

Perspectiva



PERSPECTIVA ECONÓMICA

Con cuenta propia

SECCIÓN ESPECIAL DE **IESE** insight

Perspectiva

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, 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:

Sitio web: perspectiva.ide.edu.ec

E-mail: perspectiva@ide.edu.ec

EDITORIA GENERAL

Patricia León G.

CONSEJO EDITORIAL

Daniel Susaeta V.

Wilson A. Jácome

Jorge Monckeberg B.

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Julén Jensen Z.

Kilómetro 13 vía a la costa
Teléfono: (593-4) 371 25 60
Guayaquil, Ecuador
Nicolás López 518 y Marco Aguirre
Teléfono: (593-2) 382 79 99
Quito, Ecuador
www.ide.edu.ec



UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

MiM

MASTER in MANAGEMENT

Inicio: 13 de abril

**¡Dirige, planifica
y gestiona proyectos
eficaces!**

- 1 año de duración.
- Modalidad semipresencial.
- Tiempo parcial.
- 8 horas a la semana de actividades en clases.



¡Inscripciones abiertas!



6

RECURSOS HUMANOS**El futuro presente de la gestión de Recursos Humanos**

Hoy, más que nunca, todos coincidimos en que la gestión relacionada con las personas en las organizaciones necesita cambiar. La pandemia nos ha enseñado que existen nuevas formas de trabajar, que el liderazgo debe adaptarse ágilmente a las circunstancias y que las personas tienen un potencial enorme que muchas veces no es gatillado de la forma más apropiada.

8

PERSPECTIVA ECONÓMICA**Con cuenta propia**

En el mes de la mujer presentamos este interesante artículo para reflexionar sobre la importancia de la inclusión financiera de las mujeres en la economía mundial. En Ecuador y en otros países aún hay mujeres que, por no tener independencia financiera y por no participar del sector financiero formal, no han podido construir un historial crediticio.

12

PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT**Las 8 claves de una dirección veloz**

Entre 2010 y 2020 ha habido más cambios que en la primera década del siglo XXI. La irrupción de la COVID-19 ha acelerado todavía más las cosas. El profesor del IESE Pedro Nuevo ha sido testigo de cómo gran cantidad de empresas han aumentado significativamente su velocidad. ¿Cuáles son las claves de esta aceleración? El autor destaca ocho.

16

ÚLTIMA MIRADA**El mejor MBA para el mayor negocio: nuestra vida**

La autora del artículo tuvo una interesante conversación sobre el mejor MBA que existe para el mayor negocio que todos nos traemos entre manos, nuestra vida, y que no es otro que la vida de familia. ¿Conciliar vida laboral y familiar? Conciliar, según la RAE, es poner de acuerdo contrarios. Trabajo y familia no lo son. Ahora se habla de “integrar” la vida en lugar de conciliar.



El futuro presente de la gestión de Recursos Humanos

Por Roberto Estrada

Profesor de Dirección de Personas del IDE Business School

Hoy, más que nunca, todos coincidimos en que la gestión relacionada con las personas en las organizaciones necesita cambiar. La pandemia nos ha enseñado que existen nuevas formas de trabajar —ya conocidas, pero no ampliamente ejecutadas—, que el liderazgo debe adaptarse ágilmente a las circunstancias y que las personas tienen un potencial enorme que muchas veces no es gatillado en las empresas de la forma más apropiada.

En medio de las lecciones aprendidas está el desafío de definir una agenda para lo que viene, recogiendo los aprendizajes y reinventando algunas de las prácticas tradicionales en lo que concierne al área de recursos humanos. El primer desafío, entonces, es preparar a la organización y sus colaboradores para los cambios en los roles y responsabilidades que irán transformándose

principalmente por la influencia de la tecnología. ¿Cuáles serán esos conocimientos que necesitarán adquirir? ¿Qué impacto directo tendrá en la forma en que está estructurada la empresa?

Para que este camino hacia el futuro no genere traumas es necesario definir una estrategia de “reskilling” a nivel de todos los colaboradores, es decir, enseñarles nuevas cosas para que estén preparados a ejecutar diferentes responsabilidades. Banco Santander demostró que es posible y realizó una planificación estratégica en su talento humano, definiendo los cambios de cara al 2025 y las nuevas necesidades de conocimiento que sus colaboradores requerirán.

En este nuevo mundo post COVID-19 enfrentaremos una gran realidad: muchas personas ya probaron los pros y contras del trabajo virtual y difícilmente querrán

En este nuevo mundo post COVID-19 enfrentaremos una gran realidad: muchas personas ya probaron los pros y contras del trabajo virtual y difícilmente querrán volver al mismo esquema pre COVID-19.

volver al mismo esquema pre COVID-19. Esto es algo que debe ser gestionado cuidadosamente por las áreas de talento humano, creando un ambiente flexible donde se pueda coexistir balanceadamente el trabajo presencial y el remoto, aprovechando al máximo las ventajas de ambos. Para esto, se necesita trabajar mucho en la cultura, estilos de liderazgo, procesos de planes de carrera y nuevas formas de evaluar el desempeño en ambientes virtuales.

La interacción productiva entre personas y tecnología también es un frente que cada vez se volverá más común y crítico. Para muchas organizaciones esto se reduce simplemente a la necesidad de ver opciones de automatización de tareas operativas y de bajo valor agregado. Nadie puede discutir que ese enfoque traerá mejoras y eficiencias. Pero corre el riesgo de ser

insuficiente cuando el máximo beneficio puede provenir de la colaboración entre humanos y tecnología, es decir, reemplazar la visión de sustitución por la de colaboración.

Los líderes de Recursos Humanos deben dar un espacio para la reflexión. Hacer un análisis profundo y crítico de lo que han vivido en sus empresas en estos meses de pandemia, revisar con detalle todo lo que funcionó, lo que no resultó como se esperaba y lo que de ahora en adelante será parte de lo que todos denominan “nueva normalidad”. Este ejercicio deberá ser el punto de partida para reorientar la forma en que se ha venido dirigiendo la gestión de personas y facilitar, entre otras cosas, el mayor de los desafíos que están viviendo las empresas: la transformación digital a través de todos los colaboradores.



EL AUTOR

Roberto Estrada Vallejo tiene el grado de MBA por el IDE Business School y es ingeniero comercial por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Ha recibido entrenamiento especializado en el área de Recursos Humanos en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, México, Perú, Venezuela y Estados Unidos. Actualmente es director y profesor del área académica de Dirección de Personas en el IDE Business School y Socio de Consultoría en Deloitte, responsable a nivel nacional del área de Human Capital Advisory Services.



Con cuenta propia

Por Evelyn Tapia Zurita

Especialista en Gestión de Contenidos en la Asociación de Bancos Privados del Ecuador

Hace 92 años, Virginia Woolf escribió uno de sus textos más famosos y un referente de la literatura feminista, el ensayo “Un Cuarto Propio”.

¿Y qué tiene que ver el texto de una escritora de hace casi un siglo, con tener una cuenta de ahorros propia?

En “Un Cuarto Propio”, la escritora reconocía que los hombres habían producido más y mejores textos literarios, de historia, anatomía, entre otros temas, como consecuencia de las desigualdades económicas. Llegó a la conclusión de que una mujer necesitaba de un cuarto propio –con privacidad dentro de su hogar, por lo menos– y de independencia financiera para darse el lujo y el gusto de dedicarse a escribir. La mujer no había podido igualar la producción literaria del hombre, decía Woolf, porque le costaba muchísimo más tener ingresos propios, algo que para ellos había sido normal siempre.

En pleno 2021, la brecha de género en el plano económico persiste. Antes de escribir este párrafo,

revisé mi cuenta de ahorros y pagué por Internet la cuota de mi tarjeta de crédito, pero sé que esto es algo que no pueden hacer todas las mujeres en edad para trabajar en el Ecuador.

Aún existen mujeres que no pueden manejar el dinero de su hogar, incluso cuando ellas ayudaron a obtenerlo, porque todavía hay familias en las que es el hombre quien administra los recursos que ingresan.

En Ecuador y en otros países de economías del mundo, hay mujeres que no tienen “una cuenta propia” en una institución financiera. Y aún hay mujeres que, por no tener independencia financiera y por no participar del sector financiero formal, no han podido construir un historial crediticio, por lo que tampoco tienen tarjetas de crédito o préstamos.

La inclusión financiera es un vehículo para que más mujeres puedan alcanzar esa independencia necesaria para cumplir metas. Ya sea ser escritoras, estudiantes

En el mes de la mujer presentamos este interesante artículo para reflexionar sobre la importancia de la inclusión financiera de las mujeres en la economía mundial.

de posgrado, emprendedoras o cualquier otra cosa. Ya lo decía Woolf, el problema no es el intelecto o la capacidad: hay un problema financiero.

Pero esto de la inclusión financiera va más allá de propósitos individuales. Que la mujer pueda ingresar al sector financiero formal usando una cuenta de ahorros propia o accediendo a un crédito, permite impulsar la economía de los países. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), las mujeres tienden a aportar mayores porciones de sus ingresos al consumo familiar que los hombres. De ahí que el organismo considera que la inclusión financiera con enfoque de género beneficia a las comunidades y la sociedad.

“Ya sea que trabajen en el hogar o fuera de él, ya sea que trabajen en empleo formal o por cuenta propia, la inclusión financiera proporciona a las mujeres las herramientas para acumular activos, generar ingresos, gestionar riesgos financieros y participar plenamente en la economía”, dice la publicación Género e Inclusión Financiera, publicado en marzo de 2020 por la OIT.

Incluso los expertos en temas financieros señalan que una estrategia que propicie más inclusión de las mujeres puede ser un buen negocio para las instituciones bancarias.

María Noel Vaeza, directora regional para las Américas y el Caribe de ONU Mujeres, dijo en una entrevista para la agencia EFE en diciembre de 2020 que los servicios financieros dirigidos a las mujeres son rentables para las entidades porque la moral de pago de las mujeres es excelente. “Las mujeres son mucho más responsables a la hora de saldar sus deudas”, explicó.

La importancia de la inclusión financiera femenina es reconocida por instituciones globales y buena parte de los líderes de las mayores economías mundiales. Por ello se incluyó este asunto dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de Naciones Unidas (ONU), que se plantearon en 2015, a fin de ser alcanzados en 15 años.

El Objetivo 5, que aborda la igualdad de género, plantea en la meta 5.a. la necesidad de emprender reformas que otorguen a las mujeres igualdad de derechos a los recursos económicos, así como acceso a la propiedad y al control de la tierra y otro tipo de bienes, los servicios financieros, la herencia y los recursos naturales, de conformidad con las leyes nacionales.

Reconocer la importancia de este tema ha ayudado a generar iniciativas que han dado frutos en el país y a nivel global, pues los indicadores están mejorando.

En Ecuador en el 2015, según datos del Banco Central del Ecuador (BCE), del total de la población bancarizada, las mujeres representaban el 44,9% y los hombres el 55,1%. Al tercer trimestre de 2020, según el BCE, 4,1 millones de mujeres están dentro del sistema financiero. Estos 4,1 millones de mujeres representan el 48,2% de la población bancarizada. Los hombres son el 51,8%.

Pero no basta reconocer la importancia del asunto y tener las cifras a la mano: se necesita tomar acciones sin tardar. Principalmente porque los avances en materia de inclusión y derechos de las mujeres conseguidos a lo largo de las décadas “están en peligro de retroceso como consecuencia de la pandemia”, reconoció Antonio Guterres, secretario general de las Naciones Unidas en abril de 2020. Las cifras de desempleo y de maltrato en el hogar han aumentado para las mujeres en el contexto de la pandemia.

Hay **cinco acciones** para propiciar una mayor inclusión de las mujeres, recomendadas en la publicación *Inclusión Financiera de las Mujeres en América Latina: Situación Actual y Recomendaciones de Política*, presentada en 2018 por el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF).

La **primera** es el desarrollo de indicadores apropiados. La CAF destaca que se requiere implementar y perfeccionar indicadores que permitan generar conclusiones sobre el comportamiento de los hombres y mujeres en cuanto al uso de los productos financieros.

Esto permitirá evaluar el impacto en términos de las políticas de género.

Una **segunda** acción recomendada es propiciar más fondos desde los multilaterales y de la banca de desarrollo para que las instituciones financieras puedan ofrecer más productos y servicios que traigan a las mujeres al sistema. En el caso de Ecuador, la Corporación Financiera de Desarrollo Internacional (DFC, por sus siglas en inglés) de Estados Unidos aprobó en 2020 dos líneas de crédito para los bancos Pichincha y Guayaquil, para que impulsen el crédito enfocado en mujeres emprendedoras.

Una **tercera** acción apunta a crear productos financieros que permitan hacer crecer los negocios de las mujeres. El organismo plantea que estos productos deberían ayudar a las mujeres a transitar a mayores segmentos empresariales, pues actualmente muchas se concentran solo en la microempresa.

En Ecuador, las mujeres tienen mayor participación en el microcrédito que en el resto de segmentos de crédito. Aunque esto es positivo, lo ideal es que la brecha se pueda reducir en todos los segmentos.

Una **cuarta** medida que recomienda la CAF es articular los servicios financieros con servicios de desarrollo empresarial para así reducir los riesgos que puedan generarse en el otorgamiento de productos para sus negocios.



La **quinta** y más importante recomendación es la educación financiera. El estudio del multilateral detalla que “hay evidencia de que las mujeres tienen menores conocimientos o entendimiento sobre información, conceptos o herramientas de utilidad para el acceso, elección y uso de los productos y servicios financieros comparadas con los hombres”. De ahí que el reto es fomentar estas com-

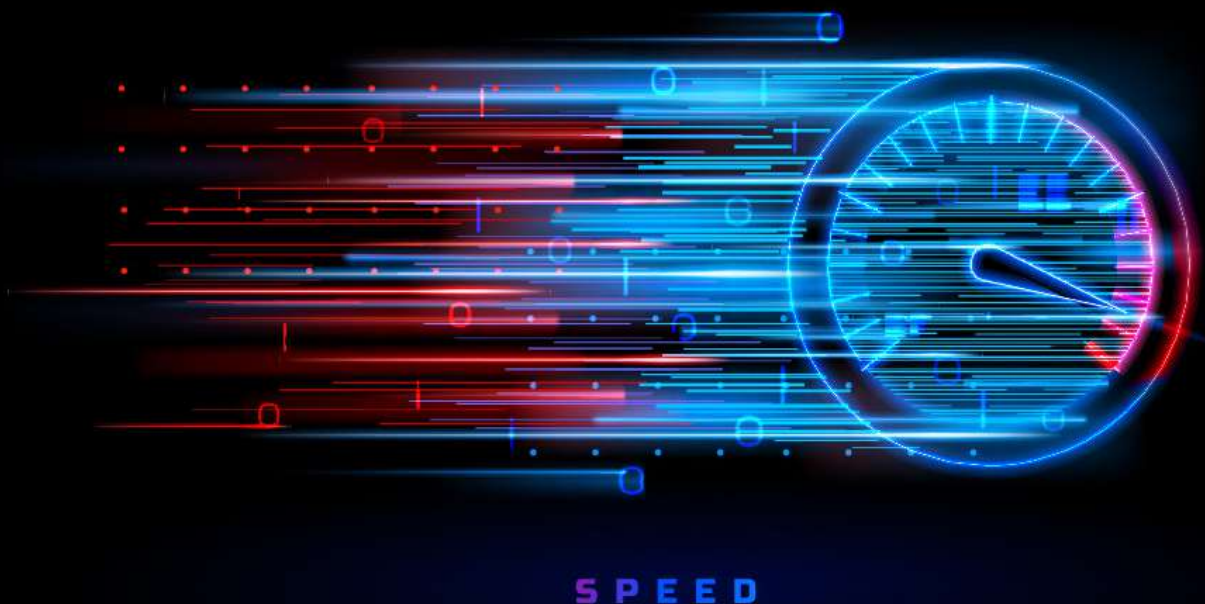
petencias. La CAF recomienda sentar las bases en la educación primaria y secundaria, lo cual implica cambios en la malla curricular y la formación docente en educación financiera con perspectiva de género.

También recomienda impulsar campañas coordinadas entre actores públicos, privados, ONG y la academia para difundir información clave en educación financiera.



LA AUTORA

Evelyn Tapia Zurita es licenciada en periodismo internacional por la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES) y tiene una maestría en Prensa Escrita por la Pontificia Universidad Católica de Chile. Ha escrito para los diarios El Universo, El Comercio y El Mercurio de Chile. Actualmente es especialista en Gestión de Contenidos en la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ASOBANCA).



S P E E D

INICIATIVA EMPRENDEDORA

Las 8 claves de una dirección veloz

Artículo sobre libro del profesor Pedro Nueno

Si observas la evolución del sector del automóvil en los últimos diez años, verás la aparición de los coches híbridos y eléctricos, el crecimiento del mercado chino, la conexión del coche a su entorno y nuevos materiales. Siempre ha sido un sector pionero, pero, sin duda, entre 2010 y 2020 ha habido más cambios que en la primera década del siglo XXI. La irrupción de la COVID-19 no ha hecho más que acelerar todavía más las cosas.

De hecho, desde que el profesor del IESE Pedro Nueno empezó a escribir *Dirigiendo con velocidad* hasta que llegó a las conclusiones, ha sido testigo de cómo gran cantidad de empresas han aumentado

significativamente su velocidad. ¿Cuáles son las claves de esta aceleración? El autor destaca ocho:

1. Adquisiciones. El crecimiento puede acelerarse con las adquisiciones de compañías susceptibles de gestionarse mejor, lo que generará crecimiento y aumentará la velocidad del conjunto. Además, las empresas adquiridas pueden monetizar su valor en un momento en el que hay tesorería en la economía –la mayoría de las empresas no están excesivamente delgadas– y los bancos.

2. Innovación. La constante incorporación de nuevas tecnologías en todas las áreas de la empresa incrementa su velocidad. Cuidado con centrar todos



En los últimos diez años algunos sectores han introducido muchas más innovaciones que en la década anterior. La COVID-19 ha acelerado esta tendencia.



los esfuerzos en innovaciones incrementales que solo mejoran aquello en lo que la empresa es buena y que puede quedar obsoleto, como le ocurrió a Kodak con el revelado químico.

3. Internalización. Asegúrate una participación de mercado en áreas con un alto potencial de desarrollo. Probablemente, en esta década veremos un despliegue importante de empresas de todo el mundo en África. Un ejemplo: crece el número de estudiantes africanos en universidades europeas, y la gran mayoría regresa a sus países tras graduarse. En cambio, los estudiantes indios tratan de encontrar trabajo en Europa o Estados Unidos. Se trata de un comportamiento similar al de los estudiantes chinos en la década de 1970, quienes, en los 80, ya regresaban a su país. Algo así veremos en India próximamente, vaticina Nueno.

4. Diversificación. Para sostener la velocidad en el tiempo es mejor diversificar la actividad de la empresa. Muchas empresas familiares, con orientación a largo plazo, están diversificadas. En sus conversaciones con empresarios familiares, el autor detectó que consideraban cierta diversificación como un vehículo para avanzar a largo plazo porque no todos los sectores tienen el mismo

crecimiento ni potencial. Pero, advierte Nueno, gestionar la diversificación no es fácil. Se necesita un director y un consejo para cada unidad de negocio y otro consejo para el conjunto de la empresa.

5. Personas. Son clave para conseguir resultados. Para ello, es necesario formar a las personas y motivarlas. Además, los empleados valoran extraordinariamente la formación porque significa que la empresa cuenta con ellos. A nivel individual, no tengas miedo a ser rápido, aconseja el autor: muchos piensan que la rapidez es más arriesgada que cierta lentitud provocada por la reflexión, pero la agilidad es parte de la eficiencia.

6. Iniciativa emprendedora. Los emprendedores suelen incorporar velocidad entre sus capacidades. Emprendedor no es solo el que lanza una nueva empresa, sino que dentro de la organización todos pueden serlo: desde los miembros del consejo y el director general hasta los empleados, pasando por los mandos intermedios. Es lo que se llama intraemprendedores.

7. Reducción de la burocracia. Para muchos, ser directivo significa aplicar con rigor normas y procedimientos a los empleados. Por supuesto, debemos exigir una gestión profesional de todas las áreas de la empresa, pero

ello no debe implicar procesos burocráticos que decidan con un modelo matemático. Eso lo haría mejor un robot.

8. Búsqueda de oportunidades. En primer lugar, geográficas, como hemos comentado. También tecnológicas. Si el sector digital –incluidos el comercio y la banca electrónicos, así como la salud y la formación online– ya tenía un notable crecimiento, la llegada del coronavirus ha sido un estímulo enorme. Permanece atento a la sanidad, un sector que apenas se resiente de la marcha de la economía. Sus continuas mejoras

han redundado en un aumento de la esperanza de vida, que también trae consigo nuevas oportunidades. Por otro lado, advierte Nueno, esto nos lleva a reconsiderar la edad de jubilación; probablemente, en 2030 estará en los 80 años, lo que hará la formación continua más necesaria que nunca.

En definitiva, es importante que te asegures de que tu empresa avanza, por lo menos, al ritmo de tus competidores y que, sin tensión, con tranquilidad mental y con valores, mantengas tu empresa a una cierta velocidad.

EL AUTOR DEL LIBRO

Pedro Nueno es doctor en Administración de Empresas por la Universidad de Harvard. Es arquitecto técnico, ingeniero industrial y doctor en Ingeniería Industrial por ETSII, Barcelona. Es profesor del departamento de Iniciativa Emprendedora del IESE. Fue fundador y es actualmente presidente Honorario de China Europe International Business School (CEIBS), escuela líder de dirección de empresas en Asia, con sedes en Shanghai, Beijing, Shenzhen, Accra, Zurich. Durante seis años (2005-2011) formó parte del Visiting Committee de Harvard Business School. Ha sido miembro del Consejo de muchas empresas en España, Estados Unidos y otros países.

Executive
Education



PADE

PROGRAMA AVANZADO EN
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

REPOTENCIA LAS CAPACIDADES
DE LIDERAZGO E INNOVACIÓN

Inicio: mayo 12

GUAYAQUIL
exedg@ide.edu.ec

QUITO
exedq@ide.edu.ec

in    
www.ide.edu.ec



El mejor MBA para el mayor negocio: nuestra vida

Por Nuria Chinchilla

Profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones en IESE Business School, España

Hace algún tiempo, tuve una interesante conversación sobre **el mejor MBA** que existe para el mayor negocio que nos traemos entre manos, **nuestra vida**, y que no es otro que **la vida de familia**.

En IESE empezamos a hablar de conciliación en el año 1999 cuando nadie hablaba de eso. Y empezamos a hablar del tema porque se había promulgado una ley de conciliación de la vida laboral y familiar. “Conciliación” fue la palabra que se utilizó porque los que estaban escribiendo eran abogados. Conciliar es algo que empieza con uno mismo, si no eres capaz de conciliar tú personalmente en tus cosas, no te quejes de que la empresa no te deja conciliar. Antes que nada, tienes que saber cuáles son tus prioridades.

Ahora, sin embargo, ya no hablo de conciliar; según el diccionario de la RAE –Real Academia Española– “conciliar” es poner de acuerdo contrarios. Trabajo y familia se veían como contrarios entre sí en lugar de

verlas como dos áreas en las cuales te enriqueces y se enriquecen la una a la otra. Ahora hablamos de “integrar” la vida en lugar de conciliar. Porque no se trata de poner de acuerdo contrarios, sino más bien de buscar el hilo de vida, la línea de vida, una sola, que no son tres ni cinco; la línea de vida que vas tejiendo a medida que vas tomando decisiones en tus diferentes áreas.

El acrónimo inglés VUCA, para las palabras veloz o volátil, incierto, complejo y ambiguo define nuestro entorno en gran medida. Eso es, por definición, la era COVID-19 que vivimos. Nuestro entorno no para de cambiar, todo el mundo está nervioso y siente que tiene que seguir el cambio, y no nos damos cuenta de que todo depende más bien de la persona que toma las decisiones, y que en un momento dado lleva el gorro de empresario, de padre, de amigo, o de político.

Al principio de todo está la **gestión del tiempo**, la primera y más importante competencia directiva o de

Hoy hablamos de “integrar” la vida en lugar de conciliar. No se trata de poner de acuerdo contrarios, sino de buscar el hilo de vida.

liderazgo. Para adquirir esta competencia lo primero es **conocerse muy bien a uno mismo** para saber de dónde parto y quién soy. Y el “quién soy yo” es muy amplio, pero, como mínimo, hay que saber cuáles son mis capacidades en el momento actual; luego saber cuál puede ser mi potencial; y después conocer mis raíces, mis valores, mis creencias, todo lo que me ha venido dado y lo que he ido desarrollando. Cuando has llegado al punto en que te conoces bien, el segundo ejercicio es preguntarse “adónde voy”, es **descubrir la misión personal**, irreplicable, la vocación personal, intransferible e irrenunciable, el “para qué estoy aquí”, cuál es mi propósito en la vida, qué es lo que yo, y solo yo puedo hacer.

En la familia se desarrollan lo que llamamos las **soft skills**, tan necesarias también para el mundo de la gestión de personas y de la empresa que, de hecho, son las que más buscan en los candidatos. Las **soft skills** son lo que llamamos **competencias interpersonales**, todo lo que tiene que ver con la relación con los demás: la capacidad de **empatía**, la capacidad de **comunicación**, el ser capaz de **delegar** bien. Hablamos de tres tipos de competencias, las “**estratégicas**”, que son las que miran hacia fuera: es todo lo que tiene que ver con la visión de negocio, la orientación al cliente, el *networking* y otras similares. Hacia dentro tendríamos las “**interpersonales**”: cómo desarrollar relaciones positivas, eficaces y duraderas con las personas. Y, por último, tendríamos

que desarrollar también sobre todo las que están por debajo de todas las otras, las “**intrapersonales**” y que tienen que ver con la gestión del tiempo, con la gestión del estrés, la proactividad e iniciativa, mi autocrítica, mi autoconocimiento.

En el centro de las competencias intrapersonales está el **core**, y por “core” entendemos **lo central, lo esencial, lo más importante**. A estas las llamamos “**meta competencias**” porque son las que dan fuerza a todas las demás: toma de decisiones, integridad, proactividad, resiliencia e inteligencia emocional, y que coinciden con las cuatro virtudes cardinales (prudencia, justicia, fortaleza y templanza).

Por último, la **brújula**. La brújula para nuestro Norte, que no norte magnético. El norte magnético nos puede llevar a otro lado porque nos parece que ese es el norte de verdad y no lo es. El norte es nuestra misión, que tenemos que ir desgranando y descubriendo, porque esto no se descubre solo en un día, esto va cambiando. Aunque tengas muchas ganas de llegar a la meta, está el cómo lo vas materializando, cómo lo vas operando en el día a día, en la misión personal, la misión familiar, la misión profesional, y la misión social. O lo que es lo mismo, en el día-a-día en el que vas haciendo cosas y vas tomando decisiones que van hilando esa misión. Y hacia dónde vas es al norte, y ahí tenemos la brújula pues difícilmente podrás llegar sin ella a la meta.



LA AUTORA

Nuria Chinchilla Albiol es PhD en Dirección de Empresas y MBA por IESE, Universidad de Navarra, y Licenciada en Derecho por la Universitat de Barcelona. Autora y coautora de libros sobre cambio organizacional, organizaciones familiarmente responsables y conciliación entre vida laboral y familiar. Es Directora del ICWF – Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School.



Durante el mes de marzo el IDE llevó a cabo, de manera presencial, las ceremonias de graduación de la promoción 2018 - 2020 de la Maestría en Dirección de Empresas, en las ciudades de Guayaquil y Quito, observando las debidas medidas de bioseguridad.

¡Felicitamos a los 139 nuevos MDE de nuestra escuela!



MDE

MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

PROMOCIÓN 2018 - 2020





PDD

PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO

DESARROLLA HABILIDADES DIRECTIVAS,
COMBINANDO LOS CONOCIMIENTOS
TEÓRICOS CON LA PRÁCTICA EMPRESARIAL

GUAYAQUIL
exedg@ide.edu.ec

QUITO
exedq@ide.edu.ec

in    
www.ide.edu.ec

Inicio: mayo 25