



Perspectiva



PERSPECTIVA ECONÓMICA

EXPECTATIVAS PRESIDENCIALES

2017

UNA
MIRADA AL
MUNDO CON

Harvard
Business
Review

Aprendiendo del **FIASCO DE UNITED AIRLINES**

¿La mayoría de las empresas siquiera **INTENTA SEGUIR INNOVANDO?**

Los negocios ya no pueden evitar **VOLVERSE POLÍTICOS**

¿Quién controla **LA CADENA DE BLOQUES?**

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

DIRECTOR DEL IDE
Ing. Alejandro Rivadeneira E.

CONSEJO EDITORIAL
Ing. Wilson A. Jácome
Ing. Jorge Monckeberg

EDITOR 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

3

▶ UNA MIRADA AL MUNDO CON HARVARD BUSINESS REVIEW



Aprendiendo del fiasco de United Airlines | ¿La mayoría de las empresas siquiera intenta seguir innovando? | Los negocios ya no pueden evitar volverse políticos | ¿Quién controla la cadena de bloques?

7

▶ Visión Internacional COMPETENCIA Y COOPERACIÓN



Cuando de alguien se dice que es "competitivo", en cierta medida se está haciendo un juicio con tinte negativo. Competir no está mal..., en abstracto, pero que alguien sea competitivo, ya es otra cosa muy diferente. Por otra parte, el adjetivo cooperativo es en sí mismo bueno aunque de por sí no debería serlo.

9

▶ Perspectiva Económica EXPECTATIVAS PRESIDENCIALES 2017



Después de las elecciones generales presidenciales de este año y ya con un nuevo gobierno de entrada, las perspectivas económico-políticas entran en escena de una manera determinante para el futuro del país. Por ello es clave entender el alcance de la propuesta presidencial que este 24 de mayo entró en ejecución. En este artículo el autor analiza las Doce Revoluciones propuestas por el nuevo gobierno para la transformación social, económica, política y ambiental del país.

12

▶ Profundizando en los negocios con IESE Insight CINCO PRÁCTICAS QUE ATRAERÁN A LOS MILLENNIALS



Muchas empresas están reconsiderando sus políticas de recursos humanos y su estilo de liderazgo para adecuarlos a las exigencias de los millennials, que en 2025 supondrán el 75% de la población activa en el mundo. Los resultados de una encuesta a 22.000 directivos y las respuestas permiten a los autores trazar un perfil bastante detallado de esta generación y ofrecer una serie de pautas para atraerles y fidelizarlos. Sus comentarios hacen patente un cambio en las aspiraciones profesionales, las preferencias a la hora de elegir trabajo y el tipo de liderazgo que esperan de sus responsables.

19

▶ Última mirada LOS BUENOS DIRECTIVOS "ESCUCHAN BIEN"



"Escuchar bien" no es un asunto de la capacidad auditiva para captar sonidos externos. Es una actitud hacia los demás y hacia uno mismo respecto a lo que todos pueden aportar en la solución de problemas y toma de decisiones. ¿Cómo saber si usted "escucha bien"? Si es una de esas personas que, cuando termina una reunión de trabajo, sale satisfecho porque fue quien más veces tomó la palabra y pudo convencer a todos de que su idea fue la mejor, ¡atención!



Sede Guayaquil



Sede Quito

Aprendiendo del **FIASCO** **DE UNITED AIRLINES**

Por **Leonard L. Berry**

Dadas las secuelas del fiasco de United Airlines cuando personal de seguridad sacó por la fuerza de su asiento en el avión a un cliente que había pagado para hacer lugar a uno de los empleados de la aerolínea, a continuación algunas lecciones que cualquier empresa de servicio debería tomar en cuenta:

- Honre el “contrato percibido” por los clientes, no el contrato legal de la empresa. Para el cliente, un servicio comprado es una promesa de ejecución. No se debería esperar que un pasajero de una aerolínea lea todo un “contrato de transporte” (la versión de United tiene 46 páginas) para entender cuándo es que la empresa puede quitarle su asiento.
- Identifique las decisiones que solo un gerente sénior puede autorizar. Una de estas decisiones debería referirse a las circunstancias bajo las cuales los clientes son expulsados a la fuerza, ya sea de la cabina de un avión, de la recepción de un hotel o de una instalación deportiva. Dichas decisiones siempre deberían ser tomadas por alguien con la perspectiva para sopesar el impacto sobre la reputación de una empresa.
- Sea generoso con los clientes cuando deba romper la promesa de servicio que les hizo. Cualquier compensación por un error de la empresa debería ser inequívocamente justa.
- Incluya una explicación con un pedido de disculpas por la falla en el servicio. Las disculpas pueden ser



percibidas como vacías si la empresa no explica por qué se cometió el error. Una explicación honesta tiene el peso de una confesión franca, haciendo más auténtico el subsecuente “Lo sentimos mucho”.

- Utilice frases publicitarias realistas. Dada la complejidad de las operaciones actuales de las aerolíneas, con retos tanto para los pasajeros como para los empleados, y dada la competencia limitada (cuatro aerolíneas controlan cerca de 70 por ciento del mercado

de Estados Unidos), lo que desalienta las inversiones para mejorar el servicio, una frase publicitaria como “Vuele Cielos Amables” suena poco sincera.

■ SOBRE EL AUTOR

Leonard L. Berry es profesor de márketing en la Universidad A&M de Texas.

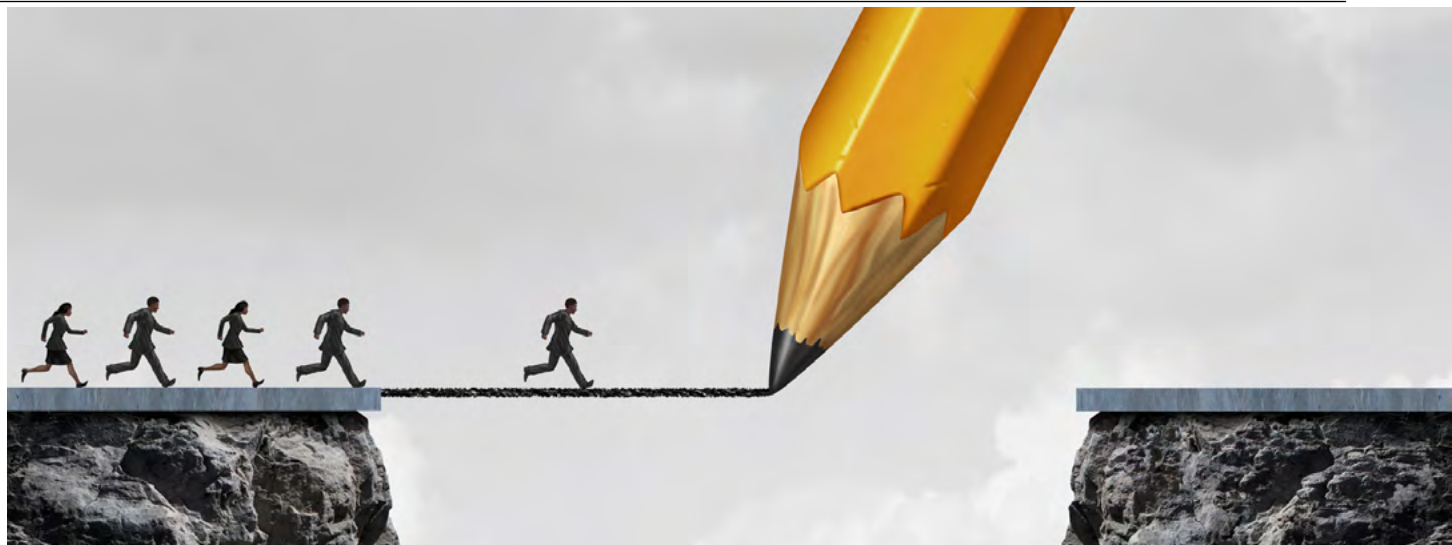
¿La mayoría de las empresas siquiera **INTENTA SEGUIR INNOVANDO?**

Por Paul Hünermund

Estamos viviendo en la era de las empresas superestrellas. Empresas como Samsung, Google y BMW están prosperando. No obstante, el crecimiento económico sigue siendo lento en muchas partes del mundo. La causa de esta paradoja, como lo ha advertido la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, es que se ha ensanchado la brecha de productividad entre las empresas que están en la frontera mundial y aquellas retrasadas. Las empresas que están en la frontera pueden emplear tecnologías avanzadas, las que a su vez les permite ganar participación de mercado a costa de sus competidores menos productivos. Y los mercados globalizados premian desproporcionadamente la ventaja de conocimiento de esas empresas que están en la frontera, separándolas aún más del resto.

Nicholas Bloom, de la Universidad de Stanford, ve esta competencia donde “el ganador se lleva la mayoría” como un motor importante de la creciente desigualdad en el ingreso. Las Google del mundo, en su casería mundial de talentos, pueden ser extremadamente generosas con los salarios. Mientras tanto, los sueldos están estancados para muchos trabajadores de empresas menos exitosas.

Entre las explicaciones de la emergencia de esta competencia donde “el ganador se lleva la mayoría” figura la caída en los costos de búsqueda y transacciones gracias a Internet, los efectos de las redes y la habilidad de escalar rápido con la tecnología de la información y la automatización.



Mi análisis sugiere otro motor: las empresas líderes invierten fuerte en Investigación y Desarrollo (I&D) mientras otras no lo hacen y se quedan más atrás. Tomemos el caso de Alemania: entre 2003 y 2015, el gasto en I&D en el sector de negocios aumentó 59 por ciento, alcanzando una cifra récord de 157.400 millones de euros (168.700 millones de dólares). Sin embargo, durante el mismo período el porcentaje de las empresas de la economía que invirtieron en I&D cayó de 47 a 35 por ciento. El coeficiente de Gini (una medida de desigualdad comúnmente usada) ha aumentado constantemente en Alemania desde mediados de la década de 1990.

En Estados Unidos los datos son similares. En general, la I&D de las empresas aumentó en 67 por ciento entre 2003 y 2014. Y el aumento fue mayor para las empresas que in-

vierten más. La brecha en el gasto en I&D entre las firmas grandes y las chicas ha estado aumentando desde 2009.

Es irreal esperar que todas las empresas inviertan en I&D. No obstante, la concentración de esta actividad crucial es alarmante. La competencia en la frontera de la investigación mundial se está volviendo más feroz. Las que quedan de pie se convierten en superestrellas. Todas las demás se quedan atrás.

■ SOBRE EL AUTOR

Paul Hünermund es estudiante de doctorado en la Universidad Católica de Lovaina, en Bélgica.

Los negocios ya no pueden evitar **VOLVERSE POLÍTICOS**



Por **Scott McDonald**

Cuando el público y los políticos vean a los negocios como agentes o enemigos de la política social, los negocios deben responder.

Donald Trump ganó la presidencia de Estados Unidos prometiendo proteger a los estadounidenses de los estragos del comercio internacional y la inmigración y amenazando con acciones punitivas contra las empresas que usaran producción transnacional. El nacionalismo económico también está resurgiendo en Europa.

La tecnología emergente también presenta riesgos políticos. Cuando los votantes y los políticos piensan que los gobiernos deberían impedir que las empresas participen de un comercio internacional que elimina trabajo nacional, ¿por qué no deberían también abogar en contra de la tecnología que amenaza la nómina? Hasta Bill Gates, cuyos productos Microsoft han eliminado puestos que antes empleaban a decenas de millones de personas, recientemente apeló a favor de un impuesto para los robots.

Los líderes empresariales deben trabajar con imperativos sociales y políticos, en lugar de resistirse. Deben ser parte de la solución.

¿Esto qué implicará? El declarado ambientalismo de las empresas energéticas es un ejemplo. A medida que las personas se preocuparon cada vez más por el calentamiento global, la hostilidad hacia las empresas petroleras fue un corolario natural. Estas firmas respondieron tratando de limpiar su imagen. La mayoría de las empresas energéticas más grandes actualmente invierte en fuentes de energía renovables.

Cualquier empresa también pudiera ser castigada (por los consumidores o por los políticos) por reemplazar su personal con máquinas o mano de obra extranjera más barata.

Para evitar daños en la reputación o nuevas cargas impositivas o regulatorias, las grandes empresas tal vez deben

tomar un enfoque personal con sus empleados. En Singapur, donde las empresas comerciales desde hace mucho han sido usadas como vehículo de la política social, una agencia gubernamental (Workforce Singapore) trabaja con las empresas para volver a capacitar a sus empleados, dándoles habilidades que se espera que tengan gran demanda.

Similarmente, las empresas que solo ofrecen esquemas de jubilación de aportes definidos de todas formas podrían hacerse responsables de asegurarse que su personal haga aportes suficientemente grandes para garantizar ingresos de jubilación decentes. Esto debería involucrar no solo educación sino también incentivos, como aportes patronales que vayan más allá de lo requerido por ley.

Es muy pronto para decir cómo cambiará la política económica con Trump o en un Reino Unido post Brexit. No obstante, hay claras señales de un cambio importante. Los líderes de negocios que no le presten atención, y que no desarrollen sus medidas políticas y sociales, corren el riesgo de encontrarse en el lado malo de la historia.

■ SOBRE EL AUTOR

Scott McDonald es director ejecutivo de Oliver Wyman.

¿Quién controla LA CADENA DE BLOQUES?

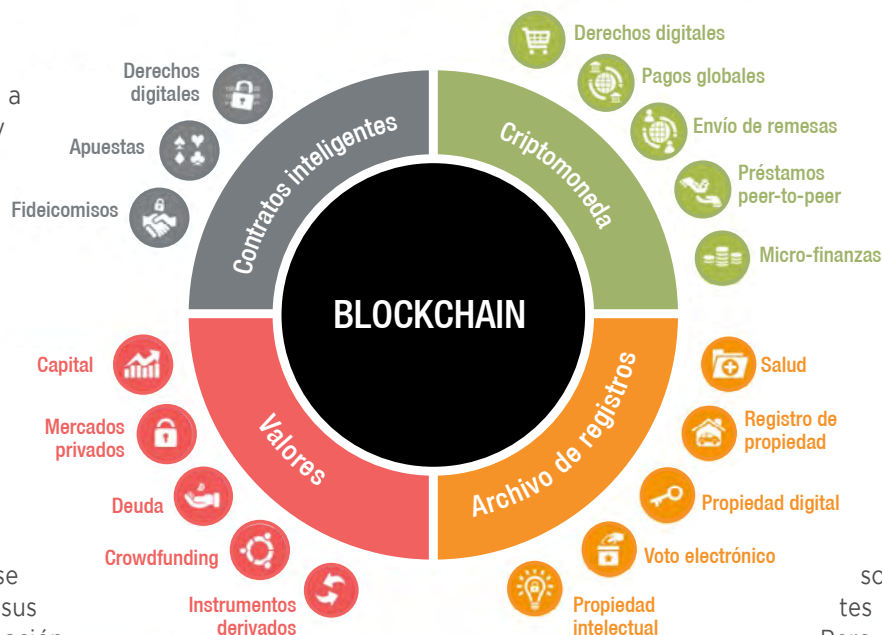
Por Patrick Murck

Las redes de cadenas de bloques tienden a apoyar principios (como acceso abierto y uso sin permiso) que deberían resultar conocidos para los defensores de los comienzos de Internet. Para proteger esta visión de la presión política o la interferencia regulatoria, las redes de cadenas de bloques dependen de una infraestructura descentralizada que no puede ser controlada por ninguna persona o grupo. El gobierno de la cadena de bloques está codificado en la arquitectura de la red. Ser una parte de una comunidad que apoya una cadena de bloques es aceptar las reglas de la red como se establecieron originalmente.

En una transacción con cadena de bloques no se tiene que confiar en que la contraparte cumpla con sus obligaciones o que registre correctamente la información de la transacción, ya que estos procesos son automáticos.

¿Qué tan inmutables son los registros contables de las cadenas de bloques si la red se politiza? No mucho, resulta ser.

Considere el caso de The DAO. Con una sigla en inglés para organización autónoma descentralizada, una DAO es un software que maneja las obligaciones fiduciarias de activos en cadena de bloques sin ninguna participación humana. El código para la aplicación de The DAO se decía que era un “contrato inteligente” que corría junto con la cadena de bloques de Ethereum. The DAO emitía monedas en cadena de bloques y los cambiaba por monedas



de Ethereum, llamadas “ether”. Esta venta de monedas se hizo a través de una campaña de financiamiento grupal ampliamente comercializada, recabando más de 150 millones de dólares en valor ether.

Sin embargo, el contrato inteligente de The DAO tenía fallas: el dueño de una moneda DAO explotó una falla en el código para llevarse un tercio del valor contenido en la aplicación (alrededor de 50 millones de dólares). Este retiro de fondos no violó las reglas de Ethereum ni las de The DAO, por inocentes que hayan sido. Tampoco parece haber violado ninguna ley.

El liderazgo de Ethereum se coordinó con los accionistas de la red para crear un así llamado “hardfork”, una división permanente de la cadena de bloques de Ethereum, para que el control de los fondos desviados pasaran a un grupo de líderes de confianza.

Este “hardfork” creó una nueva cadena de bloques de Ethereum. Los críticos lo etiquetaron como un rescate. Para algunos accionistas, el “hardfork” violó los principios fundamentales de la comunidad, algo parecido a quemar la casa para asar el puerco.

Los fabulistas de las cadenas de bloques pueden sostener que las aplicaciones de contratos inteligentes como la de The DAO desplazarán a los abogados. Pero los contratos inteligentes en realidad han demostrado que no son ni inteligentes ni ejecutables. Debemos resistir la tentación de dar cualidades humanas a los códigos y mal aplicar la gestión de las máquinas a los sistemas sociales. El código es la ley para las máquinas; la ley es el código para las personas. Cuando mezclamos estos conceptos, terminamos con situaciones como The DAO.

■ SOBRE EL AUTOR

Patrick Murck es becario del Centro de Internet y Sociedad Berkman Klein de la Universidad de Harvard.

Competencia y cooperación



Por Pablo Regent

Decano del IEEM, Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo, Uruguay.
Profesor invitado del IDE Business School, Ecuador.

Suele suceder en nuestro Uruguay políticamente correcto que la acción de cooperar está mucho mejor vista que la acción de competir.

Cuando de alguien se dice que es “competitivo”, en cierta medida se está haciendo un juicio con tinte negativo. Competir no está mal..., en abstracto, pero que alguien sea competitivo, ya es otra cosa muy diferente. Por otra parte, el adjetivo cooperativo es en sí mismo bueno aunque de por sí no debería serlo. Competir y cooperar no son dos opciones por las

que se elige, sino que son dos acciones que en cada momento una u otra es la mejor respuesta al problema que se enfrenta. Según la Real Academia Española, cooperar es “obrar juntamente con otro u otros para la consecución de un fin común”, mientras que competir quiere decir “contender entre sí, aspirando unos y otros con empeño a una misma cosa”. Como se

* Artículo publicado originalmente en la Revista de Negocios del IEEM, no 88, abril 2017.

El dilema entre competir y cooperar podría resumirse como tanta competición como sea necesario y tanta cooperación como sea posible.

ve, una persona habrá de competir o cooperar dependiendo de si el logro que persigue admite ser considerado un fin común o si, por el contrario, necesariamente, se trata de un bien que solo uno u otro puede alcanzar.

Competir y cooperar son dos acciones muy diferentes pero mucho más complementarias de lo que en general se piensa. Tanto sucede en el deporte como en la vida laboral, social o de la cosa pública. Más allá de que hay personas que por razones intrínsecamente personales están impedidas de una u otra acción, lo cierto es que todos cooperamos un poco y competimos otro tanto. Aunque parezca mentira, hasta el percibido como el más competitivo de la clase solo compite cuando le es imprescindible, a la vez que coopera en todo lo que puede. Parafraseando la enunciación del principio de subsidiariedad, el dilema entre competir y cooperar podría resumirse como tanta competición como sea necesario y tanta cooperación como sea posible.

Más cooperativos que competitivos

Todas las culturas muestran un sesgo diferente entre estas dos formas de convivencia. En la zona de indiferencia unas optan por cooperar y otras, en cambio, por competir. La sociedad uruguaya claramente se ubica entre las primeras. No es raro que así sea, es muy propio de las sociedades de herencia ibérica, principalmente las latinoamericanas y también las europeas del mediterráneo. Este sesgo se relaciona mucho con otro que refiere a la adjudicación de la buena o mala fortuna a la suerte y a factores exógenos por encima de lo que depende del esfuerzo y habilidad personal. Lógico, si el uruguayo

medio hace un acto de fe en que su éxito depende de la suerte o de terceros, su preferencia por competir no va a ser muy destacada.

Quizás en el único aspecto en que este bias tan marcado se revierte es cuando se refiere a la actividad deportiva. El uruguayo acepta gustosamente, desde la más tierna infancia, que para el deporte lo que vale es competir y que los que alcanzan un lugar en el equipo son solo los mejores. Acá nada de apostar al igualitarismo vernáculo. El que es bueno va de titular y el que no al banco. Sea en edad escolar o en etapa profesional. Si en el mundo laboral al que le va mejorar se lo asocia con el “algo habrá hecho”, en el mundo escolar se llega hasta el absurdo de que el Parlamento analice la bondad de que en la escuela la bandera rote entre toda la clase. Pero en el equipo de fútbol, el de esa misma clase de quinto grado o en el muy profesional Nacional o Peñarol, a nadie se le ocurre reclamar tamaña originalidad.

Algo está mal cuando la bandera rota. Algo está mal cuando se roba a los ciudadanos la posibilidad de luchar por destacar y ser mejores en la ciencia, en las letras, en la empresa o en cualquier otra disciplina no deportiva. Si nuestra sociedad solo se va a quedar con la opción de competir en el deporte —en el fútbol debería decirse, pues en nuestro país una cosa es casi sinónimo de la otra—, oscuro es el futuro para las nuevas generaciones de uruguayos. Dejemos que en cada situación nos comportemos como la circunstancia lo exige. Competir es sano cuando sirve de estímulo para dar lo máximo. No es malo reconocer al estudioso y señalarlo positivamente

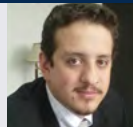
como un ejemplo a seguir. Si es lo que se hace con el goleador o con el que corre más rápido. Más aún, perversamente, al que destaca en lo intelectual no solo no se lo reconoce sino que hasta en ocasiones se lo humilla tratándolo de “traga”, como si solo tuviera valor sacar buenas notas por ser inteligente pero no por aplicarse a la tarea. Al final del día, los que triunfan en lo que importa, en la ciencia y en la medicina por decir apenas dos campos relevantes, son los que han aceptado el difícil compromiso de dar el máximo. Ayudémoslos a encontrar incentivos para hacerlo, contribuyamos a que desde jóvenes puedan saborear el acicate de la competencia, con el sano interés de ser los mejores. Si nuestra sociedad insiste en matar esta cualidad tan humana desde la más tierna infancia, no podremos luego quejarnos de que somos un colectivo donde reinan los mediocres.

■ SOBRE EL AUTOR

Jorge Pablo Regent es profesor de Sistemas de Información y Control en el IEEM, Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo, Uruguay. Es contador público por la Universidad de la República, Uruguay; MBA por IAE, Universidad Austral, Argentina; y Ph.D. in Business Administration por IESE, Universidad de Navarra, España. Es además consultor de empresas nacionales e internacionales y miembro de órganos de dirección de empresas comerciales y sin fines de lucro.

PERSPECTIVA ECONÓMICA

EXPECTATIVAS PRESIDENCIALES 2017



Por Juan Pablo Jaramillo
Gerente General de Megaprofer S.A. y
profesor de Entorno Económico del IDE
Business School

Antecedentes

Después de las elecciones generales presidenciales de este año y ya con un nuevo gobierno de entrada, las perspectivas económico - políticas entran en escena de una manera determinante para el futuro del país. Por ello es clave entender el alcance de la propuesta presidencial que este 24 de mayo entró en ejecución.

Estos ejes recalcan la consolidación de lo que se ha hecho en estos diez años y la profundización de las transformaciones sociales, económicas, políticas y ambientales.

La propuesta general se basa en cuatro ejes:



Si la producción va a soportar a todo el sector productivo y no solo a los pequeños productores, entonces podremos hablar de una verdadera revolución productiva y de trabajo. Los pequeños productores necesitan ayuda, pero el movimiento fuerte productivo no está allí, sino en las grandes empresas e industrias de las que depende el modelo privado empresarial.

Lo fundamental de las Doce Revoluciones que se proponen

El plan de Lenin Moreno consta de Doce Revoluciones como parte fundamental de su plan de gobierno 2017 - 2021. Es por ello que vamos a revisar ciertos alcances de algunas de ellas, tomando como fondo el sistema productivo:

- 1 Revolución Política:** Se basa en la construcción de procesos de participación profundos para la implementación del régimen del Buen Vivir, es decir un fortalecimiento de la sociedad civil y sus organizaciones, alcanzando una madurez política que permita los ejercicios de crítica y auto crítica.
- 2 Revolución Ética:** El fundamento principal es la lucha contra la corrupción y la impunidad. Esto se logra profundizando la redistribución de los recursos a toda la sociedad para la superación de las brechas de desigualdad. Hay que combatir la acumulación ilegítima de recursos y la evasión fiscal. Se debe prohibir que los funcionarios públicos y dignatarios a elección popular tengan bienes o capitales en paraísos fiscales.
- 3 Revolución Económica Productiva y del Trabajo:** El cambio de la matriz productiva supone pasar de una economía de exportaciones de materias primas a una economía diversificada y basada en el conocimiento, fortaleciendo el sistema productivo, generando trabajo adecuado y de calidad, y promoviendo la sustentabilidad ambiental.
- 4 Revolución Agraria:** Este punto profundiza la necesidad de incrementar los niveles de productividad, en particular de la agricultura campesina familiar y los sistemas comunitarios. En el sector agrícola, se tiene que trabajar la tierra improductiva, hay que fortalecer la soberanía alimentaria y proporcionar asistencia técnica y créditos a los agricultores.
- 5 Revolución Social:** “Erradicar la pobreza es hacer justicia económica”, así lo plantea literalmente el plan de gobierno que estamos analizando. La desigualdad social se soluciona con cambios profundos en el sistema económico, lo que implica un cambio en las relaciones de poder de las personas y empresas y la distribución de la riqueza, mediante un pacto fiscal.
- 6 Revolución de la justicia, la seguridad y la convivencia:** Se busca erradicar en el Ecuador, los tres negocios que más dinero ilícito están generando: tráfico ilícito de migrantes, trata de personas y tráfico de armas. Para ello, un énfasis importante se pondrá en la lucha contra el micro tráfico. El Plan de gobierno propone una política de cero tolerancia a la venta de drogas en los colegios y busca su erradicación en jóvenes.

Análisis

Es muy importante poder evaluar algunas de las Doce Revoluciones propuestas, las mismas que tienen una relación mucho más directa en el ámbito productivo y ver si su impacto podría ser clave y mediático o solo un paño tibio sobre la realidad económica:

1. Si la sociedad civil tiene opciones de crítica, estamos hablando de un cambio real en el ámbito político, porque serviría para evaluar imparcialmente los procesos y así gestionar modelos adecuados a nuestra realidad.
2. La corrupción no puede estar impune y libre, es decir se deben juzgar todos los hechos de corrupción y auditar las mega obras y toda función que deje dudas, para que se pueda tener credibilidad en el largo plazo. Por otra parte, no podemos estigmatizar a los paraísos fiscales, la libertad de acción de la gente debe prevalecer, siempre y cuando se cumplan las normativas fiscales locales.

Es fundamental darle a la sociedad la tranquilidad suficiente para que pueda fomentar un nuevo sistema de apoyo y rehabilitación a quienes hayan quebrado la ley y así ir eliminando las escorias sociales y no solo separándolas de la sociedad.

3. Si la producción va a soportar a todo el sector productivo y no solo a los pequeños productores, entonces podremos hablar de una verdadera revolución productiva y de trabajo. Los pequeños productores necesitan ayuda, pero el movimiento fuerte productivo no está allí, sino en las grandes empresas e industrias de las que depende el modelo privado empresarial.

4. Es muy similar al punto anterior, no se puede volcar el 100% del esfuerzo a los pequeños productores, se debe permitir el acceso a tecnificación a precios competitivos, sin nuevos tributos. Es indispensable analizar el tema de semillas para mejoras productivas y no politizar el proceso productivo con leyes como herencias o plusvalía. Para ello el control de evasiones es indispensable.

5. Todos buscamos una sociedad sin pobreza, pero no podemos pensar que la pobreza se erradica quitando a un grupo para dar a otro, ya que no se puede exprimir un sector para subsidiar otro. Los pactos fiscales deben promover crecimiento económico, así la generación de excedentes mejora las relaciones sociales y cierra brechas económicas en la sociedad.

6. Es fundamental darle a la sociedad la tranquilidad suficiente para que pueda fomentar un nuevo sistema de apoyo y rehabilitación a quienes hayan quebrado la ley y así ir eliminando las escorias sociales y no solo separándolas de la sociedad.

Conclusiones

Hoy el nuevo gobierno tiene en sus manos la oportunidad de volver a unir al Ecuador, eliminar las barreras de conflictos y la incertidumbre general, buscar un consenso en los manejos y borrar la sombra de corrupción que existe.

Se han dado ya algunas reuniones entre el sector empresarial y el Presidente electo Lenin Moreno, las cuales han levantado un nivel de expectativas muy grandes. Es indispensable que las necesidades del sector productivo sean atendidas y no atacadas. Es así que dejo unas últimas líneas que resumen las necesidades del sector:

- La dolarización debería mantenerse y con ella controlar las finanzas públicas.
- La competitividad es clave, pero para ello se necesita mejorar en eficiencia y controlar los costos de producción. Tener más impuestos no necesariamente corrige los problemas de déficit fiscal.
- Se puede alcanzar un crecimiento económico y con ello la generación de empleos productivos. Pero es fundamental tener incentivos generales para maximizar los sistemas de producción.
- Hay que eliminar la incertidumbre. Para ello el cambio de las políticas tributarias constante acaba con este fundamento, es así que trazar la cancha para cuatro años es clave para poder jugar un partido de largo plazo.

La oportunidad del cambio está dada. Ahora debemos trabajar para que se ejecute.

■ SOBRE EL AUTOR

Juan Pablo Jaramillo Albuja es Economista de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Realizó la Maestría en Administración de EmpresasV(MBA) en el IDE Business School. Actualmente es catedrático de esta escuela. Entre los cargos que ha desempeñado están Gerente General de Agrovulcanes Cía. Ltda., miembro del Directorio de Polypapeles Cía. Ltda. y Gerente Comercial de Industrias Ales C.A.

POLÍTICAS DE NUEVA
GENERACIÓN

Cinco prácticas que atraerán a los *millennials*



Por Guido Stein y Miguel Martín

Como directivo, es probable que en las últimas semanas hayan pasado por sus manos un buen número de evaluaciones del rendimiento de sus colaboradores en el último año. En las mesas de muchos directores de personal se apilan a centenares.

Pero, ¿son estos procesos de evaluación anual la mejor fórmula para orientar a sus empleados más jóvenes y alcanzar los resultados deseados en un entorno cada vez

más dinámico? En General Electric llegaron a la conclusión de que no y desde mediados de 2016 cuentan con una nueva aplicación que permite dar *feedback* constante a los empleados.

Es un ejemplo de las nuevas prácticas que se están extendiendo para dar respuesta a la incorporación masiva al mercado laboral de los *millennials*, la generación nacida entre 1980 y 2000 (**ver Quiénes son y cómo son**).

* Artículo publicado en IESE Insight y reproducido previa autorización.

*Las compañías que atraen el talento **millennial** son aquellas que han sabido establecer un propósito claro, más allá de lo económico, y actúan con coherencia. No vale llenarse la boca de buenas palabras.*

Actualmente muchas empresas están reconsiderando sus políticas de recursos humanos y su estilo de liderazgo para adecuarlos a las exigencias de una generación que en 2025 supondrá el 75% de la población activa en el mundo. Y es que nunca antes había existido una brecha tan profunda con las generaciones precedentes.

Este artículo ofrece una serie de pautas para atraer y fidelizar a este nuevo perfil de trabajadores. Se basa en los resultados de una encuesta a 22.000 directivos de todo el mundo, que hemos completado con las respuestas de centenares de participantes en el programa Executive MBA del IESE y algunos de sus superiores, así como las de un grupo de alumnos del último año de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Navarra. Sus comentarios hacen patente el cambio en las aspiraciones profesionales, las preferencias a la hora de elegir un trabajo (ver **Qué atrae a un millennial**) y el tipo de liderazgo que esperan de sus responsables.

1

DESARROLLE UNA CULTURA CORPORATIVA CON LA QUE PUEDAN IDENTIFICARSE

A los empleados *millennials* les atraen organizaciones con una cultura sólida y con unos valores que sintonicen con sus propios ideales y estilo de vida. Necesitan identificarse “con la empresa y sus valores”, en palabras de uno de los encuestados, y sentir que lo que hacen tiene un sentido más allá de lo estrictamente económico. Les motiva formar parte de algo importante, que contribuya a mejorar su entorno. Y se destacan por tener una mayor conciencia social que generaciones anteriores.

Por tanto, buscarán desarrollar su trayectoria en compañías socialmente responsables, que tengan “alma” y no actúen pensando exclusivamente en el rendimiento económico de su actividad ni anteponiendo los beneficios al bienestar y el desarrollo de las personas.

Además, si la cultura corporativa no se vive de forma consistente, lo detectarán con rapidez y se replantearán seriamente su continuidad.

Los *millennials* son plenamente conscientes del valor del dinero, pero el salario no constituye su principal motivación. Como muestran numerosas respuestas, lo que hacen, cómo lo hacen y para qué lo hacen importa. Y mucho.

Las compañías que son como un imán para el talento de esta generación son aquellas que han sido capaces de establecer un propósito claro, más allá de lo económico, y actúan con coherencia. Porque no vale llenarse la boca de buenas palabras, ni basta con hacer declaraciones de intenciones: ese propósito, además de comunicarse, debe hacerse operativo con iniciativas concretas que tengan un impacto positivo en la sociedad. Son proyectos en los que los *millennials* no dudarán en participar, pues les motiva especialmente sentir que contribuyen a mejorar el mundo con sus acciones.

Construir una imagen corporativa sólida y marcas admiradas por sus valores y filosofía fomenta el sentimiento de pertenencia de los *millennials*. Lo saben muy bien en Unilever, que se ha destacado precisamente por trabajar con un propósito muy claro más allá de la venta de sus productos. Ha sido capaz de desarrollar marcas con

unos valores positivos que constituyen el núcleo de su propuesta de valor y no solo la “adornan”.

Sirvan como ejemplo la marca de jabones Dove, comprometida con la defensa de un concepto de belleza diversa, capaz de liberar a las mujeres de la tiranía de ciertos cánones, o la marca de helados Ben & Jerry's, una de las primeras en utilizar ingredientes procedentes del comercio justo.

Además, la compañía anglo-holandesa ha concretado sus aspiraciones en un triple objetivo: doblar su negocio a la vez que reduce la huella ambiental a la mitad y mejora su impacto social. Se trata de una meta ambiciosa que actúa como un gran elemento motivador para sus empleados más jóvenes. ¿Resultado? Unilever es una de las compañías habituales en las listas de los mejores lugares donde trabajar.

2

GENERE UN AMBIENTE LABORAL MÁS PLANO Y COLABORATIVO

Uno de los directivos que encuestamos ponía de manifiesto el férreo rechazo de esta generación a “la rigidez, los formalismos, la incertidumbre, la imposibilidad de innovar, las excesivas reglas o lo que llaman ‘burocracia’”.

Los *millennials* prefieren las organizaciones que favorecen un clima distendido y colaborativo, con estructuras más planas e informales, en las que se favorezca la creatividad, la participación en la toma de decisiones y el espíritu emprendedor. Y si son empresas altamente inno-

Hay tres cosas que los **millennials** necesitan: **feedback** constante, **coaching** sobre su carrera profesional (más allá de “ese puesto” en “esa empresa”) y **expectativas** sobre la posibilidad de impulsar sus propias ideas.

■ Quiénes son y cómo son

Aunque no existe un consenso absoluto sobre las fechas de inicio y fin de esta generación, normalmente se consideran millennials aquellos jóvenes nacidos entre 1980 y 2000. Nosotros, además, también distinguimos entre dos microgeneraciones distintas: la de los senior millennials, nacidos en la década de los ochenta y que en sus primeros años todavía fueron educados siguiendo los patrones de la Generación X, y la de los junior millennials, nacidos en los noventa y crecidos ya en un entorno plenamente digital.

Hacer un retrato robot de toda una generación es arriesgado. Pero, pese a las limitaciones que implica cualquier generalización, resulta conveniente recordar algunos de sus rasgos más extendidos y distintivos para entender cómo sus preferencias están modelando las políticas de dirección de personas.

■ **TIENEN UNA HABILIDAD CASI INNATA PARA LA TECNOLOGÍA.** Están permanentemente conectados a sus

dispositivos móviles, especialmente los junior millennials, que son considerados los primeros nativos digitales.

■ **VIVEN RODEADOS DE ESTÍMULOS Y ESTÁN ÁVIDOS DE NUEVAS EXPERIENCIAS.** Eso les convierte en personas inquietas, bien dotadas para la multitarea y con ganas de aprender y experimentar. Pero también les hace un tanto “impacientes” y “superficiales”, en palabras de algunos directivos encuestados, por lo que pueden tener ciertas dificultades a la hora de mantener la atención y el foco a largo plazo.

■ **BUSCAN CONSTANTEMENTE LA APROBACIÓN DE LOS DEMÁS.** Son prácticamente unos adictos al reconocimiento, que esperan obtener tanto de sus compañeros como de sus superiores.

■ **TIENEN UNA CONCEPCIÓN DE LA AUTORIDAD DISTINTA A LA DE SUS PREDECESORES.** Su educación ha sido bastante más laxa en este sentido, por

lo que no responden demasiado bien a las estructuras jerárquicas ni a los liderazgos basados en el ejercicio de la autoridad.

Además, son más autónomos en cuanto a la toma de decisiones.

■ **SON AMBICIOSOS, PERO A SU MANERA.** Su ambición no está necesariamente relacionada con la adquisición de bienes materiales o de estatus social, aunque sí desean ejercer el liderazgo. En general, prefieren “disfrutar” a “poseer”, y “acumular experiencias” a “atesorar propiedades”.

■ **SON IDEALISTAS Y TIENEN CONCIENCIA SOCIAL,** aunque tienden a recelar de las instituciones, los partidos políticos y las estructuras de poder.

■ **DAN MUCHA IMPORTANCIA A SU TIEMPO LIBRE.** Para ellos es vital la conciliación de sus intereses profesionales con su vida personal, que no están dispuestos a sacrificar por su trabajo.

vadoras, mejor que mejor. Un buen ejemplo son grandes empresas tecnológicas como Google, Facebook, LinkedIn o Apple, y también otras más pequeñas, como algunas fundadas por jóvenes emprendedores en Silicon Valley.

¿Qué medidas concretas pueden tomarse? Transformar las instalaciones en espacios concebidos como salas de juego para estimular el diálogo creativo y potenciar el intercambio de ideas; romper con las estructuras jerárquicas—e incluso con las barreras arquitectónicas—que separan a los superiores de sus colaboradores, e impulsar un código más informal en las relaciones y una mayor cercanía con los directivos.

Se trata, en última instancia, de adoptar una forma de trabajar más parecida a la de un laboratorio de ideas, en el que todos pueden experimentar sin temor al fracaso, que a la de un puñado de jefes que ordenan y un ejército de subordinados que acatan las órdenes sin cuestionarlas. Como explicaba uno de los directivos que entrevistamos, “los *millennials* responden mal a la autoridad si las empresas no han evolucionado a modelos diferentes de liderazgo colaborativo”.

La educación de los *millennials* ha sido mucho más laxa y permisiva que la que tu-

*Más que jefes, desean tener mentores profesionales que valoren sus capacidades, reconozcan sus méritos y les ayuden a mejorar sus puntos débiles en el día a día, con **feedback** frecuente, cualitativo y personalizado.*

vieron sus padres, por lo que necesitan de una gran cercanía por parte de sus líderes. Ellos identifican liderazgo con influencia, no con autoridad. El jefe se ganará el respeto del *millennial* por su capacidad para solucionar problemas, su prestigio profesional y la coherencia de sus actos, no por ese sentido casi innato de respeto a la jerarquía o de obediencia a la autoridad que tenían sus progenitores.

Por tanto, para retenerlos, sería aconsejable establecer conversaciones de carrera más frecuentes y ejercer un liderazgo que les inspire y les haga sentirse valorados.

El proceso de acogida es una oportunidad única para generar lazos emocionales en la que no hay que descuidar el aspecto social. Además, su visión a corto plazo hace que el proceso de integración durante los primeros seis meses tenga una especial relevancia: si de entrada no les apasiona el proyecto, el equipo o las responsabilidades, abandonarían la empresa rápidamente. Para corregir problemas, cualquier marcha debe ir acompañada de una entrevista de salida personal con el responsable del área. Es muy importante entender qué ha fallado y, si procede, poner las medidas necesarias para corregirlo.

Más que jefes, los *millennials* desean tener mentores profesionales, personas que realmente valoren sus capacidades, reconozcan sus méritos y les ayuden a mejorar sus puntos débiles en el día a día, con **feedback** frecuente, cualitativo y personalizado. No les basta con la típica evaluación anual de desempeño ni les gusta que les califiquen con una simple puntuación. Y cada vez más compañías actúan en consecuencia.

Como decíamos al principio, General Electric ya cuenta con un sistema que permite a los empleados tener **feedback** de sus directores, colegas y clientes internos a demanda gracias a una herramienta online creada a imagen y semejanza de una plataforma de *social media*.

No ha sido la única compañía, ni mucho menos, en cambiar su sistema de evaluación anual de desempeño por otros sistemas más dinámicos, personalizados y eficientes. También lo han hecho Google, Coca-Cola, LinkedIn, Adobe, SAP, Cisco, Accenture, Deloitte, IBM o Gap, por citar solo algunas. De hecho, casi el 10% de las compañías del Fortune 500 han abandonado ya los sistemas de evaluación anuales.

Un instrumento muy útil para fomentar un entorno más colaborativo es abrir canales de comunicación internos, en los que conviene impulsar la cultura del reconocimiento. Por ejemplo, IBM ha creado un grupo de trabajo global, llamado *Millennial Corps*, dedicado específicamente a mejorar la experiencia de los *millennials* en la compañía.

Según este grupo, integrado por miles de empleados, hay tres cosas que los *millennials* necesitan de sus jefes: **feedback** constante, **coaching** sobre su carrera profesional (más allá de “ese puesto” en “esa empresa”) y expectativas sobre la posibilidad de impulsar sus propias ideas.

Es una prueba más de que los *millennials* demandan un nuevo estilo de liderazgo: más próximo, menos autoritario y claramente orientado a facilitar su progresión.

3

OFREZCA OPORTUNIDADES DE DESARROLLO Y APRENDIZAJE

Aunque sus motivaciones profesionales y su idea de éxito laboral difieren de las de sus predecesores, los *millennials* también son ambiciosos a su manera. Quizá no aspiren a tener un número muy elevado de personas a su cargo o a ocupar un determinado despacho, pero sí a alcanzar puestos ejecutivos desde los que tener un impacto en el mundo. Y más pronto que tarde. Por ello, hay que diseñar y comunicar planes de carrera realistas, sin generar falsas expectativas.

Muy especialmente los *junior millennials* (nacidos en la década de los noventa) han crecido en la cultura de la inmediatez y rodeados de estímulos. Están ávidos de nuevas experiencias y son un tanto impacientes, por lo que necesitan metas a corto plazo y resultados visibles. Les gusta ponerse a prueba constantemente y ver que son capaces de ir “pasando pantallas”. Por algo son la generación del videojuego.

Además de valorar el atractivo de la propia labor a desempeñar, agradecen sobremanera la movilidad (tanto física como de tareas y proyectos) y la posibilidad de conocer gente, tejer una red de contactos y desarrollar sus capacidades de liderazgo. Les interesan especialmente los puestos dinámicos y transversales; los que incluyen programas de **training** interno para potenciar sus capacidades, y los que prevén promociones internas más rápidas, aunque sean a menor escala.

Casi el 10% de las compañías del Fortune 500 han abandonado los sistemas de evaluación anuales. General Electric, Google y Coca-Cola, entre otros, ya tienen sistemas dinámicos y personalizados.

Conviene que los directivos les ayuden a identificar oportunidades para desarrollar nuevas habilidades, asignándoles diferentes proyectos o puestos temporales, apostando por su desarrollo mediante programas de formación y permitiéndoles interactuar con otros profesionales y equipos.

Además, se debe tener en cuenta que en general trabajan hoy pensando en el siguiente puesto mañana, por lo que no esperarán indefinidamente para conseguir sus objetivos. Como no temen los cambios, lo más seguro es que opten por la salida si no perciben un progreso claro en su trayectoria profesional. De ahí les viene la fama de ser unos empleados poco fieles, con una especial facilidad para cambiar de puesto y empresa cada dos o tres años.

Los datos muestran que no tienen una especial predisposición a echar raíces en la empresa para la que están trabajando. Según una encuesta de Deloitte que recoge las opiniones de más de 7.000 *millennials* de 29 países, dos de cada tres esperan haber cambiado de empresa para 2020. Claro que esa misma encuesta nos da también la clave para entender el porqué de esa infidelidad: un 71% citan la falta de desarrollo del liderazgo como el motivo de mayor peso. Y uno de los directivos que entrevistamos en nuestro estudio señalaba como principales causas para abandonar la empresa “que no se les reconozca su esfuerzo, que no se les motive y se sientan ‘infravalorados’ y que los directivos no comprendan su ‘evolución’ en entornos tecnológicos”.

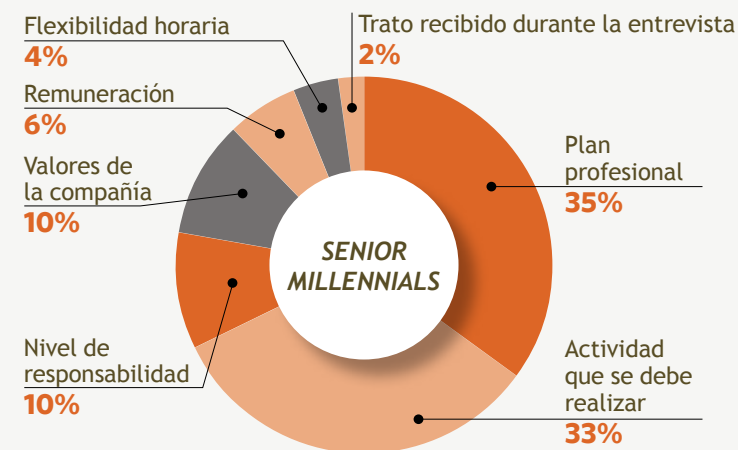
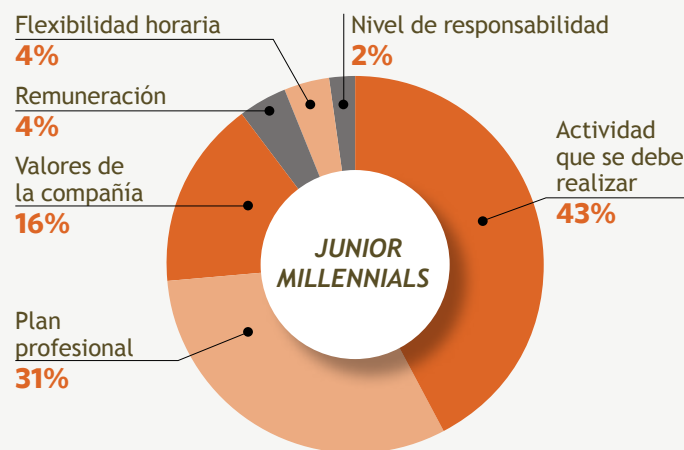
Hacer del desarrollo de los empleados una parte básica de la cultura de la empresa es imprescindible para fidelizar el talento millennial. De ahí que la propia consultora Deloitte haya decidido doblar la oferta de programas de formación y prácticas para sus empleados más jóvenes y aumentar la frecuencia de las conversaciones de seguimiento con sus jefes de equipo.

Volviendo al caso de General Electric, otra de las medidas que la histórica compañía ha tomado para aumentar su atractivo de cara a los *millennials* es incluir un programa de liderazgo en las áreas de fabricación y operaciones. En él, los empleados más jóvenes pueden probar distintos roles, que pueden incluir tareas de responsabilidad

figura 1

¿Qué atrae a un *millennial*?

AUNQUE EXISTEN PEQUEÑAS DIFERENCIAS ENTRE LOS *SENIOR MILLENNIALS* Y LOS *JUNIOR MILLENNIALS*, SUS PRIORIDADES A LA HORA DE ESCOGER UN TRABAJO SON BASTANTE SIMILARES



Los **millennials** optarán por la salida si no perciben un progreso claro en su trayectoria profesional. Un 71% citan la falta de desarrollo de liderazgo como el motivo principal de su infidelidad.

y con un impacto real, como la dirección de un equipo de producción, la gestión de proveedores o la negociación de precios.

4

INTRODUZCA MEDIDAS DE RETRIBUCIÓN “FLEXIBLES”

Muchos *millennials* han crecido con unos padres ausentes o estresados por el trabajo y no están dispuestos a pasar por lo mismo. Además, como son multitarea y están permanentemente conectados, esperan trabajar con flexibilidad e independencia, y no atados a un horario de ocho horas en una oficina. No entienden el valor que otras generaciones le han dado al trabajo presencial ni a las jornadas maratónicas entre las cuatro paredes de un despacho. Lo que les importa es el resultado.

Quieren tener información transparente sobre las políticas de compensación y les seduce especialmente “personalizar” la retribución con elementos que les aporten ventajas personales y calidad de vida: días libres adicionales, flexibilidad en los horarios, facilidades para sustituir el trabajo presencial por el teletrabajo o periodos sabáticos no remunerados son algunas de las ideas apuntadas por nuestros encuestados.

El abanico de opciones en cuanto a la “retribución en especie”, por así decirlo, es cada vez más amplio. Y las empresas más avanzadas ya lo están extendiendo con otras medidas complementarias enfocadas a cuidar de la salud y el bienestar de sus empleados (gimnasios, duchas y vestuarios para facilitar la incorporación de la actividad

física a la rutina diaria; salas de relax para desconectar; servicios de comedor bonificados y con menús equilibrados...) y a facilitar la conciliación entre su vida profesional y sus intereses personales o familiares (bajas parentales ampliadas, cheques de paternidad y maternidad, servicios de guardería, cursos de formación gratuitos y financiación para ampliar estudios, etc.). Teniendo en cuenta que muchos *millennials* consideran que su cumpleaños debería ser poco menos que fiesta nacional, incluso vale la pena plantearse algo tan simple como concederle ese día (o medio) libre. Existen infinidad de medidas que contribuirán a potenciar su compromiso.

Hasta las grandes firmas de consultoría como PwC, Deloitte, KPMG o McKinsey, famosas por las extensas jornadas laborales que imponen a sus empleados más jóvenes, se están viendo obligadas a incorporar medidas de flexibilidad y conciliación para seguir atrayendo al mejor talento.

En McKinsey, por ejemplo, los empleados pueden tomarse entre cinco y diez semanas libres no remuneradas entre proyectos. También están cambiando las cosas en PwC, que está adoptando medidas simples pero efectivas, como reconsiderar la necesidad de que todo el equipo de consultores esté todas las horas en la oficina del cliente u optimizar los horarios de los vuelos.

Dropbox va todavía un paso más allá y ofrece desde el pasado mes de febrero tiempo retribuido ilimitado (sí, ha leído bien) para ir al médico, atender necesidades familiares o, simplemente, desconectar. Además, la empresa ofrece a sus empleados la posibilidad de establecer sus

propios horarios de trabajo y ha instaurado los “miércoles sin reuniones” para que puedan trabajar al menos un día a la semana sin interrupciones.

Por su parte, una cuarta parte de la plantilla de Dell ya tiene permiso para trabajar en horarios flexibles desde fuera de la oficina y la compañía se ha marcado como objetivo para 2020 que la mitad de sus empleados trabajen con horarios flexibles.

Las empresas que quieran seguir su ejemplo deberían revisar las políticas de TI y dispositivos móviles para conseguirlo.

5

RECONOZCA Y APROVECHE SUS HABILIDADES DIGITALES

Los *junior millennials* son los primeros nativos digitales y, por tanto, son muy diestros con la tecnología. Facebook, Twitter e Instagram son parte de su vida y también de su trabajo. Sencillamente, no conciben su día a día sin la conectividad y el acceso a las redes. Tanto es así que hasta un 56% de los *millennials*, según datos de la consultora Michael Page, rechazaría un empleo que les negara el acceso a las redes sociales. Y un 47% de los alumnos del Executive MBA reconocieron en nuestra encuesta acceder a las redes sociales desde su puesto de trabajo por motivos no profesionales.

Las empresas harían bien en no poner cortapisas al uso de la tecnología y las redes. Al contrario, deberían aprovechar esa habilidad tecnológica y utilizarla para mejorar

Personalice la retribución con elementos que aporten ventajas personales y calidad de vida: días libres adicionales, flexibilidad en los horarios, facilidades para el teletrabajo o periodos sabáticos no remunerados.

las competencias digitales de toda la organización. Una forma de hacerlo sería implantar programas de mentoría inversa para que los *millennials* ayuden a otros empleados, como ya están haciendo en Nestlé, Unilever y Microsoft, o utilizarlos de asesores para valorar nuevas compras o desarrollos tecnológicos.

Por otra parte, su inclinación a proyectarse públicamente y su habilidad natural para construir imágenes y relatos a partir de sus propias experiencias vitales, incluidas las profesionales, ha hecho de ellos mismos una potente herramienta de marketing y comunicación. Nada mejor para captar nuevos talentos que la imagen de un empleado feliz.

Su actividad laboral es una parte importante de esa vida cotidiana que comparten de forma impúdica en las redes sociales, y la utilizan como una herramienta más para transmitir la imagen que quieren proyectar de sí mismos. Para lo bueno y para lo malo, claro. Su presencia en los medios sociales es un arma de doble filo. Pero bien aprovechada, puede ser muy útil para aquellas empresas que monitoricen su actividad y sepan identificar a los líderes sociales entre sus empleados *millennials*. Así podrán convertirlos en embajadores de la marca en las redes, llevarlos a ferias de empleo o incluirlos en *focus groups* internos, por ejemplo.

En eso está desde hace tiempo Coca-Cola. Ya en el año 2013, mucho antes de que la palabra *millennials* centrara la atención en los medios especializados en la dirección de personas, creó el grupo Coca-Cola Millennial Voices. Se trata de un colectivo integrado por los empleados más jóvenes que ayuda a impulsar una cultura más dinámica y emprendedora, con lo que facilita a la compañía la captación y fidelización del talento *millennial*.

En los últimos años, han contribuido a dar forma a todo tipo de iniciativas: incubación de pilotos tecnológicos, mentoría inversa, medidas de flexibilidad laboral, beneficios sociales para los empleados... El trabajo conjunto de la compañía y este grupo ha posicionado a Coca-Cola como una de las compañías que mejor ha sabido sintonizar con la filosofía *millennial*. De ahí que sea otra de las habituales en la lista de empresas donde querrían trabajar.

Un soplo de aire fresco

La llegada de los *millennials* supone una magnífica ocasión para que más de una empresa salga del letargo de gestión a la que le ha conducido la inercia reactiva. Además, contribuirá a que los directivos de mayor edad entiendan mejor el mundo en el que vivimos.

Los *millennials* han venido para quedarse. Acojámoslos y aprendamos de ellos mientras les enseñamos.

■ SOBRE LOS AUTORES

Guido Stein es profesor ordinario del departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones del IESE. Tiene un doctorado en Dirección de Empresas de la Universidad de Navarra y un MBA del IESE. Es el autor de una decena de libros, más de cuarenta casos y numerosas notas técnicas. Sus investigaciones actuales se centran en la rotación no deseada en la gestión de alto nivel, el poder y los procesos de toma de posesión, además de la dirección de los *millennials*.

Miguel Martín es asistente de investigación en el IESE. Es graduado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Navarra y tiene un master en Finanzas. Es coautor de diversos artículos y notas técnicas en el ámbito de la dirección de personas.

Los buenos directivos “escuchan bien”



Por Patricia León

Directora de Desarrollo Institucional del IDE
Editora General de Revista Perspectiva

“Escuchar bien” no es un asunto de la capacidad auditiva para captar sonidos externos. Es una actitud hacia los demás y hacia uno mismo respecto a lo que todos pueden aportar en la solución de problemas y toma de decisiones.

¿Cómo saber si usted “escucha bien”? Si es una de esas personas que, cuando termina una reunión de trabajo, sale satisfecho porque fue quien más veces tomó la palabra y pudo convencer a todos de que su idea fue la mejor, ¡atención!... Puede que usted sea excelente para persuadir pero no necesariamente sabe escuchar. Y eso puede significar perder oportunidades de encontrar soluciones mejores a los problemas.

Muchos piensan que saber escuchar se reduce a tres cosas: primero, no hablar cuando otros lo hacen; segundo, manifestar a quien habla que sí lo estamos escuchando a través del lenguaje corporal (mirar atentamente, asentir con la cabeza, decir “ajá” de vez en cuando); y finalmente, poder repetir lo que dijeron los demás.

Sin embargo, una investigación realizada por Jack Zenger y Joseph Folkman —CEO y presidente, respectivamente, de Zenger Folkman, consultora de desarrollo de liderazgo— indica que esas acciones son apenas la punta del iceberg de lo que es realmente tener la habilidad de saber escuchar.

Zenger y Folkman analizaron datos de 3.492 participantes en un programa dirigido a gerentes que deseaban convertirse en consultores o asesores. Identificaron al 5 por ciento considerado como los mejores para escuchar. Los descubrimientos principales que salieron a la luz sobre este pequeño grupo fueron:

- La gente que mejor escucha es aquella que periódicamente hace preguntas que promueven descubrimiento y conocimiento.
- La gente que sabe escuchar hace que la otra persona se sienta apoyada y le transmite confianza, lo cual favorece a la autoestima de quien es escuchado.
- Los que saben escuchar son cooperativos, es decir provocan una mutua retroalimentación y no se ponen a la defensiva por los comentarios de otros.

En contraste, la gente mala para escuchar es vista como competitiva: solo presta atención a identificar errores de lógica o razonamiento, usando el silencio como oportunidad para preparar su próxima respuesta. Eso es una excelente cualidad para debatir pero no para escuchar.

- La gente buena para escuchar hace sugerencias. Escuchar bien significa también animar a hablar para abrir alternativas. Este descubrimiento sorprendió a los investigadores, ya que no es raro escuchar quejas como “Nadie me escuchó; solo dejaron que fulano interviniera e intentara resolver el problema”. Un buen directivo debe tener en cuenta que sus colaboradores pueden tener soluciones interesantes pero no siempre saben cómo expresarlas.

■ SOBRE LA AUTORA

Patricia León González es MBA —Master en Dirección de Empresas— por el IDE Business School y Licenciada en Sistemas de Información por la Escuela Superior Politécnica del Litoral.



MDE

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Inicio: Agosto 2017

Nuestra maestría en dirección de empresa forma a sus participantes para dirigir empresas exitosas, a través de una experiencia única que transforma radicalmente su visión de los negocios. Además, ofrece una perspectiva “global” al incluir semanas internacionales en IESE Business School de España y en IAE Business School de Argentina.

Executive MBA: para profesionales con más de cinco años de experiencia directiva, que buscan perfeccionar sus conocimientos y habilidades en la dirección de empresas.

MBA: para profesionales de alto potencial en sus empresas, con al menos dos años de experiencia, que buscan prepararse para ocupar cargos directivos en el futuro.