

# erspectiva



PERSPECTIVA ECONÓMICA

## 3 razones para aprobar la ley para la defensa de la dolarización

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](http://perspectiva.ide.edu.ec)

E-mail: [perspectiva@ide.edu.ec](mailto: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](http://www.ide.edu.ec)



¡Dirige, planifica y gestiona  
proyectos eficaces!

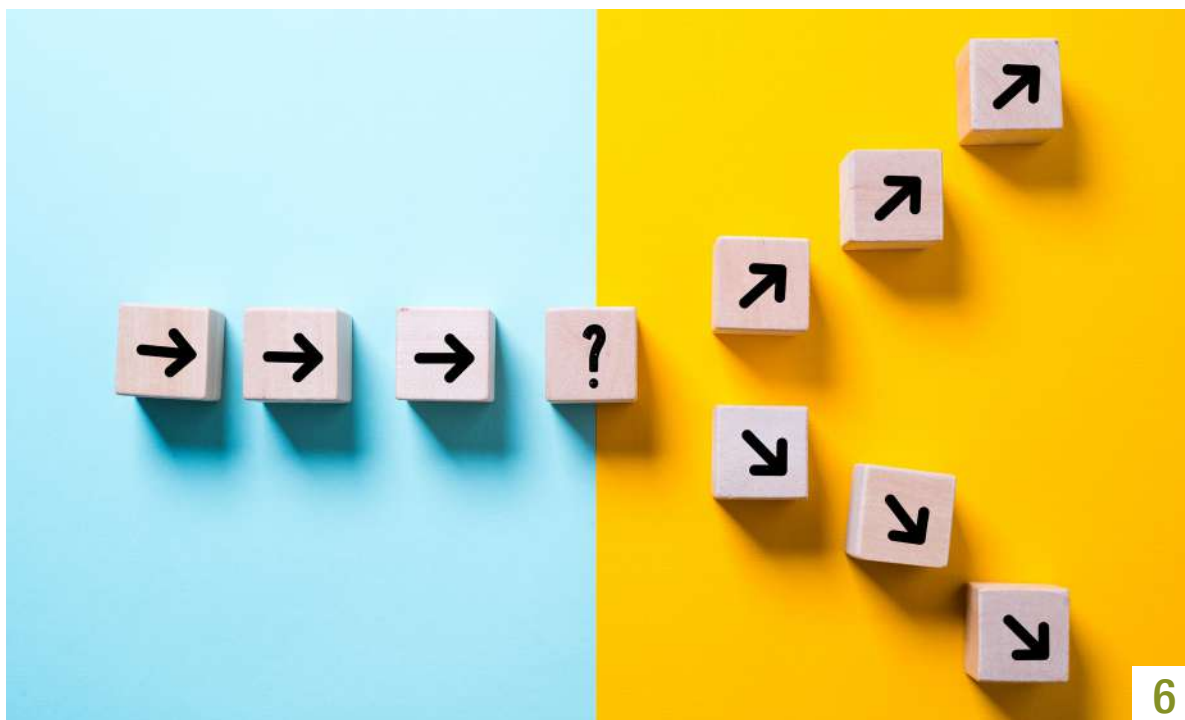
# MiM

MASTER **in** MANAGEMENT

**Inicio: Junio 1 GYE**

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

RPC-SO-23-No.507-2020



6



8



12



16

6

**TECNOLOGÍA Y ESTRATEGIA****La tecnología propone y la pandemia ¿dispone?**

A través de este artículo, el autor ofrece un mensaje positivo a toda la comunidad empresarial, especialmente a los líderes transformadores que, desde las líneas de producción, rutas comerciales, bodegas de producto, se esfuerzan por cumplir con las necesidades cambiantes de sus clientes en un momento sin duda difícil, pero cuyo destino lo manejamos cada uno de nosotros.

8

**PERSPECTIVA ECONÓMICA****3 razones para aprobar la ley para la defensa de la dolarización**

A menos de 90 días de terminar su periodo, el Gobierno presenta un proyecto de ley que tiene por objeto defender la única política económica que cuenta con el respaldo mayoritario de la población. La dolarización requiere que la dotemos de todos los escudos que puedan evitar que el país salga de ella. El autor tres razones por las que deberíamos apoyar el proyecto.

12

**PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT****¿Necesitamos un propósito corporativo para mejorar el gobierno de la empresa?**

El debate sobre el propósito corporativo está al rojo vivo. Una reciente conferencia sobre gobierno corporativo celebrada en el IESE, junto con ECGI, nos ayuda a entender el porqué. El propósito o la misión de la empresa no son conceptos nuevos, ni en la dirección de empresas ni en el gobierno corporativo.

16

**ÚLTIMA MIRADA****Cinco características del nuevo trabajador ideal**

La vieja visión del trabajador “ideal”, que da el 100% a sus empleadores sin dejar que la familia interfiera, ya no resulta tan ideal para las empresas del siglo XXI. El viejo modelo de devoción total al trabajo influye de forma negativa en el rendimiento. Es el momento de hablar de un nuevo trabajador ideal, capaz de lograr el equilibrio entre su vida laboral y personal.



# La tecnología propone y la pandemia ¿dispone?

Por José Guillermo Vela

Profesor de Sistemas de Información Directiva en IDE Business School

A través de este artículo deseo llevar un mensaje positivo a toda la comunidad empresarial, especialmente a los líderes transformadores que, desde las líneas de producción, rutas comerciales, bodegas de producto, se esfuerzan por cumplir con las necesidades cambiantes de sus clientes en un momento sin duda difícil, pero cuyo destino lo manejamos cada uno de nosotros.

Esta pandemia ha sacudido la estructura empresarial, nos exige profundizar en el conocimiento de las relaciones humanas y nos lleva a un proceso ágil de adopción tecnológica, exigiéndonos el desarrollo de una mentalidad digital. ¿Cómo podemos conseguirlo?

Nuestra organización empresarial clásica ha sido diseñada para mantener el orden y control en un entorno estable y predecible, escenario contrario a lo

que estamos viviendo. Necesitamos inyectar agilidad en nuestras empresas para adaptarlas al nuevo entorno y sobrevivir en el mercado. Curiosamente, eso es lo que hace nuestro organismo ante el virus de la COVID-19.

Extrayendo lecciones de esta analogía, tenemos lo siguiente.

1. La alta dirección, al igual que nuestro sistema inmunológico, entiende que mantenerse en el *statu quo* no es una opción y, por lo tanto, hay que lanzarse a atacar lo desconocido.

2. El siguiente paso en este proceso de inyección de agilidad es crear un equipo élite, lo mejor de nuestro sistema inmunológico. Se trata de 3 a 5 personas con experiencia, reputación y excelente actitud, apreciada al interior de la empresa. Este equipo identifica y analiza las

## La alta dirección, al igual que nuestro sistema inmunológico, entiende que mantenerse en el *statu quo* no es una opción y, por lo tanto, hay que lanzarse a atacar lo desconocido.

soluciones para vencer los obstáculos que se presenten en el proceso, tomando en cuenta que:

- Posponer la implementación de alternativas tecnológicas para automatizar procesos rutinarios puede ser arriesgado y costoso.
- Con relación a los colaboradores que objetivamente son un freno para el proceso, luego de recibir retroalimentación y trato justo, si no cambian habrá que cambiarlos.
- Los equipos de implementación serán definidos por el equipo élite, el responsable del área de Talento Humano y la alta dirección. Si el responsable de un área funcional protesta porque se ha seleccionado a un colaborador de su área, es muy buena señal de que se ha escogido a la persona correcta.

3. Las soluciones identificadas en el punto anterior, debidamente priorizadas de acuerdo con la estrategia de la empresa, generan la agenda de cambios para inyectar agilidad.

4. Hay que mantener una muy alta exigencia de ejecución en las primeras soluciones para crear una *cultura de cambio* en la que la decisión más importante es la siguiente y no la anterior (visión de futuro).

5. Paralelamente, se deberán actualizar los indicadores de productividad y satisfacción de clientes.

Una reflexión final para esta era digital: es indispensable que seamos ágiles para detenernos a pensar. En otras palabras, debemos mantener anticuerpos que nos protejan de la peligrosa enfermedad que es la inmediatez en el proceso de toma de decisiones.



### EL AUTOR

**José Guillermo Vela Alarcón** tiene el grado de máster en Economía y Dirección de Empresas por IESE Business School, España. Es ingeniero mecánico Cum Laude por la Escuela Politécnica Nacional, Ecuador. Ha realizado el Executive Program IBM SSA IT for New Business Value en MIT, Sloan School of Management. Es socio fundador de la Consultora ThinkTank Ecuador. Es profesor de Sistemas de Información Directiva en IDE Business School de Ecuador y PAD Escuela de Dirección de Perú.



# 3 razones para aprobar la ley para la defensa de la dolarización

Por Marco Antonio Rodríguez

Director Técnico y Legal de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador

**A** menos de 90 días de terminar su periodo, el Gobierno presenta un proyecto de ley que tiene por objeto defender la única política económica que cuenta con el respaldo mayoritario de la población. Esto, que en términos generales, podría ser objeto de cuestionamiento, por lo apurado del proceso legislativo, a mi juicio es una oportunidad que no puede dejarse pasar. La dolarización requiere que la dotemos de todos los escudos que puedan evitar que el país salga de ella. Propongo tres razones por las que deberíamos apoyar el proyecto:

## 1. LA AUTONOMÍA DEL BANCO CENTRAL

“El éxito que alcance cualquier institución, depende en gran parte de la habilidad y honradez de las personas que se encarguen en su administración. Más de un Banco Central debidamente organizado de acuerdo con la Ley Orgánica adecuada, ha naufragado por el solo hecho de que los directores no han sido capaces para afrontar las responsabilidades del cargo, o porque algún interés especial o grupo político ha logrado obtener el control del banco en beneficio propio.”

“

La dolarización requiere que la dotemos de todos los escudos que puedan evitar que el país salga de ella.

”

Esa declaración, que parecería ser parte de la discusión del actual proyecto de Ley, fue realizada por el entonces Ministro de Hacienda del Ecuador en la sesión inaugural del primer Directorio del Banco Central del Ecuador –BCE– en mayo de 1927. Ha pasado casi un siglo y la discusión continúa siendo la misma. El BCE debe ser ajeno a la influencia de los grupos políticos o de intereses especiales; en sencillo, debe ser una entidad autónoma.

Marzo parece ser un mes particularmente especial para la historia del Banco Central. En marzo de 1927 se promulgó la primera ley de la entidad que establecía que el Directorio debía estar conformado por personas independientes del Congreso, de la Función Ejecutiva y del sistema financiero. En marzo de 1948 se promulgó la nueva Ley de Régimen Monetario que ratificaba lo que la Constitución de 1946 establecía con claridad: que el Banco Central era autónomo. Nuevo siglo, mismas luchas. En marzo de 2021 se presenta un proyecto de ley que busca restituir la invaluable autonomía que esa entidad nunca debía haber perdido y, además a través de esto, proteger la dolarización.

Gustavo Arteta sostiene que “la independencia del banco central puede ser una condición necesaria para

lograr la credibilidad y consistencia de las políticas, pero puede no ser una condición suficiente. Para que la estructura institucional sea un mecanismo efectivo que permita instrumentar políticas consistentes en el tiempo, la institución misma debe ser creíble; y para que la independencia del banco central sea creíble, ésta debe ser durable y no fácilmente alterable”<sup>1</sup>

El Gobierno pasado destruyó la credibilidad del Banco Central, se lo tomó a la fuerza en tres actos: 1) En 2008 mediante la Constitución de Montecristi, eliminó su autonomía que, desde 1946, tenía jerarquía constitucional; 2) Mediante reforma a la Ley de Régimen Monetario, en 2009, se tomó el Directorio del BCE conformándolo con sus Ministros de Estado; 3) Mediante el Código Monetario, en 2014, eliminó el Directorio, los cuatro sistemas del balance, y autorizó que con los recursos del Central se compre papeles del Estado y se financie y garantice al gobierno. ¿El resultado de esto? Un descalce entre activos y pasivos del BCE que, a decir de los expertos, llega a los siete mil millones de dólares.

Por ello es importante aprobar la Ley de Defensa de la Dolarización porque si no se dota de solvencia técnica a la gobernanza del BCE, si no se establece un marco legal perdurable y estable, el Banco Central

| <sup>1</sup> ARTETA, Gustavo; La Credibilidad de la independencia del Banco Central. |

continuará siendo una entidad débil sin credibilidad y, al igual que muchas otras instituciones en estos últimos catorce años, sujetas al vaiven político del momento.

Parece ser que la autonomía de los Bancos Centrales es un criterio que, al menos en la región, no tiene detractores, excepto los cercanos a la línea de pensamiento económico del socialismo del siglo XXI. La Constitución de Colombia (Art. 371), la Constitución de Perú (Art. 84) y la Constitución de Chile (Art. 108) establecen que su autoridad monetaria es independiente y autónoma. En Colombia la Corte Constitucional (Sentencia C-208 de marzo de 2000) fue más allá y limitó la capacidad de las funciones legislativa y ejecutiva de tomar decisiones relacionadas con la política monetaria y crediticia de ese país, por ser estas competencias de la autoridad monetaria. En Chile, para garantizar la independencia política de los Directores, éstos duran diez años en funciones. En tanto que, en Perú, la propia Constitución prohíbe que el Central preste recursos al gobierno.

## 2. RECONSTRUIR LA INSTITUCIONALIDAD EN MATERIA MONETARIA, CREDITICIA Y FINANCIERA

Lo idóneo sería reformar la Constitución vigente y eliminar la inconveniente relación del BCE con la función ejecutiva, pero lo perfecto es enemigo de lo bueno. El proyecto de Ley para la defensa de la dolarización busca cerrar aquellos resquicios que le permiten al Ejecutivo continuar interviniendo en el Banco Central y para el efecto aborda tres elementos:

- a) Crea una Junta de Política Monetaria, cuyos miembros son personas de alto perfil técnico y con al menos 10 años de experiencia en cargos de dirección en el área financiera y monetaria.
- b) Establece la obligación de considerar, para la creación de normas, las mejores prácticas y recomendaciones de organismos internacionales, por ejemplo, el Comité de Basilea.
- c) Se reestructura por completo la Junta de Política Financiera. Tendrá miembros a tiempo completo, con secretarías técnicas y fortaleza institucional para generar informes que permita el desarrollo normativo. De igual manera que la monetaria, sus miembros deben acreditar más de 10 años en funciones de dirección en materia financiera.

Arteta también afirma que “la independencia del banco central abarca todo un proceso de búsqueda de rentas que incluye un periodo de protección de rentas. Ciertos grupos de interés buscan obtener una legislación que defina la estructura del banco central que les permita sacar provecho de la institución. Una vez establecido el papel del banco central, los grupos de interés buscan proteger que la institución sea duradera para lo cual dependen del mercado político”.

Varios assembleístas cuestionan que el proyecto de ley busque fortalecer la capacidad técnica del Banco Central. Cuestionan que los funcionarios de las entidades de regulación deban acreditar tantos años de experiencia, que los funcionarios tengan ciertas calificaciones académicas. Estos grupos políticos no están interesados en la institucionalidad, lo que les interesa es que la “estructura del BCE les permita sacar provecho de la institución” como ha sucedido durante varios años. Evidentemente siempre será más fácil influir sobre funcionarios con escasa solvencia técnica y poca trayectoria profesional.

La institucionalidad es un atributo fundamental en las democracias modernas. Solamente sobre instituciones, y no sobre personas, se puede construir certezas y credibilidad a largo plazo.

## 3. RESTITUCIÓN DE LOS CHECK AND BALANCE

Un atributo común en los países con sistemas democráticos mejor estructurados es la existencia de los llamados pesos y contrapesos. Ninguna institución ni funcionario tiene el poder o la capacidad totales de anular a las otras instituciones.

El poder se encuentra lo suficientemente desagregado, de tal suerte que existe una autolimitación. El poder detiene al poder. De esta manera se debilita al Estado en su capacidad de actuar tiránicamente, debido a la creación de una multiplicidad de agentes y de procedimientos.

El proyecto de ley para la defensa de la dolarización elimina todas aquellas prerrogativas ambiguas que le permitían al Banco Central y al Poder Ejecutivo, por sí y ante sí, tomar decisiones que afectan a todo el funcionamiento de la economía. En su lugar se colocan procesos y límites que permitirán administrar de mejor manera la cosa y los recursos públicos en el futuro.

Se restablecen los cuatro sistemas del balance, obligando de esta manera a la administración del banco a ser responsable con la custodia y respaldo de los recursos de todos. Otra vez tendremos activos líquidos cubriendo a los recursos de los depositantes del sistema financiero, los GAD y la Seguridad Social. Tomará cinco años restablecer esa cobertura.

Se elimina la posibilidad de que el Banco Central actúe como un banco comercial, otorgando créditos, ga-

rantizando operaciones o comprando títulos al Gobierno de turno. Nunca más se tomarán los recursos líquidos y se los restituirá en forma de acciones de entidades públicas que no tienen ningún valor o con papeles del Ministerio de Finanzas del propio gobierno deudor.

Estas acciones evitarán que se erosione a la dolarización a través de la creación de dinero sin respaldo. Solo este punto debería hacer que todos apoyemos la aprobación del proyecto de ley.

---

## EL AUTOR

**Marco Antonio Rodríguez** es abogado y doctor en jurisprudencia. Cuenta con un diplomado superior y maestría en Derecho con mención en Derecho del Mercado por la Universidad Andina Simón Bolívar. Tiene estudios de posgrado en alta gerencia empresarial en el Instituto de Altos Estudios Nacionales, diplomado superior en Gobernanza y Liderazgo Político en el IDE Business School y curso de posgrado en Gobierno y Políticas Públicas realizado en Santiago de Chile en la Universidad del Desarrollo. Es profesor de Derecho Bancario en varias universidades. Actualmente es Director Técnico y Legal de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador, Procurador Judicial y asesor general legal de EQUIFAX Ecuador C. A.



## DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

# ¿Necesitamos un propósito corporativo para mejorar el gobierno de la empresa?

Por Jordi Canals

**E**l debate sobre el propósito corporativo está al rojo vivo. Una reciente conferencia sobre gobierno corporativo celebrada en el IESE, junto con ECGI, nos ayuda a entender el porqué. El propósito o la misión de la empresa no son conceptos nuevos, ni en la dirección de empresas ni en el gobierno corporativo. De hecho, en las últimas décadas, destacados académicos los han identificado como alguno de los pilares para mejorar el diseño de las organizaciones.

En los últimos años, el debate sobre el propósito ha vuelto resurgir. Un número creciente de líderes empresariales, académicos y gestores de fondos de inversión se plantean cómo incrementar el impacto

positivo de las empresas en la sociedad, más allá de los resultados económicos. Este debate se ve alimentado por factores como la evidencia sobre el impacto medio ambiental de las empresas, el papel de algunos consejos de administración en la remuneración de la alta dirección y su impacto en la desigualdad social, o la necesidad de corregir algunos de los efectos negativos del capitalismo y reinventarlo. Como destacó la profesora Rebecca Henderson (Harvard) en la conferencia del IESE, la sociedad contemporánea se enfrenta a serios desafíos. Las empresas son parte de la solución, y las empresas con propósito pueden ayudar a impulsar el cambio necesario.

“

El propósito sintetiza algunas creencias y valores compartidos, y expresa la voluntad de ofrecer soluciones a problemas reales de los clientes.

”

**La conferencia del IESE cubrió muchos de estos temas.** Destacaré tres de ellos, relevantes para la dirección de empresas y el gobierno corporativo. El **primero** es que el propósito puede ser verdaderamente eficaz cuando ofrece una explicación clara de por qué existe una empresa y hace lo que hace. El propósito debe expresar la intención de resolver o abordar las necesidades o problemas de sus clientes. Al hacerlo, ofrece un motivo unificador para la acción conjunta de las distintas partes --empleados, accionistas y otros grupos de interés--, así como una mayor claridad sobre la estrategia adoptada e impulsa al compromiso sobre las cosas que conviene hacer. El propósito no es una solución técnica a algunos problemas empresariales. La profesora Claudine Gartenberg (Wharton) explicó bien cómo el propósito puede ayudar a los empleados a encontrar un sentido a través de su trabajo y mostrar un compromiso más fuerte hacia la empresa. Como dijo el profesor Patrick Bolton (Columbia) durante la conferencia, el propósito es una llamada a un comportamiento ético, que comienza en la cúpula de la empresa.

El propósito sintetiza algunas creencias y valores compartidos, y expresa la voluntad de ofrecer soluciones a problemas reales de los clientes, como señaló el profesor Colin Mayer (Oxford). Si es auténtico, compromete a la empresa y a su dirección a responsabilizarse de su acción y sus consecuencias, incluidos los costes de

las externalidades en los que incurre, como su impacto medioambiental. Pero el propósito debe proyectar los valores éticos en los que cree la alta dirección.

El **segundo** tema es cómo implementar el propósito. Esta es probablemente la parte más difícil. La contribución de algunos CEO y miembros de consejos a esta discusión en la conferencia fue sumamente relevante. Como dijo Paul Polman (exCEO de Unilever), el propósito debe reflejar la aspiración de la empresa a crear valor positivo para la sociedad, no solo para los accionistas. Cada empresa debe hacerlo a su manera. No existe una solución única para todos. Además, las características de cada empresa y su estructura de gobierno particular deberían facilitar el diseño de modelos diferenciados. La experiencia de las empresas que están implementando bien el propósito sugiere que este debe influir en la cultura corporativa y en la elección de los indicadores de desempeño, estar integrado en la estrategia de la empresa, ser un criterio principal en la contratación de personas y tenerse en cuenta en el sistema de retribución. La implementación del propósito es responsabilidad de los altos directivos. Sin embargo, los consejos de administración deben debatir sobre él, así como aprobarlo o clarificarlo, y asegurarse de que las decisiones que toman son coherentes con el propósito.

El **tercer** tema es el papel de los accionistas. Los inversores institucionales y los gestores de activos

financieros también tienen un papel muy relevante. Si solo prestan atención a los resultados financieros a corto plazo, las empresas tendrán dificultades para convertirse en organizaciones guiadas por el propósito y ser eficaces. Los gestores de activos deben tener en cuenta que las empresas son esenciales tanto para la creación de riqueza como para la prosperidad social, y que las empresas que crecen a largo plazo son la columna vertebral de las sociedades dinámicas. Por ello, los inversores deben asegurarse de que las empresas cubran los costes de sus propias externalidades y confiar en aquellas con una orientación al largo plazo, un claro sentido de propósito --que debe estar bien integrado en sus modelos de negocio--, y que ofrezcan resultados positivos.

Algunos inversores institucionales prestan cada vez más atención al propósito, a menudo a través de la perspectiva de los factores ESG (medioambientales, sociales y de gobierno corporativo). Sin embargo, aún queda un largo camino por recorrer. Si los inversores quieren mejorar su rol, prestar atención al propósito es indispensable. También pueden trabajar con las empresas

para definir sus principales indicadores de desempeño, más allá de la rentabilidad financiera. Como expresó el premio Nobel y profesor del MIT Bengt Holmstrom en la conferencia, los inversores institucionales y las agencias de rating pueden contribuir significativamente a la mejora del gobierno de la empresa, otorgando más importancia a una visión más completa de la rendición de cuentas.

El propósito no es la solución definitiva para hacer que las empresas sean más efectivas y responsables de su impacto en las personas, la sociedad y el planeta. Pero expresa un compromiso ético en la toma de decisiones, puede ser un motor eficaz de cambio positivo en algunas empresas, inspira un mejor comportamiento y resultados, y ayuda a comprender lo que una empresa quiere hacer, más allá de intentar crear valor económico. Por estas razones, el propósito puede ayudar a la dirección de las empresas a involucrar mejor a sus personas, ofrecer una mejor propuesta para el cliente y, finalmente, mejorar el gobierno corporativo y los resultados. No es un viaje fácil, pero sus efectos pueden ser importantes.

Jordi Canals es presidente del Center for Corporate Governance del IESE.

---

## EL AUTOR

**Jordi Canals** es profesor de Dirección Estratégica y Economía y titular de la Cátedra Fundación IESE de Gobierno Corporativo. Asimismo, fue director general del IESE de 2001 a septiembre de 2016. Es doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universitat de Barcelona y Post-Doctoral Fellow, Graduate School of Business Administration de la Universidad de Harvard. Es un experto en las áreas de estrategia corporativa, gobierno corporativo y globalización.

# REPOTENCIA LAS CAPACIDADES DE LIDERAZGO E INNOVACIÓN

## PADE | PROGRAMA AVANZADO EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Inicio: Junio 9



“  
El PADE es un excelente momento para volver a las aulas dentro de un ambiente de compañerismo que permite construir relaciones que a futuro generen valor  
”

PADE 2019

**Freddy Trujillo**

Presidente Ejecutivo, Banco Amazonas S.A.



# Cinco características del nuevo trabajador ideal

Por Mireia Las Heras y Nuria Chinchilla

Se hace cada vez más evidente: la vieja visión del trabajador “ideal”, que da el 100% a sus empleadores sin dejar que la familia interfiera, ya no resulta tan ideal para las empresas del siglo XXI. De hecho, la investigación sugiere que el viejo modelo de devoción total al trabajo influye de forma negativa en el rendimiento. Es el momento de hablar de un nuevo trabajador ideal, capaz de lograr el equilibrio entre su vida laboral y personal y aportar más gracias a la conciliación de las diversas facetas de su vida.

Los editores de *The New Ideal Worker: Organizations Between Work-Life Balance, Gender and Leadership*, las profesoras del IESE Mireia Las Heras y Nuria Chinchilla junto con Marc Grau, aglutinan en este trabajo distintas investigaciones sobre la conciliación personal y profesional, así como el género y el liderazgo. Los artículos académicos reunidos en este libro se presentaron en la

séptima International Conference of Work & Family, así como en la primera International Conference of Women, ambas organizadas por el International Center of Work and Family del IESE y apoyadas por su Cátedra Carmina Roca y Rafael Pich-Aguilera de Mujer y Liderazgo.

Representando más de 25 nacionalidades, más de 100 académicos participaron en las conferencias del IESE con investigaciones en países como Brasil, Canadá, Chile, Alemania, India, Reino Unido y Estados Unidos. Los capítulos incluyen estudios cualitativos y cuantitativos en estas áreas geográficas, así como exploraciones teóricas de temas, como la paradoja flexibilidad-disponibilidad a la que se enfrenta el nuevo trabajador ideal, con su potencial de desdibujar los límites a medida que aumenta la flexibilidad y la disponibilidad.

El volumen, dirigido tanto a profesionales como a académicos, busca definir y abordar las necesidades de

# El viejo empleado ideal —un hombre entregado al trabajo que deja en segundo plano a la familia y su vida personal— ya no resulta tan beneficioso para las organizaciones.

la fuerza laboral actual, analizando el papel de la tecnología y de las políticas empresariales. Paralelamente, explora la discriminación de género y la igualdad, y en los beneficios de esta última en las organizaciones y las personas que las conforman.

## DEL TRABAJADOR “IDEAL” AL TRABAJADOR REAL

En el pasado, algunos podían definir al trabajador ideal como un hombre blanco que iniciaba su etapa profesional en la primera juventud (entre los 20 y los 30 años) y continuaba sin interrupciones durante 40 años (la mayoría de las veces en la misma empresa). Priorizaba el trabajo sobre la familia, cuyo cuidado recaía en otra persona (la esposa). Su estatus era mayor cuanto más grande era el tamaño de la oficina y cuantos más viajes hacía.

Esta visión desfasada da lugar a otra en la que el empleado “ideal”:

- Puede ser hombre o mujer, de cualquier etnia, raza, condición y edad.
- Comienza su etapa en cualquier momento. Su vida profesional evoluciona entrando y saliendo del mercado cuando sea necesario.
- Aporta conocimiento y experiencia del mundo laboral, social, deportivo, familiar o cultural.
- Prioriza el trabajo. O la familia. U otros aspectos vitales en sus distintas etapas vitales.
- Antepone el sentimiento de pertenencia y contribución, y el aprendizaje, al estatus.

En definitiva, se trata de una visión más rica y diversa, en la que el trabajador ideal desdibuja los límites de sus distintas facetas vitales para aportar más a la empresa y a su vida personal.

## LAS AUTORAS

**Mireia Las Heras** es profesora de IESE Business School en el Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones. Tiene los grados de Ph.D. in Business Administration por Boston University y MBA por IESE, Universidad de Navarra. Es ingeniera industrial (Organización Industrial) por la Universitat Politècnica de Catalunya. Desde el 2019 es directora del Centro Internacional Trabajo y Familia (ICWF).

**Nuria Chinchilla Albiol** es profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones en IESE Business School y titular de la Cátedra Carmina Roca y Rafael Pich-Aguilera de Mujer y Liderazgo. Es PhD en Dirección de Empresas y MBA por IESE, Universidad de Navarra, y Licenciada en Derecho por la Universitat de Barcelona. Fundadora del International Center for Work & Family del IESE y de la Iniciativa I-WIL (IESE Women in Leadership).



**PPE** | PROGRAMA PARA  
PROPIETARIOS DE  
EMPRESAS

ENFRENTA AL MERCADO ACTUAL CON  
HERRAMIENTAS MODERNAS QUE ASEGURAN EL  
ÉXITO EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.

GUAYAQUIL  
exedg@ide.edu.ec

QUITO  
exedq@ide.edu.ec

  
www.ide.edu.ec

**Inicio: Junio**  
**22 UIO | 24 GYE**