



# Perspectiva



PERSPECTIVA ECONÓMICA DEL ECUADOR

## La visión financiera de las empresas

## EN TIEMPOS DE CRISIS



**UNA MIRADA AL MUNDO CON Harvard Business Review**

No se fije **DEMASIADOS OBJETIVOS**

Lo que saben los **MEJORES LÍDERES DEL CAMBIO**, y por qué **SON TAN DIFÍCILES DE IMITAR**

Cómo es que los CEO pueden manejar **LAS TENSIONES ESTRATÉGICAS**

El imperativo del **"NEGOCIO EN LA SOCIEDAD"** para los CEO

Es una publicación mensual del IDE Business School, Universidad de los Hemisferios. Las opiniones vertidas son exclusiva responsabilidad de sus autores y no representan necesariamente la posición del IDE.

Los contenidos de la revista, así como los de la web asociada (<http://investiga.ide.edu.ec/>), no pueden ser reproducidos, total o parcialmente, ni transmitidos o registrados, por ningún sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sin el permiso previo y escrito del IDE Business School.

Para más información, visite:  
<http://investiga.ide.edu.ec>  
o escriba un correo electrónico a [perspectiva@ide.edu.ec](mailto:perspectiva@ide.edu.ec)

#### DIRECTOR DEL IDE

Ing. Alejandro Rivadeneira E.

#### CONSEJO EDITORIAL

Ing. Wilson A. Jácome  
Ing. Jorge Monckeberg

#### EDITORA GENERAL

Lcda. Patricia León G.

#### DISEÑO GRÁFICO

Ing. Herwin Rosales T.



Kilómetro 13 vía a la costa  
Guayaquil, Ecuador  
Teléfono: (593-4) 371 25 60

Nicolás López 518 y Marco Aguirre  
Quito, Ecuador  
Pbx:(593-2) 382 79 99

[www.ide.edu.ec](http://www.ide.edu.ec)

3

### ▶ UNA MIRADA AL MUNDO CON HARVARD BUSINESS REVIEW



No se fije demasiados objetivos | Lo que saben los mejores líderes del cambio, y por qué son tan difíciles de imitar | Cómo es que los CEO pueden manejar las tensiones estratégicas | El imperativo del "negocio en la sociedad" para los CEO

7

### ▶ Recursos Humanos EL COSTO DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL



Uno de los temas más complicados de cuantificar para las áreas de Recursos Humanos en las empresas es, sin duda, el costo que implica reemplazar a un colaborador que ha sido desvinculado o que renunció voluntariamente. Si bien es cierto, se ha buscado desarrollar algún tipo de modelo que cuantifique lo que representa la deserción de un colaborador, los mismos no terminan de ser sólidos para los CFO's y especialmente CEO's de las empresas.

11

### ▶ Perspectiva Económica del Ecuador LA VISIÓN FINANCIERA DE LAS EMPRESAS EN TIEMPOS DE CRISIS



La visión que se tiene del año 2017 debe ser una de las variables clave en las empresas, junto a los procesos de innovación comercial, como las especializaciones de canales, mejoras de producto, optimizaciones de costos, nichos de mercado, cambios de enfoque, etc., todo desde el punto de vista de análisis de mejoras continuas en función de la información que se maneja en cada empresa. Es allí donde aparece otro factor clave que es el manejo óptimo de la información.

14

### ▶ Profundizando en los negocios con IESE Insight CÓMO ROMPER LOS TECHOS DE CEMENTO Y DE CRISTAL



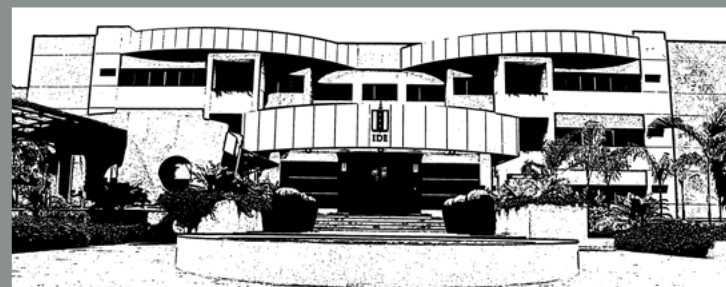
El futuro de las empresas globales depende de su capacidad para incorporar puntos de vista diversos a la alta dirección y aprovechar el gran talento y valor que aportan las mujeres. ¿Por qué entonces están tan poco representadas en los puestos de liderazgo corporativo? Este artículo expone las barreras que impiden su avance. Una mayor presencia del talento femenino se antoja vital para la supervivencia de las empresas, además de ser una cuestión de justicia.

21

### ▶ Última mirada ¿CÓMO AFECTAN LOS CAMBIOS GENERACIONALES A LA DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES?



Durante los últimos 30 años, las empresas familiares se han enfrentado a entornos cambiantes que las llevan a adoptar cambios en su estilo de dirección, los cuales se fortalecen por el traspaso a la segunda generación, que se caracteriza por un estilo de dirección muy diferente al de los fundadores. Hoy, las empresas familiares deben afrontar el reto de alcanzar un balance entre un adecuado estilo de dirección para obtener un óptimo desempeño económico y mantener su unidad familiar.



Sede Guayaquil



Sede Quito

## No se fije **DEMASIADOS OBJETIVOS**

Por **Dorie Clark**

**E**stamos en el umbral de un ritual anual de planificación; los propósitos de Año Nuevo. Pero un método aún mejor es hacer que el ciclo de planificación sea más frecuente, para que pueda adaptarse a circunstancias cambiantes.

Para alcanzar metas significativas, necesitamos resistirnos a dos impulsos peligrosos: apegarse demasiado a un plan establecido e intentar hacer mucho a la vez.

Tomemos como ejemplo la lista de cosas por hacer, que según un estudio de LinkedIn es usada por 63 por ciento de los profesionales. Pero la nueva empresa iDoneThis analizó la información de sus usuarios y descubrió que 41 por ciento de las tareas agregadas a la lista de cosas por hacer nunca se cumplía; no resulta sorprendente cuando el profesional promedio tiene 150 tareas para hacer en un momento determinado, según una investigación del psicólogo Ray Baumeister y del periodista John Tierney.

Con tantas prioridades contrapuestas, es fácil ver por qué algo significativo puede caer al final de la fila, comparado con la gratificación inmediata de “enviar un correo electrónico a Amy” o “editar las diapositivas de la presentación”.

En lugar de crear propósitos de Año Nuevo, fijo metas a seis meses. También fijo solo dos metas principales por ciclo. El sentido de las metas, por supuesto, no es completar tareas que nos establecimos ciegamente hace años. Es dominar el tipo indicado de metas grandes; aquellas



que pueden cambiarle la vida, como posicionarse para un ascenso o lanzar una iniciativa empresarial.

Solo puede lograr ese tipo de objetivos cuando está dispuesto a cuestionar supuestos regularmente y a reevaluar según sea necesario, y cuando renuncia a la emoción temporal de tachar de su lista tareas fáciles en lugar de ocuparse del puñado de proyectos grandes que realmente importan.

### ■ SOBRE LA AUTORA

**Dorie Clark** es una estratega de marketing y oradora profesional que da clases en la Escuela de Negocios Fuqua de la Universidad de Duke.

# Lo que saben los **MEJORES LÍDERES DEL CAMBIO**, y por qué **SON TAN DIFÍCILES DE IMITAR**

Por **Bill Taylor**

**L**a creatividad innovadora no solo pertenece a las nuevas empresas que tienen las tecnologías más radicales.

Un buen ejemplo es lo que han logrado Ray Davis y sus colegas del Banco Umpqua. Davis asumió como CEO en 1994, cuando Umpqua era un pequeño banco comunitario con cinco sucursales en Roseburg, Oregón. Tenía 140 millones de dólares en activos y era de capital privado (con un valor de 20 millones de dólares). Actualmente, Umpqua, con cuarteles generales en Portland, tiene 300 sucursales en cinco estados, 25,000 millones de dólares en activos y un valor en bolsa de más de 4,000 millones de dólares.

Umpqua ha creado una relación única con los clientes que lo distingue del resto de los bancos comunitarios. Las sucursales de Umpqua tienen clubes de lectura y clases de yoga, sirven una mezcla de café Umpqua y chocolates hechos especialmente, y se convierten en un centro para negocios locales y grupos cívicos.

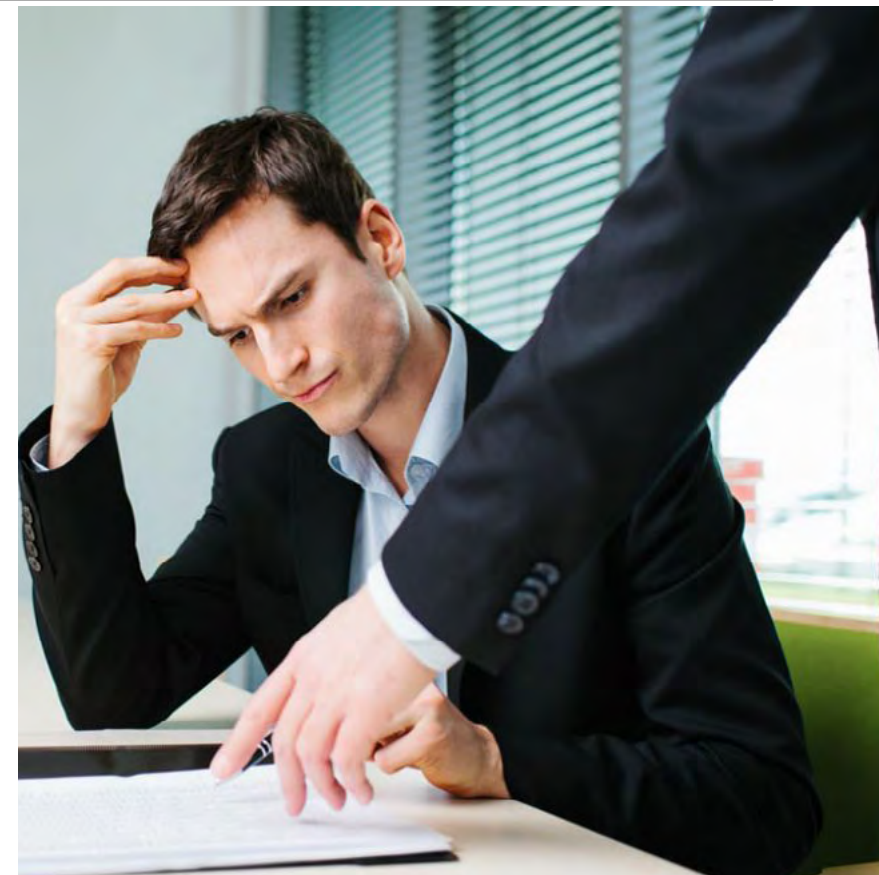
Ray Davis pronto dejará de ser CEO del Banco Umpqua, así que le pedí que reflexionara sobre sus más de dos décadas de revolucionario bancario.

■ Hay una diferencia entre ser creativo y ser imprudente. Umpqua se diferencia del “establishment” bancario. Pero eso no ha requerido decisiones financieras riesgosas. “Diferenciarse no quiere decir apostar la empresa en una sola decisión”, me dijo Davis.

■ El cambio grande permanece cuando viene de cambios chicos. No hubo ningún “momento de “ajá”” detrás de la transformación de Umpqua. “A mediados de la década de 1990, nos preguntamos ‘¿Por qué los bancos no pueden convertirse en algo que la gente disfrute?’”, señaló Davis. “Así que probamos algunas cosas. Funcionaron bien, así que probamos otras más, y así continuó”, explicó.

■ Cuanto más se cambia, más se debe seguir cambiando. Los clientes ahora hacen en Internet gran parte de sus movimientos bancarios. Así que Davis, luego de que deje su cargo de CEO de Umpqua, continuará siendo CEO de Pivotus, una empresa de Umpqua en Palo Alto, California, que está traduciendo la experiencia física del banco al reino digital.

■ Hay una diferencia entre ser admirado y ser imitado. Davis ha pasado tiempo con ejecutivos de China, Rusia, Australia y de todo Estados Unidos. No obstante, por mucho que estos visitantes se maravillan con lo que Umpqua ha construido, pocos planean hacer algo similar. Es un golpe de realidad sobre los desafíos de hacer cambios. No hay nada que se interponga en el camino de la innovación creativa a no ser la capacidad propia de imaginarla.



## ■ SOBRE EL AUTOR

**Bill Taylor** es cofundador de la revista Fast Company. Su nuevo libro es “Simply Brilliant: How Great Organizations Do Ordinary Things in Extraordinary Ways”.

# Cómo es que los CEO pueden manejar **LAS TENSIONES ESTRATÉGICAS**

Por **John Goddard y Aubry Pierre**

**L**os CEO deben manejar cinco tensiones en el ambiente de negocios global de la actualidad:



## 1. INNOVACIÓN VERSUS LAS FORTALEZAS CENTRALES DE LA EMPRESA

Los CEO deben tener fluidez tecnológica para comprender las desorganizaciones que enfrentan, y decidir qué capacidades tradicionales son esenciales y cuáles deberían ser desechadas; todo a la velocidad de la innovación.

Jeff Immelt, CEO de GE, lanzó en 2012 la estrategia digital de GE para conectar mentes y máquinas. “Si anoche se fue a dormir como una empresa industrial”, observó Immelt, “esta mañana va a despertarse como una empresa de software y análisis de información”.

## 2. COSTO VERSUS VALOR

¿Manejar costos o agregar valor? Concentrarse en uno a costa del otro ya no es una opción. Ciclos más veloces permiten a la competencia ponerse rápido al día con cualquier avance, así que hasta las innovaciones más valiosas pueden ver caer su precio precipitadamente. Los CEO deben equilibrar estas presiones costo/valor.

## 3. OPORTUNIDADES GLOBALES VERSUS RIESGO

Las oportunidades de inversión se materializan de repente; y afligen a los CEO que subestimaron los riesgos. Sin embargo, actualmente el ritmo de los negocios globales a menudo impide hacer una diligencia rigurosa. Creando negocios más ágiles y autónomos y bajando la toma de decisiones por la cadena de mando, los CEO pueden aumentar la colaboración, velocidad y adaptabilidad corporativa.

## 4. OPORTUNIDAD VERSUS CALIDAD

El aprovechamiento de una oportunidad no puede lograrse a expensas de la calidad. Obtener lo mejor de las dos cosas (respuesta rápida y oferta de alta calidad) requiere un nuevo enfoque; por ejemplo, apalancar socios a lo largo de la cadena de proveedores, como la asociación de General Motors con LG, un proveedor de componentes clave para desarrollar el Chevrolet Bolt EV, o Caterpillar, que ha establecido sociedades con la industria, organizaciones gubernamentales y universidades para acelerar su investigación y desarrollo.

## 5. TALENTO NUEVO VERSUS EQUIPO COHESIVO

Además de incrementar el reclutamiento tecnológico, los CEO enfrentan el reto de crear una cultura cohesiva de alto desempeño. Integrar nuevas capacidades con la organización legada es crítico. Los equipos establecidos deben ser motivados para adoptar ideas potencialmente radicales y enfoques inherentes al aprovechamiento de nuevo talento. Al mismo tiempo, los CEO de ahora deben desarrollar modelos de incentivos que atraigan nuevo talento y retengan individuos clave.

### ■ SOBRE LOS AUTORES

**John Goddard y Aubry Pierre** son socios de L.E.K. Consulting en Londres y París, respectivamente.

## El imperativo del “**NEGOCIO EN LA SOCIEDAD**” para los CEO

Por **Ben W. Heineman, Jr.**

**E**l CEO contemporáneo no solo debe manejar las responsabilidades comerciales de los productos, los mercados y la competencia. También debe abordar temas del negocio en la sociedad (legislación, regulación, investigación, ejecución y litigio) que actualmente crean riesgos y oportunidades en todas las dimensiones de la actividad corporativa.

En cada país del mundo, una variedad de temas gubernamentales y éticos moldea lo que las empresas pueden o no pueden hacer. Presentan un mar de regulaciones siempre cambiantes y a menudo inconsistentes para promover crecimiento económico y proteger a los trabajadores, consumidores, inversores, comunidades y bienestar social. Y todas pueden cambiar drásticamente con el péndulo político.

Estos son los retos de hacer negocios en una economía globalizada: compadrazgos, cuestiones laborales y de competencias desleal así como comercio, ambiente, impuestos y cadenas de proveedores. A menudo derivan de desarrollos geopolíticos: por ejemplo, populismo, nativismo y proteccionismo en Estados Unidos y la Unión Europea; el resurgimiento ruso en Europa Oriental; la asertividad china en el sureste asiático; la corrupción generalizada en Brasil, y el conflicto en Oriente Medio.

Por tanto, la perspicacia del CEO en estos temas es imperativa. La junta directiva juega un papel importante en garantizar que la CEO aporte a su trabajo perspectivas de negocios en la sociedad.



La importancia de esas perspectivas ultimadamente se refleja en la misión fundamental de la empresa mundial: la fusión de desempeño, integridad y manejo del riesgo.

Lograr esta misión depende de integrar las perspectivas del negocio en la economía y el negocio en la sociedad. Fallar en esto puede llevar a la catástrofe empresarial, como lo ilustran los escándalos de este siglo: Enron, Worldcom, Siemens AG, BP, Volkswagen y Wells Fargo & Co.

Pero tener éxito en la misión puede lograr más que solo evitar la catástrofe. También promueve valor y beneficios en la corporación, en el mercado y en toda la comunidad mundial, y finalmente crea la sustentabilidad corporativa que perdura más allá de los cambios de gobierno.

### ■ SOBRE LOS AUTORES

**Ben W. Heineman, Jr.** es ex consejero general de GE e integrante sénior de las escuelas de leyes y de gobierno de la Universidad de Harvard.



# El costo de la rotación de personal



**Por Roberto Estrada**  
 Profesor del área de Dirección de Personas del IDE Business School

Uno de los temas más complicados de cuantificar para las áreas de Recursos Humanos en las empresas es, sin duda, el costo que implica reemplazar a un colaborador que ha sido desvinculado o que renunció voluntariamente.

Los argumentos que se han utilizado, han tenido relación con criterios de índole subjetiva más que objetiva. Ésta, quizás, es la crítica que más se escucha hacia muchos departamentos de Recursos Humanos en las empresas: la incapacidad para demostrar el impacto que tiene la rotación de personal en términos económicos.

Si bien es cierto, algunas empresas han buscado desarrollar algún tipo de modelo que cuantifique lo que representa la deserción de un colaborador, los mismos no terminan de ser sólidos para los CFO's y especialmente CEO's de las empresas.

## Situación actual

El mercado laboral ecuatoriano presenta un momento de contracción y escasez de demanda de empleo. Las empresas están ajustando sus estructuras buscando ser más eficientes con menos personal. Sin embargo, la competencia por el talento no se detiene, incluso en circunstancias como las actuales ya que todas las compañías siempre buscan tener a los mejores y hacen muchos esfuerzos por no perderlos.

**El mercado laboral ecuatoriano presenta un momento de contracción y escasez de demanda de empleo. Las empresas están ajustando sus estructuras buscando ser más eficientes con menos personal... la competencia por el talento no se detiene, incluso en circunstancias como las actuales ya que todas las compañías siempre buscan tener a los mejores y hacen muchos esfuerzos por no perderlos.**

Los mecanismos para retener a los mejores colaboradores se vuelven cada vez más creativos y los líderes de Recursos Humanos invierten tiempo y recursos para reducir su rotación de personal en puestos clave. Sólo las áreas de reclutamiento en las organizaciones conocen lo complejo que puede ser encontrar el reemplazo de un colaborador considerado de alto potencial.

### El empowerment de las personas

La facilidad que tienen en la actualidad los trabajadores para identificar oportunidades de empleo es muy distinta al pasado. Portales como glassdoor.com ofrecen información ilimitada de las empresas y sus requerimientos actuales. Redes sociales como LinkedIn son una vitrina enorme que puede en cualquier momento abrir una puerta hacia una nueva oportunidad laboral. Las empresas no pueden detener esto pero sí estar constantemente monitoreando el nivel de satisfacción de sus colaboradores y la evolución que van teniendo en su carrera, para identificar posibles situaciones de riesgo.

### Método de cálculo

En primer lugar hay que establecer categorizaciones del tipo de costos involucrados en la rotación de personal. Tenemos costo directo del reclutamiento, costos por caída en la productividad y reducción temporal del costo de mano de obra.

### Costo directo del reclutamiento

Existen dos rubros que impactan directamente en los costos directos al momento de reemplazar a un colaborador: la selección y el entrenamiento (inducción). Aquí se debe considerar que no será el mismo costo involucrado, si estamos hablando de reemplazar a un nivel ejecutivo, que a un "entry level" en la empresa. La complejidad y

tiempo invertido es directamente proporcional mientras más alto es el nivel jerárquico.

Los valores estándares de mercado, si se hace una selección a nivel gerencial con un headhunter, pueden llegar a ser de hasta dos remuneraciones del ejecutivo. A eso se debe agregar el tiempo requerido para su inducción, capacitación en los temas propios de su área, conocimiento de clientes, proveedores, colaboradores, etc. Normalmente se estima entre 6 meses y 1 año para alcanzar a cubrir satisfactoriamente todos esos frentes.

En nuestro caso de estudio consideraremos un ejecutivo a reemplazar cuya remuneración es de US\$5,000 mensuales más beneficios de ley. Si la búsqueda se va a realizar externamente el costo sería de US\$10,000. Si la selección se realiza internamente, habría que establecer un cálculo que considere el salario del equipo dedicado al reclutamiento, las horas que han destinado a la búsqueda, inversión en anuncios en redes sociales o cualquier otra vía.

El valor invertido en su entrenamiento debería estar fijado proporcionalmente a la remuneración de la persona a contratar. El cálculo quedaría así:

<b>Costo Directo para reemplazar a un colaborador</b>	
<b>Costo de Selección</b>	<b>US\$10,000</b>
<b>Costo Inducción y capacitación</b>	<b>US\$5,000</b>
<b>Total Costo Directo</b>	<b>US\$15,000</b>

### Reducción temporal del costo de mano de obra

La salida de un colaborador también trae una disminución del costo laboral, considerando el ingreso que la persona percibía en la empresa y el número de días que el cargo estará vacante. Según estudios realizados por Deloitte, el tiempo promedio de reponer un cargo gerencial es de aproximadamente 45 días. Este es un valor referencial que puede variar según la especialización del cargo.

Siguiendo con nuestro ejemplo, alguien que gana US\$5,000 mensuales, representará un costo anual de US\$80,156 para la empresa (considerando todos los beneficios de ley más el aporte patronal).

Entonces el resultado nos daría en una reducción temporal del costo de \$9,882. A continuación el detalle:

<b>Reducción temporal del costo de mano de obra</b>	
<b>Costo Anual (incluyendo sueldo, beneficios de ley, aporte patronal)</b>	<b>US\$80,156</b>
<b>Tiempo promedio para seleccionar</b>	<b>45 días (12.3% del año)</b>
<b>Reducción temporal del costo de mano de obra</b>	<b>US\$9,882</b>

## Costos por caída en la productividad

Este es uno de los rubros que normalmente se omiten y puede ser muy representativo. Es natural que si se ha desvinculado un colaborador con cierto nivel de experiencia y conocimiento, quien lo reemplace no podrá desde el primer día llegar al mismo nivel de productividad de su antecesor. Las curvas de aprendizaje pueden ser distintas dependiendo del perfil de la persona y su madurez profesional. Sin embargo para efectos del análisis, podemos considerar las siguientes variables: tiempo promedio de reemplazo y tiempo estimado en alcanzar el nivel de productividad esperado.

Habíamos indicado que 45 días es la media de reposición de un nivel gerencial y según estudios realizados el tiempo razonable para llegar a un buen nivel de productividad son 60 días.

Las mejores prácticas indican que el ingreso que un colaborador genera para la empresa debería estar en alrededor de tres veces su compensación anual. Esto nos daría como resultado final el valor de US\$69,014 por caída de productividad, el cual se explica en el siguiente cuadro:

Costo por caída en la productividad	
Tiempo promedio para seleccionar	45 días
Tiempo promedio para alcanzar nivel de productividad	60 días
Total de días no productivos	105 días (28.7% del año)
Ingreso anual promedio por colaborador	US\$240,468
Costo por caída en la productividad	US\$69,014

*Según estudios realizados por Deloitte, el tiempo promedio de reponer un cargo gerencial es de aproximadamente 45 días. Este es un valor referencial que puede variar según la especialización del cargo... Las políticas de retención del talento se vuelven estratégicas para gestionar costos y asegurar que la empresa no sufra los efectos de la rotación de su personal clave.*

Realizando entonces el cálculo final, sumando los costos directos y de caída de la productividad y luego restando la reducción temporal del costo de mano de obra, el resultado final es como se muestra a continuación:

Costo Total Rotación por pérdida de un colaborador	
Costo Directo	US\$15,000
Reducción temporal Costo de mano de obra	US\$9,882
Costo caída en la productividad	+ US\$69,014
Costo Total	US\$74,132

*Existen dos rubros que impactan directamente en los costos directos al momento de reemplazar a un colaborador: la selección y el entrenamiento (inducción).*

## CONCLUSIONES

Supongamos que una empresa pierde al año 5 gerentes, eso le significaría un costo incurrido total de \$370,660. Este mismo análisis se debería hacer a lo largo de toda la organización en sus distintos niveles jerárquicos, para determinar cuál es la rotación de personal (voluntaria) que se está dando y el impacto económico que representa para la empresa, siguiendo este modelo y algunos de los supuestos.

Como podemos apreciar son valores significativos, que pueden tener un impacto considerable en la rentabilidad del negocio en los momentos actuales. Las políticas de retención del talento se vuelven estratégicas para ges-

### ■ SOBRE EL AUTOR

**Roberto Estrada** es Máster en Dirección de Empresas por el IDE Business School e Ingeniero Comercial por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Es socio de Consultoría y responsable a nivel nacional del área de Human Capital Advisory Services; DELLOITTE & TOUCHE.



# PADE

PROGRAMA  
AVANZADO EN  
DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS

INICIO: 20 DE ABRIL 2017

EL PADE DEL IDE SE REINVENTA

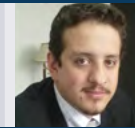
El mundo de los negocios cambia  
y debemos estar preparados.  
Por eso hemos reinventado el  
programa PADE.

Más información: [info@ide.edu.ec](mailto:info@ide.edu.ec)

PERSPECTIVA ECONÓMICA DEL ECUADOR

# La visión financiera de las empresas

# EN TIEMPOS DE CRISIS



**Por Juan Pablo Jaramillo**  
Gerente Comercial de Industrias Ales C.A.  
y profesor de Entorno Económico del  
IDE Business School

## Antecedentes

El año 2016 fue un periodo de enormes desafíos para todas las empresas, dado el marco macroeconómico que rondó este año:

- Recesión de la economía
- Cierre de algunas empresas
- Deflación registrada en algunos de los meses
- Procesos de devaluación de las monedas de los países vecinos
- Restricciones a las importaciones
- Nuevos impuestos
- Incertidumbre electoral, entre otros.

Frente a este breve resumen, aparece en escena el 2017, el cual pasa a ser un año cuya visión financiera debe ser una de las variables clave en las empresas, junto a los procesos

**El 2017... pasa a ser un año cuya visión financiera debe ser una de las variables clave en las empresas, junto a los procesos de innovación comercial, como las especializaciones de canales, mejoras de producto, optimizaciones de costos, nichos de mercado, cambios de enfoque, etc.,**

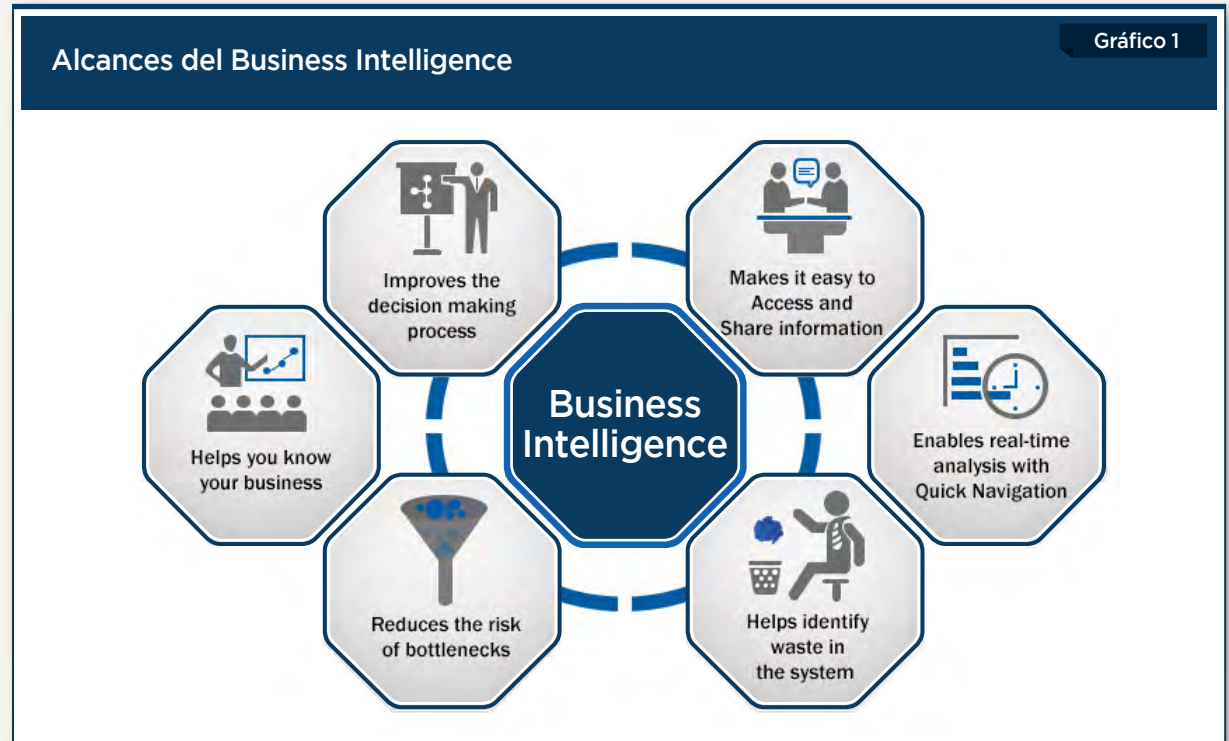
de innovación comercial, como las especializaciones de canales, mejoras de producto, optimizaciones de costos, nichos de mercado, cambios de enfoque, etc., todo desde el punto de vista de análisis de mejoras continuas en función de la información que se maneja en cada empresa. Es allí donde aparece el tercer factor clave que es el manejo óptimo de la información.

Resumiendo, lo que tenemos como prioridades empresariales son:

- Manejo de Información o Business Intelligence
- Innovación Comercial
- Optimización Financiera

### Procesos de Business Intelligence

La definición que se puede tener del Business Intelligence (BI) es que son un conjunto de estrategias, estudios, datos, productos o servicios, tecnologías y arquitectura técnicas programables, los cuales están enfocados en la mejora continua de la administración y construcción de información sobre el sector, a través de múltiples análisis de los datos existentes en una organización o empresa. Al final, lo ideal es contar con un software que permita extraer toda esta data para la toma de decisiones de una manera mucho más enfocada, especializada y eficiente. Un ejemplo claro son los modelos de “cubos de información” a través de los cuales se construyen nuevas bases para poder analizar más minuciosamente las variables que se están controlando.



Fuente: VedamSoft. <http://www.business2community.com/business-intelligence/gain-competitive-edge-business-intelligence-software-analytics-01280045#q4HRUFHO3xkk82dj.97>

### Sistemas de Innovación Comercial

A nivel conceptual, para darle un marco teórico a lo que se plantea, podemos decir que se entiende por innovación a toda idea e implementación de cambios significativos en los productos o servicios que se ofrecen, los procesos, el marketing o la organización de la empresa, con el propósito de mejorar los resultados que se buscan. Se entiende que los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de todos los nuevos conocimientos y tecnologías que pueden ser desarrollados internamente o aprendidos externamente, que pueden contar con colaboración externa, o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología en las áreas en mención.

Gráfico 1

## *Al tener como desafío un año de recesión, en donde las expectativas de consumo no son las mejores y con ellas las de inversión, es necesario maximizar los niveles de controles y soporte que el área financiera de las empresas debe proporcionar al core de negocio en el área comercial.*

La idea en este punto es partir de un cuestionamiento sobre cómo se están haciendo las cosas en este momento y buscar todas las alternativas posibles para hacerlo mejor a un menor costo. Por ejemplo, si analizamos los canales de distribución de una compañía, un proceso para revisar los mismos, basados en el “Blog TDC, Taller de Clientes”, podría ser:

- Análisis del sistema de distribución
- Diagnóstico de los caminos de mejora del sistema comercial
- Establecimiento de los pasos para la integración de los canales
- Optimización y ampliación del ancho del canal hasta el cliente
- Aseguramiento de los eslabones de la cadena de distribución
- Determinación del plan de acción detallado

Es decir, los procesos de innovación nos deben llevar a analizar los procesos de cómo estamos generando las ventas y, por ende, los ingresos de las empresas.

### Optimización Financiera

Al tener como desafío un año de recesión, en donde las expectativas de consumo no son las mejores y con ellas las de inversión, es necesario maximizar los niveles de controles y soporte que el área financiera de las

empresas debe proporcionar al core de negocio en el área comercial.

La optimización financiera inicia con la innovación como fundamento del desarrollo económico, es allí donde podemos mencionar el análisis que se ha denominado “destrucción creativa” de Joseph Schumpeter (1934), en donde plantea que las innovaciones “radicales” originan los grandes cambios del mundo, mientras que las innovaciones “progresivas” alimentan de manera continua el proceso del cambio. Es así que este autor propone una lista de cinco tipos de innovación, las cuales sin el soporte financiero como base de análisis podrían tener un mal término en las compañías:

- **Introducción de nuevos productos:** es fundamental determinar la elasticidad de dicho producto, si el valor agregado no acompaña, la probabilidad de sostener este producto es muy baja en el largo plazo, iniciando en un año de crisis.
- **Introducción de nuevos métodos de producción:** desde el análisis de la forma de costos hasta evaluar nuevos procesos y maquinaria que optimicen costos, debe ser el diario vivir de los equipos productivos.
- **Apertura de nuevos mercados:** las necesidades de un consumidor pueden cambiar leve o radicalmente según los segmentos económicos a los que nos enfocamos en un año de crisis. La clave es mantener el valor en el largo plazo y no permitir que la variable precio sea la protagonista de nuestra venta.

■ **Desarrollo de nuevas fuentes de suministro de materias primas u otros insumos:** el cálculo constante de los costos de abastecimientos, nuevos proveedores, plazos diferentes, etc., nos dan la pauta ideal para mejorar el ciclo de efectivo de la compañía.

■ **Creación de nuevas estructuras de mercado en un sector de actividad:** la visualización de nuevas estructuras es clave para poder maximizar las oportunidades que se tienen en el mercado en el que nos desarrollamos.

El fundamento está en romper los esquemas, buscar cambios disruptivos, cuestionar lo que venimos haciendo y, de esta manera, poder generar una plataforma de diferenciación total. Todo esto partiendo de una base de información clave que permita desagregar procesos, evaluar costos, buscar nuevos mercados y clientes, con el fin de preservar un modelo de ventas constante, con el flujo necesario y bien analizado para el crecimiento. Pero sobre todo que le permita a la empresa no tener problemas de liquidez.

#### ■ SOBRE EL AUTOR

**Juan Pablo Jaramillo Albuja** es Economista de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Realizó la Maestría en Administración de Empresas (MBA) en el IDE Business School. Actualmente es catedrático de esta escuela y se desempeña como Gerente Comercial de Industrias Ales C.A., Gerente General de Agrovulcanes Cía. Ltda., y miembro del Directorio de Polypapeles Cía. Ltda.

# IESE insight

RELEVANT  
BUSINESS  
KNOWLEDGE

## EL AVANCE DEL TALENTO FEMENINO

# Cómo romper los techos de cemento y de cristal

Por **NURIA CHINCHILLA** y **ESTHER JIMÉNEZ**

**M**ichelle, analista financiera de una multinacional líder, creía que lo estaba haciendo todo bien. Durante sus diez años en la empresa, se había esforzado por desarrollar sus capacidades de liderazgo, había recibido evaluaciones de rendimiento excelentes y había informado a la dirección de su deseo de ascender. A pesar de ello, la dejaban de lado cada vez que surgía una oportunidad. Frustrada, se preguntaba si profesionalmente iba a quedar atrapada en ese compás de espera.

Por desgracia, su situación dista mucho de ser una excepción. Aunque las mujeres ocupan la mitad de los cargos directivos de nivel intermedio, la mayoría permanecen ahí, atascadas. En las empresas del S&P 500, solo el 25% ascienden a puestos superiores y apenas el 20% llegan al consejo de administración. Un dato aún más revelador de la escasez de liderazgo femenino es que menos del 5% de las empresas del Fortune 500 tienen a una mujer como CEO.

\* Artículo publicado en IESE Insight y reproducido previa autorización.



## Considerando que los mercados son cada vez más competitivos y que las mujeres impulsan la mayor parte del consumo, se antoja vital una mayor presencia de talento femenino en las empresas.

El debate sobre los obstáculos y las desigualdades que sufren las mujeres en las empresas no es nuevo. ¿Por qué cuesta tanto que la igualdad de oportunidades pase de ser tema de conversación a una realidad?

Este artículo expone algunos de los pasos necesarios para que las mujeres estén mejor representadas. Como muestra la investigación, las empresas globales pueden salir beneficiadas en numerosos aspectos si apuestan por la diversidad y el equilibrio de hombres y mujeres en sus plantillas. Considerando que los mercados son cada vez más competitivos y están más globalizados, y que las mujeres impulsan la mayor parte del consumo, una mayor presencia de talento femenino se antoja vital para la supervivencia de las empresas, además de ser una cuestión de justicia y valores humanos.

### A vueltas con las cuotas

Veamos primero qué se ha hecho hasta ahora en materia de igualdad. En Estados Unidos, el debate surgió a raíz de los movimientos pro derechos civiles de los años sesenta, cuando empezaron a aprobarse leyes contra la discriminación por motivos de “raza, credo, color u origen nacional”. En un célebre discurso, el presidente John F. Kennedy defendió la “acción afirmativa”, más conocida como discriminación positiva, consistente en dar un trato jurídico preferencial a los grupos históricamente desfavorecidos, como las mujeres o las minorías, para equiparar sus oportunidades de acceso a la educación y al empleo.

Pero a finales de los setenta, este enfoque jurídico recibió críticas por instaurar sistemas de cuotas inflexibles,

hasta el punto de considerarlo como una discriminación inversa. Sus detractores sostenían que era una intervención artificial que apenas aportaba valor a largo plazo a las empresas.

R. Roosevelt Thomas es una de las voces que advirtieron de que la acción afirmativa “fallecería de muerte natural”. En 1990, en un artículo publicado en *Harvard Business Review*, denunció que fomentaba una cultura del cumplimiento normativo, es decir, las empresas se dedicaban a contratar a más mujeres y miembros de las minorías para cumplir la ley, sin que después hicieran nada por su desarrollo profesional o su permanencia en la organización. Esta situación daba como resultado un bucle interminable de contratación, frustración, decepción y más contratación, por el que las mujeres y los miembros de las minorías entraban en las empresas para al poco tiempo estancarse y abandonarlas. En su opinión, debía revisarse la premisa de que “la coerción legal y social es necesaria para impulsar el cambio”, más que nada porque “la realidad que tenemos delante ya no es la que había cuando se diseñó la acción afirmativa. (...) Las mujeres y las minorías ya no necesitan una tarjeta de embarque, sino ascender de categoría. El problema no es que accedan a la primera línea, sino hacer un mejor uso de su potencial en todos los niveles, sobre todo en los puestos intermedios y de liderazgo”. El título de su artículo, “From Affirmative Action to Affirming Diversity” (De la acción afirmativa a afirmar la diversidad), apuntaba en qué dirección se podía avanzar.

En Europa, el camino seguido ha sido básicamente el mismo. Los gobiernos, por ejemplo, han instaurado cuo-

tas para aumentar la presencia de mujeres en los consejos. El de Noruega fue el primero, y el que lo hizo de manera más notable, al exigir a las cotizadas que el 40% de sus consejeros fueran mujeres so pena de ser expulsadas de la Bolsa. Esta medida ha suscitado un gran debate y dudas parecidas sobre si las cuotas impuestas realmente desplazan el péndulo hacia la equidad o no hacen sino alentar el cumplimiento sin más en lugar de encarar las raíces sistémicas de la desigualdad.

En los últimos años, el debate ha evolucionado hacia un concepto más amplio de la gestión de la diversidad. Así, las empresas introducen distintas políticas de diversidad y los correspondientes indicadores para validarlas. Aunque se trata de un paso loable, deben darse otros para que la cuestión de las mujeres no termine engullida en una de tantas iniciativas de RR. HH., tan nobles como ajenas a la estrategia corporativa. De lo contrario, persistirán la escasa presencia de mujeres en puestos de liderazgo, la brecha salarial de género y la ausencia de políticas sensatas de conciliación.

### Pasos hacia un futuro mejor

Si aceptamos que el futuro de las empresas globales depende de su capacidad para incorporar diversos puntos de vista a la alta dirección y aprovechar el gran talento y valor que aportan las mujeres, no tendrán más remedio que abordar los escollos con que estas se topan en su ascenso por la organización.

Partiendo de nuestra larga investigación y experiencia en estos temas, hemos identificado algunos pasos clave

## *Los altos directivos deben entablar un diálogo abierto y honesto sobre los prejuicios respecto a las mujeres. De lo contrario, la falta de concienciación en ese nivel impregnará a toda la organización.*

que las empresas pueden dar no solo para atraer, cultivar y fidelizar el talento femenino, sino para crear un ecosistema equilibrado que beneficie tanto a las mujeres como a los hombres. Los hemos agrupado en tres áreas de actuación, que abarcan los estereotipos, las barreras estructurales y la cultura y los valores corporativos.

### 1 SUPERE LOS ESTEREOTIPOS

Con la sobrecarga de información que tenemos hoy en día, es comprensible que la gente caiga en los atajos mentales para clasificar y etiquetar a una persona o un grupo. Pero los estereotipos son dañinos, sobre todo en lo que respecta a cómo los hombres y las mujeres deben comportarse en el trabajo. Al sesgar la función cognitiva, nublan nuestra percepción, procesamiento y categorización de la información. La amplia investigación llevada a cabo desde los años noventa, particularmente por Claude Steele y Joshua Aronson, da fe de la “amenaza del estereotipo”. Este fenómeno psicológico se da cuando los miembros de un grupo ansían tanto librarse del estereotipo negativo que se les cuelga que se estresan y, sin quererlo, lastran su propio rendimiento. Como resultado, se angustian y salen aún peor parados.

Para reducir esta amenaza, los altos directivos deben entablar un diálogo abierto y honesto sobre los prejuicios de género y reflexionar sobre los suyos propios. Por un lado, la falta de concienciación en ese nivel

impregnará invariablemente a toda la organización y, por otro, los mayores sesgos suelen darse en aquellas personas que niegan tenerlos, mujeres incluidas (ver el recuadro **No subestime los sesgos de partida**).

Normalmente los CEO aseguran que la igualdad de oportunidades es una prioridad, pero otros miembros de la organización dicen lo contrario, como indica un estudio realizado por McKinsey con la colaboración de LeanIn.org. Casi el 75% de las empresas estadounidenses encuestadas declararon oficialmente que sus CEO priorizaban la diversidad de género en su toma de decisiones. Pero, cuando se preguntó a los empleados, solo la mitad de los hombres y un tercio de las mujeres lo suscribieron, porcentajes que cayeron aún más cuando se les preguntó sobre sus superiores directos.

Dada la tendencia a autoengañarse, las empresas tienen que utilizar indicadores cuantitativos y objetivos para valorar cómo llevan el tema de la igualdad de oportunidades. Dichos indicadores deberían diseñarse conjuntamente con equipos de empleados para recabar el apoyo de toda la organización, además de monitorizarse para medir su evolución.

Uno de estos indicadores objetivos sería calcular cuántas mujeres con talento ascienden en el escalafón. Al igual que Michelle, muchas quedan atrapadas en lo que se ha denominado “nivel intermedio congelado”. Para fundir ese hielo metafórico que detiene el ascenso de las mujeres, es necesario “prender fuego” por debajo y por encima.

En el nivel más alto, la cúpula directiva y los comités ejecutivos deben respaldar plenamente las iniciativas en favor de la igualdad y crear el ambiente propicio para que los empleados hablen y sean escuchados. También se ha de formar en estos temas a los directivos de los niveles inferiores para que sean conscientes de los posibles sesgos en sus procesos de toma de decisiones.

En resumen, todos los miembros de la organización tienen que hacer examen de conciencia y participar en un diálogo constructivo. El debate será más fructífero si versa sobre las cualidades del buen líder, sea cual sea su sexo.

### 2 DERRIBE LAS BARRERAS ESTRUCTURALES

La rigidez de los organigramas y el proverbial “techo de cristal” crean barreras invisibles pero innegables que impiden prosperar a las mujeres. Las siguientes medidas pueden ayudar a dismantelar estas barreras sistémicas.

**BUSQUE EL EQUILIBRIO EN LA CONTRATACIÓN.** Lo primero que hay que hacer es eliminar las barreras de entrada a las mujeres. Las políticas de RR. HH. relativas a los procesos de selección y tener en cuenta el sexo menos representado cuando surgen vacantes desempeñan un papel fundamental a la hora de aumentar la presencia de mujeres.

PepsiCo, por ejemplo, tiene un proyecto dirigido a atraer y retener más mujeres en puestos comerciales y otro para aumentar su participación en los centros de tra-

## ■ No subestime los sesgos de partida

Sin prisa, pero sin pausa, Bayer avanza hacia un equipo directivo más equilibrado.

En 2010, Bayer se propuso convertirse en una empresa verdaderamente global. Marijn Dekkers, entonces CEO de la compañía, lo justificó así: “No eres una empresa global porque operes en 120 países. Lo eres si entiendes tan bien a los países y clientes que puedes operar de manera óptima en cualquier sitio”. Bayer supo ver que la clave para aumentar su afinidad con los mercados lejanos era diversificar sus equipos directivos. Como tantas otras empresas, debía hacer frente a los sesgos inconscientes. “Cuando empezamos, no subestimamos lo difícil que sería cambiar la cultura, pero sí los sesgos de los que partíamos”, ha explicado Dekkers. La multinacional alemana ha desplegado una serie de programas de concienciación y desarrollo de habilidades para fomentar la diversidad cultural y el equilibrio de género en los equipos. Poner las cuestiones de nacionalidad y género en un mismo paquete fue importante, ya que la mayoría de los directivos veían más fácilmente las ventajas de fichar a un ejecutivo local para gestionar un mercado determinado que las de contratar a una ejecutiva por el mero hecho de ser mujer. También descubrieron que no le resultaba tan amenazadora la promoción interna del talento femenino como la contratación de personas de fuera. Hasta ahora, se ha avanzado sin prisa pero sin pausa. Entre 2010 y 2015, el porcentaje de mujeres en puestos de la alta dirección aumentó del 21% al 27% y el número de directoras de las filiales nacionales, de cero a once.

FUENTE: “Diversidad: esta es la cuestión”, de Nuria Chinchilla, IESE Blog Network, y “How Bayer Developed a Cross-Cultural Senior Team”, de Avivah Wittenberg-Cox (*Harvard Business Review*, 9 de junio de 2015).

## *Las empresas deben incluir a las mujeres en todos los procesos de promoción y aplicar criterios objetivos a la selección de candidatos para evitar el sesgo de género.*

bajo de Asia, Oriente Próximo y África. Otro ejemplo es Shell, con prácticas y políticas de igualdad en la gestión del talento, como garantizar la presencia de mujeres entre los candidatos a puestos de la alta dirección en determinadas regiones y áreas de negocio.

Ambas empresas han instaurado cuotas propias a partir de unos objetivos claramente definidos y a la medida de sus necesidades. Es mejor solución que las cuotas impuestas desde fuera, arbitrarias y, como tales, ajenas a las necesidades y la realidad de cada compañía.

**MODIFIQUE LAS EVALUACIONES DE RENDIMIENTO.** El lenguaje empleado en estas valoraciones puede dejar a sus empleadas en una situación de desventaja. El lenguaje no solo refleja una cultura, también la refuerza, de ahí la importancia de pensar en los mensajes que transmiten.

Shelley J. Correll, profesora de Stanford y directora del Clayman Institute for Gender Research, ha investigado exhaustivamente esta cuestión. Sus estudios en empresas de diversos sectores, desde el tecnológico hasta los servicios profesionales, han revelado que las evaluaciones de rendimiento de los hombres contienen por lo general un lenguaje agénticomasculino, o sea, dominante (“Ha sido la fuerza motriz de nuestra estrategia”) y les describen más a menudo como visionarios audaces que cambian las

reglas del juego. En cambio, con las mujeres son más habituales expresiones como “muy trabajadora”, “entregada”, “comprometida” u “orientada al detalle”. Así, es cuatro veces más probable que las evaluaciones de los hombres aborden sus cualidades como líder. Cuando a las mujeres se las califica como tales, si es que se hace, suele matizarse que son líderes “emergentes”.

Además, los niveles de rendimiento y criterios de evaluación deben ser claros. De lo contrario, se abre la puerta al sesgo de género y las interferencias personales del evaluador. La falta de un *feedback* equitativo orientado al desarrollo profesional impide avanzar a las mujeres. Como muestra el estudio de Correll, los hombres reciben este tipo de *feedback* cuatro veces más que las mujeres y el doble de comentarios positivos. En conjunto, el *feedback* que reciben los hombres es más relevante y beneficioso para su desarrollo que el de las mujeres.

Como se suele sobrestimar el rendimiento de los hombres, el proceso de evaluación debe anticiparse a esta dinámica. Los criterios objetivos con que se evaluará a todos los empleados, sean hombres o mujeres, deben acordarse explícitamente de antemano. A tal fin, podría ser de ayuda la creación de un comité mixto independiente cuyos miembros hayan sido formados en estos temas.

## Las empresas deben incluir a las mujeres en todos los procesos de promoción y aplicar criterios objetivos a la selección de candidatos para evitar el sesgo de género.

**FACILITE LA PROMOCIÓN DE LAS MUJERES.** Las empresas deben incluirlas en todos los procesos de promoción y aplicar criterios objetivos a la selección de los candidatos para evitar el sesgo de género. En este sentido, resultan útiles en un primer momento el currículum ciego y un análisis comparativo de las titulaciones.

También deberían contar con programas específicos para identificar, desarrollar y promocionar a empleadas de gran potencial, así como aplicar la “personalización masiva de la carrera profesional”. Ideado por Deloitte, este modelo anima a las empresas a sustituir el rígido concepto de escalafón por el de “retícula”, más flexible, dado que permite una evolución más fluida de la trayectoria profesional, además de múltiples itinerarios que se adaptan mejor a las necesidades del empleado y de la empresa en cada momento. Con esta personalización salen ganando ambas partes al aumentar tanto la satisfacción como la lealtad del empleado, con un impacto positivo en los resultados de la empresa.

Para ello, las compañías han de fomentar una cultura corporativa que dé voz a los empleados. Y no solo deberían ofrecerles líneas claras de comunicación con sus jefes, de modo que puedan transmitir sus preferencias respecto al tipo de función, carga de trabajo, cargo, ubicación geográfica y horario, sino también flexibilidad para adaptar todos estos aspectos a sus circunstancias personales en cada momento.

**FAVOREZCA LA CONCILIACIÓN.** En casi todos los países de la OCDE, la mayoría de las mujeres con hijos menores

de 14 años están en el mercado laboral, pero el porcentaje varía mucho de un país a otro. Por ejemplo, en Dinamarca y Suecia supera el 80%, mientras que en gran parte del sur de Europa (España, Italia y Grecia) no llega al 60%. En estos últimos países, estadísticamente la asociación entre paternidad y empleo es positiva en el caso de los hombres, pero no en el de las mujeres.

Una de las causas es la dificultad de dar con un equilibrio razonable entre los compromisos laborales y los familiares. En las parejas de doble ingreso, las mujeres sufren un mayor nivel de estrés y presión, mientras que los hombres se quejan de no tener tiempo para estar con sus hijos. Para atraer y fidelizar el mejor talento, tanto el masculino como el femenino, las empresas deben eliminar la rigidez de los horarios de trabajo presencial y adoptar políticas que favorezcan la conciliación de todos sus empleados.

El *flexitime*, el teletrabajo y la posibilidad de trabajar a tiempo parcial, aunque sea temporalmente, son muy valorados en Estados Unidos: casi dos tercios de las mujeres con hijos menores de 18 años optan por un horario flexible o a tiempo parcial en algún momento de su vida profesional. Otras ventajas, como guarderías asequibles, los permisos de paternidad o la excedencia, también favorecen la conciliación.

Pese a que muchas empresas cuentan con programas de este tipo, la participación suele ser baja. Una de las razones es el temor de los empleados a que el disfrute de esas ventajas dañe sus perspectivas profesionales. Por

ello, es preciso también promover un entorno que les permita hacerlo sin miedo.

**LA MENTORÍA HA DE ATENDER LAS NECESIDADES REALES DE LAS MUJERES.** Esta herramienta, esencial para aprovechar las fortalezas de una plantilla diversa, tal vez deba ir más allá del desarrollo de las competencias de liderazgo y las habilidades interpersonales básicas. Para avanzar de verdad, puede que las mujeres necesiten centrarse más en mejorar su perspicacia empresarial, estratégica y financiera.

Además de fortalecer las competencias estratégicas adecuadas, el mentor debe abordar los dos techos que impiden avanzar a las mujeres, el de cristal y el de cemento. Mucho se ha escrito sobre el primero, una barrera creada por las estructuras dominadas por el hombre o las redes de viejos amigos, pero las empresas también han de ser conscientes del segundo, que en ocasiones se autoimponen las mujeres y es más denso y difícil de demoler.

Una manifestación típica del techo de cemento es la “trampa de la humildad”, cuando a las mujeres les incomoda hablar de sus logros, y no digamos presumir abiertamente de lo excelentes profesionales que son. Ante la posibilidad de una nueva función o un ascenso, reaccionan minimizando sus titulaciones o solicitando el puesto solo si cumplen todos y cada uno de los requisitos. Los hombres, en cambio, lo solicitarán aun cuando no tengan la experiencia o las credenciales necesarias.

## ■ Empiece por su empresa

Cómo ayudar a las mujeres a prosperar según Ursula Burns, presidenta y CEO de Xerox



En 2009 Ursula Burns fue nombrada CEO de Xerox, convirtiéndose así en la primera mujer negra al frente de una empresa del Fortune 500. No se trataba del único hito, pues fue también la primera mujer en suceder a otra, Anne Mulcahy, en el puesto de CEO de una empresa del Fortune 500. Burns, que se incorporó a Xerox en 1980, insiste en que su ascenso

en el escalafón no habría sido posible sin el firme compromiso de la empresa con la diversidad y la inclusión. Durante una entrevista en el IESE, aseguró que era “el producto de un proceso”: “Xerox ha hecho muchas cosas que han permitido prosperar a las mujeres y las minorías”. Con el fin de atraer y retener el mejor talento, Xerox abanderará una serie de iniciativas en favor de la diversidad, entre ellas una estrategia de plantilla equilibrada, programas de conciliación y diversidad que abarcan toda la organización, así como programas de diversidad para los proveedores en un intento de fomentar la igualdad más allá de sus operaciones. “Todo el mundo coincide en que las empresas deberían contribuir a la mejora de la justicia social y la calidad de vida”, explica. “Así que empiece por la suya. Dé oportunidades a todas las personas que puedan poner su grano de arena. Sea justo con sus empleados, candidatos y sus familias. El resto llegará por sí solo”.

FUENTE: “Let’s Xerox It! Ursula Burns on Diversity”, post de Mireia Las Heras en la IESE Blog Network.

## Para atraer y fidelizar el mejor talento, tanto el masculino como el femenino, las empresas deben eliminar la rigidez de los horarios de trabajo presencial y adoptar políticas que favorezcan la conciliación.

Las empresas pueden mitigar estas limitaciones autoimpuestas mediante sesiones de *coaching* y formación personal específicas. Asimismo, los directivos deben tener presentes los techos de cemento cuando ofrezcan oportunidades de desarrollo o ascenso. Si una empleada declina la oferta, no deberían aceptar esa negativa sin más, sino ver cuáles son los motivos subyacentes y si podrían hacer algo más para ayudarla a cambiar de opinión.

**ELIMINE LA BRECHA SALARIAL.** Aunque se ha ido estrechando en las últimas décadas, las mujeres todavía ganan menos que los hombres por el mismo trabajo. Y esto ocurre en casi todos los sectores, incluso en las carreras de ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas. Según el Institute for Women’s Policy Research, si se avanza al mismo ritmo que en los últimos cincuenta años, la paridad salarial no se alcanzará hasta 2059.

En Estados Unidos, las mujeres que trabajan a tiempo completo ganan 79 centavos por cada dólar que reciben los hombres, lo que sitúa la brecha salarial de género en el 21%. En la Unión Europea, la diferencia es algo inferior –cerca del 16%–, aunque varía considerablemente entre los Estados miembros. Según los últimos datos de Eurostat, Estonia registra la mayor desigualdad (28%) y Eslovenia la menor (3%).

Según un reciente estudio sobre las ejecutivas de empresas del S&P 1500 realizado por nuestra colega del IESE Mireia Giné, junto con Mary Ellen Carter

(Boston College) y Francesca Franco (London Business School), la brecha de sueldo en estas compañías entre 1996 y 2010 se situaba en el 7% y la diferencia en la retribución total era del 15%. Y el hecho de que el salario de las mujeres fuera más bajo no se debía a diferencias en la formación. La brecha salarial seguía dándose cuando las autoras compararon 4.769 parejas de hombres y mujeres equiparables en cargo, características de la empresa y estudios. También analizaron la rotación de ejecutivos: cuando los hombres eran sustituidos por mujeres, la retribución descendía, mientras que en sentido contrario aumentaba.

Y es que en muchas ocasiones las mujeres, al negociar sus condiciones contractuales, valoran más otros aspectos como la flexibilidad horaria o espacial, lo cual no debería ser obstáculo para cobrar lo mismo que los hombres se si valora y remunera en base a objetivos.

Giné y sus colegas también atribuyen la diferencia a la aversión al riesgo. Así, el estudio revela que las ejecutivas optan por un paquete accionario significativamente menor que sus homólogos masculinos para evitar la volatilidad de este tipo de compensación y se inclinan por un salario “seguro”.

Otro hallazgo importante: cuanto mayor es la representación femenina en los consejos, menor es la brecha salarial. Así, con una proporción de consejeras del 9%, la brecha salarial de género (en retribu-

## *Tener una plantilla diversa se ha convertido en un imperativo estratégico para las empresas que buscan ganar ventaja competitiva en el mercado global.*

ción total) es aproximadamente un 5% menor que la de aquellas firmas en las que no hay mujeres en el consejo, donde es del 21%. El estudio concluye que el simple hecho de incluir una mujer en el consejo de administración podría favorecer la igualdad salarial.

Sin duda, las empresas deben revisar a conciencia sus políticas salariales para garantizar una remuneración equitativa, así como auditar regularmente las nóminas para detectar posibles desequilibrios.

### 3 FOMENTE UNA CULTURA Y VALORES INCLUSIVOS

Las empresas que apuestan por la diversidad son más innovadoras, productivas y rentables que las que tienen una plantilla más homogénea, ya que esto les otorga un mejor conocimiento de su base de clientes. En este sentido, tener una plantilla diversa se ha convertido en un imperativo estratégico para las empresas que buscan ganar ventaja competitiva en el mercado global. Esta diversidad vale tanto para las mujeres como para los distintos grupos minoritarios, étnicos y de edad (ver el recuadro Empiece por su empresa).

De acuerdo con un reciente estudio de 21.980 firmas de 91 países, realizado por el Peterson Institute for International Economics, la presencia de mujeres en puestos de liderazgo mejoraría los resultados: “Una compañía rentable en la que el 30% de los directivos sean mujeres puede esperar un aumento de más de un 1% en su beneficio neto en comparación con otra similar pero sin mujeres en

sus puestos de liderazgo”. Y en el conjunto de la muestra (tanto las rentables como las no rentables), el resultado es aún más llamativo: “La empresa con más mujeres puede esperar un aumento de seis puntos porcentuales, cuando el beneficio neto medio se sitúa en algo más del 3%”. El estudio concluye: “Las políticas que favorecen un ascenso más generalizado de las mujeres en el escalafón podrían generar importantes resultados positivos”.

El primer paso para materializar esos resultados es asegurarse de que las prácticas y políticas de reclutamiento y contratación captan el mejor talento de una bolsa de candidatos lo más amplia posible, lo cual podría exigir estrategias de RR. HH. más imaginativas y no confiar tanto en las fuentes habituales. También un viraje significativo de la cultura corporativa para derribar barreras. El cambio cultural, basado en nuevos valores directivos, es un proceso a largo plazo que precisa además un amplio respaldo de la organización.

Por eso, debe liderarse desde la cúpula directiva y considerarse una oportunidad estratégica, más que una medida ad hoc iniciada por RR. HH. Los altos directivos deben hacer de embajadores del cambio para garantizar el apoyo de los empleados.

Asimismo, cualquier enfoque que pretenda abarcar toda la organización tiene que incluir programas de formación tanto en los niveles directivos de primera línea como en los superiores para paliar los efectos del “nivel intermedio congelado”, los sesgos inconscientes y las barreras invisibles. Las medidas pro diversidad deben ser diseñadas conjuntamente por todos los departamentos,

basarse en datos objetivos y fijar objetivos realistas y cuantificables, puesto que, como se suele decir, solo lo que se mide mejora.

El cambio profundo y duradero no se produce de la noche a la mañana. Aun así, es fundamental atraer el mejor talento y beneficiarse de las numerosas ventajas que solo un equipo diverso, inclusivo y equilibrado entre hombres y mujeres puede ofrecer. Hombres y mujeres somos diferentes, complementarios y sinérgicos.

### ■ SOBRE LAS AUTORAS

**Nuria Chinchilla** es profesora ordinaria del departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones y titular de la Cátedra Carmina Roca y Rafael Pich-Aguilera de Mujeres y Liderazgo del IESE, donde también dirige el Centro Internacional Trabajo y Familia (ICWF) y la plataforma IESE Women in Leadership (I-WIL). Es experta en mujer y poder, empresas familiarmente responsables y gestión del tiempo y la carrera profesional. En tanto que voz líder en cuestiones de equilibrio de género, asesora asiduamente a multinacionales y gobiernos. Su blog es [www.nuriachinchilla.com](http://www.nuriachinchilla.com).

**Esther Jiménez** es gerente del Centro Internacional Trabajo y Familia (ICWF) del IESE. Como temas de investigación, le interesan la empleabilidad, la motivación y las habilidades de liderazgo, particularmente las de las mujeres. Sus áreas de experiencia incluyen la dirección estratégica y de proyectos, los equipos multidisciplinares, las finanzas estructurales y operativas y la comunicación.

# ¿Cómo afectan los cambios generacionales a la dirección de las empresas familiares?



**Por María Piedad López, PhD**  
Profesora de Política de Empresas y Empresas Familiares en INALDE Business School, Bogotá-Colombia

**D**urante los últimos 30 años, las empresas familiares se han enfrentado a entornos cambiantes que las llevan a adoptar cambios en su estilo de dirección. Estos cambios también se fortalecen por el traspaso generacional, puesto que una buena parte de las grandes empresas familiares del país han pasado a manos de la segunda generación, que se caracteriza por un estilo de dirección

muy diferente al de los fundadores. Es por esto que, hoy en día, las empresas familiares deben afrontar el reto de alcanzar un balance entre un adecuado estilo de dirección que les permita obtener un óptimo desempeño económico y mantener su unidad familiar.

En primer lugar, las empresas familiares de hoy necesitan **adquirir una visión estratégica compartida por toda la organización**. Ante-

*Hoy en día, las empresas familiares deben afrontar el reto de alcanzar un balance entre un adecuado estilo de dirección que les permita obtener un óptimo desempeño económico y mantener su unidad familiar.*

riormente, la estrategia era transmitida de manera casi autoritaria de jefe a empleado. En la actualidad se incluyen, cada vez más, a los colaboradores como actores clave en este proceso de pensamiento estratégico, pues la ejecución de este es poco probable si no se realiza en equipo.

La **cultura de la formación en dirección de empresas** también es un factor muy expuesto a cambios. Hoy en día las personas y las organizaciones cuentan con una cultura de la dirección más difundida; hay mayores oportunidades de formación para trabajar en ámbitos empresariales que han aumentado gradualmente con la creación de diversas escuelas de dirección y negocios en el mundo. Esto también se extiende a las empresas familiares en las que los futuros sucesores y miembros de las segundas y terceras generaciones son cada vez más receptivos a la importancia de la formación directiva para dirigir una empresa.

Lo anterior da paso a otro cambio en la dirección de las empresa enfocado en una **mayor complejidad en las relaciones con los colaboradores** puesto que cuentan con una mejor formación, lo cual requiere de una gestión de personal muy diferente a la que se les daba hace 25 años cuando la estructura organizativa era totalmente jerárquica.

Hoy en día, las segundas y terceras generaciones conciben de forma diferente los **sistemas de dirección**, el trato hacia sus colaboradores y la consecución de objetivos. Debido a que los directivos de estas generaciones se han formado en el exterior y tienen la oportunidad de realizar intercambios con directivos de otros países y sectores, y valoran mucho más algunas **competencias directivas** enfocadas en la inteligencia emocional.

En cuanto a la **evaluación y remuneración**, estas también son entendidas de forma diferente por estas nuevas generaciones de directivos. Ya no es un inconveniente el lugar donde se realice el trabajo para cumplir con los objetivos, pues las habilidades y las acciones requeridas para la consecución de los logros no se encuentran necesariamente en el puesto físico o la oficina.

#### **Entonces, ¿cómo afrontar estos cambios?**

Las organizaciones actuales deben aprovechar las habilidades que tienen estas nuevas generaciones, su experiencia internacional, su dominio de diferentes idiomas, su creatividad y su forma de generar ese compromiso a través de los sentimientos de propiedad psicológica. Es necesario proporcionar espacios y sistemas de dirección para potencializar estas fortalezas y, además, no forzar habilidades que no son propias de estas generaciones

Las competencias de inteligencia emocional son claves para afrontar estos cambios en la forma de dirigir a estas nuevas generaciones en las empresas. En las empresas familiares, el fortalecimiento de estas habilidades de inteligencia emocional se convierte en un aspecto indispensable para el futuro de la organización. Se necesitan hijos e hijas directivos con la capacidad de canalizar el estilo de dirección de sus padres de tal forma que transmitan estos mensajes a las generaciones más jóvenes de una manera más empática. Son estas generaciones de sucesores entre los 30 y 40 años quienes pueden explotar sus habilidades para integrar las mejores prácticas directivas de sus padres con las mejores prácticas de su propia generación, las que están en este momento y las que pronto llegarán.

#### ■ SOBRE LA AUTORA

**María Piedad López Vergara** es Doctora en Economía y Administración de Empresas de la Universidad de Jyväskylä en Finlandia y MBA de INALDE, Business School. Directora del Programa de Propietarios y del MBA intensivo de INALDE, Colombia. Investigadora y autora de artículos especializados en la temática de las empresas familiares.



# SOMOS LOS N° 1

EN ECUADOR EN EDUCACIÓN EJECUTIVA  
SEGÚN RANKING DE REVISTA AMÉRICA ECONOMÍA



El IDE Business School de la Universidad de los Hemisferios nació en 1993 por iniciativa de destacados empresarios ecuatorianos interesados en dar un nuevo impulso a la formación empresarial del país, basada en un enfoque humanista y ético, con el apoyo académico de profesores de Harvard Business School y del IESE Business School.

Hoy, el IDE, con más de 20.000 empresarios y directivos que han seguido sus Programas de Perfeccionamiento Directivo, Maestrías, Programas In-company, Enfocados y Seminarios, es líder y referente en la formación de directivos en el Ecuador.