binaria ‘innovar o morir’.



Pero esa lectura sería prematura. La próxima generación de usuarios, Gen Z, Gen Alpha, crece con las interfaces conversacionales como norma. En cinco años, “hacer una búsqueda” podría significar hablar con una IA en lugar de tipear palabras en una caja blanca. En ese mundo, la ventaja histórica de Google se erosiona. El modelo publicitario de enlaces patrocinados podría no transferirse a la nueva interfaz. Y Google sigue sin haber resuelto la monetización de la búsqueda con IA a escala.

El dilema del innovador no se “resuelve”. Se gestiona. Cada trimestre. Con un portafolio de trade-offs entre presente y futuro que debe rebalancearse según las señales del mercado.

Para un CEO latinoamericano, y para el directorio que lo supervisa, esto tiene implicaciones concretas.

Primero: prenegociar y alinearse con el directorio en cuáles podrían ser los activadores de “modo excepcional”. ¿Una pérdida del 15 % de cuota en seis meses? ¿Una regulación que amenaza el 30 % de los ingresos? Definir esto ex ante permite actuar mucho más rápido cuando llega la crisis.

Segundo: construir portafolios de apuestas en lugar de decisiones binarias. No es “transformación digital sí o no”. Es cuánto, dónde, con qué horizonte, con qué métricas de éxito.

Tercero: revisar las estructuras organizacionales. La autonomía que generaba innovación puede convertirse en la fragmentación que impide una respuesta coordinada.

Cuarto: invertir en potenciales disruptores como hedge. Si tu innovación interna falla, al menos tienes participación en quién será tu próximo disruptor.

La pregunta no es si enfrentarás tu “momento ChatGPT”. Cada industria tiene disrupciones pendientes. La banca enfrentará la combinación de IA, blockchain y open finance. El retail enfrentará la realidad aumentada, la logística autónoma y el comercio conversacional. La salud enfrentará la telemedicina y la IA diagnóstica. La pregunta relevante es si tendrás un sistema de respuesta listo. O si, como tantas empresas antes, tu éxito pasado será precisamente lo que te impida adaptarte.

Google nos enseña que incluso el incumbente más poderoso puede ser vulnerable. Pero también demuestra que con decisiones estratégicas correctas, aunque dolorosas e imperfectas, es posible disputar el futuro sin entregar el presente.

Que quede claro: no hay respuesta perfecta. Solo queda la disciplina de gestionar portafolios de apuestas, la humildad de reconocer cuándo tus fortalezas se convirtieron en anclas, y la velocidad de corrección cuando el mercado te demuestra que estabas equivocado. Eso no es ciencia. Es artesanía. Y es exactamente lo que distingue a los directorios que sobreviven de los que terminan en casos de estudio sobre fracasos empresariales.

P. S. El ciclo se completa (enero de 2026)

Mientras revisaba este artículo para su publicación, la historia dio un giro que ni el guionista más irónico habría anticipado.

En diciembre de 2025, casi exactamente tres años después de que Google declarara “Código Rojo” por ChatGPT, Sam Altman envió un memo interno a su equipo en OpenAI con el mismo título: Código Rojo. El motivo: Gemini 3 de Google había superado a GPT-5 en los benchmarks de razonamiento, matemáticas y código. Gemini alcanzó los 650 millones de usuarios mensuales activos. ChatGPT, por primera vez desde su lanzamiento, registró dos caídas consecutivas de tráfico. Y Marc Benioff, el CEO de Salesforce, declaró públicamente que abandonaba ChatGPT por Gemini.

La disrupción del disruptor. En treinta y seis meses.

Altman ordenó pausar los proyectos de publicidad, los agentes de compras, los asistentes personalizados, todo lo que no fuera mejorar ChatGPT. Exactamente lo que Pichai hizo en 2023. Mientras tanto, Google, el mismo Google que perdió valor por US\$100.000 millones en 48 horas por una demo fallida, integró Gemini 3 en Search, Android, YouTube, Workspace y Cloud en el despliegue más rápido de su historia.

¿La lección? El dilema del innovador no discrimina. No importa si eres el incumbente amenazado o el disruptor amenazante. El ciclo es implacable: el disruptor de hoy será el disrumpido de mañana. La única ventaja sostenible no es la tecnología: es la capacidad de iteración.

Google tardó tres años en recuperar la iniciativa. OpenAI tardará... ya veremos. Pero una cosa es segura: en algún lugar, un equipo pequeño con menos que perder está construyendo lo que hará obsoleto a ambos.

NOTA SOBRE LAS FUENTES

Este artículo integra tres líneas de evidencia. La reconstrucción del caso Google —incluyendo la declaración de “Código Rojo”, el lanzamiento de Bard y la fusión de Brain y DeepMind— se basa en reportes periodísticos de The New York Times, Reuters, Bloomberg, TechCrunch y The Verge, complementados con documentos públicos de Alphabet Inc. (earnings calls, comunicados oficiales y presentaciones a inversionistas) y el podcast Acquired, que ofrece análisis detallado de fuentes primarias. Los datos financieros (capitalización bursátil, ingresos por publicidad, crecimiento de Google Cloud) provienen de registros públicos de la SEC y reportes trimestrales de Alphabet. El análisis estratégico del portafolio de cinco apuestas —incluyendo los niveles de canibalización y horizontes temporales— es elaboración propia del autor basada en esas fuentes públicas. Los ejemplos de empresas latinoamericanas (banco regional, retailer de moda, conglomerado familiar) son ilustrativos, contruidos a partir de patrones observados en múltiples casos reales en los que el autor ha participado como asesor, sin referencia a organizaciones específicas por razones de confidencialidad. El postdata sobre el “Código Rojo” de OpenAI (enero 2026) se basa en información de prensa disponible al cierre de edición.

ACERCA DEL AUTOR

Alfredo Enrione es profesor y director del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad en ESE Business School, Universidad de los Andes (Chile). Investiga sobre gobierno corporativo, estrategia, organización y el impacto de la IA en estos campos. Ha asesorado a más de 150 directorios en América Latina en procesos de transformación.

Nota sobre fuentes: Este artículo integra reportes de The New York Times, Reuters, Bloomberg, TechCrunch, The Verge, el podcast Acquired y documentos públicos de Alphabet Inc. Los ejemplos de empresas latinoamericanas son ilustrativos, contruidos a partir de patrones observados en múltiples casos reales, sin referencia a empresas específicas por razones de confidencialidad.



Competir en la economía de la atención

Manual para Ejecutivos

POR PABLO HALPERN

El nuevo paradigma competitivo

El paradigma fundamental de los negocios ha cambiado. Durante décadas, las empresas compitieron por recursos tangibles como materias primas, capital financiero, talento especializado o canales de distribución. Hoy, el recurso más escaso y estratégico es intangible: la atención humana.

Esta transformación representa un cambio estructural comparable a la transición de la economía agrícola a la industrial. Cuando hay demasiada información disponible, la atención se vuelve escasa y se convierte en el recurso más valioso de la economía moderna. Empresas como Google ejemplifican este cambio. Su valor no reside en fabricar productos físicos, sino en capturar y usar eficientemente la atención de las personas.

No resulta casual que algunas de las empresas con mayor capitalización bursátil del mundo, incluyendo Apple, Microsoft, Amazon, Alphabet y Meta, sustenten su modelo de negocio en la intermediación, captura y monetización de la atención humana mediante plataformas, publicidad, suscripciones y ecosistemas digitales.

La magnitud del cambio

Eric Schmidt documentó que actualmente se produce más información en dos días que toda la humanidad generó desde el inicio de la civilización hasta 2003. Cada minuto se suben más de 500 horas de

video a YouTube, se envían cientos de miles de millones de correos electrónicos a nivel global y se publican decenas de miles de imágenes en redes sociales.

Sin embargo, la capacidad humana de procesamiento consciente sigue siendo limitada. Según algunos estudios científicos, los individuos pueden procesar aproximadamente 110 bits de información por segundo, y comprender el habla requiere cerca de 40 bits por segundo. Esto implica que una persona solo puede atender de forma efectiva a dos o tres estímulos complejos simultáneamente.

Esta brecha ha dado lugar a una nueva economía. Las personas están expuestas a miles de mensajes publicitarios diarios, pero solo pueden prestar atención consciente a una pequeña fracción. La atención funciona hoy como una moneda que estructura intercambios sociales, culturales y económicos en entornos digitales saturados de información.

Los cinco pilares

Las organizaciones que capturan atención efectivamente dominan cinco pilares:

Velocidad de captura

Estudios recientes demuestran que los usuarios deciden si algo les interesa en solo 50 milisegundos. Es menos tiempo que un parpadeo. En ese instante, el cerebro decide si vale la pena prestar atención o no.

Pero capturar esa atención inicial no basta. Para que una marca se registre en la memoria, debe sostenerla por al menos 2,5 segundos, y diversos análisis han encontrado que el 85 % de los anuncios digitales no logra superar ese umbral.

Las organizaciones exitosas muestran el beneficio de inmediato, usan diseños que el usuario reconoce y entiende, y eliminan pasos innecesarios. No intentan explicarlo todo en tres segundos, solo lo suficiente para que el usuario quiera saber más.

Personalización contextual

La personalización efectiva va más allá de identificar por su nombre a un usuario en un correo electrónico. Mostrar contenido diferente según quién es la persona, qué ha hecho antes y en qué situación se encuentra es lo que marca la diferencia. La personalización aumenta directamente las ventas, tanto para consumidores finales como para empresas.

El contenido se adapta a la hora del día. La misma persona busca algo diferente un lunes a las 9 a. m. que un sábado a las 10 p. m. También considera las acciones previas. Alguien que ya compró necesita ver información distinta a alguien que apenas está explorando. Y reconoce el contexto inmediato: no es lo mismo usar un celular en el metro que una computadora en la oficina.

Un ejecutivo revisando opciones de inversión tiene necesidades distintas al



mismo ejecutivo buscando una película para ver con su familia. Los sistemas avanzados reconocen estos contextos y adaptan el contenido en consecuencia.

Reducción de fricción

Cada paso innecesario entre lo que el usuario quiere hacer y lograrlo aumenta la probabilidad de que se rinda y se vaya. Incluso pequeños cambios tienen impacto. Según pruebas de Google, reducir el tiempo de carga de una página en apenas 0,1 segundos puede aumentar las ventas en más del 10 %.

Las barreras tienen muchas formas. Cuando un usuario debe leer demasiado texto antes de entender qué hacer, pierde interés. Si un formulario pide información innecesaria, genera malestar. La navegación no intuitiva resulta frustrante. Las organizaciones deben revisar cada paso del proceso y preguntarse: ¿esto es realmente necesario? ¿Podemos hacerlo

más directo? El diseño ideal mantiene la simplicidad para usuarios nuevos mientras ofrece funciones avanzadas para quienes las necesitan.

Integración de valor

Un error común es interrumpir la experiencia del usuario para pedirle dinero. La estrategia correcta es hacer que pagar sea la continuación natural de lo que el usuario ya está utilizando.

Funciona así: el producto entrega valor real sin costo. Con el tiempo, el uso intensivo genera necesidades nuevas. Ese es el momento en que se ofrecen funcionalidades adicionales que satisfacen esas necesidades. El pago se presenta como la solución a un problema nuevo y real, y no como el precio de entrada.

Spotify ilustra esto claramente, permitiendo escuchar música gratis. Después de usarlo durante semanas, el

usuario quiere escuchar sin anuncios, poder descargar canciones, y tener mejor calidad de audio. En ese punto, pagar por Spotify Premium no se siente como un costo arbitrario, sino como el acceso a beneficios que el usuario realmente quiere.

Formación de hábitos

Un hábito es una acción que el usuario repite sin pensarlo. Cada mañana, millones de personas abren Instagram antes de levantarse de la cama. No deciden hacerlo, simplemente lo hacen. Esa automatización es el objetivo final de cualquier producto digital.

Los hábitos se forman a través de la repetición. Piensa en esta secuencia común. Suena la alarma del celular, lo tomas para apagarla, abres Instagram mientras todavía estás en la cama, y ves contenido que te interesa. Después de hacer esto durante varias semanas,

tu cerebro conecta automáticamente «tomar el celular en la mañana» con «abrir Instagram». Ya no es una decisión consciente, simplemente sucede.

Esta automatización requiere tres elementos. El usuario debe tener una motivación clara, ya sea obtener algo placentero o evitar algo desagradable. La acción debe ser fácil de ejecutar con mínimo esfuerzo. Y debe existir una señal que indique el momento de actuar.

Las plataformas exitosas diseñan estos elementos deliberadamente. Instagram muestra contenido nuevo cada vez que el usuario abre la aplicación, lo que mantiene el interés. Abrir la aplicación toma solo segundos y unos toques en la pantalla.

El resultado es poderoso. Una vez formado el hábito, el usuario regresa

constantemente sin que la empresa tenga que recordárselo con publicidad o notificaciones. Incluso si aparece una alternativa mejor, el usuario tiende a quedarse con lo que ya conoce. Cambiar implica tomar una decisión activa y aprender algo nuevo. El cerebro prefiere evitar ese esfuerzo y seguir con lo que ya hace automáticamente.

El ARC Framework: Acquire, Retain, Convert

El ARC Framework explica cómo las organizaciones compiten por la atención de sus usuarios a lo largo de toda la relación con ellos. A diferencia de los modelos tradicionales que buscan impactar a la mayor cantidad de personas posible, este enfoque se concentra en captar atención valiosa y usarla bien. Aquí la atención no es solo un paso previo a la venta, sino el recurso principal que determina si el usuario tendrá una

buena experiencia, encontrará valor real y eventualmente se convertirá en cliente.

Este modelo contempla tres etapas ya conocidas del marketing digital (adquisición, retención y conversión) y las reinterpreta desde la economía de la atención. En lugar de buscar llegar a millones de personas, el foco está puesto en ganar y mantener la atención aprovechándola de manera inteligente. El framework combina conocimientos sobre cómo funciona la atención humana con métricas sobre qué tan comprometidos están los usuarios con un producto o servicio.

Acquire: los primeros segundos críticos

La fase Acquire se trata de eliminar cualquier obstáculo entre lo que el usuario necesita y la prueba de que tu producto o servicio le sirve. En el mundo

ARC FRAMEWORK: ECONOMÍA DE LA ATENCIÓN
Tres fases para capturar, retener y monetizar la atención

ACQUIRE
(Capturar Atención)

- Beneficio en <3 segundos
- Experiencia de valor rápida
- Personalización inicial
- Eliminar obstáculos
- Meta: <30s primera acción

RETAIN
(Mantener Atención)

- Recomendaciones inteligentes
- Cada minuto aporta valor
- Indicadores de progreso
- Interacción verdadera
- Meta: Regreso semanalMeta: <30s primera acción

CONVERT
(Monetizar Atención)

- Versiones premium
- Publicidad relevante
- Facilitar paso a pago
- Sin destruir experiencia
- Meta: Máx valor/atención

Acquire	Retain	Convert
Tiempo a 1ª acción	Tiempo de interacción	Atención por dólar generado
Tasa de abandono	Participación activa	% usuarios que pagan
Comprensión del beneficio	Regreso después de 1 semana	Expansión de gasto

Figura 1. ElARC Framework: tres fases estratégicas para capturar, mantener y monetizar la atención del usuario.

digital no hay segunda oportunidad para causar una buena primera impresión.

Las tácticas clave son tres: mostrar el beneficio principal en menos de tres segundos, el usuario debe entender de inmediato qué obtiene, ; llevar al usuario a experimentar valor real lo más rápido posible, que pueda usar algo útil en minutos, no en semanas, ; y personalizar desde el inicio, mostrando contenido relevante antes de bombardear con todas las opciones.

Las métricas que importan en este caso son cuánto tarda el usuario en hacer su primera acción (lo ideal es menos de 30

segundos) y cuántas personas se van de inmediato. Pero hay que distinguir: ¿se van porque no les interesa o porque se interpusieron demasiados obstáculos?

Retain: de segundos a minutos valiosos

La fase Retain convierte ese primer momento de interés en una relación que dura. El objetivo no es que el usuario pase horas pasivamente frente a la pantalla, sino que sienta que cada minuto le aporta algo valioso.

Las plataformas que mejor retienen atención usan sistemas de recomendación inteligentes que aprenden qué le gusta

a cada usuario. Por ejemplo, cuando Netflix te sugiere una serie o YouTube te recomienda un video, están usando estos sistemas. Otro elemento crítico es mostrarle al usuario que está avanzando. Cuando terminas un curso en línea y ves «50 % completado», o cuando una app de ejercicio te dice «5 días seguidos entrenando», eso te motiva a continuar.

Para medir si realmente estamos reteniendo atención de calidad, hay que observar tres cosas. ¿Cuánto tiempo el usuario está verdaderamente interactuando, sin contar cuando simplemente deja la pantalla abierta? ¿Qué tanto participa? ¿Hace clic, comenta, comparte, guarda contenido? Si regresa después de una semana, eso indica que probablemente se quedará por un tiempo.

Convert: valor sin deterioro de la experiencia

La fase Convert se trata de transformar la atención sostenida en ingresos, pero sin destruir la buena experiencia que se ha construido. Los estudios muestran que mientras más tiempo de atención de calidad le dedica alguien a un producto, más probable es que termine comprando o generándole ingresos a la empresa.

Hay tres formas inteligentes de lograr esto. Ofrecer versiones premium con funciones que los usuarios comprometidos ya están necesitando. Si alguien usa una app de notas todos los días, llegará el momento en que necesite más espacio o sincronizar en varios dispositivos, y pagará por ello. Luego, mostrar publicidad relevante que ayude en lugar de interrumpir. Si estás leyendo recetas de cocina, un anuncio de sartenes tiene sentido; uno de seguros de auto solo molesta. Facilitar el paso a la versión de pago es el tercer componente de la secuencia. Como el sistema ya conoce los hábitos del usuario, puede ofrecerle exactamente lo que necesita en el momento adecuado.

Para medir el éxito de esta fase, observa tres indicadores. Cuánta atención necesitas para generar cada dólar (mientras menos, mejor). Qué porcentaje de usuarios activos terminan pagando. Finalmente, si los clientes que ya pagan aumentan su gasto con el tiempo o empiezan a cancelar el servicio.

Aplicaciones sectoriales
Servicios financieros

Las instituciones financieras tradicionales enfrentan presión de fintechs que rediseñaron la experiencia bancaria desde la perspectiva de la atención del usuario. Nubank en América Latina ejemplifica esta transformación. Permite abrir una cuenta en minutos desde un smartphone, frente a las visitas presenciales y esperas de días en bancos tradicionales. Este rediseño captura atención mediante velocidad y la retiene con una interfaz simple frente a la complejidad de navegación habitual.

Comercio minorista

Zara captura atención porque lleva la ropa de moda a sus tiendas mucho más rápido que otras marcas. Cuando surge una tendencia nueva (digamos, un estilo de pantalón que todas las celebridades empiezan a usar), Zara puede tener versiones similares y económicas en sus tiendas en pocas semanas, justo cuando todo el mundo está hablando de esa tendencia. Otras marcas tardan meses.

Esta velocidad genera efectos poderosos. La gente visita las tiendas Zara con frecuencia porque sabe que siempre hay algo nuevo. Genera urgencia: si ves algo que te gusta hoy, mejor cómpralo ahora porque la próxima semana ya no estará. Zara se percibe como una marca que está al día con las tendencias, no como una que llega tarde copiando lo que ya pasó de moda.

Errores comunes

Las empresas cometen errores comunes y evitables. Primero, bombardean a los



usuarios con demasiados mensajes sin ofrecerles nada valioso. Enviar 10 correos al día termina entrenando a la gente para ignorarte. Segundo, se obsesionan con métricas equivocadas. Si logras que las personas pasen más tiempo en tu página porque la hiciste confusa y no encuentran lo que buscan, solo estás frustrando usuarios. Tercero, intentan vender antes de mostrar valor. Pedirle a un cliente que pague antes de que entienda por qué tu producto le sirve hace que nunca se convierta en cliente.

Las métricas tradicionales como cantidad de visitas o clics no cuentan la historia completa. Lo que realmente importa medir es cuánto tiempo la gente interactúa activamente con tu producto, sin contar cuando simplemente dejan la página abierta. También importa con qué frecuencia regresan por voluntad propia, sin que tengas que perseguirlos con correos electrónicos o notificaciones. Otro indicador clave es qué tan probable es que te recomienden y qué tanto confían en tu marca. Finalmente, debes saber



cuánto ingreso generas por cada minuto de atención que te dan.

El imperativo estratégico

Aunque no en todas las industrias se compite en el mercado de la atención, la mayoría de una u otra forma lo hace. Un banco no compite solo con otros bancos, sino con cualquier aplicación que demande tiempo del usuario. Una universidad compite con plataformas de contenido, podcasts y alternativas de aprendizaje digital. Un retailer compite por segundos de atención en un día de 24 horas.

Esta nueva realidad exige cambios fundamentales en el modo en que

operan las empresas. Es necesario medir la atención con el mismo rigor con que se mide el dinero. Así como se sabe exactamente cuánto se gasta y cuánto se gana, se debe saber cuánta atención está prestando la gente y qué están obteniendo a cambio. Diseñar productos pensando en la atención desde el día uno es imperativo. Las tres fases del ARC Framework (captar, retener y convertir atención) no son algo que se agrega después de lanzar un producto o servicio. Constituyen la base sobre la cual se construye todo desde el principio. El verdadero éxito es que la gente te elija voluntariamente, no mediante publicidad para forzar tu presencia. Es mejor

tener mil usuarios que regresan porque quieren, que un millón que vieron tu publicidad una vez y nunca volvieron.

Las organizaciones pueden continuar usando tácticas diseñadas para aquella época en que los recursos tangibles eran lo más importante. O pueden adoptar marcos que reconocen la atención como el recurso verdaderamente escaso. La primera opción desencadena resultados cada vez peores. La segunda construye activos que aumentan su valor con el tiempo.

El paradigma cambió. La pregunta no es si adaptarse, sino qué tan rápido.

NOTA SOBRE LAS FUENTES

Este artículo se apoya en más de 20 fuentes académicas y de industria, incluyendo trabajos fundacionales de Herbert Simon (1971), Michael Goldhaber (1997) y Daniel Kahneman (1973) sobre la economía de la atención y los límites cognitivos humanos; investigación empírica reciente de Heitmayer (2025) y Bruineberg (2025) sobre la segunda generación de la economía de la atención; estudios de comportamiento digital de Lindgaard et al. (2006) sobre la ventana de 50 milisegundos; y datos de industria de Deloitte/Google (2020), ON24 (2024), Lumen Research/Ebiquity (2024), Salesforce (2022) y Radicati Group (2023). El modelo ARC Framework es elaboración propia del autor basada en la síntesis de esta literatura. Las aplicaciones sectoriales (Nubank, Zara, Spotify) se basan en información pública de cada empresa.



ACERCA DEL AUTOR

Pablo Halpern es Director del Centro de Reputación Corporativa del ESE Business School y profesor adjunto en el área de Estrategia y Dirección General. Doctor en Comunicaciones por la Universidad de Pennsylvania y MBA por Kellogg School of Management, combina investigación de prestigio con asesoría estratégica a empresas en Chile y la región.

El dilema del liderazgo comprometido:

Cuando servir en el trabajo entra en tensión con servir a la familia

POR MARÍA JOSÉ BOSCH

Imagina la siguiente situación: eres director regional de una empresa multinacional. Tu gerente de operaciones más efectivo, reconocido por desarrollar talento y generar resultados excepcionales, solicita una reunión urgente. Su equipo de supervisores muestra señales de agotamiento. El problema no es la carga de trabajo, sino algo más sutil: varios supervisores han establecido límites más estrictos en sus horarios para pasar tiempo con sus familias, especialmente aquellos con hijos pequeños. En principio, esto debería celebrarse. Sin embargo, las evaluaciones de desempeño de sus equipos han comenzado a declinar.

Esta paradoja ilustra uno de los dilemas más complejos del liderazgo contemporáneo: ¿cómo pueden las organizaciones promover un liderazgo centrado en servir a otros cuando sus líderes también necesitan servir a sus propias familias? En el contexto latinoamericano, donde los valores familiares son centrales y las estructuras jerárquicas organizacionales están bien definidas, esta tensión adquiere particular relevancia.

Como una de las investigadoras que examinó este fenómeno en un estudio riguroso de tres organizaciones dominicanas, puedo afirmar que los

hallazgos desafían nuestras suposiciones sobre la complementariedad entre ser un buen líder y una persona comprometida con la familia. La investigación revela que la motivación familiar de los supervisores puede crear fricciones inesperadas en la transmisión del liderazgo servidor a través de las organizaciones.

La ciencia del liderazgo en cascada

El liderazgo servidor, caracterizado por poner las necesidades de los colaboradores por encima de los intereses propios, ha demostrado consistentemente su capacidad para mejorar el desempeño organizacional. Lo que nuestro estudio exploró sistemáticamente es cómo este estilo de liderazgo se transmite a través de los niveles jerárquicos de una organización y qué factores pueden interferir en esta transmisión.

Nuestra investigación revela un mecanismo de cascada que opera en tres niveles distintos. Primero, los gerentes de alto nivel que practican liderazgo servidor actúan como modelos para sus supervisores de línea media. Estos supervisores, al observar comportamientos como el desarrollo activo de subordinados, la toma de decisiones éticas y el apoyo genuino al crecimiento profesional,

tienden a internalizar y replicar estos comportamientos con sus propios equipos.

Por ejemplo, cuando un gerente regional dedica tiempo cada viernes a sesiones de mentoría individual con sus supervisores, discutiendo no solo métricas de desempeño sino también planes de desarrollo profesional, está modelando el comportamiento de “poner a los subordinados primero” que caracteriza al liderazgo servidor. Este supervisor, a su vez, tiene más probabilidades de implementar sesiones similares con su propio equipo.

Segundo, cuando los supervisores adoptan el liderazgo servidor, esto se traduce en un aumento significativo de la motivación prosocial de sus empleados directos. Los empleados que experimentan este tipo de liderazgo desarrollan mayor orientación hacia el bienestar colectivo y motivación más profunda para contribuir no solo a su propio éxito, sino al de la organización. Un supervisor que practica sanación emocional, una dimensión clave del liderazgo servidor, podría, por ejemplo, notar cuando un empleado está pasando por dificultades personales y ofrecer apoyo o flexibilidad, creando un ambiente donde el empleado se siente valorado como persona integral.

Tercero, esta motivación prosocial elevada se materializa en mejores evaluaciones de desempeño. Los empleados con motivación prosocial tienden a realizar esfuerzos adicionales, colaborar más efectivamente y mostrar mayor iniciativa en sus responsabilidades. Esto podría manifestarse en un empleado que voluntariamente capacita a nuevos compañeros, comparte conocimiento crítico de manera proactiva o toma iniciativa en proyectos que benefician al equipo más allá de sus responsabilidades formales.

La tensión familia-trabajo: un moderador inesperado

Nuestra investigación descubrió una complicación importante en este mecanismo aparentemente virtuoso. Los supervisores con alta motivación familiar, aquellos que trabajan principalmente para beneficiar a sus familias, muestran

una transmisión menos efectiva del liderazgo servidor hacia sus empleados.

Esta tensión se manifiesta de maneras sutiles pero importantes. Un supervisor altamente motivado por el bienestar de su familia puede reservar tiempo para eventos escolares importantes durante períodos críticos de proyectos, limitando su disponibilidad para brindar el apoyo que caracteriza al liderazgo servidor. Aunque estas decisiones son comprensibles y éticamente defendibles, pueden crear percepciones de inconsistencia en el comportamiento del líder.

Considera el caso de un supervisor que normalmente mantiene una política de “puertas abiertas” para su equipo, pero durante la semana de exámenes finales de sus hijos establece horarios estrictos de “no interrupciones” después de las 4 p. m. para ayudar con las tareas.

Los empleados que perciben esta inconsistencia pueden interpretar los gestos previos de liderazgo servidor como menos auténticos o confiables. En consecuencia, el impacto motivacional del liderazgo servidor se debilita, reduciendo su efectividad para generar la motivación prosocial que impulsa el alto desempeño.

Esta dinámica no implica que la motivación familiar sea problemática. De hecho, nuestro estudio reveló un efecto compensatorio: cuando los supervisores muestran bajos niveles de liderazgo servidor, aquellos con alta motivación familiar pueden generar mayor motivación prosocial en sus empleados que aquellos con baja motivación familiar. Esto sugiere que la motivación familiar puede actuar como señal de autenticidad y valores compartidos cuando otros aspectos del liderazgo son deficientes.

El contexto latinoamericano: particularidades culturales que amplifican la tensión

Nuestros hallazgos adquieren particular relevancia en el contexto latinoamericano por varias razones culturales e institucionales específicas. La región se caracteriza por lo que los antropólogos organizacionales denominan “familismo”, una orientación cultural que prioriza las necesidades y el bienestar de la familia extendida por encima de consideraciones individuales o incluso organizacionales.

Esta orientación cultural crea expectativas sociales específicas para los líderes. Un supervisor latinoamericano enfrenta presiones culturales para estar presente en eventos familiares importantes como primeras comuniones, graduaciones y celebraciones familiares que pueden extenderse varios días. Estas expectativas

contrastan con modelos de liderazgo servidor desarrollados principalmente en contextos anglosajones, donde las expectativas familiares pueden ser menos intensas o estar más claramente delimitadas.

Sin embargo, el familismo latinoamericano no es homogéneo. Nuestra experiencia trabajando con organizaciones en la región revela diferencias importantes entre países. En México y Colombia, por ejemplo, las celebraciones religiosas familiares (quinceañeras, bautizos) generan expectativas de participación casi obligatorias que pueden durar días completos. En Chile y Argentina, donde la secularización es mayor, las expectativas se concentran más en eventos escolares y deportivos de los hijos. En Brasil, el concepto de *familia* incluye frecuentemente redes más amplias de compadrazgo que amplían el círculo de obligaciones.

Las estructuras jerárquicas en organizaciones latinoamericanas tienden a ser más pronunciadas que en otras regiones, con mayor respeto por la autoridad y expectativas más claras sobre la disponibilidad del líder. Esto significa que cuando un supervisor establece límites familiares, el impacto en las percepciones de sus subordinados puede ser más significativo que en culturas organizacionales más igualitarias. Un empleado difícilmente cuestionará la ausencia de su supervisor, pero internalizará esa inconsistencia de disponibilidad con mayor intensidad que en culturas donde desafiar al líder es más aceptable.

La dimensión de género añade otra capa de complejidad. En Latinoamérica, un supervisor padre que sale temprano para un partido de fútbol de su hijo puede ser percibido como “buen padre” y generar admiración. Una supervisora madre haciendo lo mismo puede enfrentar juicios implícitos sobre su “verdadero”

LOS NÚMEROS QUE IMPORTAN

21% de las diferencias en desempeño de empleados se atribuye a diferencias entre supervisores, validando la importancia crítica de la efectividad supervisora.

Para una organización con 100 supervisores:

Optimizar 20 supervisores del cuadrante “Equilibrista” podría mejorar el desempeño de ~400 empleados.

compromiso profesional. Esta asimetría, documentada en estudios de clima laboral regional, intensifica la tensión para las mujeres líderes que intentan practicar liderazgo servidor mientras honran sus responsabilidades familiares.

Finalmente, las empresas familiares, que representan entre el 60 % y el 80 % del tejido empresarial latinoamericano según diversas estimaciones, presentan una paradoja adicional. En estos contextos, la motivación familiar del supervisor puede entrar en tensión no solo con las expectativas de liderazgo servidor, sino también con las expectativas específicas de lealtad a “la familia empresarial”. Un supervisor puede sentir que está sirviendo a dos familias simultáneamente: la biológica y la organizacional, ambas con demandas legítimas pero frecuentemente incompatibles en su timing.

Los números que importan

Nuestra investigación, basada en datos de 155 empleados y 84 supervisores en tres empresas dominicanas, proporciona evidencia cuantitativa robusta de estos efectos (ver recuadro “Los números que importan”). El análisis utilizó modelado de ecuaciones estructurales multinivel, una técnica estadística que permite





separar los efectos a diferentes niveles organizacionales.

Los resultados muestran que el efecto indirecto del liderazgo servidor gerencial sobre el desempeño del empleado, a través del liderazgo servidor del supervisor y la motivación prosocial del empleado, es significativamente más fuerte para supervisores con baja motivación familiar (efecto = 0,28) comparado con aquellos con alta motivación familiar (efecto = 0,21). Aunque estos números pueden parecer una diferencia pequeña, representan un impacto organizacional significativo cuando se multiplican a través de múltiples supervisores y equipos. El 21 % de la varianza en el desempeño de los empleados se atribuye a diferencias entre supervisores, lo que subraya la importancia crítica de optimizar la efectividad de la supervisión.

Implicaciones estratégicas para líderes

Para CEOs y alta dirección: repensar las políticas de equilibrio trabajo-familia

Nuestros hallazgos sugieren que las organizaciones necesitan un enfoque más matizado para las políticas de equilibrio trabajo-familia. En lugar de promover flexibilidad ilimitada, las empresas deberían considerar marcos estructurados que permitan a los supervisores cumplir con sus responsabilidades familiares sin comprometer su efectividad como líderes servidores.

En el contexto latinoamericano, esto podría incluir políticas específicas que reconozcan eventos familiares culturalmente importantes, sistemas de respaldo durante ausencias programadas y capacitación sobre cómo comunicar límites de manera que mantenga la confianza del equipo. Las organizaciones también deberían considerar la motivación familiar como factor en las decisiones de promoción a roles de

supervisión, no para excluir candidatos con alta motivación familiar, sino para proporcionarles el apoyo adicional necesario para el éxito.

La Matriz de Decisión incluida en este artículo cruza los niveles de motivación familiar con los niveles de liderazgo servidor, creando cuatro cuadrantes distintos con consideraciones estratégicas para cada combinación. Esta herramienta conceptual permite a los ejecutivos diagnosticar patrones en sus organizaciones y reflexionar sobre los apoyos más apropiados.

Para directorios: consideraciones de gobierno corporativo

Los directorios de empresas latinoamericanas deberían incluir en sus evaluaciones de riesgo organizacional las tensiones potenciales entre políticas de bienestar familiar y efectividad del liderazgo. Esto es particularmente relevante considerando que muchas organizaciones de la región están implementando políticas de bienestar más ambiciosas para competir por talento.

Los comités de recursos humanos y compensaciones deberían explorar cómo las métricas de desempeño del liderazgo pueden incorporar estos factores complejos. Las evaluaciones de retroalimentación múltiple y las encuestas de clima organizacional pueden proporcionar datos valiosos sobre la percepción de consistencia del liderazgo a través de la organización.

Para gerentes de línea media: preguntas para la reflexión

Los gerentes que supervisan a supervisores con alta motivación familiar pueden beneficiarse de hacerse preguntas como: ¿cómo están mis supervisores navegando las tensiones trabajo-familia? ¿Qué sistemas de respaldo existen cuando priorizan compromisos familiares? ¿Sus equipos perciben consistencia en su liderazgo?

Nuestra investigación sugiere que el modelado sigue siendo crucial. Los gerentes que demuestran cómo integrar exitosamente el compromiso familiar con el liderazgo efectivo, a través de comunicación proactiva, estructuración de disponibilidad y transparencia sobre prioridades, pueden proporcionar plantillas valiosas para sus supervisores.

Reflexiones críticas y caminos futuros

Como investigadora, debo reconocer las limitaciones importantes de nuestro estudio. La investigación se realizó en República Dominicana con una muestra relativamente pequeña, y los resultados pueden no ser del todo aplicables a otros contextos culturales. Sin embargo, los hallazgos son particularmente relevantes para la región debido a la importancia cultural de la familia y las estructuras jerárquicas tradicionales.

Una pregunta crítica que emerge de nuestra investigación es si las organizaciones latinoamericanas, con su mayor énfasis en los valores familiares, pueden desarrollar modelos de liderazgo que integren más efectivamente estos dos dominios. Los datos sugieren que esto es posible, pero requiere intervenciones deliberadas y sistemáticas que reconozcan las particularidades culturales de cada mercado.

La evidencia también plantea preguntas incómodas sobre nuestras suposiciones culturales. ¿Es la tensión entre familia y liderazgo efectivo una característica inevitable de los roles de supervisión, o refleja diseños organizacionales subóptimos importados de contextos culturales diferentes? ¿Pueden las empresas crear culturas donde ser un líder servidor auténtico incluya, en lugar de competir con, ser un miembro comprometido de la familia?



Marco de Decisión

Matriz de Liderazgo Servidor vs. Motivación Familiar

	BAJO LIDERAZGO SERVIDOR	ALTO LIDERAZGO SERVIDOR
ALTA MOTIVACIÓN FAMILIAR	“El Compensador “ • Oportunidad: Energía familiar parcialmente aprovechable • Riesgo: Motivación no traducida en liderazgo efectivo. • Acción: Convertir valores familiares en conductas de servicio. • Herramientas: Mentoring, coaching, 360° • Métricas: Progreso en competencias de liderazgo, evaluaciones 360° • Señales de alerta: Supervisor prioriza eventos familiares sin comunicación anticipada; baja proactividad en desarrollo del equipo; empleados perciben cuidado familiar pero ausencia de inversión en su crecimiento profesional.	“El Equilibrista” • Oportunidad: Alta sinergia entre valores familiares y liderazgo servicial.. • Riesgo: Difuminación de límites; sobreextensión • Acción: Estructurar servicio predecible, promover autorrecarga • Herramientas: FSSB, mentoring cruzado, job crafting. • Métricas: Consistencia en evaluaciones, medir las brechas con cuadrante 4 • Señales de alerta: Disponibilidad impredecible generando percepción de inconsistencia; cancelaciones frecuentes por compromisos familiares; empleados reportan “excelente cuando está disponible, pero no sabemos cuándo estará.
BAJA MOTIVACIÓN FAMILIAR	“El Limitado” • Oportunidad: Desarrollo básico de propósito y empatía. • Riesgo: Falta de motor prosocial y de conexión humana. • Acción: Diagnóstico de ajuste rol-persona, desarrollo intensivo. • Herramientas: Coaching conductual, feedback 360° . • Métricas: Evaluación de competencias básicas, fit cultural • Señales de alerta: Ausentismo emocional evidente; falta de inversión visible tanto en trabajo como en familia; empleados reportan “no sabemos qué le importa a nuestro supervisor”; desajuste rol-persona.	“El Catalizador” • Oportunidad: Alto impacto prosocial y organizacional. • Riesgo: Sobrecarga emocional, burnout. • Acción: Multiplicar impacto vía mentoringy autocudado • Herramientas: Programas de mentoring, feedback estructurado.documentadas • Métricas: Impacto en desarrollo de líderes, retención de talento • Señales de alerta: Disponibilidad excesiva sin límites claros; respuestas nocturnas/fines de semana consistentes; empleados expresan preocupación por sobrecarga del supervisor; necesidad urgente de monitorear sostenibilidad...

Para los líderes actuales, la pregunta fundamental no es si eliminar esta tensión, que parece poco realista, sino cómo gestionarla de manera que preserve tanto la efectividad organizacional como el bienestar familiar. Nuestra investigación sugiere que esto requiere transparencia, estructura y, sobre todo, reconocimiento de que el liderazgo efectivo en el siglo XXI debe navegar múltiples fuentes de motivación y compromiso.

El desafío para las organizaciones latinoamericanas es desarrollar marcos de liderazgo que honren los valores familiares centrales de la región mientras mantienen la disciplina y consistencia necesarias para el alto desempeño organizacional. Esta síntesis puede ser la clave para crear ventajas competitivas sustentables en un contexto global donde tanto el talento como los resultados importan, y donde la retención de líderes efectivos requiere reconocer sus necesidades como personas integrales.

Como investigadora que ha estudiado estos fenómenos de cerca, estoy convencida de que las organizaciones que aborden proactivamente estas tensiones no solo verán mejores resultados de desempeño, sino que también construirán culturas más sustentables y humanas que atraerán y retendrán el mejor talento en mercados cada vez más competitivos.



NOTA SOBRE LAS FUENTES

Este artículo se basa principalmente en el estudio académico publicado por la autora junto a Stollberger, Las Heras y Rofcanin: ‘Serving followers and family? A trickle-down model of how servant leadership shapes employee work performance’ (Journal of Vocational Behavior, 2019, Vol. 112, pp. 158-171). La investigación analizó datos de 155 empleados y 84 supervisores en tres organizaciones dominicanas mediante modelado de ecuaciones estructurales multinivel. Las fuentes de apoyo incluyen trabajos de Liden et al. (2014) sobre liderazgo servidor en la Academy of Management Journal, Grant (2008) sobre motivación prosocial en Journal of Applied Psychology, y Menges et al. (2017) sobre motivación familiar en Academy of Management Journal. Las referencias al contexto latinoamericano (familismo, diferencias por país, género) provienen de la experiencia de investigación aplicada de la autora en la región, complementada con literatura de clima laboral documentada en publicaciones académicas especializadas.

ACERCA DE LA AUTORA

María José Bosch es profesora titular y directora del Centro Trabajo y Familia de ESE Business School, Universidad de los Andes, Chile. Sus investigaciones se centran en liderazgo, motivación laboral y equilibrio trabajo-familia, impulsando culturas organizacionales corresponsables y sostenibles. Es también directora de empresas y ha sido distinguida entre las 100 Mujeres Líderes de Chile en cuatro oportunidades, entre otros reconocimientos.

Bain.com

**We champion
the bold to
achieve the
extraordinary**





El Precio Oculto de las Puertas Giratorias: Cuando Ministros se Vuelven Banqueros

Nueva evidencia global revela que los vínculos entre política y banca benefician a los bancos conectados pero frenan el desarrollo financiero

POR MATÍAS BRAUN

Visualice la siguiente escena en una sala de directorio en Santiago: El accionista controlador y sus asesores de confianza evalúan incorporar a un exministro de Hacienda al directorio del banco. El currículum es impecable: conoce el sector, tiene contactos en la Comisión para el Mercado Financiero, entiende las prioridades del regulador. Un asesor argumenta que su expertise es invaluable. Otro advierte sobre conflictos de interés. El accionista pregunta: ¿estamos contratando conocimiento o comprando influencia?

Esta escena se repite en salas de directorio desde Lima hasta Ciudad de México. Y aunque parezca una decisión aislada de gobierno corporativo, en una investigación junto con un coautor y publicada por el Banco Mundial analizamos 154 países y encontramos que la respuesta a esa pregunta tiene consecuencias que trascienden al banco individual. Cuando expolíticos de alto rango se incorporan masivamente a directorios bancarios, los bancos prosperan, pero el sistema financiero se estanca.

La anatomía global de las conexiones

En nuestro estudio rastreamos más de 10.000 políticos de alto rango, ministros, reguladores financieros, gobernadores de bancos centrales, y comparamos sus nombres con 60.000 directores bancarios en 154 países durante una década. El objetivo: medir sistemáticamente qué tan frecuente es que expolíticos se conviertan en banqueros. La respuesta es matizada: el fenómeno es relativamente raro, pero está concentrado y es sistemático.

Solo uno de cada diez bancos tiene un expolítico en su directorio. Pero esos bancos representan el 25 por ciento de los activos bancarios totales, son los grandes, los sistémicos. Y apenas el 1 por ciento de los directores bancarios globales son expolíticos de alto rango. Sin embargo, cuando analizamos dónde ocurre esto con mayor frecuencia, emerge un patrón revelador.

En economías desarrolladas como Alemania, Estados Unidos, Italia y Suiza, menos del 2 por ciento de los bancos tienen esta característica. En el extremo

opuesto, países como Gabón, Myanmar, Angola y Madagascar exhiben tasas superiores al 65 por ciento. América Latina se ubica en el medio: Chile muestra niveles moderados, mientras que Perú, Colombia y México presentan prevalencias más altas. La geografía de las conexiones políticas en la banca es también un mapa del desarrollo económico e institucional.

Dos caras de una misma moneda

Para los bancos individualmente conectados, los beneficios son tangibles y medibles. En nuestra investigación, controlando por país y características específicas, encontramos que los bancos con expolíticos en sus directorios son 34 por ciento más grandes que el banco promedio. Su retorno sobre activos es entre 0,6 y 0,8 puntos porcentuales superior. Paradójicamente, también son más seguros: mantienen ratios de capital de dos a tres puntos porcentuales más altos y registran menores tasas de préstamos en mora.

Esta combinación, mayor tamaño, mayor rentabilidad, menor riesgo, es

notable. Sugiere que estos bancos no están simplemente tomando más riesgo para obtener mayores retornos, sino que operan con ventajas estructurales que sus competidores no conectados no poseen. ¿Cuál podría ser la fuente de estas ventajas?

La respuesta emerge cuando se amplía el lente del análisis individual al agregado. En países donde la vinculación política de la banca es más prevalente, el paisaje institucional y regulatorio es sistemáticamente diferente. Estos países exhiben niveles más altos de corrupción percibida, gobiernos con mayor poder discrecional pero menor rendición de cuentas, y regulación menos orientada al mercado.

Más revelador aún: la regulación bancaria en países con alta vinculación política tiende a favorecer a los incumbentes. Utilizando datos de encuestas a reguladores sobre cinco dimensiones de supervisión financiera, restricciones de entrada, requerimientos de capital, restricciones de actividades, monitoreo privado y poderes del supervisor, construimos un índice que mide cuán “pro-banquero” es la regulación en cada país. El resultado: donde hay más expolíticos en directorios bancarios, la regulación es significativamente más favorable a los bancos establecidos.

Considere la magnitud: moverse del percentil 10 al 90 en vinculación política está asociado con un aumento

de una desviación estándar en el índice de regulación pro-banquero. Es la diferencia entre el marco regulatorio de Lituania y el de España. Este patrón sugiere un mecanismo de captura regulatoria: los bancos utilizan sus conexiones políticas no necesariamente para violar reglas, sino para influir en el diseño de las reglas mismas.

El costo sistémico: desarrollo financiero frenado

Si los bancos conectados son más exitosos y la regulación es más favorable, ¿dónde está el problema? La respuesta aparece cuando se examina el desarrollo del sistema financiero en su conjunto. En nuestro análisis, países

donde la vinculación política bancaria es alta muestran crédito privado como proporción del PIB sistemáticamente menor, 45 puntos porcentuales menos, en promedio, que en países con baja vinculación. Es la diferencia entre Filipinas y Japón.

Esta correlación negativa entre conexiones políticas y profundidad financiera persiste incluso después de controlar por nivel de desarrollo económico, tamaño de población, calidad institucional y otros determinantes tradicionales del desarrollo financiero. Sugiere que las puertas giratorias entre política y banca no son neutrales: tienen efectos distributivos.

Los bancos conectados capturan rentas y mantienen posiciones dominantes. La regulación favorable limita la entrada de nuevos competidores y restringe la innovación que podría desafiar a los incumbentes. El resultado agregado es un sistema financiero menos dinámico, menos competitivo y menos capaz de canalizar crédito eficientemente hacia empresas y hogares.

En América Latina, donde las instituciones están en desarrollo y el poder gubernamental es considerable pero la rendición de cuentas variable, este patrón tiene implicaciones directas. La vinculación política en la banca no es simplemente una cuestión de gobierno corporativo de bancos individuales, es una cuestión de economía política del desarrollo financiero.

Implicaciones para diferentes actores
Para directorios que evalúan candidatos expolíticos, nuestra evidencia sugiere criterios de evaluación más rigurosos. Las preguntas críticas son: ¿Qué valor específico aporta este candidato más allá de contactos? ¿Cuánto tiempo ha transcurrido desde su último cargo regulatorio? ¿Hay *expertise* técnica



demostrable o solo “conocimiento del sector”? Si el principal atractivo es acceso a reguladores actuales, probablemente es la decisión equivocada, tanto desde una perspectiva de riesgo reputacional como de independencia del directorio.

Para reguladores y supervisores, el patrón que documentamos justifica políticas más estrictas sobre períodos de enfriamiento obligatorios, requisitos de divulgación de conflictos de interés, y monitoreo de bancos con alta concentración de directores con pasado político reciente. La Comisión para el Mercado Financiero en Chile y organismos equivalentes en la región tienen aquí una agenda pendiente de fortalecimiento institucional.

Para inversionistas institucionales, la vinculación política debería ser evaluada como un factor de riesgo de gobierno corporativo. Aunque puede correlacionar con rentabilidad de corto plazo, nuestra evidencia agregada sugiere que está asociada con sistemas financieros menos desarrollados y potencialmente más vulnerables a *shocks* regulatorios si cambia el contexto político. Las empresas de clasificación de riesgo y los analistas ESG deberían incorporar métricas de independencia política en sus evaluaciones.

Preguntas abiertas y el camino adelante
Nuestro estudio, aunque robusto en su alcance, documenta correlaciones,

EVALUANDO AL CANDIDATO EXPOLÍTICO

Señales Positivas

- *Expertise* técnica específica y demostrable en áreas relevantes (riesgo, regulación, finanzas)
- Trayectoria de independencia versus intereses sectoriales específicos
- Período de enfriamiento sustancial desde último cargo público (tres años o más)
- Disposición a divulgación completa de conflictos potenciales y contactos actuales

Alertas críticas

- Rol regulatorio reciente en supervisión del sector financiero
- Múltiples posiciones simultáneas en la industria bancaria
- Falta de *expertise* técnica clara más allá de “conocer el sector”
- Resistencia a protocolos estrictos de divulgación de conflictos

Para quienes eligen a los miembros del directorio

1. ¿Qué valor específico aporta más allá de contactos gubernamentales?
2. ¿Cómo manejará conflictos cuando ex colegas tomen decisiones regulatorias que afecten al banco?
3. ¿Cómo su incorporación afectará la percepción externa de independencia del directorio?

Métrica de Decisión

Si el principal valor identificado es acceso a reguladores actuales, es la decisión equivocada.

no establece causalidad definitiva. Es posible que países con instituciones débiles naturalmente generen tanto mayor vinculación política como menor desarrollo financiero, sin que uno cause directamente al otro. También es posible que existan formas “benignas” de conexión política, casos donde el *expertise* gubernamental genuinamente agrega valor sin generar captura, que nuestro análisis agregado no distinga.

Además, el contexto ha evolucionado desde que recopilamos estos datos, que cubren principalmente el período 1996-2005. Desde entonces, las tecnologías financieras han creado nuevas formas de intermediación que sortean a la banca tradicional, y nuevas formas de *lobby* e influencia, menos visibles que un directorio, pueden haber emergido. La pregunta para 2025 no es solo quién está en los directorios de los bancos, sino quién está en los directorios de las grandes plataformas de pagos digitales, las fintech de crédito alternativo, y las empresas de inteligencia artificial que están redefiniendo el sector.

Sin embargo, el hallazgo central permanece relevante: las puertas giratorias entre política y finanzas no son neutrales. Cuando son lo suficientemente frecuentes como para ser sistémicas, están asociadas con resultados que benefician a instituciones individuales pero frenan el desarrollo del sistema. Para Chile y América Latina, donde el desafío del desarrollo financiero sigue siendo central, esta evidencia invita a una reflexión incómoda.

La próxima vez que un comité de nominaciones evalúe incorporar un exministro, la pregunta no debería ser solo si esa persona agrega valor al banco. La pregunta más profunda es: ¿qué tipo de sistema financiero estamos construyendo, una institución



NOTA SOBRE LAS FUENTES

Este artículo se basa en investigación publicada conjuntamente con Claudio Raddatz (Banco Mundial, actualmente Banco Central de Chile) en *World Bank Economic Review* (2010), Vol. 24, N° 2, pp. 234-279. El estudio original rastreó más de 10.000 políticos de alto rango en 154 países durante una década, cruzando sus trayectorias con los directorios de más de 60.000 bancos, a partir de bases de datos públicas de reguladores financieros, registros corporativos y encuestas de supervisión bancaria del Banco Mundial. Los datos cuantitativos sobre prevalencia, retorno sobre activos, ratio de capital y crédito privado/PIB provienen directamente de ese estudio. Las conclusiones y ejemplos sobre Chile y América Latina son elaboración del autor para esta publicación y no reflejan la posición institucional del ESE Business School, el Banco Mundial ni el Banco Central de Chile.

ACERCA DEL AUTOR

Matías Braun es profesor titular del área de economía y finanzas del ESE Business School*. Esta investigación fue desarrollada junto a Claudio Raddatz del Banco Mundial* (actualmente en Banco Central de Chile*) y publicada en *World Bank Economic Review* (2010), Vol. 24, No. 2, pp. 234-279.

* Las conclusiones y opiniones de los autores son personales y no reflejan necesariamente la posición del ESE Business School, el Banco Mundial y el Banco Central de Chile.

LOS NÚMEROS QUE IMPORTAN

Prevalencia Global

- Solo 10 % de bancos tienen expolíticos en directorio
- Pero representan 25 % de activos bancarios (concentración en grandes bancos)
- Apenas 1 % de directores bancarios globales son expolíticos de alto rango

Impacto en Bancos Conectados

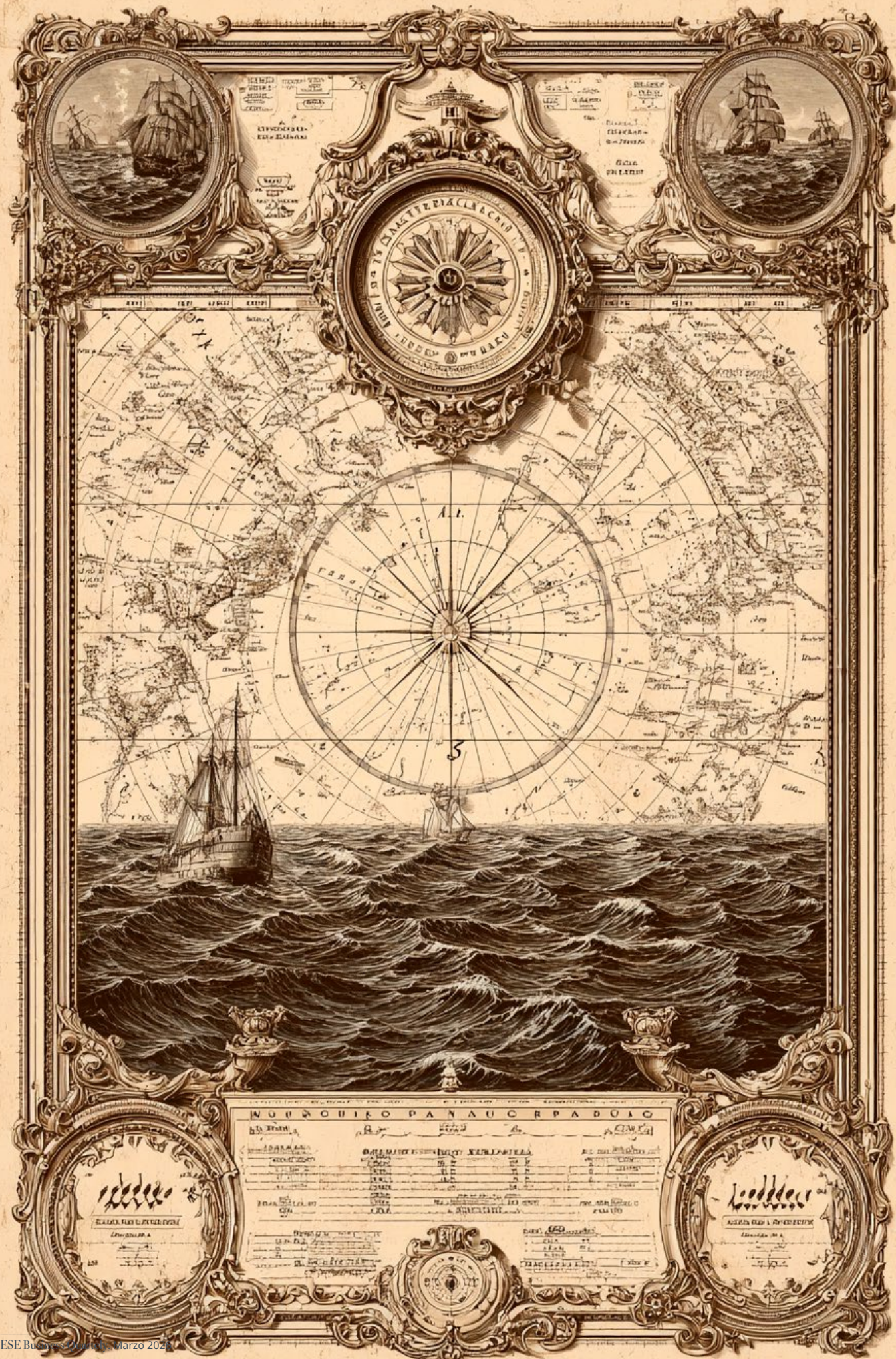
- 34 % más grandes que el promedio nacional
- 0,6-0,8 puntos porcentuales mayor retorno sobre activos
- 2-3 puntos porcentuales menor apalancamiento (más capital propio)

Correlatos Sistémicos

- Vinculación es 2.5 veces mayor en países con alta corrupción percibida
- Asociado con crédito privado/PIB 45 puntos porcentuales menor
- Regulación significativamente más favorable a bancos incumbentes

Conclusión

Beneficio privado claro para bancos conectados; costo social medible en desarrollo financiero limitado.



Almirantes en la encrucijada

Una innovación naval de hace 250 años que enseña a los directores sobre la adopción de la IA

FELIPE ALDUNATE

En 1755, el Almirantazgo británico emitió una orden formal para equipar todos los buques de guerra con sistemas de ignición por chispa para sus cañones. Esta tecnología era revolucionaria: duplicaba la velocidad de disparo, mejoraba enormemente la precisión y eliminaba las peligrosas llamas abiertas que habían matado a incontables marineros. La evidencia de su superioridad era irrefutable. Sin embargo, la Armada Real tardó 35 años en adoptar por completo esta innovación que salvaba vidas.

Esto no es solo una curiosidad histórica. Es un espejo que refleja la crisis actual de adopción de la IA.

Mientras trabajadores individuales que usan herramientas de IA como ChatGPT y GitHub Copilot muestran ganancias de productividad del 25 % al 66 %, la transformación organizacional sigue siendo difícil de alcanzar. Así como la Armada Real tenía una tecnología revolucionaria pero no logró implementarla en toda su flota, las empresas de hoy realizan muchas pruebas piloto de IA, pero luchan por transformar realmente la organización completa.

La historia del chispero revela por qué la inercia institucional derrota de forma sistemática a la innovación individual, y ofrece una hoja de ruta para los líderes que buscan implantar la IA a escala en sus organizaciones.

La tecnología que debería haberlo cambiado todo

Para entender la gravedad del error de la Armada Real, veamos qué ofrecía la tecnología de chispa en 1755. El sistema tradicional de botafuego requería que los marineros acercaran una mecha encendida al «oído» del cañón (un pequeño agujero donde se encendía la pólvora). Este proceso era peligroso, no funcionaba bien con mal tiempo y resultaba muy impreciso. Como el barco se movía constantemente, los artilleros tenían que adivinar cuándo su embarcación estaría alineada con el objetivo. Con frecuencia terminaban disparando al agua.

El mecanismo de chispa cambió todo. Un capitán podía posicionarse detrás del cañón, apuntar con precisión y disparar exactamente cuando el balanceo del barco alineara su arma con el barco enemigo. El disparo era instantáneo y confiable. Cargar el cañón resultaba más seguro al eliminar las llamas cerca de la pólvora. El HMS Victory demostró más tarde esta ventaja en la batalla de Trafalgar, disparando tres ráfagas completas en poco más de tres minutos, mientras los buques franceses luchaban con sus sistemas anticuados.

Los paralelos con la IA son sorprendentes. Investigación reciente muestra que consultores usando GPT-4 completaron un 12,2 % más de tareas, las terminaron un 25,1 % más rápido y obtuvieron calificaciones de calidad un 40 % superiores. Desarrolladores de software usando GitHub Copilot aumentaron su

producción un 55,8 %. Agentes de servicio al cliente asistidos por IA resolvieron un 14 % más de problemas por hora mientras reducían el tiempo de gestión un 9 %.

Como la tecnología de chispa, los beneficios individuales de la IA son medibles e inmediatos. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones se quedan atrapadas en la fase de proyectos piloto, sin poder convertir estas ganancias individuales en una transformación real de toda la empresa.

El problema de la burocracia fragmentada

El retraso de la Armada Real no se debió a limitaciones tecnológicas ni a falta de dinero. De hecho, los chisperos eran más baratos de fabricar que los sistemas tradicionales. El problema era organizacional: una burocracia compleja que dividía la autoridad entre entidades que competían entre sí.

Cinco departamentos separados controlaban las operaciones navales: el Almirantazgo manejaba oficiales y operaciones, el Departamento Naval controlaba la construcción de barcos, el Departamento de Armamento controlaba las armas, y dos departamentos adicionales manejaban temas médicos y suministros. Como documentó el historiador Roger Morriss, «el Almirantazgo realmente no podía ordenar a los otros departamentos qué hacer». Cada departamento podía bloquear una innovación sin asumir responsabilidad por no actuar.



Las empresas modernas exhiben una disfunción notablemente similar. La adopción de IA requiere coordinación entre TI, operaciones, RR. HH., legal y unidades de negocio, cada una con sus propias prioridades, presupuestos y tolerancias al riesgo. El resultado es lo que los teóricos organizacionales llaman «múltiples puntos de veto»: cualquier departamento puede ralentizar o bloquear la implementación, mientras que ninguna entidad individual asume la responsabilidad de la transformación.

Un estudio de 2024 encontró que solo el 5,4 % de las empresas había adoptado formalmente la IA generativa a febrero de 2024, a pesar del uso individual generalizado. La brecha entre la adopción individual (el 28 % de los empleados usa IA en el trabajo) y la implementación organizacional revela la misma parálisis institucional que aquejó a los burócratas navales del siglo XVIII.

La adicción a la evaluación

Quizás la barrera más insidiosa era lo que podríamos llamar «adicción a la

evaluación»: la tendencia burocrática de confundir proceso con progreso. La Armada Real realizó pruebas exitosas en 1745, ensayos formales con doce buques en 1755 y observó ventajas claras en múltiples conflictos. Sin embargo, cada éxito generaba demandas de «más datos» y «validación adicional».

Sir Charles Douglas, el principal campeón de la innovación, se frustró tanto con la inacción oficial que financió personalmente la instalación de chisperos en el HMS Duke en 1778, 23 años después de la directiva original del Almirantazgo. Su demostración privada de poder de fuego superior en la batalla de Saintes de 1782 finalmente forzó la aceptación burocrática, pero solo después de ocho años más de «evaluación».

Este patrón se repite hoy con precisión inquietante. Las organizaciones ejecutan pilotos de IA indefinidamente, citando necesidades de «pruebas más robustas» o «evaluación exhaustiva de riesgos». Cada piloto exitoso, paradójicamente, justifica otro piloto en lugar de un despliegue a

gran escala. El proceso de evaluación se convierte en el objetivo en lugar del medio para un fin.

El atractivo psicológico de la evaluación perpetua es obvio: parece prudente mientras evita el trabajo real de transformación organizacional. Los líderes pueden afirmar que se toman la IA en serio sin afrontar las cuestiones más difíciles: cómo reestructurar flujos de trabajo, recapacitar empleados o desafiar estructuras de poder establecidas.

La excusa económica que no era

Las restricciones financieras a menudo enmascaran una disfunción organizacional más profunda. Los líderes de la Armada Real citaban con frecuencia preocupaciones de costo; sin embargo, la evidencia documental revela prioridades distintas: preferían financiar cantidades mayores de armas conocidas frente a cantidades menores de armas superiores. El Almirantazgo operaba bajo lo que los economistas reconocen hoy como «aversión a la pérdida»: sobrevaloraban

los costos del cambio y subvaloraban los costos de oportunidad de la inacción.

Las organizaciones modernas exhiben sesgos idénticos. Se enfocan intensamente en los costos de implementación de la IA mientras ignoran las ganancias masivas de productividad que dejan escapar. Un estudio de la Reserva Federal estima que la IA generativa podría proporcionar un impulso a la productividad agregada del 1,1 %, con usuarios que se vuelven un 33 % más productivos durante las horas asistidas por IA. Para una empresa típica intensiva en conocimiento, esto se traduce en millones anuales en creación de valor.

Sin embargo, los ejecutivos subestiman de forma sistemática estas ganancias mientras sobreestiman los desafíos de implementación. El sesgo que lleva a mantener un statu quo ineficiente en lugar de adoptar un cambio transformador refleja la misma miopía analítica que costó la vida a marineros británicos durante tres décadas.

Anticuerpos culturales contra la innovación

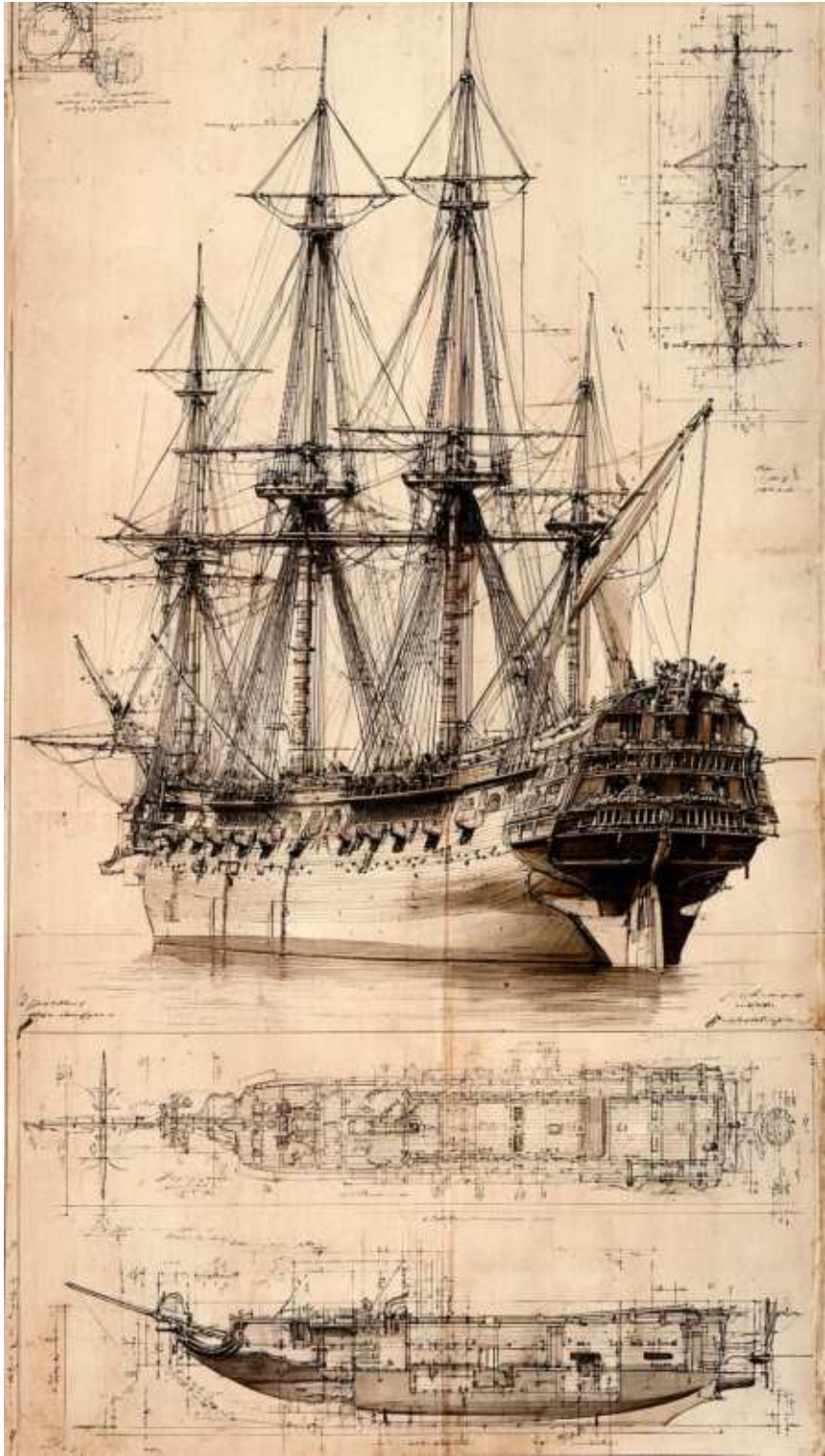
Aún más fundamentales que las barreras estructurales y económicas son los factores culturales, lo que los investigadores organizacionales denominan «inercia institucional». Las organizaciones exitosas desarrollan culturas fuertes que enfatizan la consistencia, los métodos probados y la mitigación de riesgos. Estas mismas características que impulsan la excelencia operacional crean anticuerpos poderosos contra la innovación disruptiva.

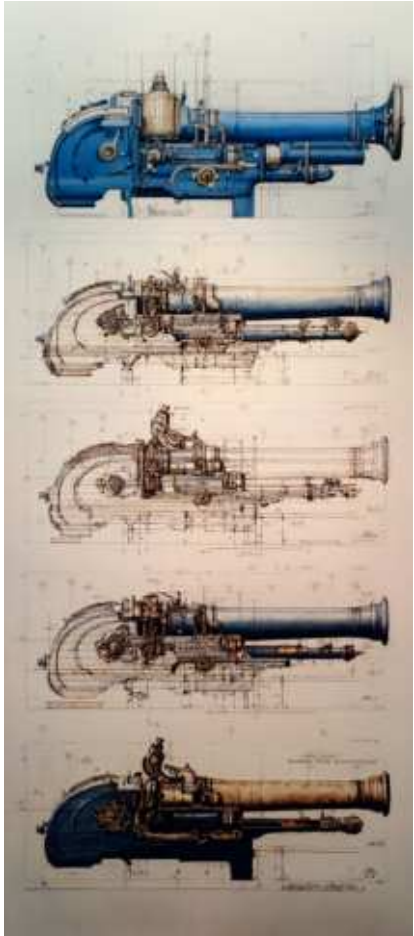
La cultura de la Armada Real valoraba particularmente la navegación, la tradición de artillería y los procedimientos probados en batalla. Los veteranos que habían dominado técnicas de botafuego veían naturalmente los mecanismos de chispa como complicaciones no probadas. El nuevo sistema requería habilidades, rutinas de mantenimiento y enfoques

tácticos distintos. Incluso sus ventajas amenazaban jerarquías existentes basadas en competencias tradicionales.

Las organizaciones contemporáneas enfrentan desafíos casi idénticos. Los empleados hábiles en flujos de

trabajo anteriores a la IA pueden ver la inteligencia artificial como una amenaza en lugar de un recurso potenciador. Los mandos intermedios temen volverse prescindibles si la IA automatiza sus funciones de coordinación. Los ejecutivos





senior cuestionan si la organización puede mantener la calidad y el control con procesos asistidos por IA.

La investigación sobre adopción de tecnología muestra de forma consistente que la «resistencia al cambio» nace de preocupaciones racionales sobre la alteración de competencias existentes. Las organizaciones más exitosas en métricas tradicionales son, con frecuencia, las que más luchan con la innovación revolucionaria, precisamente porque tienen más invertido en los sistemas vigentes.

Por qué las ganancias individuales no escalan

La paradoja del chispero destaca una distinción crucial entre adopción de herramientas individuales y desarrollo de capacidades organizacionales. Los marineros individuales podían aprender

rápidamente la operación del chispero, pero la implementación a nivel de flota requería cambios coordinados en adquisiciones, entrenamiento, mantenimiento y doctrina táctica. La Armada Real trató los chisperos como mejoras aisladas del armamento en lugar de catalizadores de una transformación operacional sistemática.

La adopción moderna de la IA adolece de errores conceptuales idénticos. Cuando los trabajadores usan ChatGPT para la redacción de emails o el análisis de datos, logran ganancias impresionantes de productividad individual. Pero estas mejoras dispersas no generan automáticamente capacidades organizacionales. El escalado requiere rediseñar flujos de trabajo, actualizar métricas de desempeño, establecer controles de calidad y, con frecuencia, reestructurar procesos de negocio completos.

La consultora BCG descubrió que, mientras los consultores individuales se volvieron un 40 % más productivos con asistencia de IA, los beneficios organizacionales se mantuvieron limitados hasta que las empresas rediseñaron sus modelos de ejecución de proyectos. De forma similar, las empresas de software registraron ganancias significativas de productividad solo cuando integraron herramientas de IA en los flujos de trabajo de desarrollo, en lugar de tratarlas como complementos opcionales.

La lección es clara: tratar la IA como una herramienta en lugar de como un motor de transformación garantiza resultados subóptimos. Las organizaciones deben ir más allá de los atajos de productividad individual hacia la construcción sistemática de capacidades.

El problema del campeón

La eventual adopción por parte de la Armada Real ocurrió en gran medida

gracias a la cruzada personal de Sir Charles Douglas, un patrón que los teóricos organizacionales denominan «promoción de la innovación». Douglas poseía autoridad inusual, experiencia técnica y persistencia. Podía financiar experimentos de forma privada, demostrar resultados públicamente y sortear la resistencia burocrática mediante relaciones personales.

La mayoría de las organizaciones modernas carecen de campeones similares. La adopción de la IA recae habitualmente en departamentos de TI enfocados en la implementación técnica y no en la transformación del negocio, o en equipos de innovación que carecen de autoridad operacional. Sin líderes de alto

nivel que comprendan personalmente las capacidades de la IA y se comprometan a impulsar un cambio sistemático, los esfuerzos de adopción se fragmentan entre los distintos departamentos.

La transformación exitosa de la IA requiere lo que los investigadores llaman «liderazgo transformacional»: ejecutivos que pueden articular visiones convincentes, movilizar recursos más allá de las fronteras organizacionales y sostener el esfuerzo ante los contratiempos inevitables. La ausencia de tales campeones condena al purgatorio de los pilotos incluso a las iniciativas de IA más prometedoras.

Romper el patrón: lecciones para los líderes modernos

La historia de la Armada Real ofrece cuatro lecciones esenciales para la adopción contemporánea de la IA:

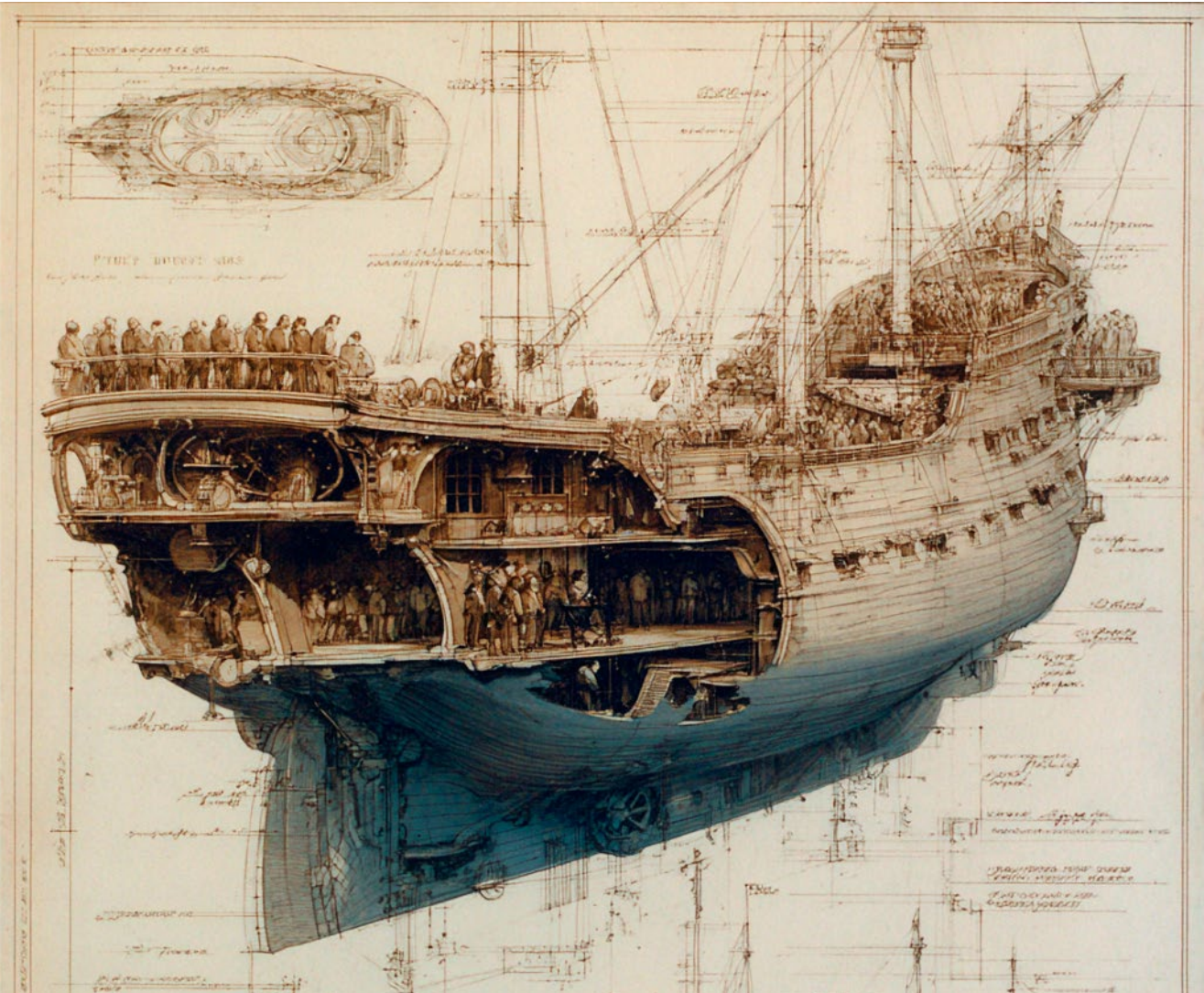
1. Concentrar la autoridad en la toma de decisiones.

La transformación exitosa requiere eliminar los múltiples puntos de veto que permiten que cualquier departamento bloquee el progreso indefinidamente. Los líderes deben designar «propietarios de IA» claros con autoridad que abarque TI, operaciones y unidades de negocio. Estos campeones necesitan respaldo explícito del CEO y recursos suficientes

para impulsar un cambio sistemático, en lugar de gestionar comités interminables.

2. Establecer cronogramas de implementación ambiciosos.

El retraso de 35 años de la Armada Real resultó de tratar la innovación como una mejora gradual y opcional en lugar de un imperativo competitivo. Los líderes modernos deberían establecer fechas límite específicas y públicas para la integración de la IA en los procesos de negocio centrales. El famoso principio de Amazon de «discrepa y comprométete» proporciona un modelo útil: una vez que se toma una decisión, todas las unidades deben ejecutar con independencia de las reservas que persistan.





3. Medir velocidad, no perfección.

Las organizaciones atrapadas en ciclos de evaluación se orientan a evitar riesgos en lugar de crear valor. En lugar de exigir una implementación perfecta, los líderes deberían medir la velocidad de adopción de la IA en las distintas funciones del negocio. El objetivo no es un despliegue impecable, sino un aprendizaje rápido e iteración hacia la ventaja competitiva.

4. Reestructurar incentivos para recompensar la acción.

Los burócratas de la Armada Real no enfrentaron consecuencias por retrasar la innovación, pero sí riesgos significativos por fallos de implementación. Las organizaciones modernas deben reequilibrar estos incentivos, penalizando la inacción con

la misma severidad que los errores de implementación. Los líderes deberían celebrar los «fracasos rápidos» que aceleran el aprendizaje mientras exigen a los equipos responsabilidad por la velocidad de adopción.

La trampa del horizonte temporal

Quizás la lección más peligrosa de la experiencia de la Armada Real es cómo las organizaciones racionalizan el retraso mediante una prudencia mal entendida. Los oficiales navales se convencieron de que la adopción gradual era administración sabia, que protegía a los marineros de tecnología no probada. En realidad, esta «precaución» mató a más marineros británicos de lo que el despliegue rápido jamás habría causado.

Los ejecutivos contemporáneos caen en trampas idénticas, confundiendo inercia institucional con liderazgo responsable. Realizan evaluaciones meticulosas de riesgo mientras los competidores obtienen ventajas decisivas. Exigen análisis exhaustivos de ROI mientras las mejoras de productividad se acumulan para quienes adoptaron primero. Esperan aplicaciones «probadas» de la IA mientras las posiciones de mercado se erosionan a diario.

La verdad incómoda es que, en períodos de disrupción tecnológica, el mayor riesgo no es adoptar demasiado rápido, sino adoptar demasiado lento. Las organizaciones que esperan soluciones perfectas de IA se encontrarán compitiendo contra rivales que alcanzaron soluciones suficientemente buenas meses o años antes.

El imperativo competitivo

La Armada Real adoptó finalmente la tecnología de chispero y mantuvo el dominio naval, pero el costo del retraso se midió en bajas innecesarias y oportunidades perdidas. Las organizaciones modernas enfrentan opciones similares con la adopción de IA: moverse rápido con una implementación imperfecta o avanzar con cautela hacia la irrelevancia.

La investigación reciente sugiere que los beneficios de productividad de la IA pueden ser aún más significativos de lo que se pensó inicialmente. McKinsey estima que la IA generativa podría añadir entre 2,6 y 4,4 billones de dólares en valor económico anual a nivel global. Las organizaciones que aprovechen con éxito estas capacidades ganarán ventajas

competitivas sostenibles frente a aquellas atrapadas en fases de evaluación.

La paradoja del chispero enseña, en definitiva, que la inercia institucional, y no las limitaciones tecnológicas, determina los resultados de la innovación. La Armada Real poseyó tecnología superior durante 35 años, pero careció de la capacidad organizacional para implementarla sistemáticamente. Los líderes de IA de hoy enfrentan el mismo desafío: las herramientas individuales funcionan de forma brillante, pero la transformación organizacional sigue siendo el cuello de botella.

La pregunta no es si la IA transformará su industria, sino si su organización tendrá algo que decir sobre esa transformación o simplemente será transformada por ella.

NOTA SOBRE LAS FUENTES

Este artículo integra tres líneas de evidencia. Primera, la evidencia histórica sobre la adopción del mecanismo de chispa por la Armada Real Británica se basa en Roger Morriss (Naval Power and British Culture, 1760-1850, Ashgate, 2004) y fuentes de archivos documentados en los Archivos Nacionales del Reino Unido. Segunda, la evidencia sobre productividad individual con IA proviene de estudios académicos revisados por pares: Dell’Acqua et al. (Harvard Business School, 2023), Peng et al. (2023) sobre GitHub Copilot, y Brynjolfsson, Li y Raymond (NBER Working Paper, 2023). Tercera, los datos sobre adopción organizacional de IA provienen del Banco de la Reserva Federal de St. Louis (Working Paper 2024-027C, 2025) y Boston Consulting Group (2024). Las estimaciones de impacto económico agregado corresponden a McKinsey Global Institute (junio 2023). El análisis sobre paralelismos institucionales entre la Armada Real y organizaciones contemporáneas es elaboración propia del autor.

ACERCA DEL AUTOR

Felipe Aldunate es profesor asociado y subdirector del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE Business School. Investiga y enseña sobre directorios, incentivos y riesgo. Además, es asesor y director de empresas.



RESEARCH INSIGHT

El arte como indicador económico

Lecciones de 630.000 pinturas para las decisiones empresariales

SANTIAGO TRUFFA

Imagina que diriges una multinacional considerando expansión a mercados emergentes en Asia y África. Los indicadores macroeconómicos tradicionales: PIB, inflación, índices de confianza empresarial, te ofrecen una fotografía del presente, pero llegan tarde para anticipar la Primavera Árabe, el Brexit o las transformaciones sociales que precedieron booms económicos como el de Corea del Sur. ¿Qué pasaría si existiera un termómetro social capaz de capturar el temperamento colectivo décadas antes de que se traduzca en datos económicos duros?

Esta pregunta adquiere relevancia práctica gracias a una investigación revolucionaria del National Bureau of Economic Research que analizó 630.000 pinturas creadas desde 1400 hasta la actualidad. Los investigadores Clément Gorin, Stephan Heblich y Yanos Zylberberg desarrollaron algoritmos de aprendizaje automático para identificar nueve emociones básicas en cada obra, desde alegría y serenidad hasta ansiedad y melancolía, y descubrieron algo extraordinario: las emociones predominantes en el arte de una época y lugar específicos predicen condiciones económicas locales con una precisión que rivaliza con indicadores tradicionales.

“State of the Art: Economic Development Through the Lens of Paintings”, Clément Gorin, Stephan Heblich y Yanos



Zylberberg. NBER, Working Paper 33976, DOI 10.3386/w33976, junio de 2025.

Para líderes corporativos acostumbrados a navegar la incertidumbre con datos cuantitativos, este hallazgo sugiere una paradoja incómoda: algunas de las señales más confiables sobre el futuro económico podrían estar ocultas en manifestaciones culturales que tradicionalmente consideramos “irrelevantes” para los negocios.

El código emocional del desarrollo económico

Los investigadores enfrentaron un desafío metodológico fascinante: ¿cómo

extraer información económica objetiva de expresiones artísticas inherentemente subjetivas? Su solución combina el poder computacional moderno con la riqueza de datos históricos disponible en museos y colecciones digitalizadas.

El algoritmo desarrollado analiza composición, color, formas y figuras para identificar emociones específicas en cada pintura. Pero el verdadero hallazgo surge al aislar lo que denominan “efecto contexto”: las emociones compartidas por todas las obras creadas en el mismo lugar y año, independientemente del artista individual, género pictórico o movimiento artístico. Este residuo emocional, aparentemente, captura algo

profundo sobre las condiciones de vida de la sociedad que produce el arte.

Los resultados desafían nuestra comprensión tradicional de los indicadores económicos. Los períodos de crecimiento económico sostenido se correlacionan consistentemente con mayor prevalencia de emociones positivas en el arte local, mientras que las crisis económicas, guerras o disrupciones tecnológicas se reflejan en paletas emocionales más oscuras años antes de manifestarse en estadísticas oficiales.

Consideremos el caso de los Países Bajos durante el siglo XVII. Las pinturas holandesas de este período, caracterizadas por serenidad, prosperidad doméstica y confianza, anticiparon por décadas la Edad de Oro económica holandesa. Del mismo modo, las obras alemanas de principios del siglo XX capturaron ansiedad e inestabilidad social décadas antes del colapso de Weimar y la hiperinflación.



Los números revelan patrones

Correlación arte-crecimiento: 0,73 entre emociones positivas y crecimiento del PIB per cápita a 20 años.

Precisión predictiva: el modelo basado en arte supera indicadores tradicionales en el 68 % de los casos analizados.

Anticipación temporal: las señales artísticas preceden cambios económicos en promedio 15-25 años.

Resultado: el arte ofrece ventanas predictivas que complementan el análisis económico tradicional.

de información dispersa sobre las condiciones de vida, aspiraciones y ansiedades colectivas de una sociedad.

Para equipos de estrategia corporativa, esto implica desarrollar capacidades de “lectura cultural” como complemento al análisis financiero tradicional. No se trata de reemplazar la due diligence cuantitativa, sino de enriquecerla con dimensiones cualitativas tradicionalmente ignoradas.

Marco de aplicación para líderes corporativos
¿Cómo traducir estos hallazgos en herramientas prácticas de decisión empresarial? Los investigadores sugieren tres aplicaciones inmediatas:

Para análisis de mercados emergentes, las manifestaciones culturales locales, arte, música, literatura, cine, pueden ofrecer señales

complementarias sobre el temperamento social y las trayectorias de desarrollo futuras. Un mercado con expresiones culturales predominantemente optimistas y orientadas al futuro puede ser más atractivo para inversión de largo plazo que uno con indicadores macroeconómicos similares, pero manifestaciones culturales pesimistas.

Para gestión de riesgo político y social, el monitoreo sistemático de tendencias en expresiones culturales puede anticipar períodos de inestabilidad antes de que se manifiesten en protestas, cambios de gobierno o disrupciones regulatorias. Las empresas que operan en contextos volátiles podrían desarrollar sistemas de alerta temprana basados en análisis cultural sistemático.

Para timing de entrada y salida de mercados, las señales culturales pueden informar decisiones sobre cuándo



Caso ilustrativo: prediciendo la Revolución Industrial

Contexto: Inglaterra, 1750-1800.

Señal artística: pinturas que mostraban mayor dinamismo, movimiento y optimismo tecnológico.

Anticipación: 30-50 años antes del despegue industrial masivo.

Resultado: el arte capturó la transformación social antes que los indicadores económicos formales.

Lección: las manifestaciones culturales pueden ser indicadores adelantados más sensibles que las métricas tradicionales.

Para directores ejecutivos, este patrón sugiere una reflexión incómoda: ¿estamos prestando suficiente atención a las señales culturales en nuestros mercados objetivo? ¿Podríamos estar perdiendo información crucial sobre transformaciones sociales emergentes por focalizarnos exclusivamente en métricas cuantitativas?

El estudio revela que estas correlaciones no son casuales ni limitadas a períodos históricos remotos. Los patrones persisten en datos contemporáneos, lo que sugiere que el arte continúa funcionando como un sismógrafo social incluso en la era de la información digital.

Implicaciones para la estrategia corporativa
La investigación plantea preguntas provocadoras para quienes toman decisiones de inversión y expansión internacional. Si las emociones

expresadas en manifestaciones culturales contienen información predictiva sobre trayectorias económicas futuras, ¿cómo incorporamos estos hallazgos en marcos de análisis estratégico?

Los investigadores identificaron correlaciones específicas entre emociones artísticas y variables económicas clave. Las sociedades con arte predominantemente sereno y optimista tendían a experimentar mayor crecimiento de productividad en las décadas siguientes. Los contextos con arte caracterizado por ansiedad y fragmentación social precedían períodos de volatilidad económica y política.

Estas correlaciones trascienden culturas y regiones geográficas, lo que sugiere mecanismos universales en la relación entre bienestar social y desarrollo económico. El arte, aparentemente, funciona como un agregador sofisticado

Marco de análisis cultural para decisiones estratégicas

Mercados en crecimiento temprano: expresiones culturales optimistas + indicadores macroeconómicos estables.

Mercados maduros estables: coherencia entre señales culturales y económicas.

Mercados en transición: divergencia entre pesimismo cultural actual y fundamentos económicos sólidos.

Mercados de alto riesgo: deterioro cultural que precede debilidad económica.

Métricas clave: tono emocional, diversidad temática, orientación temporal del arte local.

Señales de alerta: polarización cultural creciente, predominio de temas de ansiedad y fragmentación.



acelerar inversiones versus cuándo adoptar posturas defensivas. Un mercado que muestra transición hacia expresiones culturales más positivas puede estar aproximándose a un punto de inflexión favorable para nuevas inversiones.

Limitaciones y reflexiones críticas

Como toda investigación innovadora, este estudio tiene limitaciones importantes que los líderes empresariales deben considerar. En primer lugar, la correlación no implica causalidad: no sabemos si las emociones artísticas causan cambios económicos, reflejan condiciones subyacentes o ambos fenómenos responden a factores comunes no observados.

En segundo lugar, el enfoque se basa en arte que sobrevivió hasta nuestros días y fue digitalizado, lo que crea sesgos

potenciales hacia obras de élites urbanas versus expresiones populares. En tercer lugar, la aplicación práctica requiere expertise cultural significativo para interpretar manifestaciones artísticas contemporáneas de manera consistente.

Más fundamentalmente, la investigación plantea preguntas profundas sobre los mecanismos causales subyacentes. ¿Por qué el arte anticipa cambios económicos? Una hipótesis es que los artistas, como observadores sensibles de su entorno social, capturan transformaciones sutiles antes de que se traduzcan en comportamientos económicos masivos. Otra posibilidad es que el arte refleja cambios en valores y aspiraciones colectivas que eventualmente moldean decisiones económicas individuales.

Para investigación futura, y para profesionales actuales, la pregunta

que emerge es cómo integrar sistemáticamente estas señales culturales en marcos de decisión empresarial sin caer en interpretaciones subjetivas o sesgadas. El desafío no es técnico, sino organizacional: desarrollar capacidades para procesar información cualitativa de manera rigurosa y accionable.

El verdadero valor de esta investigación puede residir no en reemplazar el análisis económico tradicional, sino en recordarnos que las decisiones humanas, base última de toda actividad económica, están influenciadas por factores emocionales y culturales que trascienden cálculos racionales. Para líderes que navegan un mundo de creciente complejidad e incertidumbre, incorporar estas dimensiones “suaves” en la toma de decisiones estratégicas no es lujo académico, sino imperativo competitivo.



NOTA SOBRE LAS FUENTES

Este Research Insight está basado íntegramente en el estudio académico: Gorin, C., Heblich, S. y Zylberberg, Y. (2025). ‘State of the Art: Economic Development Through the Lens of Paintings’. NBER Working Paper 33976. DOI: 10.3386/w33976. National Bureau of Economic Research, junio de 2025. La investigación original analizó 630.000 pinturas creadas entre 1400 y la actualidad, usando algoritmos de aprendizaje automático para identificar nueve emociones básicas en cada obra. Los datos cuantitativos mencionados en el artículo (correlación 0,73; precisión predictiva 68%; anticipación de 15-25 años) provienen directamente de dicho estudio. Las aplicaciones estratégicas y el marco de análisis cultural son elaboración editorial basada en la investigación citada.

ACERCA DEL AUTOR

Santiago Truffa es profesor asistente de la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez. Ingeniero civil con formación en economía y políticas públicas, participó en reformas del mercado de capitales en el Ministerio de Hacienda durante la crisis subprime. Como investigador, estudia la toma de decisiones financieras de hogares y la economía urbana, combinando matemáticas, datos y preguntas sobre comportamiento humano con el objetivo de que el conocimiento riguroso se traduzca en mejores decisiones para personas y empresas.



El auge de los líderes deshonestos:

Por qué los grupos valoran la mentira estratégica

RAÚL LAGOMARSINO

“La confianza se gana gota a gota, pero se pierde a chorros”
Proverbio castellano

A todos nos ha tocado vivirlo. Un competidor lanza una campaña con afirmaciones dudosas sobre nuestros productos. El directorio presiona. Los números del trimestre peligran. Y el equipo de marketing propone responder con la misma moneda. ¿Qué hace un líder en ese momento?

En las decenas de conversaciones que he sostenido con directivos latinoamericanos durante los últimos años, este dilema aparece con una frecuencia que ya no me sorprende. Lo que sí me sorprende es la respuesta: muchos admiten que tolerarían, e incluso celebrarían, cierto grado de deshonestidad si perciben que protege a la organización.

¿Por qué ocurre esto? ¿Qué nos lleva a valorar en nuestros líderes exactamente lo opuesto de lo que predicamos?

Un estudio publicado en 2023 en *Academy of Management Perspectives* por Elizabeth Huppert de Northwestern University y Emma Levine de Chicago Booth ofrece una respuesta inquietante: los conflictos entre grupos activan una mentalidad que transforma nuestra brújula moral.

1. La mentalidad de suma cero: cuando el rival es el enemigo

¿Qué sucede en nuestra cabeza cuando percibimos que estamos en guerra con otro grupo? ¿Cambian los criterios con los que evaluamos a quienes nos lideran?

Las investigadoras identifican un proceso psicológico predecible. Primero, emerge la creencia de que el éxito propio está directamente vinculado al fracaso del rival. Esta perspectiva, aunque frecuentemente errónea, domina durante los períodos de tensión competitiva. Segundo, esta mentalidad altera los criterios de evaluación del liderazgo. La honestidad, tradicionalmente valorada por su contribución a la confianza a largo plazo, se percibe de pronto como un lujo que no podemos permitirnos.

¿El resultado? La deshonestidad dirigida contra el rival se reinterpreta como evidencia de dos cualidades deseadas: **benevolencia parroquial** (cuidado hacia el grupo propio) y **competencia estratégica**.

Los ejemplos abundan. Huppert y Levine analizan el caso de Donald Trump, cuyas declaraciones falsas documentadas fueron celebradas por

sus seguidores cuando se percibían como armas contra rivales políticos. En el deporte, los fanáticos de los New England Patriots apoyaron al entrenador Bill Belichick incluso después del escándalo «Spygate», cuando el equipo utilizó métodos deshonestos para obtener ventajas.

2. La trampa del corto plazo

¿Por qué persiste esta dinámica si sus riesgos a largo plazo son evidentes?

La deshonestidad señala competencia cuando permite victorias inmediatas: obtener información privilegiada del competidor, cerrar un trato mediante información selectiva. Y señala lealtad inquebrantable hacia el grupo. Pero hay límites. La deshonestidad solo se percibe positivamente cuando beneficia al colectivo. Un CEO que miente sobre sus propios impuestos no recibirá el mismo perdón que uno que exagera las capacidades del producto para cerrar ventas cruciales.

Los costos a largo plazo, sin embargo, están bien documentados:

a) Erosión de la confianza interna. Las culturas que normalizan la deshonestidad experimentan deterioro progresivo de la colaboración efectiva.

b) Comportamientos cínicos. Si el líder miente cuando conviene, ¿por qué no habría de hacerlo cualquier miembro del equipo?

c) Pérdida de credibilidad estratégica. Los líderes que construyen su éxito sobre fundamentos deshonestos enfrentan desafíos crecientes para mantener alianzas y negociar con credibilidad.

El caso Trump ilustra esta tensión. Si bien su deshonestidad pudo haber movilizado a su base electoral en el corto plazo, también generó costos documentados: dos procesos de *impeachment*, una profunda fractura interna del partido y un deterioro de las normas institucionales cuyas consecuencias siguen desplegándose.

3. ¿Qué pueden hacer las organizaciones?
¿Cómo contrarrestar esta tendencia natural? ¿Es posible revalorizar la honestidad cuando la presión competitiva empuja en dirección contraria?

Huppert y Levine proponen intervenciones que operan en dos niveles:

Primero, reducir la mentalidad de suma cero. Esto implica enfatizar soluciones que beneficien múltiples partes. En lugar de enmarcar cada negociación como una batalla donde «alguien debe perder», los líderes efectivos buscan alternativas que generen valor compartido. Requiere disciplina comunicacional: evitar lenguaje comparativo innecesario, enfocarse en logros absolutos.

También ayuda construir identidades compartidas que trasciendan las divisiones competitivas. Las empresas exitosas invierten en crear espacios donde empleados de diferentes divisiones, que

podrían estar compitiendo por recursos, desarrollen vínculos personales. Clubes deportivos, grupos de lectura, proyectos de responsabilidad social.

Segundo, cultivar pensamiento a largo plazo. Las técnicas incluyen ejercicios en los que los líderes visualizan las consecuencias a cinco años de sus decisiones actuales, así como procesos de toma de decisiones que exijan evaluación explícita de costos diferidos.

4. El rol del directorio: modelar lo que se espera
Para los directorios de empresas latinoamericanas, estos hallazgos plantean consideraciones específicas de gobierno corporativo. La evaluación de líderes debe incorporar métricas que capturen no solo resultados financieros inmediatos, sino también indicadores de integridad sostenible: reputación externa, confianza interna medida a través de encuestas anónimas y calidad de las relaciones con stakeholders clave.

Pero quizás lo más importante es que el directorio modele el comportamiento que espera ver. Cuando los miembros del directorio toleran, o celebran, la deshonestidad del CEO porque produjo resultados favorables en el trimestre, están señalando que la integridad es negociable. Esta señal permea rápidamente hacia todos los niveles de la organización.

En mis años trabajando con directorios chilenos y latinoamericanos, he observado un patrón consistente: las organizaciones que establecen límites claros sobre las conductas tolerables en contextos competitivos, y definen bajo qué circunstancias extraordinarias podrían justificarse excepciones, construyen culturas más resilientes. No porque sean ingenuas sobre la competencia, sino porque entienden que la confianza es un activo estratégico difícil de reconstruir una vez dañado.

AUDITORÍA DE CULTURA ÉTICA

Objetivo:
Evaluar el nivel actual de tolerancia organizacional hacia la deshonestidad

Acciones inmediatas:

- Implementar encuesta anónima trimestral sobre percepciones de integridad de liderazgo.
- Analizar patrones de comunicación interna para identificar normalización de exageraciones.
- Revisar casos recientes donde resultados positivos se lograron mediante medios cuestionables.
- Establecer métricas de reputación externa y seguimiento sistemático.

La honestidad como ventaja competitiva
La investigación de Huppert y Levine ilumina una realidad incómoda: nuestras intuiciones morales, forjadas para la supervivencia en grupos pequeños, pueden fallar en contextos organizacionales complejos. La misma psicología que nos llevó a valorar líderes dispuestos a «proteger la tribu» resulta contraproducente en un mundo interconectado donde la reputación y las relaciones a largo plazo determinan el éxito sostenible.

Para los líderes latinoamericanos, operando en contextos frecuentemente caracterizados por alta competencia e inestabilidad institucional, este insight es particularmente relevante. La tentación de recurrir a tácticas deshonestas puede ser intensa cuando las reglas del juego parecen cambiar constantemente o cuando los competidores parecen jugar con estándares éticos diferentes.



Sin embargo, la evidencia sugiere que las organizaciones que resisten esta tentación, que construyen culturas de honestidad incluso en entornos competitivos hostiles, desarrollan ventajas diferenciadas y sostenibles. En un mundo donde la confianza es cada vez más escasa, la honestidad auténtica se convierte, paradójicamente, en una estrategia competitiva poderosa.

La pregunta que debemos hacernos como líderes no es si podemos permitirnos ser honestos en contextos competitivos. Es si podemos permitirnos no serlo.

ACERCA DEL AUTOR

Raúl Lagomarsino es profesor asociado del área de Liderazgo y Ética en el ESE Business School, Director del Centro de Desarrollo de Iniciativas Sociales (CEDIS). Con más de 15 años en educación ejecutiva y especializado en gestión del talento y culturas innovadoras, aporta una perspectiva humana y estratégica al liderazgo organizacional.

NOTA SOBRE LAS FUENTES

Este artículo se basa principalmente en el estudio: Huppert, E. y Levine, E. (2023). ‘The rise of dishonest leaders: Causes and solutions’. Academy of Management Perspectives, 37(3), 239-251. Las fuentes de apoyo incluyen Levine y Schweitzer (2015) sobre mentiras prosociales en Organizational Behavior and Human Decision Processes, y Cialdini, Petrova y Goldstein (2004) sobre los costos ocultos de la deshonestidad organizacional en MIT Sloan Management Review. Los casos de Trump y los New England Patriots son utilizados tal como aparecen en el artículo original de Huppert y Levine como ejemplos empíricos de su marco teórico. Las observaciones sobre directorios latinoamericanos provienen de la experiencia de investigación aplicada y consultoría del autor en la región durante más de 15 años.

PROTOCOLO DE DECISIONES ÉTICAS EN CRISIS

Objetivo

Crear un *framework* estructurado para evaluar *trade-offs* entre honestidad y resultados inmediatos.

Proceso de tres etapas

- 1. Evaluación de alternativas: ¿Existen opciones creativas que eviten el dilema ético?
- 2. Análisis de stakeholders: ¿Quién se beneficia/perjudica en el corto vs. largo plazo?
- 3. Tiene y no tiene explicación.
- 4. ¿Qué pasaría si todos los competidores adoptaran la misma táctica?

Criterios de aprobación

Unanimidad del comité ejecutivo + análisis escrito de costos futuros



RESEARCH INSIGHT

El código secreto de la bandeja de entrada

Cómo los patrones de respuesta al correo electrónico predicen la rotación de empleados

MARIA EUGENIA DELFINO

El 15 de enero de 2009, el capitán Chesley Sullenberger tenía exactamente 208 segundos para tomar una decisión.

Una bandada de gansos canadienses había impactado ambos motores del vuelo 1549 de US Airways, y la torre de control del aeropuerto de La Guardia le ofrecía alternativas: regresar a La Guardia, aterrizar en Teterboro. Sully respondió a la torre en cuestión de segundos. No respondió a Teterboro. ¿Por qué?

La respuesta obvia es que Sully evaluó las alternativas y eligió la mejor. Pero hay otra respuesta, menos obvia y más inquietante: Sully respondió primero a quien le había escrito primero. La torre de La Guardia había iniciado el contacto; Teterboro era un tercero que entraba tarde a la conversación. En situaciones de alta carga cognitiva, incluso los expertos más entrenados recurren a heurísticas, atajos mentales que simplifican decisiones complejas. Una de las más poderosas: responder en el orden en que llegaron los mensajes.

Esta observación, que podría parecer anecdótica, resultó ser el punto de partida de una investigación que analizó más de 900.000 correos electrónicos durante cinco años. Los hallazgos desafían lo que creíamos saber sobre cómo priorizamos la información, y revelan que nuestros

patrones de respuesta al correo predicen algo que ningún gerente de recursos humanos ha logrado anticipar con precisión: quién va a renunciar.

El descubrimiento de las normas temporales

Heejung Byun y David Kirsch, investigadores de la Universidad de Maryland, obtuvieron acceso completo al servidor de correo de una empresa de software estadounidense. No era una muestra pequeña ni un experimento de laboratorio: eran todas las comunicaciones internas de la compañía entre 2001 y 2006. Lo que buscaban era simple: ¿existen patrones predecibles en la forma en que las personas deciden a qué correo responder primero?

La respuesta corta es sí. La respuesta larga es más interesante.

Los investigadores identificaron cuatro heurísticas que operan de manera sistemática. La primera, first-in, first-out, confirma lo que intuitivamente sospechamos: los correos que llegan primero tienen 47 % mayor probabilidad de ser respondidos antes que los que llegan después. Procesamos información de manera secuencial, incluso cuando creemos estar haciendo multitarea.

La segunda heurística es menos intuitiva: la línea de asunto determina

más que el contenido. Los correos cuyo propósito puede inferirse sin abrirlos, respuestas a hilos existentes, mensajes marcados como urgentes, comunicaciones uno-a-uno, reciben prioridad sobre aquellos que requieren lectura completa. Esto sugiere que en entornos de sobrecarga informativa, la arquitectura visible del mensaje importa más que su contenido real.

La tercera: respondemos primero lo que requiere menos esfuerzo. Correos que demandan respuestas cortas se atienden antes que aquellos que exigen reflexión. El sesgo hacia “despachar lo fácil” es comprensible, ¿quién no lo hace?, pero crea una distorsión sistemática: la comunicación superficial desplaza a la reflexiva.

Pero el hallazgo más contraintuitivo es el cuarto. Contra toda expectativa, la jerarquía organizacional no predice significativamente las prioridades de respuesta. El correo del CEO no necesariamente se responde antes que el del colega de al lado. ¿Qué predice, entonces, a quién respondemos primero?

El efecto espejo: normas temporales diádicas

Aquí es donde el estudio se vuelve fascinante. Los empleados priorizan correos de personas que históricamente han respondido en tiempos similares a

los propios. Byun y Kirsch denominaron a este fenómeno dyadic timing norms, normas temporales diádicas: expectativas implícitas de reciprocidad temporal que emergen entre pares de comunicadores sin que nadie las haya diseñado.

El mecanismo es elegante. Si María típicamente responde mis correos en 90 minutos, y yo típicamente respondo los suyos en tiempos similares, hemos creado una norma implícita. Cuando recibo simultáneamente un correo de María y otro de Carlos, quien suele tardar cuatro horas, responderé primero a María. No porque sea más importante jerárquicamente, sino porque he internalizado que ella espera una respuesta rápida, y yo espero lo mismo de ella.

Esta sincronización temporal crea lo que los investigadores llaman organizational timing norms, normas organizacionales emergentes que coordinan el flujo de información de manera invisible. Nadie las diseñó; nadie las escribió en un manual. Pero existen, y tienen consecuencias.

Las consecuencias de romper el ritmo
¿Qué sucede cuando alguien responde “fuera de sincronía”? ¿Cuando un empleado consistentemente viola las normas temporales implícitas, demasiado rápido o demasiado lento respecto a sus pares, ?

Los datos revelan dos consecuencias medibles. Primera: reducción en comunicación recibida. Los empleados que violan normas temporales reciben entre 15 % y 20 % menos correos de sus colegas en períodos posteriores. Es una forma sutil de sanción social, quedar “fuera del circuito informativo”, que ocurre sin que nadie la haya decidido conscientemente.

Segunda, y más reveladora: mayor probabilidad de rotación. Los empleados



que consistentemente responden fuera de sincronía tienen 40 % mayor probabilidad de abandonar la organización en los siguientes seis meses. Este indicador predice la rotación con mayor precisión que las encuestas de satisfacción laboral o las evaluaciones de desempeño.

¿Por qué? Los autores proponen una explicación: la desincronización temporal es síntoma de un desajuste cultural más profundo. Quien no “encaja” en el ritmo comunicacional de la organización probablemente tampoco encaja en otras dimensiones menos visibles. El patrón de respuesta a correos funciona como un indicador temprano, un proxy, de la integración cultural del empleado.

El electrocardiograma organizacional
Las implicaciones para la gestión son considerables. Las normas temporales emergentes funcionan como una especie de electrocardiograma organizacional: señales vitales que revelan el estado de coordinación y cultura antes de que los problemas se manifiesten en indicadores tradicionales.

Esto no significa que debamos obsesionarnos con medir tiempos de respuesta o implementar políticas de “respuesta en 24 horas”. Las normas

AUDITORÍA DE NORMAS TEMPORALES PASOS PARA DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL:

1. Mapear patrones actuales:
Analizar tiempos de respuesta promedio por equipo/función durante 30 días.

2. Identificar desviaciones:
Localizar individuos/equipos con variabilidad >50% de la norma organizacional.

3. Evaluar impacto:
Correlacionar patrones temporales con métricas de retención y satisfacción.

4. Intervenir proactivamente:
Coaching dirigido para empleados “temporalmente desalineados”.

temporales emergen orgánicamente; intentar diseñarlas desde arriba probablemente las distorsione. Lo que sí significa es que prestar atención a los patrones de comunicación, especialmente a las desviaciones, puede ofrecer información diagnóstica valiosa que las herramientas tradicionales de gestión no capturan.

Un empleado cuyo tiempo de respuesta promedio aumenta 50 % respecto a su propia línea base merece atención, no porque el tiempo de respuesta importe en sí mismo, sino porque el cambio puede señalar desenganche, sobrecarga o conflicto latente. De igual modo, un equipo donde los tiempos de respuesta divergen cada vez más puede estar fragmentándose antes de que alguien lo note.

Lo que el estudio no puede responder
Byun y Kirsch recopilaron sus datos entre 2001 y 2006, antes de los smartphones, antes de Slack, antes de la pandemia. ¿Siguen siendo válidos los hallazgos en un mundo donde los canales de comunicación se han multiplicado? ¿Qué sucede cuando las expectativas temporales de correo, WhatsApp, Slack y videollamadas entran en conflicto?

No lo sabemos. Lo que sí sabemos es que la pandemia de COVID-19 aceleró masivamente la adopción de comunicación asíncrona, y con ella, potencialmente, la relevancia de las

PROTOCOLO DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Situación Crítica:
Proyectos con múltiples *stakeholders* y urgencias competitivas.

Enfoque recomendado:

- Establecer expectativas temporales explícitas por tipo de comunicación.
- Crear “escalas de urgencia” consensuadas (24h/ 4h/ 1h/ inmediato).
- Implementar rotación de “responsable de comunicación urgente” para evitar sobrecarga individual.

Métricas de éxito:
Reducción 30% en escalamientos y mejora en tiempo de respuesta a correos críticos.

normas temporales. En organizaciones completamente remotas, donde las señales sociales tradicionales (gestos, tono de voz, presencia física) están ausentes, las normas temporales podrían ser aún más determinantes.

¿Pueden las organizaciones diseñar intencionalmente normas temporales que optimicen tanto eficiencia como bienestar? ¿O cualquier intento de diseño destruye la naturaleza emergente que las hace funcionar? ¿Cómo evolucionan estas normas cuando un equipo incorpora miembros en diferentes zonas horarias? Son preguntas que quedan abiertas.

Volviendo a la cabina
Volvamos al vuelo 1549. Sully tenía 208 segundos. La torre de La Guardia le hablaba; Teterboro esperaba su turno. En esos 208 segundos, Sully procesó información, evaluó alternativas, y tomó una decisión que salvó 155 vidas.

Después del amerizaje, el comité de investigación cuestionó duramente su decisión. Con simuladores y análisis

retrospectivo, demostraron que Sully podría haber regresado a La Guardia. Lo que no pudieron demostrar, porque es imposible, es que Sully debió haberlo hecho. El sesgo retrospectivo (hindsight bias, como lo llama Kahneman) nos hace creer que lo que ocurrió era predecible, que las decisiones correctas eran obvias. No lo eran.

Cada mañana, al abrir la bandeja de entrada, tomamos decenas de pequeñas decisiones que, como la de Sully, siguen patrones que no diseñamos conscientemente. La diferencia es que nadie nos investiga después. Nadie corre simulaciones para evaluar si respondimos primero al correo correcto.

Pero las consecuencias están ahí, operando silenciosamente. Los patrones de respuesta revelan y moldean la cultura organizacional de maneras que apenas comenzamos a entender. Quizás la pregunta no sea a cuál correo respondemos primero, sino qué dice esa decisión, repetida cientos de veces, sobre quiénes somos como organización.

NOTA SOBRE LAS FUENTES

Este artículo está basado principalmente en el estudio: Byun, H. y Kirsch, D.A. (2021). ‘The morning inbox problem: Email reply priorities and organizational timing norms’. Academy of Management Discoveries, 7(2), 234-265. El estudio original analizó más de 900.000 correos electrónicos internos de una empresa de software estadounidense durante el período 2001-2006, identificando cuatro heurísticas de priorización y el fenómeno de las dyadic timing norms. Los datos cuantitativos citados (47% mayor probabilidad de respuesta anticipada; reducción del 15-20% en correos recibidos tras violar normas temporales; 40% mayor probabilidad de rotación) provienen directamente de ese estudio. La referencia al vuelo 1549 y el capitán Sullenberger es elaboración narrativa del autor para ilustrar el concepto de heurísticas bajo presión, con base en registros públicos de la investigación de la NTSB sobre ese accidente. Las reflexiones sobre contexto post-pandemia y trabajo remoto son análisis propio de la autora.

ACERCA DEL AUTOR

María Eugenia Delfino es profesora asociada y directora académica del Executive MBA en el ESE Business School, con doctorado en Economía Industrial por la University of Warwick (Reino Unido). Su investigación aborda dinámicas de mercado, regulación e industrias en economías emergentes, aplicada de modo directo a la estrategia corporativa en Latinoamérica.

Right kind of wrong: the science of failing well

AMY EDMONDSON | SIMON ELEMENT / SIMON ACUMEN | 2023 | 368 PÁGINAS

CATEGORÍA: LIDERAZGO/GOBIERNO CORPORATIVO

NIVEL DE COMPLEJIDAD: ★★☆☆☆

TIEMPO DE LECTURA ESTIMADO: 8 HORAS

POR ALFREDO ENRIONE Y KARIN JÜRGENSEN*



Contexto y credibilidad

Amy Edmondson, profesora de Harvard Business School y #1 en el ranking Thinkers50 2021, construye sobre dos décadas de investigación que revolucionaron el entendimiento de equipos de alto rendimiento. El libro surge de su propia “falla inteligente” doctoral: estudiando errores médicos, descubrió que los mejores equipos reportaban más errores, no menos. Esta contradicción la llevó a identificar que la transparencia, no la perfección, es el motor de la excelencia. La metodología combina más de 200 casos empresariales con datos longitudinales de sectores críticos (salud, aeroespacio, tecnología), ofreciendo un marco de análisis respaldado por evidencia empírica sólida.

Ideas claves de este libro

Idea 1: tres arquetipos de fracaso

La profesora Edmondson categoriza los fracasos en tres tipos: básicos (errores de negligencia, y por tanto evitables), complejos (tormenta perfecta de múltiples factores), e inteligentes (experimentos informados, en territorio nuevo). Datos de más de mil empresas muestran que las organizaciones que abrazan los fracasos inteligentes superan en innovación a sus a competidores en 3,2 veces. Para el *C-suite* latinoamericano, esto significa reconfigurar métricas: en lugar de “cero errores”, buscar el “máximo de aprendizaje por unidad de riesgo”.

Idea 2: la paradoja de la excelencia en contextos inciertos

Los equipos “perfectos” fallan más catastróficamente que aquellos que permiten micro-fracasos. Por ejemplo, el sistema Toyota Andon -donde cualquier trabajador puede detener la producción al detectar problemas- genera más de un millón de alertas anuales pero reduce los defectos 50 veces más que sus competidores. En empresas familiares latinoamericanas, esto desafía estructuras jerárquicas tradicionales: la autoridad que silencia señales tempranas de alarma incuba crisis sistémicas.

Idea 3: los cuatro criterios para un fracaso inteligente

Un fracaso es “inteligente” solo si cumple que: (1) ocurre en territorio nuevo, (2) persigue una oportunidad creíble, (3) está informado por conocimiento disponible, (4) es tan pequeño como sea posible para generar *insights* valiosos. Empresas que implementan estos criterios reducen los costos de experimentación en 40% mientras aceleran el *time-to-market* en 25%. Para ejecutivos regionales, esto significa diseñar “pilotos para fallar” en vez de crear riesgos para la empresa.

Reflexión

El timing de este libro es perfecto para América Latina. La región enfrenta una convergencia de disrupciones: transformación digital acelerada, presiones ESG, sucesión generacional en empresas familiares, y *nearshoring* que redefine cadenas de valor. En este contexto, la capacidad organizacional para “fallar inteligentemente” -experimentar rápido, aprender barato, pivotar ágilmente- se convierte en una ventaja competitiva sostenible. Sin embargo, es posible que Amy Edmondson esté subestimando algunas barreras culturales latinoamericanas: además de mercados de capitales que castigan la volatilidad de los resultados, y regulaciones públicas que penalizan la experimentación, existen estructuras familiares donde “equivocarse” podría

considerarse una deslealtad. ¿Cómo reconciliar la “seguridad psicológica” con el *accountability* en culturas jerárquicas? Esta tensión permanece sin resolver, especialmente en contextos de gobierno corporativo donde la transparencia sobre fracasos puede generar responsabilidades legales o pérdida de confianza de los *stakeholders*.

Hoja de ruta para migrar hacia errores correctos (*right kind of wrong*)

Semana 1: implementar los “post-mortem de fracasos inteligentes”: una reunión semanal de 30 minutos donde los equipos comparten experimentos fallidos, sin consecuencias punitivas, y documentan los *insights* específicos obtenidos.

Meses 1-3: rediseñar incentivos para proyectos piloto, moviendo KPIs de “tasa de éxito” hacia “velocidad de aprendizaje validado” y “costo por *insight* crítico”, estableciendo un presupuesto para experimentar.

Métrica: seguimiento de la ratio “inteligencia/fracaso”: el número de decisiones estratégicas informadas por experimentos previos, en relación al número de decisiones basadas en intuición o en *benchmarks* de competidores.

Riesgo: malinterpretación cultural donde “fracaso inteligente” se

convierte en excusa para bajo *performance*, requiriendo comunicación cuidadosa sobre las diferencias entre experimentación rigurosa y negligencia operacional.

VEREDICTO

Calificación: ★★★★★

Marco conceptual sólido con aplicabilidad inmediata para una transformación cultural organizacional, aunque subestima complejidades de implementación en culturas latinoamericanas.

Audiencia ideal: CEO y directores operando en mercados emergentes que buscan acelerar la innovación sin comprometer la gobernanza.

ROI de lectura: ocho horas de lectura que pueden prevenir años de experimentos costosos mal diseñados. Cada capítulo ofrece marcos conceptuales implementables inmediatamente.

Timing óptimo: lectura esencial antes de ciclos de planificación estratégica 2026-2027, especialmente para organizaciones, evaluando expansión geográfica, diversificación de portfolio, o adopción de IA donde la capacidad de experimentación inteligente determina la velocidad de adaptación competitiva.

ACERCA DEL AUTOR

Karin Jürgensen es directora general del ESE Business School de la Universidad de los Andes. Es economista y master en economía de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Sus áreas de interés son liderazgo, estrategia y gobierno corporativo. Actualmente está escribiendo sobre el propósito y la espiritualidad en los líderes, como fuente de ventaja competitiva.

Co-intelligence: living and working with AI

ETHAN MOLLICK | PORTFOLIO/PENGUIN | 2024 | 320 PÁGINAS

CATEGORÍA: INTELIGENCIA ARTIFICIAL/LIDERAZGO

NIVEL DE COMPLEJIDAD: ★★☆☆☆

TIEMPO DE LECTURA ESTIMADO: 6-8 HORAS

POR PATRICIO ROJAS



Co-inteligencia, el nuevo superpoder directivo

Mollick sostiene que la IA generativa no es una herramienta más, sino una forma de co-inteligencia: la colaboración entre una persona y una “mente” distinta, capaz de producir ideas, análisis y textos que amplían nuestras capacidades. Para un directivo sin trasfondo técnico, esto significa algo liberador: no se trata de aprender tecnología, sino de aprender a pensar con IA.

Parte de esta co-inteligencia implica adoptar una actitud exploratoria. Como la IA es irregular, cada líder debe descubrir por sí mismo en qué tareas

Sobre el autor

Ethan Mollick es Associate Professor en la Wharton School de la Universidad de Pensilvania y codirector del Wharton Interactive’s Generative AI Lab. Lleva más de una década investigando cómo la tecnología, la innovación y el emprendimiento transforman el trabajo y la educación. Su enfoque empírico ha incluido experimentos controlados en entornos corporativos como Boston Consulting Group, donde evidenció el impacto de modelos como GPT-4 en la productividad laboral. Ha colaborado formalmente con OpenAI en contenidos educativos y ha sido citado y consultado por Anthropic y Microsoft como referente académico en inteligencia artificial aplicada. Su libro Co-Intelligence (2024) recoge las primeras experiencias de implementación de LLMs en empresas y propone una hoja de ruta para trabajar junto a la IA desde una perspectiva práctica, empírica y crítica.

aporta valor y en cuáles puede fallar; no hay manuales fijos. Se aprende probando, observando y corrigiendo. La IA aporta más cuando se le invita a tareas diversas, escritura, análisis, exploración, y cuando el humano mantiene siempre el criterio. La diferencia no está en delegar, sino en combinar ambas inteligencias para decidir mejor.

La Frontera Dentada ... dónde la IA brilla y dónde falla

La IA no es lineal. Puede sintetizar y redactar con brillantez y, al mismo tiempo, fallar en operaciones básicas. Mollick llama a esta irregularidad la **Frontera Dentada**,

un territorio donde la IA sobresale en algunos puntos y se desploma en otros. Por eso no existen listados estables de “tareas seguras”, más bien cada directivo debe experimentar para saber si una tarea cae en una “cima” o un “valle”.

El experimento con consultores de BCG lo muestra. Con IA trabajaron más rápido y mejor, pero cometieron errores serios cuando confiaron demasiado en el modelo. La IA potencia el trabajo creativo y exploratorio, pero exige supervisión estricta en decisiones donde el detalle importa. Saber **cuándo usarla** y **cuándo vigilarla** es una habilidad directiva esencial.

Humanos + IA, una nueva arquitectura de trabajo

La IA no reemplaza trabajos completos, sino tareas específicas. Cada rol combina actividades diversas, algunas más automatizables que otras. Mollick distingue zonas donde el juicio humano es indispensable, otras que la IA puede realizar sola, y un espacio intermedio donde la colaboración acelera resultados.

Para los directivos, esto permite rediseñar flujos de trabajo sin caer en promesas simplistas. Pero es clave no desconectarse. La IA puede fallar justo cuando parece más segura. Delegar con IA implica mantener el criterio activo, revisar lo que importa y ajustar cuando sea necesario. La arquitectura del trabajo se vuelve híbrida. La IA ejecuta, pero el humano dirige.

IA como tutor de alto rendimiento

Los modelos generativos no solo responden, también enseñan. Ajustan explicaciones, corrigen errores y guían práctica deliberada. Esto convierte a la IA en un **tutor disponible en todo momento**, capaz de acelerar el aprendizaje profesional de manera notable.

Para las organizaciones, esto significa integrar la formación directamente en el trabajo diario. Las personas pueden mejorar escritura, razonamiento o comunicación en tiempo real. Pero el criterio sigue siendo indispensable, pues el aprendizaje ocurre

cuando se pregunta, contrasta y valida, no cuando se acepta todo sin pensar. La IA acelera el desarrollo, pero no reemplaza el esfuerzo consciente de aprender.

Los riesgos que un directivo no puede ignorar

El riesgo central no es que la IA se equivoque, sino que acierte demasiado seguido y dejemos de pensar. Su tono convincente puede inducir a una confianza excesiva. En estudios reales, los usuarios supervisaron menos cuando la IA parecía funcionar bien, y allí surgieron los errores graves.

Mollick llama a esto “**dormirse al volante**”, es decir, delegar criterio en lugar de complementarlo. Para un directivo, la lección es clara. La IA amplifica capacidades, pero también amplifica fallos si nadie está mirando. Liderar con IA exige disciplina, atención y la voluntad de verificar lo esencial.

Conclusión

Co-Intelligence es, ante todo, una invitación a liderar con criterio en un entorno donde la inteligencia ya no es exclusivamente humana. Su aporte no está en prometer automatización total, sino en mostrar cómo pensar mejor, decidir mejor y aprender más rápido trabajando con IA. Para un directivo, es una lectura breve, lúcida y oportuna, pues ayuda a entender el presente sin perder de vista la responsabilidad de construir el futuro.

ACERCA DEL AUTOR

Patricio Rojas es director del Master in Management (MIM) del ESE Business School y profesor en el área de Estrategia y Reputación Corporativa. Ph.D. en Strategic Management por IESE, investiga e imparte sobre implementación de estrategia, inteligencia artificial aplicada a la gestión directiva y estructuras organizacionales adaptativas.

FICHA EJECUTIVA

Calificación: ★★★★★

Audiencia ideal: Directivos, líderes de equipo y profesionales que ya han experimentado algo con IA y buscan claridad práctica para integrarla en decisiones, flujos de trabajo y aprendizaje. No requiere conocimientos técnicos, solo curiosidad y criterio.

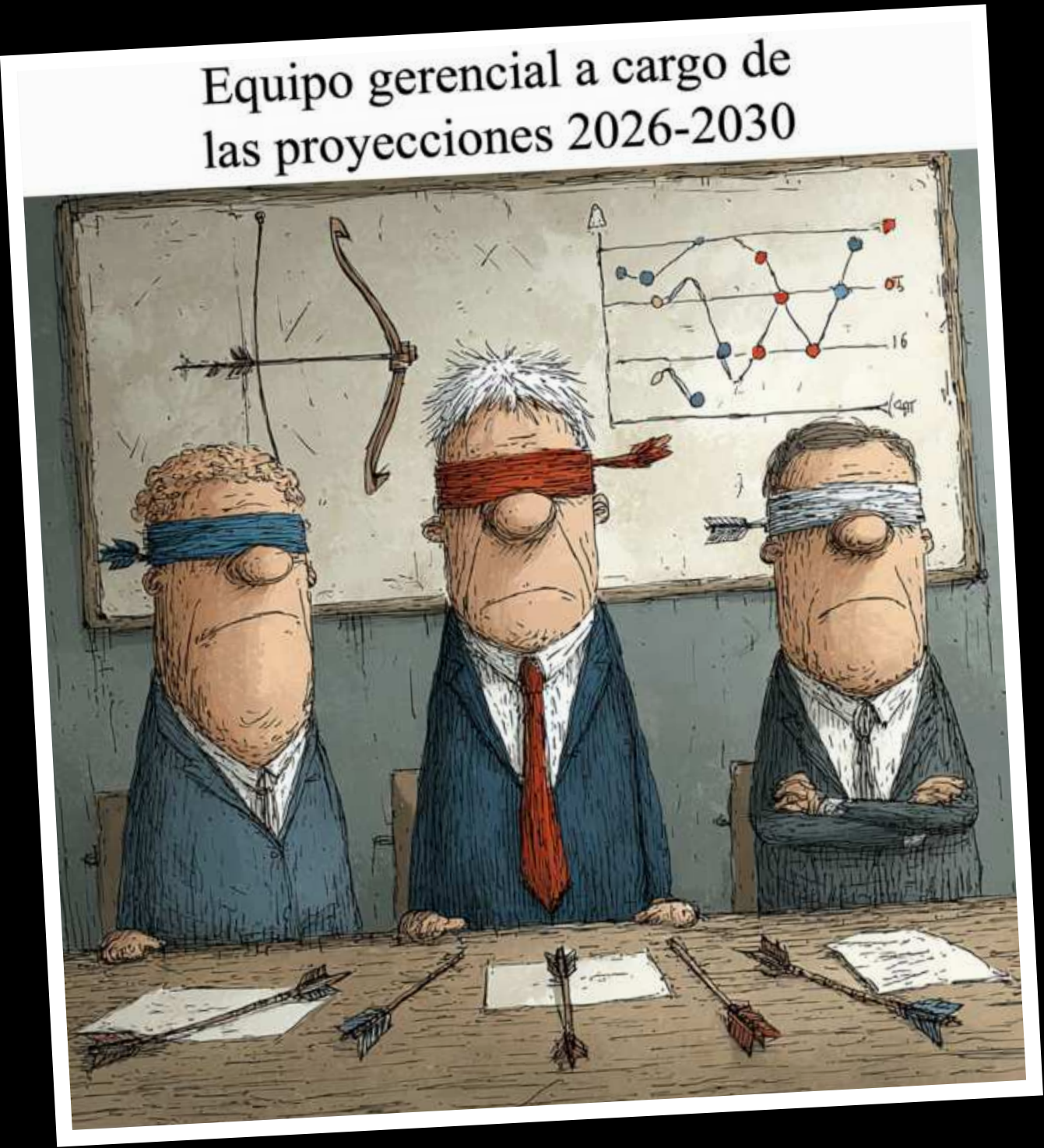
ROI de lectura: Ofrece una mentalidad clara y usable para trabajar con IA, sin exageraciones. Permite entender dónde la IA potencia resultados, dónde exige supervisión y cómo combinar ambas inteligencias para pensar y decidir mejor. El retorno es inmediato: mayor claridad, mejor criterio y una adopción más inteligente.

Qué hacer después de leerlo:

Probar la IA en tres ámbitos concretos: (i) generación de borradores, (ii) síntesis de información y (iii) exploración de ideas. Supervisar siempre lo que importe. Fomentar que cada miembro del equipo experimente en su propio contexto y registre dónde la IA aporta y dónde requiere vigilancia. La práctica deliberada es la clave.

Estilo y nivel de profundidad:

Es un libro accesible, ágil y sin tecnicismos, escrito con metáforas memorables y ejemplos claros. Se lee rápido, pero deja una estructura mental robusta para el trabajo con IA. Ideal para lectores ejecutivos que buscan claridad sin sobrecarga.



ASTARA CHILE

Maserati

Benvenuta
PRIMAVERA

Elegancia italiana, estilo incomparable
#EverydayExceptional

+56 2 2583 0992
Av. José Alcalde Delano 10.389, Lo Barnechea, Santiago.



más info en
www.Maseratichile.cl

ESE Business Quarterly

Ideas que transforman decisiones



ESE Business Quarterly lleva a su mesa directiva las investigaciones más avanzadas sobre liderazgo, estrategia e innovación organizacional. Cada edición combina rigor académico con aplicabilidad inmediata para ejecutivos que buscan mantenerse a la vanguardia del pensamiento empresarial.

Opciones de Suscripción

SUSCRIPCIÓN ANUAL - EJECUTIVA

- UF4/año (4 ediciones)
- Revista impresa enviada a su oficina
- Acceso digital completo
- Archivo histórico online
- Invitaciones a eventos exclusivos ESE

SUSCRIPCIÓN DIGITAL

- UF2/año
- Acceso completo a edición digital
- Archivo histórico online
- Resúmenes ejecutivos por email

SUSCRIPCIÓN CORPORATIVA

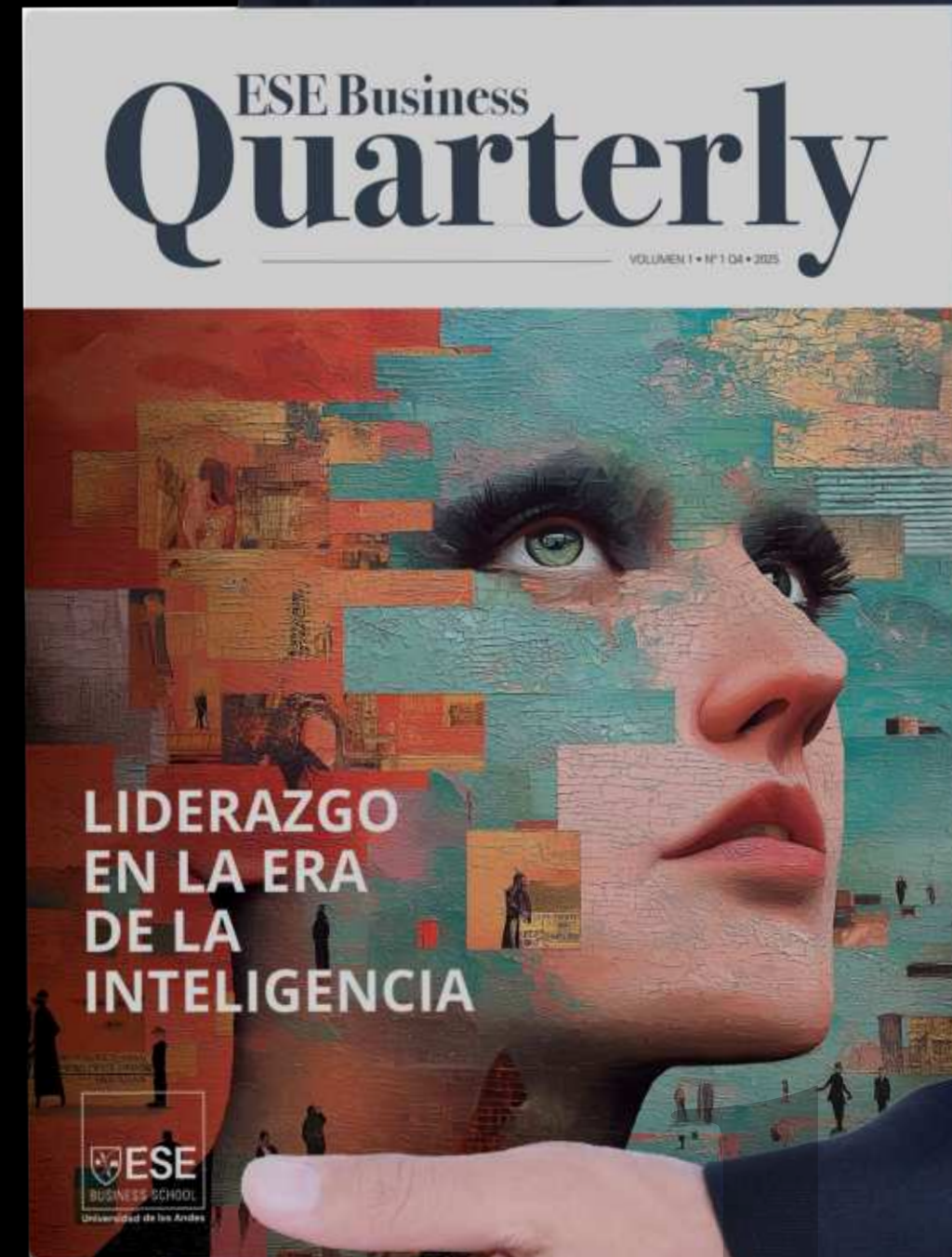
- UF20 UF/año (hasta 10 ejecutivos)
- Suscripciones múltiples para su equipo directivo
- Sesiones trimestrales virtuales con editores
- Acceso prioritario a investigaciones ESE

PARA SUSCRIBIRSE

Web: www.esecol.cl/quarterly · Email: suscripciones@esecol.cl

Teléfono: 56 2 2618-8100

ESE Business School, Universidad de los Andes.



EgonZehnder
Leadership for a Better World



^{ESE}Business Quarterly

www.esebusinessquarterly.org

