

revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS Y DE OPINIÓN

POLÍTICA NACIONAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO 2025-2030



DIRECTOR DE LA REVISTA:

Econ. Alberto Dahik

CONSEJO EDITORIAL:

César Espinoza

Director ESAI

Francisco Alemán

Decano de Facultad de
Emprendimiento, Negocios y
Economía UEES

Santiago Velázquez

Decano de Facultad de Derecho,
Política y Desarrollo UEES

Héctor Yépez

Director del Centro de
Arbitraje y Mediación UEES

Pablo Alarcón

Director Escuela de
Postgrado en Derecho UEES

Pamela Aguirre

Directora del Observatorio
Jurídico Social UEES

Antonio Gómez

Director del Observatorio
Ecuatoriano de Salud y
Seguridad en el Trabajo (OESST)

Priscila Molina

Directora Ejecutiva del Centro
de Emprendimiento Eureka

EDITORA GENERAL

Econ. Gianna Aguirre

DISEÑO GRÁFICO

Ing. Herwin Rosales



revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS Y DE OPINIÓN

Revista digital de la Universidad Espíritu Santo (UEES) que promueve el pensamiento crítico, el análisis académico y el diálogo interdisciplinario sobre temas de actualidad e interés general.

5



POLÍTICA NACIONAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO 2025-2030

Antonio R. Gómez-García, Ph.D

8



DIGITALIZACIÓN SIN GESTIÓN NO GENERA SOSTENIBILIDAD

Cristian Sáenz De Viteri, Ph.D. (c.)

12



CUANDO EL CARISMA NO ALCANZA. EL LIDERAZGO RESPONSABLE EN EL FÚTBOL DE ALTO RENDIMIENTO

MSc. Max Galarza Hernández

18



ECUADOR: MUCHOS NEGOCIOS, POCAS EMPRESAS Y PROBLEMAS INTRÍNSECOS QUE POCO SE HABLAN

Econ. María Emilia Luna



INDICE

23



EL INSUPERABLE VALOR DEL DIAGNÓSTICO CLÍNICO

Dr. Mauricio Moreno Bejarano, Mgtr.

27



LA ANATOMÍA DEL LIDERAZGO: DE LA RAÍZ FILOSÓFICA A LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL

Ing. César Espinoza S. Ph. D

31



¿INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA UNA MAGNIFICA HUMANIDAD?

Francisco Alemán, MBA, PhD (C)

37



UN "PÉNDULO" MUY CUESTIONABLE

Econ. Alberto Dahik



Carta Editorial

Edición Agosto 2026 – Revista Punto de Vista

Estimados lectores,

La edición de agosto de nuestra revista Punto de Vista presenta artículos que abordan diversos temas de actualidad económica, empresarial, política y social, a través de los aportes de miembros de la comunidad UEES y de especialistas invitados. Entre los contenidos destacados se encuentran: un análisis sobre la realidad empresarial del Ecuador, caracterizada por la existencia de numerosos negocios, pero pocas empresas consolidadas y los desafíos estructurales que ello implica; una reflexión sobre la evolución del liderazgo desde sus fundamentos filosóficos hasta su aplicación en la eficiencia organizacional; así como un examen del razonamiento clínico como elemento clave para una gestión más eficiente en los sistemas de salud.

Además, esta edición profundiza, de manera especial, el impacto de la transformación digital y los cambios que experimentan las organizaciones frente a los nuevos desafíos contemporáneos. En este contexto, se analiza el papel de la inteligencia artificial como herramienta al servicio de una humanidad más próspera; la Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo 2025-2030 en Ecuador como marco para fortalecer el bienestar laboral y; la necesidad de comprender que la digitalización, sin una adecuada gestión, no garantiza la sostenibilidad. Así también, se presentan reflexiones sobre el supuesto viraje hacia la derecha de la política latinoamericana, y sobre el liderazgo responsable en el fútbol de alto rendimiento, donde el carisma por sí solo resulta insuficiente para alcanzar resultados sostenibles.

Esperamos que esta edición contribuya a una mejor comprensión de las tendencias que influyen en nuestro entorno actual. Aspiramos a que su lectura fomente el análisis crítico, genere nuevas perspectivas y motive a los lectores a involucrarse activamente en la generación de propuestas e ideas que aporten al desarrollo futuro.

Cordialmente,

Alberto Dahik Garzo

Alberto Dahik

Director

Revista Punto de Vista – Universidad Espiritu Santo



POLÍTICA NACIONAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO 2025-2030



Antonio R. Gómez-García, Ph.D

Director del Observatorio Ecuatoriano de Salud y Seguridad en el Trabajo (OESST)
Universidad Espíritu Santo

Garantizar ambientes laborales seguros exige mucho más que buenas intenciones. El fortalecimiento de los sistemas de información, el conocimiento de la realidad productiva y la incorporación de evidencia técnica son condiciones esenciales para construir una política nacional capaz de responder a los desafíos del mundo del trabajo en Ecuador.

Las políticas nacionales de seguridad y salud en el trabajo representan un compromiso gubernamental que garantiza y promueve el derecho de las personas trabajadoras a ejercer sus actividades en entornos seguros, saludables y dignos. Para que estas políticas sean verdaderamente

efectivas, resulta esencial considerar la compleja realidad del mercado laboral y la singular estructura productiva de cada país, así como abordar la heterogeneidad de riesgos ocupacionales que puedan amenazar la salud de la fuerza laboral.

POLÍTICA NACIONAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO 2025-2030

“Una política pública solo es tan sólida como la evidencia que la respalda.”

CONSTRUIR POLÍTICAS DESDE LA EVIDENCIA

A la luz de esta premisa innegable, los perfiles, también denominados diagnósticos nacionales de seguridad y salud en el trabajo, constituyen insumos sumamente valiosos e imprescindibles. Al tiempo que la Organización Internacional del Trabajo les concede especial relevancia y recomienda emplearlos como cimiento base para la construcción de estas políticas nacionales. A pesar de ello, este mismo organismo internacional advierte que menos de la mitad de las políticas nacionales en los países de América Latina y el Caribe han sido elaboradas sobre un diagnóstico previo. En consecuencia, carecen de un sustento técnico sólido, lo que limita seriamente su eficacia y potencial capacidad para responder de manera adecuada las necesidades y desafíos específicos de cada país.

Desde el Observatorio Ecuatoriano de Seguridad y Salud en el Trabajo (OESST) hemos leído con especial atención, aunque aún en calidad de borrador, la propuesta de la Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo

2025-2030 de la República del Ecuador. Reconocemos las notables fortalezas que presenta este documento y, en este sentido, destacamos a modo de síntesis algunos de los aspectos que consideramos más relevantes, aunque somos conscientes de que existen muchos más elementos valiosos dignos de mención.

“MENOS DEL 50% DE LAS POLÍTICAS NACIONALES SE CONSTRUYEN SOBRE UN DIAGNÓSTICO PREVIO.”



“Las fortalezas de una política también se construyen reconociendo sus oportunidades de mejora.”

AVANCES QUE MERECE RECONOCIMIENTO

Sin duda alguna, la declaración explícita sobre la necesidad de garantizar condiciones de trabajo seguras y saludables para los trabajadores informales constituye un acierto notable y sumamente necesario. Este aspecto adquiere espe-

“La protección también debe alcanzar a quienes trabajan desde la informalidad.”

cial relevancia en el contexto ecuatoriano, donde una proporción significativa de la población trabajadora permanece fuera de la cobertura de la seguridad social. Del mismo modo, es destacable mencionar la amplitud conceptual al reconocer que los riesgos laborales afectan a la salud de los trabajadores de manera diferenciada, según su edad, género, condición social, discapacidad, etnia y tipo de empleo, lo que refleja un enfoque inclusivo y sensible a la diversidad de realidades presentes en la fuerza laboral. Asimismo, y en sintonía con las tendencias actuales, el enfoque humano orientado a garantizar el bienestar mental y emocional de los trabajadores representa otro valioso acierto de este borrador.

LOS DESAFÍOS PENDIENTES

La otra cara de la moneda revela debilidades, comprensibles considerando la naturaleza preliminar de este borrador. Para fundamentar las observaciones, desde nuestra humilde opinión y susceptibles de ser subsanadas en un futuro, tomaremos como referencia el documento titulado “Perfil de la Seguridad y Salud en el Trabajo - República del

POLÍTICA NACIONAL DE SEGURIDAD
Y SALUD EN EL TRABAJO 2025-2030

Ecuador”. Se trata de un informe elaborado por la Universidad Espíritu Santo, la Universidad Internacional SEK y la Universidad Pompeu Fabra, por encargo de la Organización Iberoamericana de Seguridad Social, en el que se refleja el panorama nacional y actualizado hasta 2025 respondiendo a los resultados del análisis de 45 indicadores agrupados en 5 dimensiones: marco legal e institucional; estructura productiva y mercado de trabajo; condiciones de trabajo; condiciones de salud; y recursos y actividades.

“La salud laboral debe entenderse desde una mirada inclusiva y diversa.”

SIN DATOS NO HAY DECISIONES

Una de las principales recomendaciones que destaca este informe es la urgente necesidad de fortalecer los sistemas de información en seguridad y salud en el trabajo en Ecuador. Esta limitación, presente también en otros países de la región, dificulta obtener una visión clara y actualizada del estado actual en la materia. Llegados a este punto, resulta inevitable plantearse la siguiente interrogante: ¿cómo es posible elaborar políticas nacionales en ausencia de datos precisos, oportunos y confiables?. Esta interrogante fue planteada duran-



45
INDICADORES

Agrupados en



5
DIMENSIONES

“Fortalecer los sistemas de información es fortalecer las políticas que protegen a las personas.”

te el encuentro anual de la Organización Iberoamericana de Seguridad Social (PREVENCIA 2026), celebrado en Barcelona, España, en junio de 2026. Asimismo, será abordada este mes de agosto en el Seminario Internacional que reunirá a destacados expertos de la región, organizado por la Red Experta en Encuestas sobre Condiciones de Trabajo, Empleo y Salud, en la ciudad de Quito, Ecuador.

En conclusión, la mejora y consolidación de los sistemas de información en seguridad y salud en el trabajo constituye el principal desafío y prioridad que requiere el país para respaldar la toma de decisiones y el diseño de la Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo 2025-2030.

DIGITALIZACIÓN SIN GESTIÓN NO GENERA SOSTENIBILIDAD



**Cristian Sáenz
De Viteri, Ph.D. (c.)¹**

Professor & Ph.D. (c)
in Administration and
Organizational Management
UEES



La transformación digital puede abrir el camino hacia empresas más sostenibles, pero la tecnología no basta. Sin objetivos, indicadores y una gestión estratégica capaz de convertir datos en decisiones, digitalizar también puede significar amplificar el desorden.

Existe un mito corporativo que ha ganado fuerza durante los últimos años: creer que comprar tecnología convierte automáticamente a una empresa en un negocio más eficiente y sostenible. Migrar información a la nube, automatizar procesos o abrir canales de comercio electrónico suelen presentarse como pasos decisivos hacia la modernización y la reducción del impacto ambiental.

No obstante, instalar una herramienta digital no transforma por sí sola la manera en que una organización decide. Una empresa puede recibir pedi-

dos por internet y almacenar grandes volúmenes de información, pero continuar administrándose mediante la intuición, sin metas claras, indicadores ni responsables que conviertan los datos en acciones.

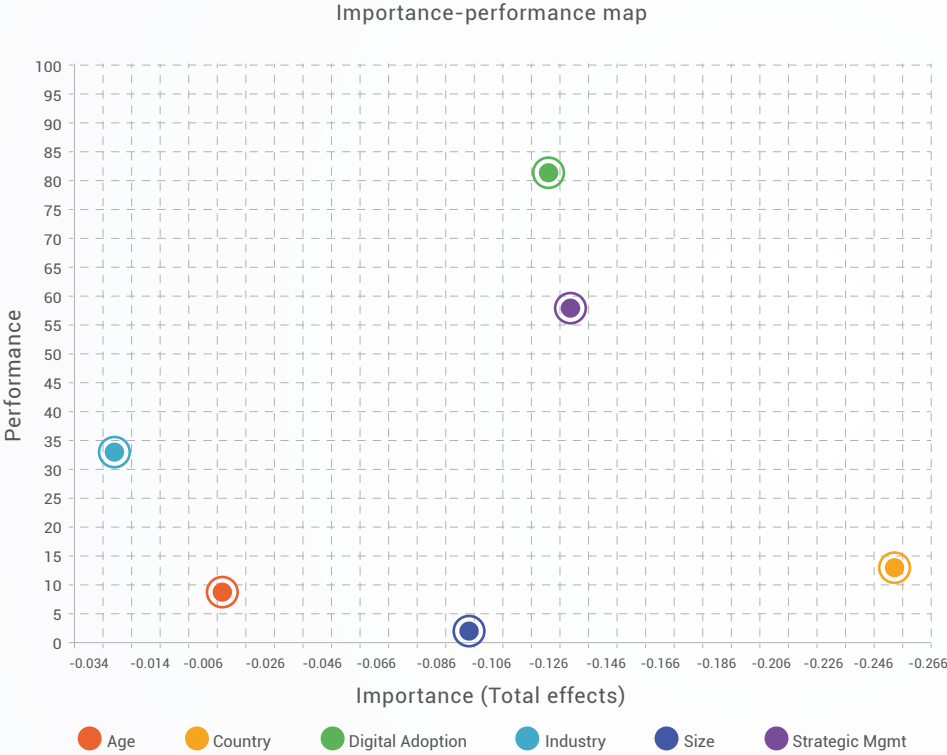
“ Las empresas han avanzado más rápido en adquirir herramientas que en construir la disciplina necesaria para aprovecharlas. ”

A la convergencia entre transformación digital y sostenibilidad ambiental se la conoce como transición gemela. Las tecnologías digitales pueden ayudar a consumir menos energía, reducir desperdicios y utilizar

mejor los recursos. Sin embargo, entre adquirir tecnología y obtener resultados ambientales existe un elemento decisivo: la capacidad gerencial.

DIGITALIZACIÓN SIN GESTIÓN NO
GENERA SOSTENIBILIDAD

GRÁFICO 1.
MAPA DE IMPORTANCIA-DESEMPEÑO PARA LA INNOVACIÓN VERDE



Fuente: Elaboración propia con base en World Bank Enterprise Surveys, 2023–2024.

LA BRECHA QUE NO SE
RESUELVE CON SOFTWARE

Para comprender esta realidad, analizamos información de 5.371 empresas de Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, México, Paraguay, Perú y Uruguay, utilizando microdatos recientes de las Encuestas de Empresas del Banco Mundial.

Los resultados muestran avances en formas básicas de adopción digital, como páginas web, redes sociales y ventas electrónicas. El principal problema, sin embargo, no parece encontrarse solamente en el acceso a la tecnología, sino en la capacidad para integrarla dentro de un sistema organizado de decisiones.

El estudio examinó tres prácticas de gestión estratégica: metas de producción, monitoreo de indicadores de desempeño e incentivos vinculados con resultados gerenciales. Dentro de las variables que dependen directamente de la empresa, la gestión estratégica aparece como una de las palancas más relevantes para impulsar la innovación verde y, al mismo tiempo, como una capacidad menos desarrollada que la adopción digital. En términos sencillos, las empresas han avanzado más rápido en adquirir herramientas que en construir la disciplina necesaria para aprovecharlas.

Como muestra el Gráfico 1, la adopción digital registra un desempeño elevado, mientras que la gestión estratégica presenta un nivel menor pese a su relevancia para la innovación verde. El contexto del país también posee una importancia considerable. Esto indica que la sostenibilidad depende tanto de las capacidades internas de la organización como del entorno institucional en el que opera.

5.371

EMPRESAS

ANALIZADAS
EN OCHO PAÍSES DE
AMÉRICA LATINA

COLOMBIA · COSTA RICA
ECUADOR · EL SALVADOR
MÉXICO · PARAGUAY
PERÚ · URUGUAY

DIGITALIZACIÓN SIN GESTIÓN NO GENERA SOSTENIBILIDAD

3 CLAVES DE GESTIÓN

METAS DE PRODUCCIÓN ·
INDICADORES DE DESEMPEÑO
· INCENTIVOS VINCULADOS A
RESULTADOS

TENER DATOS NO EQUIVALE A SABER GESTIONARLOS

Imaginemos una pequeña empresa que empieza a vender por internet. Desde ese momento dispone de información sobre preferencias de clientes, productos más demandados, devoluciones, inventarios y tiempos de entrega. Esos datos pueden revelar desperdicios, rutas ineficientes o consumos innecesarios de energía. Pero la información, por sí sola, no toma decisiones.

Para generar un cambio, alguien debe revisar los datos y vincularlos con objetivos concretos. La empresa podría establecer una meta mensual de reducción de desperdicios, medir el consumo energético por unidad producida, asignar responsables y evaluar los avances. La diferencia entre una empresa simplemente digitalizada y una verdaderamente transformada está en esa rutina: la primera acumula datos; la segunda los convierte en decisiones.

Los resultados sugieren que la adopción digital se relaciona con una mayor formalización de la gestión y que las prácticas gerenciales estructuradas se asocian positivamente con la innovación ambiental. Esto no implica una causalidad automática. Significa que las herramientas digitales pueden favorecer la profesionalización administrativa cuando los líderes están dispuestos a modificar sus prácticas.

LA SOSTENIBILIDAD NECESITA RESPONSABLES

Uno de los errores más frecuentes consiste en tratar la sostenibilidad como una declaración separada de la operación diaria. Se publican compromisos ambientales o se realizan campañas de reciclaje, pero las metas verdes no se incorporan a los indicadores con los que se evalúa el negocio.

Cuando una empresa mide únicamente ventas, costos y utilidades, sus colaboradores concentrarán sus esfuerzos en esas variables. Si la reducción de desperdicios, el ahorro de energía o la reutilización de materiales no forman parte de los objetivos formales, probablemente serán considerados asuntos secundarios.

La sostenibilidad requiere responsables, plazos, mediciones e incentivos. Una meta ambiental sin seguimiento corre el riesgo de convertirse en una buena intención. Ese es el papel de la gestión estratégica: establecer prioridades, traducirlas en indicadores y orientar las decisiones hacia resultados verificables.

“

La primera acumula
datos; la segunda los
convierte en decisiones.

”

DIGITALIZACIÓN SIN GESTIÓN NO
GENERA SOSTENIBILIDAD

“

Una meta ambiental sin seguimiento corre el riesgo de convertirse en una buena intención

”

LA EMPRESA NO PUEDE ACTUAR SOLA

También sería injusto trasladar toda la responsabilidad a las pymes. Exigir mayor formalización a empresas con poco financiamiento, escasa asistencia técnica y dificultades para contratar especialistas puede parecer poco realista. Esta objeción tiene fundamento: el estudio muestra que el contexto nacional influye de manera considerable en la innovación verde.

Las regulaciones, el crédito, la infraestructura y los incentivos ambientales pueden facilitar o frenar los esfuerzos empresariales. En muchos países latinoamericanos, esas señales todavía son débiles o inestables. La disciplina interna no sustituye a las instituciones, pero puede compensar parcialmente sus limitaciones. Una empresa bien gestionada tendrá mejores posibilidades de aprovechar programas públicos, acceder a financiamiento y responder a las exigencias de clientes internacionales.

La transición gemela necesita, por tanto, dos fuerzas complementarias: empresas capaces de organizarse internamente y entornos institucionales que recompensen la innovación sostenible.

DE FINANCIAR EQUIPOS A DESARROLLAR CAPACIDADES

Las políticas de fomento suelen concentrarse en computadoras, licencias, conectividad o plataformas. Estas inversiones son importantes, pero insuficientes cuando no incluyen acompañamiento gerencial.

Un programa efectivo de transformación digital y ambiental debería comenzar con un diagnóstico de procesos, continuar con la definición de indicadores sencillos e incluir seguimiento para comprobar si la tecnología genera resultados. Las pymes no necesitan solamente aprender a utilizar un programa: deben comprender qué información observar, cómo establecer metas, quién responderá por su cumplimiento y cómo calcular los beneficios de reducir residuos, energía o materiales.

“

La tecnología puede ampliar las capacidades de una empresa, pero también amplificar su desorden

”

Los programas públicos y privados deberían apoyar la formación en análisis de datos, control de procesos, planificación, liderazgo e innovación ambiental. La verdadera brecha no siempre está en la ausencia de tecnología, sino en la falta de capacidades para convertirla en valor.

GESTIONAR ANTES QUE ACUMULAR

El futuro sostenible del sector empresarial latinoamericano no dependerá únicamente de cuántas plataformas se compren o cuántos procesos se digitalicen. Dependerá de la capacidad de los líderes para convertir información en decisiones, decisiones en metas y metas en resultados.

La tecnología puede ampliar las capacidades de una empresa, pero también amplificar su desorden. Si una organización carece de objetivos, indicadores y responsabilidades, la digitalización no resolverá esas debilidades; producirá más datos sobre ellas. Digitalizar es importante, pero sin gestión estratégica la promesa de una empresa sostenible continuará siendo solo una promesa².

¹. World Bank Enterprise Surveys, 2023–2024.

² Sáenz-De-Viteri, C., Campoverde-Sipián, J. M., Unda-López, S., Vacacela-Conforme, L. J., & Solís-Granda, L. E. (2026). Driving the twin transition in emerging markets: The mediating role of strategic management in the digital adoption-green nexus. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*.

CUANDO EL CARISMA NO ALCANZA.

EL LIDERAZGO RESPONSABLE EN EL FÚTBOL DE ALTO RENDIMIENTO



**MSc. Max Galarza
Hernández**

Experto en Economía y
Comercio Exterior.
Docente UEES

En el fútbol de alto rendimiento, una arenga puede encender al equipo, pero no sostenerlo en la adversidad. Cuando aumenta la presión y el resultado deja de acompañar, el verdadero liderazgo se revela en el carácter, la coherencia y la capacidad de convertir influencia en confianza.

En el fútbol de alto rendimiento, el carisma puede incitar el ánimo por unos minutos, pero solo el carácter sostiene la confianza cuando el resultado deja de acompañar. La dirección técnica muestra que liderar no es impresionar, sino convertir influencia en criterio, método y responsabilidad.

Antes de que ruede la pelota, el carisma ya está en escena. Aparece en la conferencia de prensa, en la arenga de vestuario previa al partido, en el gesto firme desde el banquillo o en la seguridad

con la que un entrenador intenta transmitir control. Pero la presión, tarde o temprano, revela si detrás de esa presencia hay un vínculo real con el grupo.

“El carisma puede abrir una puerta, pero no sostiene por sí solo a un grupo frente a la presión o la adversidad.”

Si el liderazgo no es sinónimo de carisma, la pregunta aparece con fuerza en un escenario donde la presión es pública, inmediata y despiadada: ¿Qué ocurre cuando el líder debe sostener al grupo, pero el resultado deja de acompañar? Pocas actividades castigan tan rápido la distancia entre ser y parecer líder y sostener un proyecto como el fútbol de alto rendimiento.

CUANDO EL CARISMA NO ALCANZA. EL LIDERAZGO RESPONSABLE EN EL FÚTBOL DE ALTO RENDIMIENTO

En una organización, el deterioro de la confianza puede tardar meses en hacerse visible. En un vestuario, a veces basta una suplencia mal explicada, una derrota mal gestionada o un diálogo que nunca llegó al jugador, este puede aceptar una decisión dura del técnico; lo que rara vez acepta es sentir que no hubo criterio, coherencia o tiempo para explicarla.

La dirección técnica permite observar esa tensión con claridad. Un entrenador no solo diseña sistemas tácticos o toma decisiones durante un partido. También interpreta emociones, administra egos, contiene presiones externas y crea condiciones para que el equipo compita con claridad mental. Por eso, el liderazgo no debería medirse solo por la personalidad visible del líder, sino por la forma en que esa personalidad se convierte en conducta responsable.

Mediante las teorías de liderazgo transformacional, situacional y de la autodeterminación el presente artículo examina el impacto del carácter del director técnico (DT) en el rendimiento deportivo. Se realiza un análisis comparativo de los casos de Marcelo Bielsa, Gustavo Alfaro y Sebastián Beccacece y el estudio de los semifinalistas del Mundial FIFA 2026, se concluye que la autoridad legítima y la sostenibilidad de los resultados dependen de la coherencia ética y la capacidad de construir una simbiosis líder-grupo, al superar el encanto del carisma superficial.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL LIDERAZGO EN EL DEPORTE.

En el fútbol de alto rendimiento, la investigación científica ha redefinido el rol del DT posicionando al liderazgo como la variable crítica que conecta las decisiones técnicas con la respuesta del jugador. Este análisis se sustenta en cuatro pilares fundamentales:

1. Liderazgo Transformacional basado en los estudios de Bass (1985) y aplicado al contexto deportivo por Chelladurai (1993), enfatiza la capacidad del líder para inspirar, este estilo busca conectar con los valores del atleta, transformando la relación en algo con significado profundo. Un líder transformacional a diferencia del transaccional - que se limita a recompensas contingentes y supervisión- utiliza la influencia idealizada y la consideración individualizada para generar motivación intrínseca y resiliencia de los seguidores (Bass, 1990)
2. Liderazgo Situacional, propuesto por Hersey y Blanchard (1982) sostienen que no existe un estilo único eficaz, sino que el DT debe adaptar su dirección según la madurez del seguidor entendido como la combinación de competencia y el compromiso del jugador conforme a las acciones de: directivo con alta orientación a la tarea; formador, de apoyo y delegador.
3. Teoría de la autodeterminación (SDT) de Deci y Ryan (1985), postula que el rendimiento óptimo ocurre cuando el entorno satisface las necesidades psicológicas básicas de competencia, relación y autonomía. Los entornos que apoyan la autonomía muestran mejor gestión del estrés competitivo. (Ryan & Deci, 2000)
4. Hipótesis de la mediación estructural del carácter de Galarza (2026) propone que los rasgos de personalidad son predictivos del éxito solo si están modulados por el carácter, el cual actúa como un filtro ético que depura conductas disfuncionales como el narcisismo, garantizando la autoridad legítima.

CUANDO EL CARISMA NO ALCANZA.
EL LIDERAZGO RESPONSABLE EN EL FÚTBOL DE ALTO RENDIMIENTO

EL ESPEJISMO DEL CARISMA

En la gestión del talento y la alta competencia todavía persiste una confusión frecuente: creer que una personalidad magnética equivale a liderazgo efectivo. Se valora al líder que hable con firmeza, proyecte seguridad o consiga adhesión inmediata. Pero el liderazgo real aparece cuando esa presencia se transforma en confianza, método y resultados sostenibles en el tiempo.

El carisma puede abrir una puerta, pero no sostiene por sí solo a un grupo frente a la presión o la adversidad. Una arenga activa emocionalmente a un equipo, pero no reemplaza la preparación. Una frase poderosa puede aumentar el ánimo durante unos minutos, pero no corrige una estructura débil. La fascinación inicial por un líder se debilita cuando sus decisiones dejan de ser coherentes o cuando su comunicación bidireccional deja de escuchar al grupo.

En el fútbol de alto rendimiento, esa diferencia se nota rápido. La autoridad del entrenador no proviene de atributos superficiales como la elocuencia, la energía verbal o la necesidad de aprobación,

surge cuando logra convertir sus rasgos personales en una forma de influencia legítima sobre el equipo.

DE LA PERSONALIDAD
AL CARÁCTER

La personalidad influye, pero no determina. Un líder puede ser intenso, disciplinado, resiliente, proactivo o comunicativo, y aun así dirigir mal si esos rasgos no están orientados por el criterio. La intensidad puede ayudar, pero también convertirse en imposición cuando el líder deja de escuchar. La disciplina, sin empatía, ordena por fuera y desgasta por dentro.

“La disciplina, sin empatía, ordena por fuera y desgasta por dentro.”

Por eso, el carácter ocupa un lugar central. Mientras la personalidad describe rasgos y disposiciones, el carácter muestra cómo esos rasgos se traducen en decisiones, trato, coherencia y responsabilidad. En un director técnico se

observa en momentos pequeños: cómo corrige después de un error, cómo explica una suplencia, cómo protege al grupo en la derrota y cómo sostiene sus principios cuando el resultado deportivo es adverso.

Un entrenador responsable no busca sumisión ciega ni complacencia del vestuario. Su autoridad no nace de agradar, sino de construir una propuesta clara, justa y consistente. Casos como los de Gustavo Alfaro, Marcelo Bielsa y Sebastián Beccacece, desde estilos distintos, permiten observar que el respeto del jugador no se gana únicamente con discurso, sino con método, justicia interna y rigurosidad en la preparación.

La madurez emocional del líder estabiliza al grupo. Cambia la volatilidad del carisma (Bielsa) por la previsibilidad del carácter (Alfaro). En equipos sometidos a presión permanente, esa previsibilidad puede ser una ventaja competitiva: los jugadores entienden qué se espera de ellos, bajo qué reglas se compete y qué tipo de relación sostiene el proyecto colectivo.

INTEGRIDAD COMO FRONTERA
ÉTICA DE LA INFLUENCIA

La integridad es la frontera ética del liderazgo. Sin ella, los demás rasgos pueden volverse peligrosos. La inteligencia sin ética manipula. El carisma sin coherencia seduce. La proactividad sin límites atropella. La disciplina sin humanidad puede quebrar al equipo que intenta ordenar.

**CARISMA**

PUUEEE MOVIILIIZZAR AL EQUIPO
DURANTE UN INSTANTE.

VS

**CARÁCTER**

CONSTRUYEE LA CONFIANZZA
PARA SOSTENER EL PROYECTO.

CUANDO EL CARISMA NO ALCANZA. EL LIDERAZGO RESPONSABLE EN EL FÚTBOL DE ALTO RENDIMIENTO

“La inteligencia sin ética manipula. El carisma sin coherencia seduce. La disciplina sin humanidad puede quebrar al equipo.”

En el fútbol de alto rendimiento, las contradicciones del líder se vuelven visibles con rapidez. El vestuario percibe cuándo el discurso no coincide con la práctica, cuándo las reglas no son iguales para todos o cuándo la exigencia se convierte en trato desigual. Cuando eso ocurre, la confianza no se rompe de golpe: se apaga lentamente.

La llamada «regla de oro» de las relaciones humanas, tratar a los demás como uno esperaría ser tratado, adquiere aquí una dimensión práctica. Un trato justo, reglas predecibles y comunicación bidireccional reducen focos de conflicto y permiten que el equipo funcione en un entorno psicológicamente más seguro y resiliente. El liderazgo responsable ejercido por Alfaro y Beccacece demanda que el director técnico opere bajo una estricta coherencia interna: la coincidencia absoluta entre el discurso normativo y la praxis cotidiana.

La exigencia no desaparece; se vuelve legítima. Un líder puede demandar máximo rendimiento sin romper la confianza del grupo. Puede corregir sin humillar. Puede decidir sin clausurar toda escucha. Esa diferencia separa la

autoridad responsable de la imposición personalista.

En el análisis comparativo del carácter versus el carisma en la dirección técnica, el liderazgo responsable se manifiesta de formas distintas en la élite sudamericana, revelando los límites del método cuando se desvincula de la integridad y la conexión humana.

COMUNICAR TAMBIÉN ES LIDERAR

En la dirección técnica moderna, comunicar no es solo transmitir instrucciones. Es alinear, escuchar, explicar y construir sentido compartido. La toma de decisiones ya no puede entenderse como un acto puramente vertical, especialmente en equipos profesionales donde los jugadores poseen experiencia, liderazgo interno y comprensión táctica del juego.

La comunicación no está para que el entrenador confirme su autoridad. Está para que el grupo entienda hacia dónde va. Cuando el líder escucha, no pierde poder; lo ordena mejor. La escucha activa permite detectar tensiones, ajustar decisiones y validar al equipo como parte del proceso competitivo.

Los debates públicos alrededor de entrenadores de alto rendimiento, incluidos aquellos reconocidos por su método y exigencia como el de Bielsa abren una discusión sobre los límites de la comunicación vertical. El punto no es

convertir un proceso complejo en una obstrucción del diálogo, sino observar una tensión frecuente: incluso un método brillante puede debilitarse cuando el grupo deja de sentirse escuchado.

Desde el liderazgo responsable, el dogmatismo puede ser tan riesgoso como la improvisación. Un líder que automatiza sus formas, bloquea la escucha y reduce la participación del grupo termina debilitando el tejido relacional que necesita para competir en momentos críticos acelera su eliminación como el caso de Uruguay en el que se evidenció un aislamiento relacional y una fractura en la comunicación bidireccional.

PROACTIVIDAD SIN EGO Y LA LECCIÓN DE ECUADOR

La personalidad proactiva de Sebastián Beccacece también es una dimensión clave del liderazgo responsable. Anticipar contingencias, preparar escenarios y transformar la incertidumbre en un plan comprensible permite que el equipo compita con mayor seguridad. Pero la proactividad solo aporta valor cuando está al servicio del proyecto colectivo, no del ego del líder. Su estilo utiliza la comunicación como herramienta pedagógica. No obstante, aunque logró revitalizar a “La Tri” y generar cohesión por la victoria sobre Alemania, su posterior caída ante México sugiere que su modelo aún enfrenta límites en la consolidación de resultados sostenibles a largo plazo en comparación con proyectos de mayor madurez de carácter.

CUANDO EL CARISMA NO ALCANZA.
EL LIDERAZGO RESPONSABLE EN EL FÚTBOL DE ALTO RENDIMIENTO

El desempeño competitivo de Ecuador frente a selecciones de mayor jerarquía como la alemana permite leer una lección útil para el liderazgo y para las organizaciones. Un grupo reduce la presión cuando gestiona el estrés, entiende el plan, acepta los roles y compite con estabilidad emocional. No se trata solo de motivación. Se trata de claridad mental, confianza en el método y comunión con un propósito que pone el proyecto colectivo por encima de las individualidades. Ecuador implementó un plan proactivo, una preparación minuciosa y la comprensión del porqué de cada jugada que anularon la variable de la incertidumbre y permitieron una ejecución coordinada y fluida en el campo de juego.

Ante un rival históricamente jerarquizado, un cuerpo técnico no necesitó apoyarse en discursos efectistas ni en una narrativa vacía de inspiración. El desafío es construir certezas tácticas, reducir la ansiedad competitiva y permitir que cada jugador entienda el sentido de su rol. Esa claridad funciona como amortiguador frente al entorno adverso como fue el gol tempranero del equipo teutón.

Ecuador no compite desde el temor cuando reconoce su plan. Compite desde roles claros y una comprensión colectiva del partido. En el campo, esa claridad se traduce en decisiones más rápidas: cuándo presionar, cuándo cerrar espacios, cuándo esperar y cuándo acelerar.

El rendimiento no puede explicarse únicamente desde la genialidad individual de Gonzalo Plata ni desde la inspiración de Nilson Angulo en un momento aislado. Puede entenderse como consecuencia de un grupo cohesionado, capaz de subordinar el ego individual al plan colectivo. Cuando los futbolistas perciben reglas justas, trato coherente y una dirección confiable, el compromiso deja de ser una consigna y se convierte en conducta.

CUANDO LA PRESIÓN
REVELA AL LÍDER.

El banquillo del fútbol profesional no tolera por mucho tiempo la demagogia. Cuando los resultados son adversos, la retórica superficial pierde fuerza y aparecen las condiciones decisivas del liderazgo: escuchar activamente, decidir con claridad, sostener el rumbo y ajustar cuando el contexto lo exige.

El liderazgo sostenible, tanto en la dirección técnica como en organizaciones complejas, descansa en el carácter. La personalidad proactiva, cuando se apoya en integridad y empatía, permite construir una autoridad legítima basada en respeto mutuo.

La hipótesis de que el carácter pesa más que el brillo personal encuentra en el fútbol una prueba pragmática especialmente exigente. Allí, el liderazgo no se mide por la intensidad de una frase, sino por la capacidad de sostener confianza cuando la

FIGURA 1
MODELO DEL LIDERAZGO
RESPONSABLE EN CONTEXTOS DE
ALTA PRESIÓN/ADVERSIDAD



presión aumenta, el marcador incomoda y el entorno exige respuestas inmediatas.

Más que una anécdota deportiva, la victoria sobre Alemania, construida desde la coherencia deja una imagen útil para pensar el liderazgo más allá de la cancha. El método, la responsabilidad ética y la claridad compartida pueden pesar más que la elocuencia, el historial o el brillo individual.

CUANDO EL CARISMA NO ALCANZA.
EL LIDERAZGO RESPONSABLE EN EL FÚTBOL DE ALTO RENDIMIENTO

En una cancha, como en cualquier organización, liderar es transformar influencia en confianza y presión en criterio compartido. El carisma puede encender una ilusión, pero solo el carácter sostiene la confianza cuando el resultado deja de acompañar.

“
El carisma puede encender una ilusión, pero solo el carácter sostiene la confianza cuando el resultado deja de acompañar.
”

LIDERAZGO EN LA ÉLITE
GLOBAL: SEMIFINALISTAS
DEL MUNDIAL

El desempeño de los equipos semifinalistas confirma que el estilo de liderazgo del DT correlaciona directamente con el desempeño competitivo alcanzado:



España
(Luis de la Fuente)

Ha subrayado que el éxito de España en el Mundial 2026 se fundamenta en una cultura de continuidad e identidad compartida desde las categorías inferiores, y que alcanzar la cima exige “sufrimiento” como precio inevitable. (Agencia EFE 2026)



Francia
(Didier Deschamps)

Se sustenta en la disciplina y estabilidad, con roles claros que potencian el talento individual dentro de un orden colectivo. Ha convertido a Francia en una potencia estable y disciplinada (Estadio Deportes, 2026; Degorre, 2026; FIFA, 2026).



Inglaterra
(Thomas Tuchel)

Aplica un liderazgo flexible y situacional, adaptando el pragmatismo táctico a la gestión emocional de grandes figuras que se convierten en pilares de identidad competitiva de su selección. (The Conversation, 2026; Cabrero en Línea, 2026; Tipnexus, 2026).



Argentina
(Lionel Scaloni)

Ha consolidado un modelo de liderazgo que equilibra la jerarquía individual (Messi y otras figuras) con una resiliencia grupal basada en la confianza mutua y el apoyo relacional, lo que se ha convertido en la identidad de la “Scaloneta” (Jalife, 2026; Nigro, 2026; Hatum, 2026).

Mientras que España y Francia apuestan por la estructura y cultura; Inglaterra y Argentina demuestran mayor adaptabilidad y equilibrio emocional.

Sin embargo, todos comparten una visión cohesionada que mitiga el estrés de la competencia.

EL CARÁCTER QUE
SOSTIENE AL EQUIPO

El liderazgo responsable es un atributo del carácter y no una extensión del carisma; la fascinación inicial por un líder elocuente se desvanece ante la derrota si no existe integridad.

La comunicación bidireccional y el apoyo a la autodeterminación (SDT) son fundamentales; el dogmatismo y la comunicación vertical (caso Bielsa) debilitan el tejido relacional necesario en los momentos críticos.

La victoria de Ecuador ante Alemania y el desempeño de las selecciones más competitivas del Mundial sugieren que la claridad, la preparación, la previsibilidad del carácter y la capacidad de poner el ego al servicio del proyecto colectivo pueden convertirse en diferenciales importantes.

El carisma puede movilizar al equipo durante un instante. El carácter, en cambio, construye la confianza que permite sostener un proyecto cuando llegan la presión, la incertidumbre y la derrota.

Referencias: Bass (1985, 1990); Hersey y Blanchard (1982); Deci y Ryan (1985, 2000); Chelladurai (1993); Galarza (2026); FIFA, EFE y medios especializados (2026).

ECUADOR:

MUCHOS NEGOCIOS, POCAS EMPRESAS Y PROBLEMAS INTRÍNSECOS QUE POCO SE HABLAN



Econ. María Emilia Luna

Coordinadora Eureka

Ecuador es uno de los países más emprendedores de América Latina, pero pocos negocios logran consolidarse. Detrás de esa paradoja aparecen el emprendimiento por necesidad, las dificultades de financiamiento, la falta de formación empresarial y una brecha tecnológica que sigue siendo, ante todo, estratégica.

Eccuador suele presentarse con orgullo como un país emprendedor. La afirmación se respalda con los resultados del Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2025: el 29,63% de la población adulta participa en actividades emprendedoras tempranas, la segunda tasa más alta entre las economías analizadas, la más alta en América Latina. Sin embargo, ese liderazgo pierde brillo cuando se observa la siguiente etapa del recorrido: solamente el 6,52% corresponde a negocios establecidos, el nivel más bajo registrado en la serie histórica nacional.

La lectura superficial sería que en Ecuador sobran ideas y falta perseverancia.

Pero la realidad es más compleja. La brecha entre los negocios que nacen y aquellos que consiguen mantenerse durante más de tres años y medio no puede atribuirse exclusivamente a las capacidades individuales del emprendedor. También revela un entorno que facilita la entrada, pero dificulta la permanencia.

“Ecuador tiene muchos emprendedores, pero pocas empresas capaces de permanecer, crecer y generar valor.”

29,63 %

EMPREDIMIENTOS
TEMPRANOS



6,52 %

NEGOCIOS
ESTABLECIDOS

ECUADOR:
MUCHOS NEGOCIOS, POCAS EMPRESAS Y
PROBLEMAS INTRÍNSECOS QUE POCO SE HABLAN

91

,50% EMPRENDER POR
NECESIDAD

**EMPRENDER COMO
RESPUESTA A LA NECESIDAD**

Uno de los datos más reveladores del GEM es que el 91,50% de quienes se encuentran en etapas tempranas de emprendimiento afirman emprender para ganarse la vida porque los empleos son escasos. La proporción permanece prácticamente igual entre los negocios establecidos: 90,82%. Es decir, buena parte del emprendimiento ecuatoriano no nace necesariamente de haber identificado una oportunidad extraordinaria, sino de la necesidad de generar ingresos.

“

Buena parte del emprendimiento ecuatoriano nace de la necesidad de generar ingresos.

”

Esto no resta mérito al esfuerzo de quienes emprenden. Al contrario, demuestra la enorme capacidad de adaptación de los ecuatorianos. Sin embargo, sí obliga a distinguir entre el emprendimiento como fuente de innovación y el autoempleo como estrategia de supervivencia.

La estructura sectorial confirma esta diferencia. El 83,18 % de los emprendimientos tempranos se concentra en actividades de consumo, una proporción superior al promedio regional. Dentro de esta categoría, el comercio al por mayor y menor agrupa aproximadamente el 50 % de los emprendimientos, seguido por alojamiento y servicios de comida, con cerca del 26 %. Solo una proporción reducida (13%) participa en transformación, manufactura e industria o servicios empresariales. Esta concentración evidencia que buena parte del emprendimiento ecuatoriano se ubica en negocios pequeños, de baja diferenciación y con limitada expectativa de crecimiento. Además, el 27,02% de los negocios tempranos no genera ningún empleo, al ser emprendimientos pequeños el 70,12 % emplea entre una y cinco personas y no tiene expectativas reales de crecimiento y de contratación de personal.

50%

Comercio al por mayor y menor

26%

Alojamiento y servicios de comida

13%

Transformación, manufactura, industria o servicios empresariales

“

Tener muchos emprendedores no significa tener una economía empresarialmente sólida.

”

No debemos confundir una alta cantidad de iniciativas con una economía empresarialmente sólida. Un país puede tener muchos emprendedores y, simultáneamente, pocas empresas capaces de invertir, exportar, incorporar tecnología y crear empleo adecuado.

**EL FINANCIAMIENTO NO
SIEMPRE ES LA PRIMERA
RESPUESTA**

Es común afirmar que el principal problema del emprendedor ecuatoriano es la falta de crédito. Los datos respaldan parte de esa preocupación: la suficiencia y el acceso al financiamiento recibieron calificaciones de apenas 2,89 y 2,90 sobre 10, respectivamente, en la evaluación de las condiciones nacionales para emprender. La primera se refiere a si existen fuentes suficientes y variadas de capital para las distintas etapas del emprendimiento, como crédito, capital semilla, crowdfunding, inversionistas ángeles o fondos de riesgo, mientras que la segunda alude a qué tan fácil es para los emprendedores acceder efectivamente a esos recursos.

ECUADOR:

MUCHOS NEGOCIOS, POCAS EMPRESAS Y
PROBLEMAS INTRÍNSECOS QUE POCO SE HABLAN

“
No todo negocio
necesita el mismo
capital ni lo necesita en
el mismo momento
”

También persisten debilidades en la burocracia y trámites necesarios para emprender, programas públicos y transferencia de investigación y desarrollo.

Sin embargo, durante el diálogo multisectorial convocado por el Centro de Emprendimiento Eureka de la UEES, en junio del 2026, en donde participaron representantes de gremios, sector público, privado, academia, y emprendedores, surgió una precisión fundamental: no todo negocio necesita el mismo capital ni lo necesita en el mismo momento. Conceder un crédito tradicional a un emprendimiento cuyo producto todavía no ha sido validado puede acelerar su cierre, en lugar de impulsar su crecimiento.

El país necesita una arquitectura financiera diferenciada. En las primeras etapas pueden resultar más adecuados el capital propio, los fondos semilla, los pequeños mecanismos de financiamiento y el acompañamiento para validar el modelo de negocio. Posteriormente pueden incorporarse inversionistas ángeles, capital de riesgo, banca de desarrollo o alianzas con empresas consolidadas. Sin embargo, el uso de capital propio, o lo que en el ecosistema de startups se conoce como “family and

30,60 %

de los emprendedores en etapas tempranas percibe menos de un salario básico unificado

friends” resulta un poco irreal si lo queremos aplicar al ecosistema emprendedor ecuatoriano. Esto, ya que hay una limitación evidente: muchos emprendedores ecuatorianos no cuentan con ahorros ni con una red cercana capaz de aportar capital y escalar sus negocios. El 30,60% de quienes se encuentran en etapas tempranas percibe menos de un Salario Básico Unificado.

“
Emprenden por falta de
ingresos, pero necesitan
ingresos para poder
emprender.”
”

Aquí aparece una de las principales trampas del emprendimiento ecuatoriano: muchas personas emprenden porque sus ingresos son insuficientes o porque no encuentran empleo, pero al mismo tiempo necesitan recursos que no poseen para validar, formalizar y hacer crecer sus negocios. Es decir, emprenden por falta de ingresos, pero necesitan ingresos para poder emprender. Esta contradicción ayuda a explicar por qué una elevada actividad empen-

dedora no se traduce necesariamente en negocios consolidados: la precariedad económica del hogar se convierte, desde el inicio, en un factor de riesgo para la supervivencia empresarial.

DE ENSEÑAR A CREAR NEGOCIOS A ENSEÑAR A CONSTRUIR EMPRESAS

La educación emprendedora tampoco puede limitarse a elaborar un plan de negocios o calcular costos. Los participantes del diálogo multisectorial insistieron en que debe comenzar antes de la universidad e incorporar habilidades blandas, administración financiera, investigación, validación en mercados reales, incubación y construcción de alianzas.

Un emprendedor puede tener una buena idea y aun así desconocer cómo establecer precios, calcular su punto de equilibrio, administrar el flujo de caja o reaccionar cuando el mercado rechaza su primera propuesta. También necesita aprender a negociar, trabajar en equipo, liderar y afrontar el fracaso sin que este represente el final de su trayectoria.

La educación debe dejar de romantizar el acto de emprender. Abrir un negocio no garantiza independencia financiera ni crecimiento. Emprender supone asumir riesgos, enfrentar períodos sin rentabilidad y tomar decisiones bajo incertidumbre. Formar mejor a los emprendedores también significa ayudarlos a reconocer cuándo una idea debe modificarse, cuándo conviene buscar socios y cuándo es preferible cerrarla antes de acumular más pérdidas.

ECUADOR: MUCHOS NEGOCIOS, POCAS EMPRESAS Y PROBLEMAS INTRÍNSECOS QUE POCO SE HABLAN

“
La brecha no es únicamente tecnológica: es estratégica
”

TECNOLOGÍA CON PRO- PÓSITO PRODUCTIVO

Otro desafío es pasar del uso superficial de herramientas digitales a una transformación real de los negocios. En 2025, el 56,90% de los emprendimientos tempranos manifestó su intención de utilizar tecnología y herramientas tecnológicas que permitan mejorar procesos, ventas, comunicación, gestión de clientes, pagos, análisis de información o presencia en canales digitales. Frente a un promedio regional de 65,60%, nuevamente el Ecuador se queda atrás. Entre los negocios establecidos, Ecuador alcanzó solamente el 47,80%, mientras la media regional llegó al 62%.

56,90 % Emprendimientos tempranos

47,80 % Negocios establecidos en Ecuador

62,00 % Promedio regional de negocios establecidos

La brecha no es únicamente tecnológica: es estratégica. Esto no consiste en abrir una cuenta en una plataforma o generar publicaciones para redes sociales. El valor de incorporar IA, por ejemplo, aparece cuando ayuda a vender más, reducir costos, comprender clientes, automatizar procesos o ingresar a nuevos mercados.

El diálogo multisectorial planteó comenzar con diagnósticos digitales que identifiquen las necesidades concretas de cada empresa. Un pequeño negocio puede utilizar inteligencia artificial para organizar clientes, automatizar citas, responder consultas o analizar ventas sin realizar grandes inversiones. Actualmente, la principal barrera ya no siempre es el precio de la tecnología, sino la falta de conocimiento para conectarla con el modelo de negocio.

VOLVER LA MIRADA AL CAMPO

Cuando se habla de emprendimiento e innovación, la conversación suele concentrarse en las ciudades, las startups digitales y los nuevos servicios. Sin embargo, Ecuador también tiene una enorme oportunidad en el sector agrícola y ganadero. El GEM muestra que el 46,69 % de los emprendedores nacientes se encuentra en zonas rurales, pero esa participación se reduce en casi diez puntos cuando los negocios alcanzan la etapa de consolidación. Esto sugiere que en el campo existe iniciativa emprendedora, pero todavía faltan condiciones para que esos proyectos sobrevivan y crezcan.

46,69 %

de los emprendedores nacientes se encuentra en zonas rurales

Durante el diálogo multisectorial se planteó la necesidad de volver a mirar al campo como un espacio de oportunidades. Muchos jóvenes migran hacia las ciudades porque no encuentran perspectivas de desarrollo en sus comunidades. En esa búsqueda, dejan atrás parcelas, producción agrícola, ganado y conocimientos familiares que podrían convertirse en negocios sostenibles si existiera mayor formación, acceso a tecnología, acompañamiento técnico, canales de comercialización y modelos de financiamiento adecuados.

“
La tecnología genera valor cuando ayuda a vender, reducir costos y comprender mejor al cliente.
”

Apoyar el emprendimiento rural no significa limitarse a entregar créditos. Un agricultor con un modelo de negocio débil, baja productividad, tecnologías productivas eficientes y con acceso a un crédito puede terminar en una situación peor que la inicial: un agricultor endeudado.

ECUADOR:

MUCHOS NEGOCIOS, POCAS EMPRESAS Y
PROBLEMAS INTRÍNSECOS QUE POCO SE HABLAN

“

El verdadero reto no es entregar créditos, sino ayudar a crear empresas rurales sostenibles.

”

El verdadero reto es ayudarlo a agregar valor a su producción, innovar, formalizarse, asociarse, encontrar formas de adaptarse y volverse resilientes ante los desafíos climáticos inherentes al sector y conectarse con mercados más amplios. La tecnología también puede desempeñar un papel decisivo mediante sistemas de riego inteligente, análisis de datos, trazabilidad, comercio digital y herramientas que mejoren la productividad.

Crear oportunidades en el campo permitiría que permanecer en las zonas rurales sea una decisión viable y no una condena a menores ingresos. Ecuador no necesita más emprendedores, necesita que un joven pueda mirar la parcela, el ganado o la producción de su familia y reconocer allí una oportunidad de futuro. Fortalecer el emprendimiento rural también significa reducir la migración por necesidad, lograr que los jóvenes se mantengan en el campo y exista un relevo generacional, dinamizar las economías locales y aprovechar sectores en los que el país ya posee experiencia y ventajas productivas.

UNA RESPONSABILIDAD COMPARTIDA

Ecuador no necesita abandonar su vocación emprendedora, pero sí convertirla en capacidad empresarial. Eso exige menos esfuerzos aislados y una mayor articulación entre universidades, empresas, instituciones financieras, gremios y Estado.

El GEM nos muestra la dimensión de la paradoja; el diálogo multisectorial permite escuchar las experiencias que existen detrás de ella. Ambos conducen a una misma conclusión: el éxito del ecosistema ecuatoriano no debe medirse por la cantidad de personas que empiezan a emprender, sino por la cantidad que logra permanecer, innovar, crecer y generar valor.



Las universidades pueden formar, investigar, incubar y conectar talento con problemas reales.



La empresa privada puede abrir espacios para proveedores innovadores, promover el intraemprendimiento y compartir conocimiento.



El sistema financiero debe desarrollar instrumentos compatibles con las diferentes etapas del negocio.



El Estado, por su parte, debe reducir trámites, inyectar recursos a la economía, ofrecer reglas estables y transformar la formalización en una puerta hacia beneficios y oportunidades, no únicamente hacia nuevas obligaciones.

EL INSUPERABLE VALOR DEL DIAGNÓSTICO CLÍNICO



**Dr. Mauricio Moreno
Bejarano, Mgtr.**

Alumni UEES, Master en
Gerencia de Servicios de la
Salud

La eficiencia sanitaria no depende únicamente de hospitales modernos o mayor inversión. También nace de la capacidad del médico para analizar, interpretar la evidencia y tomar decisiones clínicas responsables que beneficien al paciente y optimicen el uso de los recursos disponibles.

La eficiencia en salud no depende únicamente de la disponibilidad de recursos, tecnología o infraestructura. También está determinada por la calidad de las decisiones clínicas que se toman a diario en la atención de los pacientes. Cada examen solicitado, cada tratamiento indicado y cada derivación realizada refleja la forma en que el médico fue formado para analizar, priorizar y decidir.

En este sentido, la medicina basada en evidencia y el razonamiento clínico cumplen un papel funda-

mental. La evidencia científica permite orientar la práctica médica a partir de información objetiva y verificable, mientras que el razonamiento clínico permite integrar esa información con la anamnesis, el examen físico, la evolución del paciente y el contexto real de atención. Por ello, formar médicos capaces de pensar con criterio no solo mejora la calidad del acto clínico, sino que también favorece el uso responsable de los recursos y el funcionamiento eficiente de los sistemas de salud.

“
**La calidad del sistema
de salud comienza
con la calidad del
razonamiento clínico**
”

EL INSUPERABLE VALOR DEL
DIAGNÓSTICO CLÍNICO

EDUCACIÓN MÉDICA Y
RAZONAMIENTO CLÍNICO

La formación médica abarca un campo amplio y progresivo a lo largo del tiempo, incluye el pregrado, posgrado, especialidad, subespecialidad y educación continua. Desde las primeras etapas, el médico se enfrenta a una gran cantidad de información que debe estudiar, comprender y actualizar constantemente. Sin embargo, formar médicos no puede limitarse a transmitir contenidos. La teoría es indispensable, pero su verdadero valor aparece cuando puede ser organizada, interpretada y aplicada frente a un paciente real.

“ La teoría adquiere verdadero valor cuando puede aplicarse frente a un paciente real. ”

En la práctica clínica, ningún médico puede saberlo todo, pero sí debe dominar los fundamentos que sostienen el ejercicio médico como escuchar, examinar, identificar riesgos, priorizar problemas y tomar decisiones prudentes. Para ello, la comunicación con el paciente es esencial, porque una adecuada relación médico-paciente permite obtener información relevante, comprender el contexto clínico y orientar mejor el proceso diagnóstico y terapéutico.

En este punto aparece el razonamiento clínico como una competencia central. Razonar clínicamente implica integrar la anamnesis, el examen físico, la fisiopatología, la probabilidad diagnóstica y la evolución del paciente para decidir qué hacer y, también, qué no hacer. Esta habilidad no siempre se desarrolla de manera explícita durante la formación universitaria, aunque debería ocupar un lugar prioritario.

“ Razonar clínicamente también significa decidir qué no hacer. ”

Un médico que razona bien no actúa por impulso, costumbre o repetición, sino que analiza, prioriza y decide con responsabilidad. De ese proceso surgen decisiones fundamentales como qué examen solicitar, qué tratamiento indicar, cuándo derivar, cuándo observar y

cuándo evitar una intervención innecesaria. Allí también se expresa la dimensión ética de la medicina, especialmente los principios de beneficencia y no maleficencia. Enseñar a razonar, por tanto, es enseñar a ejercer la medicina con criterio, prudencia y responsabilidad.

MEDICINA BASADA
EN EVIDENCIA

La medicina basada en evidencia no consiste únicamente en conocer estudios científicos o aplicar guías clínicas de forma automática. Su verdadero valor está en integrar tres elementos: la mejor evidencia médica disponible, la experiencia clínica del médico y las condiciones específicas del paciente. Esta integración permite que la decisión médica no dependa exclusivamente de la intuición o de la experiencia aislada del profesional, sino que se sustente en información objetiva, analizada críticamente y adaptada al contexto individual del paciente.

LA MEDICINA BASADA EN EVIDENCIA
NO ES SOLO CIENCIA

TAMBIÉN INTEGRA TRES ELEMENTOS SENCIALES



La decisión correcta surge de integrar ciencia, experiencia y realidad del paciente.

EL INSUPERABLE VALOR DEL
DIAGNÓSTICO CLÍNICO

“

La evidencia científica necesita del criterio clínico para convertirse en una buena decisión.

”

Además, no toda evidencia tiene el mismo peso. La calidad metodológica de los estudios influye directamente en la confianza con la que se puede recomendar una intervención diagnóstica o terapéutica. Por eso, el médico debe aprender a distinguir entre una recomendación sustentada en evidencia sólida y una conducta basada en estudios limitados, consenso de expertos o práctica habitual. Esta capacidad crítica es esencial para evitar decisiones poco justificadas. Sin embargo, la evidencia científica por sí sola requiere ser filtrada por el criterio clínico. Un resultado publicado en una investigación no siempre puede trasladarse de manera directa a todos los pacientes, porque cada persona tiene antecedentes, riesgos, posibilidades de acceso, expectativas y circunstancias distintas. Allí aparece nuevamente el razonamiento clínico, el cual permite interpretar la evidencia, contrastarla con el paciente real y decidir qué conducta es más pertinente.

Cuando el médico combina evidencia con criterio, puede elegir mejor qué examen solicitar, qué tratamiento indicar y qué intervención evitar. Así, la medicina basada en evidencia no solo mejora la calidad de la atención, sino que

también reduce la variabilidad injustificada, fortalece la seguridad del paciente y favorece un uso más responsable de los recursos del sistema de salud.

EFICACIA Y EFICIENCIA EN SALUD

El razonamiento clínico también tiene una dimensión gerencial. Una decisión médica no solo impacta al paciente individual, sino también al funcionamiento del sistema de salud. Cuando el médico solicita un examen, inicia un tratamiento, indica una hospitalización o realiza una derivación, está utilizando recursos que deben ser pertinentes, oportunos y proporcionales al problema clínico.

En este punto es útil diferenciar eficacia, efectividad y eficiencia. Una intervención puede ser eficaz cuando demuestra buenos resultados en condiciones ideales; efectiva cuando funciona en la práctica clínica habitual; y eficiente cuando logra esos resultados con un uso adecuado de los recursos disponibles. Por ello, una conducta médica no debería valorarse únicamente por si funciona, sino también por si es aplicable al contexto real y si aporta valor frente a sus costos, riesgos y beneficios.

Un médico formado para razonar clínicamente puede contribuir directamente a esta eficiencia. No se trata de hacer menos por ahorrar, sino de hacer lo correcto, en el momento adecuado y con una finalidad clara. Esto implica evitar exámenes innecesarios, tratamientos de bajo valor, derivaciones tardías o in-

tervenciones que no modifican el pronóstico del paciente. También implica reconocer cuándo una acción temprana puede prevenir complicaciones futuras y reducir costos clínicos, humanos y administrativos.

“

No se trata de hacer menos por ahorrar; se trata de hacer lo correcto.

”

Los sistemas sanitarios buscan mejorar la salud individual y colectiva, ofrecer una atención adecuada y garantizar sostenibilidad. Para lograrlo, no basta con infraestructura, financiamiento o normas. Se necesitan profesionales capaces de tomar decisiones bien fundamentadas. En ese sentido, el razonamiento clínico y la medicina basada en evidencia no solo mejoran los resultados clínicos, sino que permiten un uso más responsable de los recursos y fortalecen la calidad del sistema de salud.

DECISIONES QUE FORTALECEN EL SISTEMA

Formar médicos que razonen clínicamente y utilicen adecuadamente la medicina basada en evidencia no es solo una necesidad académica, sino una estrategia para mejorar la calidad de los sistemas de salud.

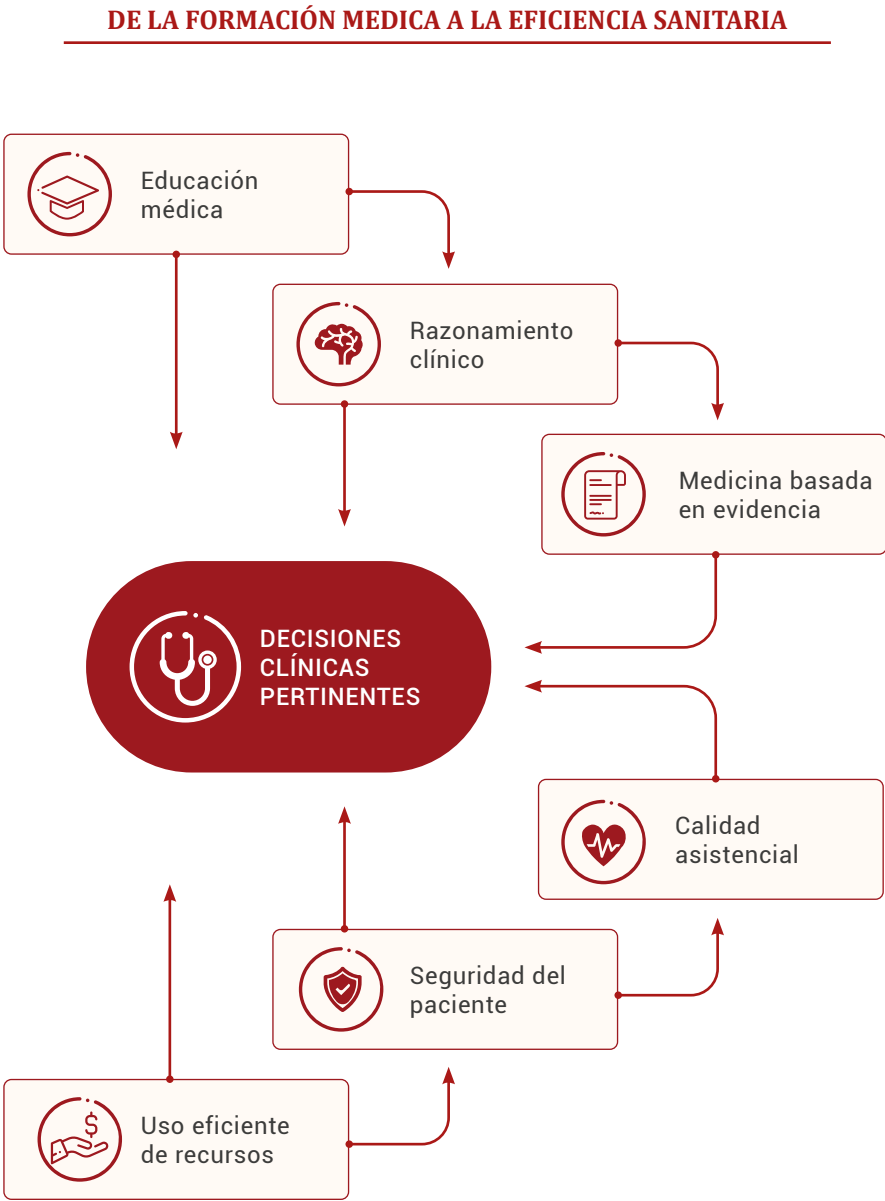
EL INSUPERABLE VALOR DEL
DIAGNÓSTICO CLÍNICO

La atención médica requiere conoci-
miento, pero también criterio para in-
terpretar la evidencia, aplicarla al con-
texto del paciente y tomar decisiones
proporcionales al problema clínico.

“
**Formar médicos
con criterio también
fortalece la seguridad
del paciente.**
”

La eficiencia y la eficacia en salud no se
alcanzan únicamente con más recursos,
tecnología o infraestructura. También
dependen de médicos capaces de deci-
dir con responsabilidad, evitar inter-
venciones innecesarias, reconocer ries-
gos y utilizar los recursos disponibles
con sentido clínico y ético. En este pro-
ceso, la educación médica cumple un pa-
pel esencial, porque desde la formación
se construye la manera en que el futuro
profesional analiza, prioriza y actúa.

Por ello, fortalecer el razonamiento clíni-
co y la medicina basada en evidencia debe
entenderse como una inversión en segu-
ridad del paciente, calidad asistencial y
sostenibilidad sanitaria. Un sistema de
salud no puede ser más eficiente que las
decisiones clínicas que lo sostienen.



Nota. El esquema muestra cómo la formación médica centrada en razonamiento clínico y medicina basada en evidencia puede orientar decisiones clínicas con impacto en calidad, seguridad y eficiencia del sistema de salud. Elaboración propia

LA ANATOMÍA DEL LIDERAZGO: DE LA RAÍZ FILOSÓFICA A LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL



**Ing. César
Espinoza S. Ph. D**

Director de la Escuela de
Postgrados en Negocios
ESAI Business School UES
Universidad Espíritu Santo

En un entorno dominado por la tecnología y la velocidad, el liderazgo enfrenta un desafío esencial: recuperar la dimensión humana. Este artículo plantea que la verdadera sostenibilidad organizacional no depende únicamente de la eficiencia operativa, sino del equilibrio entre autoconocimiento, integridad y compromiso con las personas.

En el entorno empresarial contemporáneo, las organizaciones se enfrentan a un fenómeno paradójico: la coexistencia de una hiperconexión tecnológica con una profunda desconexión humana en los equipos de trabajo. La formación ejecutiva tradicional ha priorizado el desarrollo de competencias técnicas, agilidad operativa y optimización de procesos. Sin embargo, este enfoque de diseño basado en átomo, que concibe al profesional como un agente aislado y autosuficiente, se muestra insuficiente para resolver las crisis de rotación, el agotamiento laboral (burnout) y la falta de cohesión interna. La presente reflexión aborda la necesidad urgente de transitar hacia un

management humanista sustentado en dos fuerzas vectoriales: la profundidad (el autoconocimiento) y la perspectiva (la responsabilidad relacional).

CUANDO LA TECNOLOGÍA NO BASTA

El diagnóstico de las dinámicas corporativas actuales revela que el talento individual no se suma matemáticamente, sino que se teje de manera relacional. Investigaciones longitudinales, como las desarrolladas por Alex Pentland en el MIT sobre inteligencia colectiva, demuestran empíricamente que el factor más predictivo en el desempeño de equipos de alto rendimiento no es el

**“
El talento individual
no se suma
matemáticamente; se
construye mediante
relaciones de calidad.
”**

promedio del cociente intelectual de sus miembros, sino la calidad y equidad en sus patrones de comunicación. Cuando la estructura organizativa desatiende este tejido, las interacciones se vuelven puramente instrumentales y transaccionales, derivando en la epidemia de soledad en el trabajo, un factor de riesgo crítico para la salud de la firma.

LA ANATOMÍA DEL LIDERAZGO:
DE LA RAÍZ FILOSÓFICA A LA
EFICIENCIA ORGANIZACIONAL



Para modelar esta realidad, se propone un framework bidireccional que rescata la alta filosofía y la antropología del management, estructurado de la siguiente manera:

**LAS RAÍCES
DEL LIDERAZGO**

Para fundamentar académicamente la dimensión de la profundidad, es preciso acudir a la Ética de la Virtud aristotélica, la cual sostiene que el carácter (habitus) y la integridad del sujeto preceden a la acción justa. Ricardo Calleja expande este postulado al management al demostrar que las virtudes en la empresa, especialmente la prudencia directiva, no son meros complementos normativos sino la condición de posibilidad para la sostenibilidad a largo plazo. Esta solidez e introspección interna se alinean con el concepto de Being-In desarrollado por Clark Moustakas. Asimismo, Alasdair MacIntyre advierte en Tras la virtud la necesidad de priorizar los "bienes internos" (excelencia, propósito) frente a los "bienes externos" (dinero, estatus) para salvaguardar la identidad comunitaria de las organizaciones. Este imperativo es refrendado críticamente por Søren Kierkegaard a través de su figura del Individuo Singular, un recordatorio de que la responsabilidad ética del líder es intransferible y no puede disolverse en el conformismo de la masa corporativa. Como contraparte contemporánea, Byung-Chul Han denuncia que la Sociedad del Cansancio empuja al directivo a una autoexplotación invisible na-

cida del exceso de positividad; un estado que solo puede combatirse mediante una resistencia activa orientada a la contemplación y al silencio, protegiendo así el foso interior del líder.

“
Todo liderazgo sólido comienza en la profundidad del carácter.
”

Por otro lado, la dimensión de la perspectiva exige proyectar esa solidez interna hacia el ecosistema social de la firma. Martin Buber aportó el giro ontológico fundamental al determinar que el ser humano se constituye estrictamente en la relación dialógica Yo-Tú, superando la tendencia utilitarista de tratar al colaborador como un recurso u objeto (Yo-Ello). Desde la perspectiva de la alteridad de Emmanuel Levinas, el encuentro con el rostro del otro genera una responsabilidad ética ineludible por su florecimiento, la cual sintoniza con el Amor-Don de C.S. Lewis: la capacidad del líder de entregarse y aportar sin buscar una retribución utilitaria. Esta visión es la que articula el Humanistic Management de teóricos como Domènec Melé y Michael Pirson, quienes definen a la empresa como una comunidad de personas orientada al bien común y a la protección de la dignidad humana.

LA ANATOMÍA DEL LIDERAZGO:
DE LA RAÍZ FILOSÓFICA A LA
EFICIENCIA ORGANIZACIONAL

En esta misma línea, Xavier Marcet realiza una aportación práctica fundamental al management humanista al insistir en que las organizaciones más competitivas del futuro serán aquellas que coloquen a las personas en el centro de la estrategia, sustituyendo la inercia de la burocracia por estructuras que multipliquen el valor y la autenticidad humana. En este espacio vital, gracias a la visión de Marcet, el liderazgo se transforma en lo que Hannah Arendt denominó "Acción": la habilitación de un entorno público, dialogal y plural dentro de la empresa. Para Arendt, esta Acción política y relacional, sumada a su concepto de "Natalidad", permite a los colaboradores romper los automatismos alienantes del mercado, recuperando la capacidad de deliberar, innovar e iniciar procesos en libertad.

¿HUMANISMO
O RENTABILIDAD?

A pesar de la solidez de este marco humanista, existen posturas escépticas dentro del management tradicional y las corrientes de la primacía del accionista (shareholder primacy).

Los defensores del enfoque neoclásico argumentan que priorizar las dimensiones existenciales y el bienestar relacional puede generar ineficiencias operativas, ralentizar la toma de decisiones y desviar a la organización de su objetivo primordial: la maximización del valor financiero a corto plazo.

DOS DIMENSIONES,
UN MISMO LIDERAZGO

No obstante, el Pensamiento Complejo de Edgar Morin permite superar esta falsa dicotomía. Mediante el "principio dialogal" de Morin, se demuestra que la eficiencia económica y el desarrollo humano no son lógicas excluyentes ni antagónicas, sino fuerzas co-constituti-

vas y complementarias que se necesitan mutuamente para que un sistema complejo e interconectado sobreviva. La síntesis práctica de este modelo bioético encuentra un canalizador en propuestas contemporáneas como el método Corfulness de Óscar Corominas, que propone recuperar el corazón como el centro metafísico de integración organizativa, detallado en la siguiente matriz:

Dimensión del Líder	Eje Vectorial	Autores Seminales y Clínicos	Los Teóricos del Management Humanista
 PROFUNDIDAD (Conocerte para sostener)	Hacia Adentro ... (Raíz, ser, carácter)	• Aristóteles: Ética de la virtud. • Moustakas: Being-In (soledad constructiva). • Kierkegaard: El Individuo Singular. • MacIntyre: Primacía de los bienes internos.	• Ricardo Calleja: Prudencia directiva y virtudes corporativas. • Byung-Chul Han: Contemplación contra la autoexplotación. • Michael Pirson: Autoliderazgo consciente.
 PERSPECTIVA (Mirar afuera para servir)	Hacia Afuera ... (Vínculo, propósito, sistema)	• Buber: Relación Yo-Tú. • Levinas: El Rostro del Otro. • Arendt: Acción y Natalidad. • Lewis: Amor-Don.	• Domènec Melé: Empresa como comunidad de personas. • Xavier Marcet: Crecimiento centrado en el ser humano frente a la burocracia. • M. Pirson / H. Arendt / E. Levinas: Dignidad, acción pública (natalidad) y Rostro del Otro.

LA ANATOMÍA DEL LIDERAZGO:
DE LA RAÍZ FILOSÓFICA A LA
EFICIENCIA ORGANIZACIONAL

“
El corazón también
puede convertirse en el
centro de la estrategia
empresarial
”

El análisis dimensional del liderazgo demuestra que los modelos de gestión puramente transaccionales resultan costosos e insostenibles en el escenario actual. El management no puede seguir limitándose a la gestión de la superficie operativa. La sostenibilidad y la resiliencia de las organizaciones del siglo XXI dependen de la capacidad de sus directivos para articular la profundidad del autoconocimiento ético con la perspectiva del compromiso relacional y social. Integrar estas dimensiones a través de un centro conceptual claro permite transformar los entornos de trabajo de simples aglomeraciones de individuos a verdaderas comunidades con propósito, devolviendo al liderazgo su auténtico valor antropológico.

LA COHERENCIA
COMO DESTINO

En última instancia, la profundidad y la perspectiva no son vectores aislados que coexisten en abstracto, sino dimensiones latentes que exigen ser activadas mediante la coherencia y la congruencia en la acción de los nuevos líderes. El foso interior del autoconocimiento y el horizonte de la responsabilidad relacional encuentran su punto de convergencia

exacto en la ejecución cotidiana: no puede existir una mirada externa legítima sin una solidez ética que la sostenga, ni un carácter virtuoso que no se traduzca en un compromiso genuino con el rostro del otro. Es en esta intersección donde la coherencia —el alineamiento inquebrantable entre el ser y el hacer— y la congruencia —la consistencia del propósito frente a las presiones del entorno— transforman el management humanista de una aspiración teórica a una praxis viva. El nuevo liderazgo, por tanto, no se mide por la sofisticación de su discurso, sino por su capacidad de encarnar esta integración en cada decisión, demostrando que la verdadera sostenibilidad del futuro pertenece a quienes se atreven a habitar su propia verdad para poder servir con autenticidad al sistema.

“
La verdadera
sostenibilidad pertenece
a quienes sirven
con autenticidad y
coherencia.
”

Referencias: Arendt (2009); Calleja (2021); Corominas (2024); Kierkegaard (2009); Levinas (2012); Lewis (2012); MacIntyre (2019); Marcet (2023); Melé (2012); Morin (2007); Moustakas (1961); Pentland (2012); Pirson (2017).

¿INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA UNA MAGNIFICA HUMANIDAD?

Comentarios sobre la Encíclica Magnifica Humanitas



**Francisco Alemán,
MBA, Ph.D. (C)**

Decano de la Facultad de
Emprendimiento, Negocios
y Economía y Decano
de Gestión Estudiantil y
Profesional UEES.

La inteligencia artificial promete transformar la economía, el trabajo y la educación a una velocidad sin precedentes. Sin embargo, el verdadero desafío no es tecnológico, sino humano: garantizar que la innovación fortalezca la dignidad, la libertad y el bien común, en lugar de sustituirlos.

La 5ta revolución industrial, la de la inteligencia artificial, ha despertado un sinnúmero de opiniones y predicciones sobre el futuro de la humanidad y sobre los límites que debemos autoimponernos como sociedad para mantener al hombre, a la persona humana, en el centro de la historia.

A las voces que indican que la inteligencia artificial va a traer crecimiento económico medido por el PIB, un 7.5% en promedio dicen, el premio Nobel de Economía, Daron Acemoglu, poco creyente en milagros, nos desencanta indicando que eso está lejos de ocurrir.

“
La inteligencia artificial solo tiene sentido cuando fortalece la dignidad de la persona humana.
”

¿INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA UNA MAGNIFICA HUMANIDAD?

Hoy el uso masivo de IA es solamente para tareas repetitivas y operativas, pero y más peligroso para labores en donde se utiliza un mínimo de pensamiento creativo e innovador. Si así lo usamos, es tentador usarlo en aspectos más relevantes abandonando la natural innovación como medio para resultados económicos favorables.

“
El progreso tecnológico
pierde su valor cuando
desplaza a la persona
del centro.
”

Hay voces que indican que fuentes de empleo se van a perder masivamente y serán reemplazadas por robots guiados por IA, y la evidencia reciente parece darle la razón: Las grandes empresas de tecnología en el mundo redujeron su nómina de empleados fuertemente para dar paso a esta nueva dinamía. Sin embargo, las predicciones de la OCDE no muestran un reemplazo fuerte por lo menos en el corto plazo.

Las voces más preocupadas tienen que ver con la conexión entre el uso de la tecnología en perjuicio de las personas, de nosotros, de la humanidad. Y allí, la voz del Papa León XIV ha resonado fuerte en los medios y redes sociales, a través de su primera encíclica Magnifica Humanitas (Magnífica Humanidad).

Esta encíclica, que consta de una introducción y 5 capítulos, revisa principalmente el tema de la IA pero también los valores fundamentales que deberían ser parte de nuestras sociedades si queremos un mundo diferente al actual.

El Papa León empieza cuestionando cual es el tipo de mundo que queremos: ¿una Torre de Babel?, en donde al final cada uno habla su propio idioma, y es incapaz de entenderse con otros para construir un mejor futuro. ¿O queremos reconstruir nuestras sociedades como los judíos reconstruyeron los muros de Jerusalem a través de un lenguaje y visión común y solidaria?

EL FUNDAMENTO: LA DOCTRINA SOCIAL DE LA IGLESIA

Luego nos resume el largo camino de la Doctrina Social de la Iglesia (DSI), a través de encíclicas, declaraciones y exhortaciones, inaugurado por el Papa León XIII con su encíclica Rerum Novarum. En ese camino todo gira alrededor de la dignidad de la persona humana: el empleo como bien fundamental, el salario justo, las asociaciones de trabajadores, la necesidad de un estado de derecho sólido, los derechos y deberes fundamentales, el desarrollo económico para todos, y además que sea sostenible.

Los principios de la DSI que tienen su base en la dignidad de la persona humana, son los antecedentes para tratar el actual tema de la IA y su impacto en la comunidad de hombres y mujeres de hoy.

Estos principios son:



El principio del Bien Común, que consiste en “el conjunto de condiciones de la vida social que hacen

posible a las asociaciones y a cada uno de sus miembros el logro más pleno y más fácil de la propia perfección”. Y esto se construye si a pesar de nuestras diferencias ideológicas y pragmáticas, tenemos un proyecto compartido. Los gobiernos deben garantizar esta unidad de visión, para permitir que todos contribuyamos en una sociedad.



El principio del destino universal de los bienes nos recuerda que todos los bienes sirven para sostener

la vida de todos y de las futuras generaciones. La IA con sus nuevas formas de propiedad (datos, algoritmos, plataformas) en manos de pocos, pueden marcar un desequilibrio que contradiga este principio.



El principio de subsidiariedad “según el cual aquello que pueden hacer las personas, las

familias, las comunidades locales y los cuerpos intermedios no debe ser absorbido por instancias superiores”. Es decir, no se trata de acciones paternalistas o de asistencia social, sino de generar un clima en donde todos puedan tomar las decisiones al nivel más cercano, y para ello el Estado deben garantizar reglas justas y

¿INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA UNA MAGNIFICA HUMANIDAD?

transparentes para que todos puedan participar. La crítica a la revolución de la IA es que el Estado está siendo sustituido por grandes actores económicos y tecnológicos que pueden definir condiciones de acceso poco transparentes para todos. Los Estados entonces deben regular para garantizar reglas y mecanismos de protección para que las comunidades puedan ser corresponsables del bien común.



El principio de solidaridad basado en la fraternidad humana, sirve para unir “a los hombres y a los pueblos entre ellos”. Y no es “solamente una aspiración interior... sino una forma social y política que se ha de encarnar en decisiones... compartidas”. Por lo tanto, el llamado es a que las decisiones que se toman en IA sobre datos, algoritmos y plataformas tengan en cuenta el impacto en el futuro de las personas.



Finalmente, **el principio de la justicia social**, que es la “capacidad de un orden social, económico y político que permita a todos –y en particular a los más frágiles- vivir de manera realmente humana, sin que ninguno se quede atrás...” Por eso en tiempos de IA, el orden social “es aquel que garantiza a todos un acceso igualitario a las oportunidades, protege a los más pequeños y a los más frágiles, se opone al odio y a la desinformación, y somete a control público el uso de los datos y de las tecnologías...”

LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y SU PODER

Aunque el Papa hace algunas interesantes reflexiones sobre el paradigma de la eficiencia y del lucro, el poder digital como acelerador de este paradigma, y sobre el significado mismo de la IA, quiero concentrarme en algunas alertas que nos señala sobre el uso privado de estas tecnologías.

Muchos usamos cualquier plataforma de IA porque nos ofrece a) una facilidad para llegar a un resultado b) una impresión de objetividad y certeza c) una simulación de comunicación humana.

Los riesgos de estos 3 aspectos son que pueden acostumbrarnos a delegar demasiado y buscar respuestas rápidas; a asumir que estas respuestas son correctas, y no percatarnos que son el reflejo de los parámetros y datos (y sesgos) que tienen para respondernos; y, tener la falsa impresión que nos estamos comunicando, máximo cuando lo usamos como “consejeros” sobre aspectos de decisión sobre nuestras vidas.

La combinación de estos riesgos, pueden simplemente engañarnos y hacernos fracasar, sea en nuestro ambiente familiar o profesional.

Pero los riesgos principales están cuando lo usamos en procesos que inciden en la vida de las personas. Estos se magnifican cuando son usados por empresas y organizaciones para tomar decisiones

que pueden afectar “sus derechos, oportunidades, reputación y libertad...”

En esta línea hace una crítica frontal a usar sistemas de IA, que, a través de sus algoritmos, tengan el poder de seleccionar a una persona para un empleo, un crédito bancario o una oportunidad educativa o social. Lo que se pide es que al final, sea la persona quien pueda decidir basada en la información, pero también en la empatía con la persona. Si usamos masivamente estas opciones, tenemos el riesgo de generar muchos excluidos y muchas injusticias.

“

Los algoritmos no pueden sustituir la empatía ni el juicio humano.

”

Y también hay un gran riesgo como sociedad, que “pequeños grupos muy influyentes pueden orientar informaciones y consumos, condicionar procesos democráticos e incidir en las dinámicas económicas en beneficio propio...” O también la IA como lógica de carrera armamentística, buscando el algoritmo más eficaz para consolidar ventajas geopolíticas.

Por ello, el documento recomienda fuertemente que es necesario regular y reglamentar muchos aspectos de la IA empezando con la propiedad de los datos. Propone “desarmar la IA”, no para huir de la tecnología, sino para que no sea quien domine en ciertas circunstancias.

¿INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA UNA MAGNIFICA HUMANIDAD?

El Papa señala que “... no basta invocar genéricamente la ética; se necesitan marcos jurídicos adecuados, vigilancia independiente, educación de los usuarios, una política que no renuncie a su tarea...”

“
La desinformación
encuentra en la
inteligencia artificial su
mayor acelerador.
”

EL RIESGO PRINCIPAL: LA COMUNICACIÓN Y LA EDUCACION

En el capítulo 4to de la Encíclica es en donde encuentro las mayores contribuciones para que personas, educadores, empresas, universidades y gobiernos tomen decisiones para preservar la esencia de la persona y dignidad humana.

Pone el principal riesgo en perspectiva: “Herramientas que podrían favorecer el debate y la participación se utilizan a menudo para construir narrativas sesgadas y difuminar los límites entre lo verdadero y lo falso, mezclando datos y opiniones. La desinformación no surge con la IA, pero encuentra hoy en ella un potente multiplicador. La posibilidad de manipular contenidos, imágenes y videos expone a los ciudadanos a perspectivas parciales o engañosas...”

Es decir, el riesgo está en generar una “verdad” que es sesgada e interesada, y que nubla un elemento esencial para las sociedades.

Por ello sugiere una Alianza Educativa para la era digital: políticos, instituciones educativas y padres de familia deben proteger a las nuevas generaciones, para no ser manipulados y sufrir los efectos perjudiciales que han ocasionado el uso intensivo de smartphones en niños y jóvenes. Aunque reconoce que la rapidez de la tecnología impide un ajuste rápido en los esquemas educativos, aboga por una regulación que “hagan más transparentes los criterios con los que se seleccionan y amplifican los contenidos y que protejan los datos personales...” Pero también pide por periodistas más serios que verifiquen antes que reaccionar; una nueva conciencia educativa en escuelas y universidades, para el uso crítico y correcto de la IA.

En el mundo educativo, señala 3 retos:

1. Reto Sociopolítico.

La necesidad de apoyar a los sistemas públicos y privados que dan este servicio de educación, para que ofrezcan acceso adecuado a una educación de calidad.

2. Reto Pedagógico.

La IA está ocasionando que los planes de estudios se conviertan rápidamente en obsoletos. Por lo que hay que replantear la organización, los métodos y a los mismos docentes, a quienes debe brindarse hoy más que nunca formación continua que los mantenga actualizados.

3. Reto Intelectual.

Dos aspectos: la gran cantidad de información disponible pueden hacer que se sustituyan la investigación y el análisis y reflexión; y, puede ser una generación que “saben muchas cosas pero tienen dificultades para dar un sentido a su vida...”

EL TRABAJO Y LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

La Encíclica trata sobre esta realidad (trabajo e IA) que es la más comentada y analizada por educadores, empresarios y políticos.

Parte de la premisa que hay que proteger a los trabajadores de toda forma de explotación, y que el desempleo es un mal grave, según San Juan Pablo II. Y eso lo menciona porque es indudable que la IA está transformando rápidamente las estructuras laborales, con la promesa que traerá más beneficios que costos para todos.

Pero advierte que la IA puede “paradójicamente des-especializar a los trabajadores, someterlos a una vigilancia automatizada y relegarlos a tareas rígidas y repetitivas...”, y en cierto sentido atentar contra la propia capacidad de innovación del trabajador.

Estamos viviendo una transición, en donde no hay un modelo único porque las sociedades tienen sus propias particularidades y culturas.

¿INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA UNA MAGNIFICA HUMANIDAD?

“
La inteligencia artificial
no debe reducir el valor
del trabajo humano.”

Existen sociedades prósperas y sociedades en “donde el trabajo humano mal remunerado y las tecnologías parciales conviven sin llegar a transformarse realmente”. Por ello es que siendo el acceso al trabajo un tema prioritario de política laboral en todos los países, se requiere en esta transición que las políticas públicas consideren 3 criterios para gestionar esta transformación digital que se mira irreversible:

a. “... toda introducción de automatización y de IA debería ir acompañada de medidas verificables de protección del empleo, de re-cualificación y de participación de los trabajadores...”

b. “... es necesario que las políticas activas hagan accesibles a todos la formación continua y las transiciones profesionales, sin descargar sobre los individuos todo el coste de la adaptación...”

c. “... se necesita una responsabilidad empresarial que incluya la calidad y la dignidad del trabajo entre los indicadores de éxito...”

LA ECONOMIA EN TIEMPOS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Para quienes creemos que la libertad económica puede ser un driver importante para el desarrollo económico, el Papa hace un llamado urgente a los tomadores de decisiones económicas y financieras, con la premisa de que “... la libertad económica no es absoluta y debe medirse siempre en función del bien común y de la dignidad de cada persona...”

“
La libertad económica
solo cobra sentido
cuando fortalece el bien
común.”

Pero luego interpela los pensamientos comunes que tenemos sobre el funcionamiento de la economía, y citando al Papa Francisco nos advierte “acerca de una libertad económica proclamada solo de palabra, mientras que las condiciones reales impiden que muchos se beneficien de ella..” Por lo tanto, es el crecimiento inclusivo, y la medición nueva de desarrollo económico (que supere 80 años del concepto del PIB), los que ayudarán a definir prioridades en la agenda legislativa de los países.

¿INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA UNA MAGNIFICA HUMANIDAD?

“
La innovación necesita
avanzar con la misma
velocidad que
nuestros valores.”
”

El desarrollo financiero de los mercados debe continuar centrado en el crédito como función social para crear empleo y emprendedores; y la creación de valor debe considerar los aspectos de justicia social y redistribución de forma paralela. No basta el antiguo concepto de crear valor para luego redistribuirla.

En esa línea “en la era de la IA y de la robótica, ya no es posible confiar únicamente en la “mano invisible” del mercado: la política tiene la tarea de orientar las dinámicas económicos-tecnológicas hacia el bien común, promoviendo el trabajo digno, la inclusión social y una distribución equitativa de los beneficios de la innovación”.

TECNOLOGÍA CON SENTIDO HUMANO

Hay muchos otros temas que menciona la encíclica que podrían ser revisados, como por ejemplo el impacto de la IA y la revolución tecnológica en los jóvenes: desempleo juvenil, explotación (modelos que prosperan a costa de la debilidad de los jóvenes), control social (profiling) y sesgos que socavan la libertad de empleo o crédito, y sobre las cosas que las empresas y gobiernos pueden hacer en sus políticas internas y nacionales para proteger a la juventud, pero lo dejaremos para un artículo posterior.

Hace unas semanas, Elon Musk se convirtió en el primer trillonario de la historia con su IPO de su compañía Space X. Los analistas dicen que es el nuevo mundo que se inaugura: inversionistas que demandan una acción de una empresa que todavía no produce lo suficiente, pero que tiene el potencial de desarrollar actividades innovadoras que pueden ser la norma más adelante: data centers para IA instalados en el espacio, viajes y explotación de minerales en otros planetas, comunicación celular satelital accesibles para todos, entre otros.

Es un mundo en transición, y sobre todo a una velocidad nunca vista en innovación. Conviene que las organizaciones y sobre todo los gobiernos tomen control del proceso, no se conviertan en meros testigos, sino que a través de sus regulaciones atrapen el valor de esta transformación en beneficio directo de las personas que quieren reconstruir muros y no torres en donde nadie se entiende ni gana. Y una buena forma de hacerlo es tener claros los valores fundamentales que nos acompañan como seres humanos. Por eso, en tiempos de velocidades altas, una lectura de Magnifica Humanitas es necesaria, para creyentes y no creyentes.

UN "PÉNDULO" MUY CUESTIONABLE



Econ. Alberto Dahik

Director General de Postgrado y Director del Centro de Estudios Económicos y Sociales para el Desarrollo (CESDE) UEES

Las estrechas diferencias electorales en Perú y Colombia invitan a cuestionar la narrativa del supuesto viraje político regional. Este análisis plantea que los resultados responden menos a un cambio ideológico y más a una profunda polarización, al desgaste institucional y a la crisis de representación que atraviesan las democracias latinoamericanas.

Luego de los resultados electorales del Perú y Colombia, se ha venido analizando con mucha insistencia el “viraje hacia la derecha” de la América Latina, dentro de lo que es la teoría del “Péndulo político”.

MÁS POLARIZACIÓN QUE CAMBIO POLÍTICO

Las elecciones de nuestros dos países vecinos tienen que ser vistas desde otro enfoque. Estadísticamente ambas fueron un empate. Pudo haberse ido para cualquier lado.

De acuerdo a la autoridad electoral de Colombia, De la Espriella sacó 50.36% de la votación. Es decir, su margen respecto de Iván Cepeda fue de 0.72%. En el

Perú, Keiko Fujimori obtuvo el 50.135% de los votos, de acuerdo con la autoridad electoral de dicho país. Es decir, su margen fue todavía más estrecho, apenas del 0.27. Esos márgenes no muestran un viraje hacia la derecha. Esos márgenes muestran un voto “anti”, muy estrecho, y una polarización.

“ Los estrechos resultados electorales reflejan polarización, no necesariamente un cambio ideológico. ”

LOS MÁRGENES CUENTAN OTRA HISTORIA

¿Quién fue Petro, a quien Iván Cepeda iba a suceder en la misma línea política?

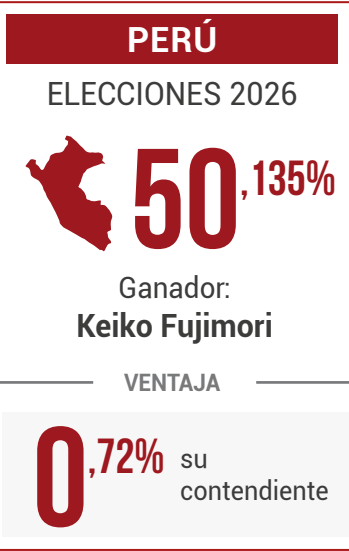
Mucho se ha dicho sobre Petro como un secuestrador, y torturador, incluyendo el apodo de “cacas” porque supuestamente se defecaba sobre los secuestrados. No hay evidencia comprobada de que

UN “PÉNDULO”
MUY CUESTIONABLE



Petro fuese un combatiente militar. No hay evidencia tampoco de participación directa en secuestros. El hecho de que esto se haya exagerado, no quita en un milímetro el hecho de que fue miembro, ideólogo, “parte de la intelectualidad” del Movimiento 19 de Abril (M-19). Y ahí se aplica con toda justicia, el dicho: “Dime con quien andas y te diré quiénes”. Petro validó moralmente, y estuvo de acuerdo con todo lo que ese movimiento hizo, pues ahí siguió.

Iván Cepeda mostraba el mismo discurso de odio. Entonces, Colombia no se ha ido a la derecha. Colombia ha dado la mitad de los votos a una línea política cuyo ADN es el odio de clases, el terror, y los crímenes más horrendos que secuestraron a todo un país durante décadas, hasta que el Presidente Uribe le devolvió Colombia a los



colombianos. Por lo tanto, la votación de Cepeda recoge quienes creen en esa línea de pensamiento de odio de clases y quienes aún no creyendo, detestan el pensamiento o posición política del otro lado.

“ Perú y Colombia muestran patrones electorales sorprendentemente similares. ”

Lo que en Colombia hemos visto no es un viraje a la derecha, sino una gran polarización. La calidad de los contendientes, tanto en la elección de Petro cuanto en esta última, dista mucho de la talla de

“ Más que un péndulo político, América Latina vive un profundo proceso de polarización ”

los grandes estadistas que tuvo Colombia: Álvaro Gómez Hurtado, por ejemplo quien a pesar de no haber sido presidente fue un faro en el pensamiento de la derecha colombiana. César Gaviria, Andrés Pastrana, Álvaro Uribe, Belisario Betancourt entre otros, personas de un nivel intelectual superior. Si comparamos esas figuras, con las actuales no queda duda del tremendo deterioro en el nivel de los candidatos.

PERÚ Y COLOMBIA: DOS REALIDADES SIMILARES

Y en el Perú, la mitad de la población le dio el voto a alguien que viene del ADN de sendero luminoso, de una historia de terror que mantuvo al Perú secuestrado, atemorizado hasta que Fujimori lo rescató de esa tan nociva guerrilla. En la elección anterior en el Perú, el electorado le dio el voto a un hombre de limitadísimas capacidades,

Pedro Castillo, quien apenas podía hilvanar una respuesta a cualquier pregunta, obtuvo apenas el 18.92% en la primera vuelta del año 2021, y el 50.125% en la segunda. Es decir, su ventaja en segunda vuelta frente a Keiko Fujimori, fue de apenas 0.25%.

UN "PÉNDULO"
MUY CUESTIONABLE

¿EXISTE REALMENTE UN GIRO HACIA LA DERECHA?



“El mayor riesgo no es quién gana una elección, sino perder la capacidad de dialogar.”

“Las conclusiones apresuradas suelen simplificar una realidad mucho más compleja.”

Keiko ganó en el año 2026 con el 0.27%, y perdió en el 2021 con el 0.25%. Es por ello, que mencioné que estadísticamente había un empate, y que lo que había no es un viraje a la derecha, sino una gran polarización en el Perú, como se ha mostrado en Colombia.

¿EXISTE REALMENTE UN GIRO
HACIA LA DERECHA?

Pero en México, el SSXXI sacó en la última elección el 59.76%. En el Brasil, que junto a México tienen más del 51% de la población de toda la América Latina, Lula fue electo con el 50.9% de los votos.

Las conclusiones de que hay un claro viraje a la derecha son muy frágiles. Macri no ganó por “ser derecha”. Macri ganó por disruptivo, por haber sido todo lo contrario de lo que es un candidato tradicional. Si hubiese sido de izquierda, con la misma actitud, el mismo tipo de conducta díscola, habría sido el ganador.

EL VERDADERO DESAFÍO
DEMOCRÁTICO

Debemos meditar mucho sobre lo que hay en el fondo: Una crisis universal de las democracias occidentales, que deben reinventarse para poder satisfacer las expectativas de la gente, y un sistema económico de mercado, en el cual creemos, y que sabemos que es el único que genera riqueza, que tiene que estar acompañado por correctas políticas públicas para resolver el problema de la distribución.

Seguiremos viendo elecciones apretadas, y que pueden irse a cualquier lado. Pero lo más preocupante, es una polarización, que impide el diálogo, y que se enrumba en un “toma y daca” en “cobrar cuentas pendientes”, en “desquite” y no en la verdadera solución de los grandes problemas de nuestras sociedades.

CENTRO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS Y SOCIALES PARA EL DESARROLLO (CESDE)





revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS Y DE OPINIÓN

PUNTODEVISTA.UEES.EDU.EC