

erspectiva



PERSPECTIVA ECONÓMICA

Bajar las tasas de interés: cinco caminos por andar

SECCIÓN ESPECIAL DE **IESE** insight

erspectiva

Es una publicación mensual del IDE Business School, Universidad 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

 **IDE**
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD HEMISFERIOS

*¿Quieres proyectar
aceleradamente tu carrera
profesional hacia el futuro?*

MiM

MASTER **in** MANAGEMENT

RPC-SO-23-No.507-2020

INICIO



Abril 2022

MODALIDAD



Semipresencial

Duración



12 meses

Guayaquil
(593-4) 371 25 60
(593) 97 870 4703 
mimg@ide.edu.ec

Quito
(593-2) 382 79 98
(593) 96 851 9549 
mimq@ide.edu.ec



6

DIRECCIÓN DE PERSONAS**¿Propósitos sin estrategia?**

Por estas fechas todos nos ponemos metas para el siguiente año, más o menos repetitivas y trilladas, poco trascendentes y con muy poco realismo: hacer ejercicio, bajar unos kilos, dejar de fumar, en fin, propósitos que seguramente llevamos décadas murmurando entre las “doce campanadas” y que en marzo ya están descansando en el olvido. ¿Cuándo las vamos a poner en práctica?

8

PERSPECTIVA ECONÓMICA**Bajar las tasas de interés: cinco caminos por andar**

“Las tasas de interés deben bajar”. Esta idea plagó los discursos de varios actores políticos durante el 2021, algo muy popular en los últimos tiempos no solo en nuestro país. Pero, ¿cómo se puede bajar las tasas? El Banco Central del Ecuador propone crear bandas para incorporar a quienes actualmente no están en el sistema financiero. ¿Es esta la mejor solución?

12

PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT**Claves para mitigar la incertidumbre tecnológica**

¿Cuándo conduciremos coches autónomos? La dificultad para contestar esto demuestra la incerteza que tienen los directivos sobre tecnologías emergentes. Se habla de las nuevas tecnologías como motores del crecimiento, sin embargo, existe una gran incertidumbre respecto a su potencial económico. Un análisis de las distintas fuentes de incertidumbre y sus interacciones le ayudará a reducirlas.

14

ÚLTIMA MIRADA**Una nueva paternidad: dilemas visibles y recompensas invisibles**

Un estudio realizado por Patricia Debeljuh, directora del Centro Conciliación Familia y Empresa de IAE Business School, Argentina, ratifica la importancia del triángulo de la sostenibilidad, es decir, la integración en una sola línea de vida de los tres aspectos del ser humano: su rol en la familia, en la empresa y en la sociedad. En este artículo se presentan sus interesantes resultados.

NOW



¿Propósitos sin estrategia?

Por Diego Alejandro Jaramillo, PhD

Rector de la Universidad Hemisferios y profesor de Comportamiento Humano del IDE Business School

Por estas fechas todos nos ponemos metas para el siguiente año, más o menos repetitivas y trilladas, poco trascendentes y con muy poco realismo: hacer ejercicio, bajar unos kilos, dejar de fumar, en fin, propósitos que seguramente llevamos décadas murmurando entre las “doce campanadas” y que en marzo ya están descansando en el desván del olvido.

Lo mismo pasa en las organizaciones cortoplacistas (en el Ecuador representan más del 90%). Nos ubicamos en el año fiscal, miramos los objetivos que cumplimos o dejamos de cumplir, y le subimos un porcentaje de acuerdo con lo que visualizamos y creemos que va a pasar. Los más acuciosos analizan la economía, la inflación o deflación (¡increíble!) y si China, Europa o el COVID-19 tendrán un papel preponderante en el desarrollo de nuestro sector. Al igual que quien quiere adelgazar, las empresas se proponen obtener mejores resultados haciendo exactamente lo mismo de lo que han venido haciendo, sin ningún esfuerzo o plan definido. Por eso,

eventos extraordinarios como una pandemia, o previstos como la llegada de un competidor multinacional y poderoso, nos mueven el piso hasta el punto de dejarnos en “modo supervivencia” sin capacidad de maniobra y mandando al traste todos los buenos propósitos. Pero trazarse objetivos es mucho más importante y —¿por qué no?— más trascendente de lo que hemos venido haciendo, y esto es válido tanto para las personas como para las empresas.

Lo primero es tener claro cuál es nuestro principal propósito, el **WHY**, lo que nos mueve y por lo que verdaderamente nos buscan. Ahí se ubica el legado que vamos a dejar a la sociedad, la visión trascendente de nuestro quehacer. La definición de este propósito es el primero paso, y así como en la empresa debemos incluir un grupo que represente todas las visiones, en lo personal también conviene conocer la opinión de la familia con respecto a este propósito: que varias personas participen en su redacción ayuda a que lo interioricen.

Trazarse objetivos es mucho más importante y trascendente de lo que pensamos, y esto es válido tanto para las personas como para las empresas.

Luego vienen los **objetivos tácticos**, o a **mediano plazo**. Vamos aterrizando el propósito en grandes acciones. No sirve de nada soñar o hacer planes, si no los convertimos en acciones. En estos objetivos se ubica nuestra propuesta de valor, lo que somos y lo que nos diferencia. Por ejemplo, si un gran propósito personal es bajar de peso, el objetivo táctico es contactar una dietista y buscar un plan de ejercicios que se adapte a nuestra condición. Ser realistas y no mentirnos es fundamental. Decir simplemente “voy a hacer dieta” no ayuda con el cumplimiento. Es necesario un plan a mediano plazo, con “metas volantes” para verificar el cumplimiento progresivo.

Luego se baja al **corto plazo**, los **planes de acción**, lo operativo: preparar una dieta teniendo en cuenta cada día de la semana, pensando en algo que no sea tan drástico para poder cumplirlo, pero que no sea muy *light* para que tenga efecto; encontrar un plan de ejercicios de acuerdo con mi edad, peso y condición física, encontrar el espacio, ponerlo en mi agenda y ¡comenzar!

Ya estamos cerca del 2022, enero avanzará a toda velocidad y seguramente pasarán los días y no habremos comenzado. ¿Qué esperamos? ¿A que de repente algo pase y las cosas cambien por arte de magia? Pues les tengo malas noticias: somos los únicos que podemos hacer realidad nuestros propios sueños, nadie más, ni Disney.



EL AUTOR

Diego Alejandro Jaramillo Arango tiene el grado de doctor en Arte Latinoamericano por Harvard University y máster en Literatura Latinoamericana por University of Massachusetts. Es miembro de varios directorios de empresas multinacionales, conferencista en el área de Desarrollo Humano y Orientación Familiar, y entrenador acreditado en Responsabilidad Social por el GRI de Holanda. Ha escrito más de 20 libros y diversos artículos sobre sus áreas de interés. Actualmente es rector de la Universidad Hemisferios y profesor de Comportamiento Humano del IDE Business School.



Bajar las tasas de interés: cinco caminos por andar

Por Evelyn Tapia y Andrea Villarreal

ASOBANCA

“Las tasas de interés deben bajar”. “Las tasas de interés son altísimas, hay que reducirlas para reactivar la economía”. “Si bajamos las tasas de interés por ley habrá más crédito”.

Estos y otros enunciados similares plagaron los discursos de varios actores políticos en Ecuador durante este 2021, año en el que está previsto que el país tenga un nuevo sistema para fijar las tasas de interés y así acatar lo dispuesto en la Ley de Defensa de la Dolarización, presentada en febrero de 2021 por el Gobierno del expresidente Lenín Moreno y aprobada en abril de este año, a pocos días de finalizar su mandato.

El discurso político orientado a obligar a una baja de tasas de interés para los créditos resulta popular y ha

sido reiterativo desde hace años, y no solo en Ecuador. Sin embargo, en el año 2021, el tema se volvió más importante en el contexto de la entrada en vigencia de la Ley de Defensa de la Dolarización. Esta norma estableció que la hasta entonces llamada Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera se dividiera en dos organismos: una Junta de Política y Regulación Monetaria y otra Junta Política y Regulación Financiera.

A esta última entidad, la Ley le dio la responsabilidad de “establecer el sistema de tasas de interés para las operaciones activas y pasivas del sistema financiero nacional y las demás tasas de interés requeridas por la ley”. Por supuesto, para que esto se cumpla primero debía conformarse la nueva Junta y esto tomó varios

meses —apenas en octubre pasado la Asamblea Nacional posesionó a la nueva Junta Financiera.

No obstante, mientras los tiempos corrían para la conformación de la Junta, el Banco Central del Ecuador (BCE) adelantaba el diseño de dicha metodología, para que la Junta, una vez conformada, lo pudiera implementar. Se espera que, hasta la segunda semana de diciembre, la Junta Financiera dé a conocer la nueva forma en la que se fijará el precio del dinero. Porque, en efecto, la tasa de interés es un precio: el precio que cobran las entidades financieras por el servicio de intermediación financiera, de otorgar créditos y asegurar que el dinero de los depositantes se mantenga seguro y generando réditos.

El BCE ha adelantado que el nuevo sistema consistiría en crear bandas de tasas de interés para incorporar a aquellas personas que actualmente no están en el sistema financiero. Para la fijación de la tasa de interés se usarían cuatro componentes: 1) riesgo crediticio, 2) costo de fondeo, 3) costo operacional y 4) costo de capital. Esto significa que, si bien habrá cambios en la forma en la que se fijan las tasas, estas seguirán teniendo techos o controles fijados por parte del Gobierno.

Estudios técnicos de organismos internacionales y nacionales han demostrado que los controles que buscan reducir las tasas de interés de manera artificial, es decir, por decisión gubernamental o mediante normas que dictan reducciones “a dedo”, derivan en exclusión financiera; hay menos acceso a crédito debido a que, al obligar a reducir las tasas de interés, las entidades financieras no logran cubrir el verdadero costo que representa dar un crédito a algunos segmentos de la población que son más propensos a caer en mora, entre otras distorsiones. En esta línea, el 7 de diciembre pasado, Grupo Spurrier señaló en su Boletín de Análisis Semanal que los techos a las tasas de interés no son el mecanismo idóneo ni técnico para su reducción, pero destacó que el cambio propuesto por el BCE es un avance porque permitirá que las tasas se ajusten de mejor manera al perfil de cada cliente.

En Ecuador, las tasas de interés están controladas desde 2008 por techos o topes máximos fijados por el Gobierno. Este modelo ha propiciado exclusión financiera de miles de personas que, por los controles a las tasas, no han podido acceder a un crédito formal y han tenido que buscar préstamos de usureros, poniendo en

riesgo su seguridad y pagando tasas de 1238% anual en promedio, de acuerdo con un estudio de Equifax (2021).

Análisis Semanal señala que, en Ecuador, entre 2007 y 2019, el número de operaciones de crédito en todos los segmentos se redujo en 0,6%, en promedio anual, mientras el monto promedio en dólares se elevó en 10,1%. Esto significa que las entidades financieras otorgaron más montos de crédito, pero ese dinero llegó a menos manos. El segmento más afectado es el de los clientes del microcrédito, pues es un crédito con elevados costos operativos para las entidades, ya que sus ejecutivos deben visitar a los clientes frecuentemente y recorrer grandes distancias; pero, además, implican un mayor nivel de riesgo, pues son personas más vulnerables a contingencias económicas, lo que podría incidir en que caigan en mora.

¿HAY UNA FORMA DE QUE REDUZCAN LAS TASAS SIN HACERLO A LA FUERZA?

Que algún producto o servicio baje de precio es una buena noticia para los clientes, pero esa reducción es saludable para la economía de un país siempre y cuando no se dé de manera artificial, generando las distorsiones ya mencionadas. Entonces ¿cómo lograr que las tasas de interés bajen sin afectar la inclusión financiera ni la economía?

Las tasas de interés pueden reducirse sin necesidad de hacerlo mediante órdenes gubernamentales a través de cinco caminos:

1. Normativa que siga los estándares internacionales

Luego de la crisis financiera mundial del 2008 se reforzó uno de los estándares internacionales más reconocidos por la banca, el marco de Basilea III, establecido por el Comité de Supervisión Bancaria del Banco de Pagos Internacionales. En este marco, se identificaron puntos vitales de reforma a marcos de regulación previos a la crisis y se buscó fortalecer las bases para un sistema bancario resiliente que ayude a evitar la acumulación de vulnerabilidades sistémicas. Actualmente, Ecuador es uno de los países más atrasados en la implementación de los estándares propuestos por este esquema regulatorio, lo cual, a ojos de otros mercados internacionales, es una clara oportunidad de mejora para equipararnos a economías que tienen una penetración importante de banca extranjera.

En el caso ecuatoriano, existen además una serie de normativas que difieren de las mejores prácticas internacionales y ahuyentan la posibilidad de contar con mayor inversión en el sector. Estas medidas incluyen la existencia de controles absolutos a las tasas de interés, sin que respondan a ningún criterio técnico y que generan exclusión. Además, el control de las tarifas que se cobran por servicios prestados es otro ejemplo. La necesidad de contar con aprobación para repartir dividendos, así como requerir autorización para establecer salarios de altos directivos, son otros caminos de excesivo control. También está la prohibición de participar en distintas actividades económicas, entre otras.

2. Entorno estable, competitivo y amigable para la inversión

Normalmente, en cualquier sector económico, si hay más actores compitiendo, los precios bajan. En el caso del sistema financiero esto también es aplicable. Que el país reciba más inversiones y lleguen nuevos competidores extranjeros al sector financiero beneficia a todos. El ingreso de nuevos bancos al país ayudaría a tener un desarrollo más dinámico del comercio exterior, atracción de más inversión extranjera y una mejor capacidad de gestión y de atracción de nuevas tecnologías para atender a los clientes que exigen cada vez servicios más personalizados, ágiles y seguros.

Actualmente en Ecuador no existe norma alguna que prohíba el ingreso de banca extranjera. Sin embargo, como se menciona en el punto anterior, el entorno regulatorio desincentiva el ingreso de bancos internacionales. Cabe indicar que los bancos ecuatorianos tienen presencia en otros países, es decir, están prestos a competir.

Pero además de lo normativo, en términos económicos, los inversionistas necesitan tener confianza en el país, la cual viene dada por las condiciones de mercado y ambiente de seguridad jurídica que promuevan la estabilidad macroeconómica.

El entorno político también juega un rol muy importante debido a que las decisiones políticas pueden fortalecer la economía o pueden generar incertidumbre dentro y fuera de ella.

El país tiene debilidades estructurales que tienen que ver también con la estabilidad social y política, lo cual ahuyenta las nuevas inversiones.

3. Fomentar la llegada de capitales

En una economía dolarizada, el flujo de dólares se vuelve fundamental para su funcionamiento. Al Ecuador no arriban capitales del exterior pese a que contamos con la fortaleza del dólar. El problema es que el país tiene importantes desincentivos para captar recursos o depósitos del exterior, uno de ellos es el impuesto a la salida de divisas (ISD) creado en 2007. Debido a este tributo, la captación de recursos tanto de ecuatorianos como de extranjeros se ve limitada.

Eliminar o reducir impuestos que distorsionan el mercado crearía mejores condiciones para tener una mayor profundización financiera e interconexión con los flujos de capitales del mundo. Esto traería grandes beneficios a los emprendedores, empresarios y el sector productivo, generando más actividad económica y beneficios para el país.

Además, los bancos también pueden obtener dinero de otras fuentes internacionales o de sus propios accionistas. En otros países de América Latina, el nivel de recursos que fluye hacia el sistema financiero es muy alto porque sus economías atraen capitales extranjeros y son amigables con la inversión local e internacional. Así, por ejemplo, Panamá, país dolarizado, tiene niveles de flujos de capital que superan más de cuatro veces a los de Ecuador, y se reflejan en un nivel de depósitos frente al PIB superior al 130%, mientras que en nuestro país es del 35%.

4. Requerimientos de liquidez adecuados

La actividad bancaria, en su principio más básico, es la de mover el dinero de sus depositantes para generar un beneficio económico (tasa pasiva) y colocarlo en personas y empresas que lo necesitan para generar más recursos a través de créditos que permitan potenciar las actividades económicas o satisfacer necesidades. Sin embargo, esta actividad está limitada por la cantidad de dinero que los bancos pueden utilizar para colocar créditos. A nivel internacional, los requerimientos de liquidez son uno de los indicadores que permiten a los bancos mover el dinero de sus depositantes, al mismo tiempo que pueden responder a las peticiones de retiro de dinero de estos a través de créditos.

En Ecuador, los requerimientos exigidos para el sector bancario por la normativa vigente son excesivos en comparación a los que existen en otros países, lo que pone trabas al otorgamiento de créditos. Los

requerimientos de liquidez alcanzan el 16% de los depósitos para los bancos más grandes (incluye un encaje de 5%, fondo de liquidez 5%, títulos del BCE 3%, valores de renta fija sector financiero 2% y renta fija otros emisores 1%). En otros países, el requerimiento principal –y generalmente único– es el encaje bancario y no existe la necesidad de realizar inversiones obligatorias. Los requerimientos existentes en el país significan que, de cada USD 100 recibidos en depósitos, solo se puede prestar USD 84, lo cual limita la intermediación financiera e incrementa su costo.

5. Competitividad tributaria y menores costos incrementa la oferta crediticia

La carga tributaria del sector bancario es una de las más altas de las actividades productivas. En Ecuador existen aportes específicos del sector bancario, así

como tributos y contribuciones elevadas. Por ejemplo, en el año 2020, por cada dólar de utilidad percibido por la banca, el sector pagó USD 2,3 por concepto de impuestos y contribuciones al Estado. En 2019, antes de la pandemia, el aporte ascendió a USD 1,30 por cada dólar de utilidad generado desde la banca privada.

Para bajar las tasas de interés es clave entender la raíz del problema. Las tasas son una consecuencia del entorno económico, normativa bancaria y costos de prestar el dinero. Es importante atraer banca y capitales extranjeros, pero estos solo vendrán si se toman en cuenta estos factores. El hecho de regular tasas por decreto no deriva en más colocación de crédito, al contrario, provoca la exclusión financiera de las personas de segmentos más vulnerables que podrían producir más para la economía y más para las familias ecuatorianas.

REFERENCIAS

- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2011). "Basilea III: Marco regulador global para reforzar los bancos y sistemas bancarios. Bank for International Settlements.
- Equifax (2021). Impacto del mercado de financiamiento informal en Ecuador.
- Acosta A., Spurrier W. (2021). Análisis Semanal: El efecto de reducir tasas "a dedo".

LAS AUTORAS

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).

Andrea Villarreal Ojeda es máster en Administración Pública en Economía y Políticas Públicas por The London School of Economics and Political Science (LSE), máster en Finanzas y Gestión de Riesgos por la Universidad Andina Simón Bolívar (UASB), especialista superior en Finanzas (UASB) y economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Actualmente es directora del Departamento Económico en la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ASOBANCA) y profesora del área de Entorno Económico del IDE Business School.



INICIATIVA EMPRENDEDORA

Claves para mitigar la incertidumbre tecnológica

Por Thomas Klueter

Siempre se habla de las nuevas tecnologías como motores del crecimiento. Sin embargo, existe una gran incertidumbre respecto a su potencial económico.

Por ejemplo, hace casi 20 años que crece el interés por los coches autónomos. Eso ha generado grandes expectativas por parte de empresas como Google, Uber, General Motors o Tesla. Sin embargo, los plazos para la comercialización se han ido alargando, pasando de menos de tres años a varias décadas.

El caso de los automóviles sin conductor ilustra la dificultad de los directivos para prever la evolución de las nuevas tecnologías. Cierto es que esas tecnologías generan gran incertidumbre, pero si adoptas un enfoque estructurado podrás mitigarla. Mi propuesta es que analices por separado las distintas fuentes de incertidumbre:

- Sus aplicaciones en el mercado
- Los usuarios que la adoptarían
- El ecosistema de actividades que daría soporte a su comercialización
- El modelo de negocio para comercializarla

Como demuestra mi investigación con Rahul Kapoor, publicada en *Strategy Science*, si se hace correctamente, este análisis te ayudará a identificar:

- Cuándo surgirá y cómo evolucionará la tecnología
- Cómo podrías aprovechar las oportunidades que presenta
- Cómo los factores anteriores pueden eliminar la incertidumbre
- Qué recursos y coordinación necesitarás para asegurar el progreso tecnológico

Examina si las fuentes de incertidumbre interactúan de forma conjunta, secuencial o recíproca.

Para nuestra investigación estudiamos la aparición de las tecnologías que hacen posible el vehículo autónomo y la terapia genética y concluimos que un análisis por separado permite examinar las fuentes de incertidumbre y la forma en que estas interactúan, ya sea de manera conjunta, secuencial o recíproca. Así, cuando desagregas la incertidumbre, puedes mejorar la forma en que 1) detectas la aparición de nuevas tecnologías y 2) aprovechas sus oportunidades.

1. Detección. Hay que filtrar los datos tecnológicos, de mercado y competitivos, tanto dentro como fuera de la empresa, así como darles sentido e identificar sus implicaciones. Separar con cuidado las fuentes de incertidumbre y conocer sus interacciones te ayudará con esos procesos. No en vano, te proporciona un enfoque estructurado para identificar qué fuente genera mucha incertidumbre y cuál puede ser el principal cuello de botella. Además, obtendrás una visión de conjunto de los factores que hay detrás de la comercialización de la nueva tecnología, y la podrás comunicar con más facilidad.

2. Aprovechamiento. Implica asumir compromisos estratégicos en base a un enfoque también estructurado. Por ejemplo, cuando se produce una interacción secuencial, los recursos se asignan con un enfoque coordinado; primero dedicas recursos a resolver una de las fuentes de incertidumbre en una fuente y, según cómo vaya, repites el proceso en la siguiente fuente más importante.

En definitiva, se trata de no limitarte a estimar la incertidumbre que rodea a una tecnología emergente como “alta”, sino de analizar las diferentes fuentes de incertidumbre y las interacciones que se producen entre ellas. Lo que está en juego es algo tan importante como la innovación. Un análisis desagregado de qué desconoces sobre una nueva tecnología puede ayudarte desbloquear su inmenso potencial.

Una versión de este artículo se publicó en *Forbes.com* con el título: [“How Managers Can Unlock The Potential Of New Technologies”](#).

EL AUTOR

Thomas Klueter es profesor agregado del IESE Business School, España, y cuenta con un PhD in Managerial Science and Applied Economics de University of Pennsylvania, un MA de University of Pennsylvania y University College Dublin, y un BA Science de Duale Hochschule Baden-Wuerttemberg. Antes de iniciar su carrera académica, trabajó como analista financiero y gestor de proyectos en IBM y JP Morgan, donde participó en varios proyectos a escala internacional relacionados con las finanzas corporativas y el desarrollo empresarial.



Una nueva paternidad: dilemas visibles y recompensas invisibles

Por Nuria Chinchilla

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

En septiembre de este año, participé de manera virtual del 3° *Encuentro del Club IFREI* celebrado en Argentina, donde se analizaron los dilemas y recompensas relacionados con la paternidad. El estudio fue dirigido por la doctora Patricia Debeljuh, directora del Centro de CONFyE. En el mismo se ratifica la importancia del triángulo de la sostenibilidad, es decir, la integración en una sola línea de vida de los tres aspectos del ser humano: su rol en la familia, en la empresa y en la sociedad.

Los objetivos generales del estudio fueron tres:

- Conocer la experiencia de los hombres como padres y como profesionales para comprender cómo ambos roles se integran y se enriquecen mutuamente;
- Conocer el impacto que tiene el hecho de ser padres en su desarrollo laboral; y

- Conocer el apoyo que reciben por parte de las empresas para poder asumir plenamente su paternidad.

Con este fin se propusieron explorar las barreras que experimentan los padres en relación con el equilibrio entre el trabajo-familia y sus estrategias; analizar las políticas de integración que ofrecen las empresas y el apoyo a los empleados que son padres; así como comprender el enriquecimiento y las interferencias o conflictos que pueden darse entre ambos ámbitos.

DILEMAS VISIBLES Y RECOMPENSAS INVISIBLES

Los padres entrevistados señalaron un esfuerzo continuado para crear puentes y gestionar las interacciones entre el espacio laboral y la esfera familiar. A su vez mostró cómo las actividades laborales ofrecen

Es clave no disociar la vida familiar de la laboral y enfrentar los desafíos con una perspectiva optimista, lo que podría generar un verdadero enriquecimiento y cambio positivo.

no solo conocimientos específicos, sino también la posibilidad de crecer en competencias como la empatía y la toma de decisiones, que son claves para las relaciones interpersonales con los distintos miembros de la familia.

El 90% de los entrevistados percibieron un enriquecimiento alto o moderado del trabajo a la familia, y el 95% un enriquecimiento de igual grado, pero de la esfera familiar a la laboral.

PERCEPCIÓN DEL APOYO DE LA EMPRESA

El 47% de los entrevistados indicó que las empresas en las que se desempeñan tienen una cultura que apoya a la familia, mientras que el 50% manifestó que las empresas cuentan con políticas, pero no son bien vistas por los jefes.

No basta, pues, formalizar las políticas de integración, sino que es necesario formar una cultura empresarial que tenga en cuenta la Responsabilidad Familiar Corporativa como la parte interna por antonomasia de la Responsabilidad Social Corporativa. Para ello hay que empezar por tener líderes comprometidos.

BARRERAS Y ESTRATEGIAS PARA SUPERARLAS

Las barreras personales fueron identificadas en primer lugar, seguidas de las organizacionales y, en tercer lugar, de las culturales.

Las barreras personales se asocian principalmente a la falta de agenda y asignación de tiempos al trabajo y a la familia. Las barreras organizacionales están en muchos casos relacionadas con la falta de comunicación y difusión de las políticas y beneficios con que la empresa apoya la paternidad. Las barreras culturales son más difíciles de transformar porque los cambios sociales no se traducen con la misma rapidez en las organizaciones.

DE LA ANTIGUA A LA NUEVA PATERNIDAD

El estudio mostró que es clave no disociar la vida familiar de la laboral y enfrentar los desafíos con una perspectiva optimista, lo que podría generar un verdadero enriquecimiento y cambio positivo. Se observó también un cambio de roles y de paradigmas, entre la antigua y la nueva paternidad, entre el modelo de éxito basado en la posición profesional y los logros en el contexto de la familia.



LA AUTORA

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).

Seminario

Liderarme para Liderar

Fortalece las competencias directivas para dirigir eficazmente al capital humano.

Profesores



Roberto Estrada

- Socio de Human Capital Advisory Services, Deloitte
- Máster en Dirección de Empresas, IDE



Diego Alejandro Jaramillo

- Rector, Universidad Hemisferios
- Ph.D. en Historia del Arte, Harvard University



Carlos Noboa

- Director de Relaciones Corporativas, IDE
- Máster en Dirección de Empresas, IDE



Agustin Vera

- Gerente de Talento Humano, Corporación LANEC
- Máster en Gestión del Talento Humano, ESPOL



Enero 25 y 26



Semipresencial



8:30 a 17:45

**FORMACIÓN
HÍBRIDA**