

Perspectiva

**Un año después,
la agenda 2024 de la
Banca sigue siendo la misma**

CRÉDITOS

EDITORIA GENERAL

Patricia León G.

CONSEJO EDITORIAL

Daniel Susaeta V.

Wilson A. Jácome

Jorge Monckeberg B.

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Julén Jensen Z.

Perspectiva

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

Guayaquil

Kilómetro 13 vía a la costa

Teléfono: (593-4) 515 05 00

Quito

Nicolás López 518 y Marco Aguirre

Teléfono: (593-2) 501 97 77

www.ide.edu.ec

TITÚLATE EN
1 AÑO

MiM

MASTER **in** MANAGEMENT

**ACELERA TU CARRERA
PROFESIONAL**

MODALIDAD SEMIPRESENCIAL



**Método del
Caso**



Talleres



Proyectos



**Jornadas
Especiales**

Conoce más 

Inicio:



**Abril
23 UIO**

**Mayo
22 GYE**

CONTENIDO



6

ESTRATEGIA E INNOVACIÓN Descomposición

¿Descomposición es algo negativo? Descomponer permite huir de la superficialidad y de las ideas demasiado elementales. Las organizaciones y las personas dentro de ellas han sacrificado profundidad del pensamiento por velocidad de ejecución, cuando en realidad se necesitan las dos cosas. Lejos ha quedado el descomponer un sistema en varias partes; para luego, entender cómo funcionan y relacionan estos elementos, y qué se debería cambiar o innovar.



8

ECONOMÍA

Un año después, la agenda 2024 de la Banca sigue siendo la misma

En 2023 Ecuador recibió del FMI el informe del Programa de Evaluación del Sector Financiero en el que detallaba varios aspectos encontrados. En materia regulatoria financiera, aún existen desafíos importantes y básicos. Una agenda de trabajo durante el 2024 podría considerar estas cuatro acciones: fortalecer la institucionalidad y la seguridad jurídica, fortalecer la liquidez de la Banca, revisar la metodología de tasas de interés, y decidir sobre los arbitrajes regulatorios.



12

IESE INSIGHT

Piénsatelo dos veces antes de cambiar de sector

Los directivos suelen cambiar de sector para diversificar sus habilidades, ampliar su red de contactos y adquirir nuevas experiencias. Un estudio académico analizó los cambios laborales voluntarios de directivos de empresas del índice S&P 1500. Los resultados indican que aquellos profesionales que cambiaron de sector percibieron una retribución inferior en comparación con aquellos que cambiaron de posición dentro de la misma industria.



16

ÚLTIMA MIRADA

Trabajar desde casa: ¿sueño o pesadilla?

Un estudio del IESE Business School analizó los efectos del trabajo virtual en la trayectoria laboral de las mujeres en las últimas tres décadas, con especial interés en la situación global de 2020. La investigación identifica situaciones “de tensión” derivadas del trabajo desde casa, en remoto y en distintos husos horarios, que afectan a quienes trabajan en entornos virtuales, destacando su influencia particular en las mujeres, especialmente en las madres.



Descomposición

Por Diego Ignacio Montenegro, PhD

Profesor de Estrategia e Innovación del IDE Business School

La palabra descomposición no debería tener una connotación negativa. Al contrario, descomponer permite huir de la superficialidad y de las ideas demasiado elementales. Las organizaciones y las personas dentro de ellas han sacrificado profundidad del pensamiento por velocidad de ejecución, cuando en realidad se necesitan las dos cosas. Lejos ha quedado el descomponer un sistema en varias partes; para luego, entender cómo funcionan y relacionan estos elementos, y qué se debería cambiar o innovar. No se puede olvidar que la función directiva en esencia tiene dos perspectivas: solucionar problemas del presente al futuro y aprovechar oportunidades rápido.

Los principales problemas son los autoimpuestos por uno mismo. En ocasiones es un proceso inconsciente de asumir que no se cuenta con habilidades de liderazgo, comunicación, coordinación eficaz o que se es un incompetente emocional. Dudar es de naturaleza humana, pero no hacer nada para entender las propias capacidades es imperdonable. Entonces, el primer sistema que se necesita descomponer es el propio. Es

un análisis profundo del ser: virtudes, interacciones y habilidades blandas.

Si las personas están en su máxima capacidad emocional, se puede avanzar al segundo nivel de descomposición: la cultura organizacional. La “cultura” cuando las personas están en un segundo plano de importancia, deja a la optimización de procesos y resultados económicos de corto plazo como protagonistas. No significa que un comportamiento de este tipo no sirve; pero, estratégicamente hablando, no es suficiente. Una cultura empresarial adecuada debe aplicar un liderazgo trascendente, construir un propósito virtuoso, adoptar la innovación y tecnológica como parte del ADN de la organización y trabajar con especialistas independientes para lograr un buen gobierno corporativo. Los anteriores componentes cumplen funciones críticas que muchas veces no se miran con la profundidad adecuada.

La cultura organizacional está conectada con el diseño de la estrategia. En este tercer nivel de interrelación también puede existir un pensamiento ligero. Se requiere de un “catálogo” de posibles elecciones a futuro para no

“

Una cultura empresarial adecuada debe aplicar un liderazgo trascendente, construir un propósito virtuoso, adoptar la innovación y tecnológica como parte del ADN de la organización y trabajar con especialistas independientes para lograr un buen gobierno corporativo.

”

”

caer en la superficialidad de escoger solamente las que están en el mapa mental u horizonte de entendimiento del “jefe”. Un buen diseño estratégico se debe descomponer en supuestos referentes a: propuesta de valor, atractividad al mercado, factibilidad interna para conseguir la promesa y decisiones sobre el desempeño económico que se requiere para alcanzar la durabilidad empresarial. Y es posible que las elecciones de atractividad al mercado se deban a su vez descomponer

en tribus de clientes a atender, relación con esas tribus y canales de comunicación adecuados.

No se trata de complicar el modelo, sino de entender para actuar con la creatividad de las personas (otro *driver* de la cultura empresarial) y así generar algo distintivo. Más de un 80 % de las empresas trabajan ejecutando planes operativos. Esto podría funcionar si la forma de vida de todos en la organización está orientada a un permanente estado de supervivencia.



EL AUTOR

Diego Ignacio Montenegro es Top Manager por Harvard University, PhD en Economía y Empresa por la Universitat de Girona y posee varias maestrías en Alta Dirección de Empresas. Autor del libro “Emotionshare, no se lo cuentes a Michael”. Actualmente es presidente de EmotionShare Corp., gerente general de Universidad Hemisferios y profesor de Estrategia e Innovación del IDE Business School.



Un año después, la agenda 2024 de la Banca sigue siendo la misma

Por Marco Antonio Rodríguez

Presidente Ejecutivo de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador

En octubre de 2023 tuve la oportunidad de ser parte del llamado “Diálogo Público Privado–BankLac”, organizado por la Federación Latinoamericana de Bancos —FELABAN—, la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas —ASBA— y el Banco Interamericano de Desarrollo —BID—. Esta reunión fue la antesala de la Asamblea Anual de ASBA, evento que cada año reúne a la totalidad de Supervisores —en algunos casos, reguladores— de los sistemas financieros de América.

La reunión giró alrededor de asuntos relacionados con las finanzas sostenibles, inclusión financiera, ciberseguridad, innovación, entre otros, y también la agenda común y permanente de los desafíos del sector financiero en la región. Varios temas se dialogaron entre los asistentes —incluso en los pasillos de la sede del evento—, principalmente sobre los desafíos que las economías con alta inflación y altas tasas de interés activas generan a los Bancos.

El Ecuador, sin embargo, pocos días antes recibió del Fondo Monetario Internacional el informe del Programa de Evaluación del Sector Financiero en el que se establecían los aspectos que este organismo internacional había encontrado en este proceso. El informe dice: “Un hallazgo de la EESF es que el marco institucional para la supervisión del sector financiero es complejo, carece de coordinación y se presta a la intervención política. Se necesitan reformas para reforzar la independencia de la función de supervisión, dar prioridad a la seguridad y la solidez, separar la supervisión prudencial de otras funciones y afianzar sustancialmente el enfoque de supervisión. Los nuevos avances que se precisan en el marco macroprudencial han de lograrse desarrollando una mayor capacidad analítica para todo el sector financiero, mejorando el intercambio de información y la coordinación y definiendo con claridad las funciones de múltiples instituciones. /.../ los límites de las tasas de interés deberían migrar hacia una tasa de usura”.



Dos escenarios diferentes. El país, en materia regulatoria financiera, aún tiene desafíos importantes y mucho más básicos que los que se abordó en el diálogo regional. En ese contexto, señalo cuatro acciones que sugiero sean parte de una agenda de trabajo durante el 2024:

1. Fortalecer la institucionalidad y la seguridad jurídica

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

El FMI advierte que es crucial para el sector financiero que sus organismos de supervisión y regulación avancen en tareas simples, pero profundas, para mejorar la institucionalidad:

1. Fortalezcan sus capacidades;
2. Coordinen sus acciones;
3. Mantengan su independencia;
4. Destinen sus recursos —escasos, por cierto— a cumplir su función, esto es, preservar la estabilidad y la seguridad del sistema financiero y no a otras, que podrían ser más atractivas, pero ajenas a la naturaleza de un regulador o supervisor bancario.

No abona al desarrollo de un mercado financiero la ausencia de instituciones sólidas y estables, que guíen sus decisiones basadas en aspectos técnicos antes que

en la popularidad o no de sus acciones. No siempre lo correcto es lo más sencillo.

Prima hermana de la institucionalidad es la seguridad jurídica, que no es otra cosa que saber qué es hoy el derecho y qué será en el futuro. Toda actividad requiere seguridad jurídica, pero la bancaria más, pues los recursos en riesgo en la actividad de intermediación son de los depositantes. De allí que reformas normativas o legales que afectan la actividad no solo ponen en riesgo la estabilidad de la banca, como suele pensarse en algunos foros, sino que, en realidad, se pone en riesgo los depósitos del público. Las acciones poco meditadas o técnicas también suelen limitar la capacidad de las instituciones para cumplir con su función, esto es, canalizar el crédito.

2. Fortalecer la liquidez de la banca

Las cifras con las que cierra el 2024 permiten avizorar grandes desafíos en materia de liquidez para la economía en general, los cuales se reflejarán en los balances de las instituciones bancarias.

Los depósitos en diciembre de 2023 crecieron a un ritmo del 5,9 %, llegando al monto de USD 46.232 millones. El 43 % son depósitos a plazo, pero este segmento se desacelera, ya que a diciembre de 2023 crece al 13 %, pero en el mismo periodo de 2022 lo hizo al 16 %. Esto no obstante que, al cierre de 2023, la tasa pasiva de interés referencial llegó al 8,9 % —en dólares, la más alta en la región—.



Ecuador, en materia regulatoria financiera, aún tiene desafíos importantes y básicos. En ese contexto, se sugieren cuatro acciones como parte de una agenda de trabajo durante el 2024.



De acuerdo con las estimaciones del Banco Central del Ecuador, el crecimiento del PIB en el 2024 será del 0,8 %. El consumo en los hogares durante el tercer trimestre de 2023 cayó en un 4,7 %.

El SRI señala que las ventas en el periodo enero–octubre 2023 ascienden a USD 185.768 millones, con un crecimiento anual del 3,5 %. Sin embargo, en 2022 su crecimiento fue del 15,4 %. La disminución en ventas de las empresas produce menor recaudación y disponibilidad de liquidez para el gobierno. La recaudación tributaria a diciembre de 2023 alcanzó los USD 17.420 millones, lo cual equivale a un crecimiento de apenas un 1,5 % en comparación con el mismo periodo de 2022 (USD 256 millones adicionales).

La situación de liquidez es aún más preocupante si se miran los ingresos por exportaciones de petróleo. Entre enero y octubre de 2023 estos ascienden a USD 2.650 millones, lo cual es un 59 % menos que lo recibido por este concepto en el mismo periodo del 2022 (USD 6.907 millones).

Toda persona que conoce la actividad bancaria sabe que la prueba de fuego del banquero es la liquidez. La Banca toma todos los resguardos técnicos que le permitan responder ante necesidades de recursos de

sus depositantes. Sin embargo, la normativa vigente en materia de liquidez exige una urgente reforma. La Banca debe dejar de ser obligada a financiar al Estado mediante la compra de títulos o papeles. Las mal llamadas “reservas de liquidez” deben ser eliminadas, pues no cumplen los propios requerimientos locales para así llamarse. No puede continuar siendo limitada en su capacidad de gestión. Por ello, el llamado “Coeficiente de Liquidez Doméstica” debe también eliminarse, pues es el banquero quien conoce mejor dónde mantener invertidos los recursos que administra, local o externamente.

La política pública debe tener claro que un dólar retirado a la banca por cualquier concepto es un dólar menos que puede intermediarse. De allí que las normas que rigen la liquidez del sistema financiero deben ser técnicas y adecuadas a los estándares internacionales, pues lo contrario obliga a la banca a generar sus propias —y adicionales— reservas de liquidez, limitando la disponibilidad de crédito.

3. Tasas de interés

De acuerdo con cifras del Global Findex 2022, en Ecuador solo dos de cada diez personas mayores a 15 años acceden a un crédito en el sistema financiero formal y, de acuerdo con Equifax (2021), las personas

que no acceden a crédito formal están siendo explotadas por las mafias de la usura —que son las mismas mafias del narcotráfico y la minería ilegal—, pagando tasas de interés superiores a 1200 % anual.

La tasa de interés es el elefante en la habitación. Si se busca impulsar la inclusión financiera, uno de los elementos que debe discutirse es la metodología de tasas de interés, que hoy por hoy es causa fundamental de la exclusión, pero nadie desea abordarla. Se volvió un tema político. No es extraño escuchar a diversas personalidades sugerir que las tasas de interés deben reducirse para mejorar la inclusión financiera, cuando diversos estudios muestran que es todo lo contrario.

La pregunta para diseñar una nueva metodología debería ser concreta: qué hacer para que los señores María, Carlos y Francisco, del mercado Caraguay, San Roque, El Arenal, puedan acceder a un crédito bancario, pagando una tasa de interés que refleje su riesgo crediticio y así dejen de pagar el 1200 % al usurero de su mercado. Evidentemente, para María, Carlos y Francisco la tasa de interés no es la causa para acceder a crédito. Hoy se financian en condiciones leoninas y a riesgo de su propia vida. Seguramente, entregarles una tarjeta de crédito o un microcrédito a estas personas les cambiaría la vida.

Una nueva metodología de tasas de interés que permita recoger el riesgo de las operaciones y las personas es urgente, necesaria e impostergable. Diferir esta decisión, no reconocer que tenemos un elefante en la sala, solo alarga el tiempo durante el cual continuarán siendo explotados María, Carlos y Francisco.

4. Arbitrajes regulatorios

No pocas crisis se han iniciado por la existencia de arbitrajes regulatorios. Es una tendencia frecuente que los sujetos de una actividad busquen la forma de mantenerse a la sombra de la regulación que rige esa actividad. La actividad bancaria no es la excepción. Con frecuencia se mira como actores que tienen o ejecutan exactamente la misma actividad; por lo tanto, asumen los mismos riesgos, tienen diferente regulación y, en muchos casos, aupados por las autoridades que están llamadas a supervisarlas y regularlas.

La regulación debe tratar a todos de acuerdo con los riesgos que representa su operación, con independencia de que sean bancos u otro tipo entidades. Hace ya varios años lo estableció Basilea: a igual actividad, igual riesgo, igual regulación. Esta regla también es aplicable para los nuevos participantes de la actividad financiera, aquellos que llegaron del mundo digital con el membrete de ser más innovadores que aquellas entidades que deben moverse en el farragoso mundo de los requerimientos normativos.

Los arbitrajes regulatorios deben eliminarse por el bien de la actividad, por una competencia neutral, para precautelar los derechos de los consumidores y usuarios, y por la estabilidad del sistema.

El informe presentado por el Fondo Monetario, como consecuencia del examen al sector financiero ecuatoriano, dejó una hoja de ruta, de la cual solo he destacado algunos elementos. El diagnóstico está —siendo sinceros, está desde hace mucho tiempo atrás—. Ahora solo faltan las acciones.



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 Presidente Ejecutivo de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (Asobanca).



Liderazgo y dirección de personas

Piénsatelo dos veces antes de cambiar de sector

Los directivos suelen cambiar de sector para diversificar sus habilidades, ampliar su red de contactos y adquirir nuevas experiencias. Todo esto es positivo, pero sus salarios pueden verse afectados. Una oportunidad para los inversores de impacto, que buscan financiar proyectos económicamente viables con impacto social positivo.

Un estudio realizado por la profesora del IESE Marta Elvira y Halil Sabanci, de Frankfurt School of Finance & Management, analizó los cambios laborales voluntarios de directivos de empresas del índice S&P 1500. Los resultados indican que aquellos profesionales que cambiaron de sector percibieron una retribución inferior en comparación con aquellos que cambiaron de posición dentro de la misma industria. Esta brecha fue mayor cuando los directivos saltaron a sectores de 'mayor estatus'.

El estatus de una industria se basa en la percepción pública del prestigio de su área particular de negocio.

Por ejemplo, el sector tecnológico y científico ocupan sistemáticamente los primeros puestos, mientras que otros como el sector de hidrocarburos y la administración pública tienden a ocupar posiciones más bajas.

Los profesionales que cambiaron a sectores de mayor estatus, en promedio, ganaron aproximadamente un 8% menos que aquellos que se trasladaron a sectores de menor prestigio. Estos últimos recibieron una remuneración similar a la de los que seguían en la misma industria.

POR QUÉ LOS DIRECTIVOS ACEPTAN DIFERENCIAS SALARIALES

Puede parecer extraño que los directivos estén dispuestos a sacrificar su salario, pero las investigadoras encontraron que esto podría deberse a que valoran las posibles ganancias a largo plazo al acumular experiencia en distintos sectores. Muchos profesionales toman decisiones pensando en el largo plazo, y un aumento



El salto al trabajo soñado tiene un coste, pero merece la pena.



inmediato de remuneración no es el único factor de motivación a la hora de cambiar de empresa o sector. La investigación ha demostrado que la experiencia acumulada en múltiples empresas e industrias puede ser beneficiosa, especialmente en las últimas etapas de la carrera profesional.

Los directivos también pueden valorar recompensas no monetarias. Así, a la hora de tomar una decisión como un cambio laboral, también influyen aspectos morales y emocionales, así como el prestigio que dan ciertos sectores.

POR QUÉ LAS EMPRESAS PAGAN MENOS

Desde una perspectiva empresarial, el estudio identifica dos razones por las cuales las empresas pagan un salario más bajo a los directivos que cambian de sector: su compromiso y la ambigüedad.

Por un lado, las empresas quieren mantener relaciones duraderas con sus empleados, en aras de la estabilidad y ejecución de la estrategia a largo plazo. De hecho, el coste de sustituir a un alto directivo puede llegar al 200% de su salario. Esto hace especialmente importante el compromiso futuro del individuo con la organización.

Por ello, las empresas intentan evaluar las cualidades y el rendimiento de los candidatos, así

como su potencial compromiso y riesgo de abandono. Una forma de hacerlo es examinar el historial laboral de cada directivo. Puede considerarse que el compromiso a largo plazo de aquellos que cambian de sector es potencialmente bajo, lo que se refleja en la oferta retributiva.

Elvira y Sabanci también hacen hincapié en la ambigüedad que se presenta al intentar identificar y evaluar las capacidades de los candidatos que cambian de sector. Para las empresas no es sencillo comprender cómo los atributos de un candidato pueden aplicarse en una nueva industria. Esta dificultad puede reducir el valor percibido del candidato, lo que a su vez puede afectar a cuánto está dispuesta una empresa a pagarle.

El estatus del sector también puede influir. Las empresas de mayor estatus suelen aprovechar su ventaja para animar a los profesionales de organizaciones de menor prestigio a unirse a ellas a un menor coste. Los directivos que cambian a un sector de mayor categoría suelen enfrentarse a un mayor escrutinio y ambigüedad, incluso si son muy competentes. En cambio, aquellos que pasan de un sector de mayor estatus a otro de menor, suelen gozar de cierta flexibilidad, lo que lleva a evaluaciones más

favorables (en términos de ambigüedad y compromiso) por parte de la empresa.

La dinámica de la movilidad y la remuneración de los directivos es mucho más compleja de lo que parece. Este estudio aporta claridad sobre la interacción entre la oferta y la demanda en el mercado laboral, y cómo influye en las decisiones de los directivos y en su retribución final. Las diferencias de estatus entre sectores complican aún más el panorama, por lo que es esencial que los directivos consideren cuidadosamente sus cambios profesionales, no solo en términos de ganancias económicas inmediatas, sino también de beneficios a largo plazo y recompensas no monetarias. Comprender estos factores es vital para los directivos

que deseen navegar con éxito por el laberinto de la movilidad laboral.

SOBRE LA INVESTIGACIÓN

En la investigación participaron 1.170 ejecutivos de empresas del índice S&P 1500 que cambiaron de trabajo entre 1999 y 2014; 538 de ellos se trasladaron a un sector diferente, mientras que 632 lo hicieron a empresas del mismo sector. “The Outcomes of Cross-Category Career Moves: How Cross-Industry Mobility and Industry Prestige Jointly Impact Executive Compensation” ha sido publicado en *Academy of Management Journal*.

LA AUTORA DEL ESTUDIO

Marta Elvira es profesora de Dirección Estratégica y Dirección de Personas en las Organizaciones en el IESE Business School. Es titular de la Cátedra de Empresa Familiar y experta en ganancias y rendimiento de los empleados, desigualdad social y desarrollo del capital humano.

Artículo publicado en www.iese.edu/es/insight y reproducido previa autorización.



Contrasta
tus puntos
de vista con
directivos
del más
alto nivel

PADE PROGRAMA
AVANZADO EN
DIRECCIÓN DE
EMPRESAS

Conoce más



Inicio:



8

Mayo
2024

Guayaquil

Km 13 vía a la costa
exedg@ide.edu.ec
☎ 097 870 4703

Quito

Nicolás López 518 y Marco Aguirre
exedq@ide.edu.ec
☎ 096 851 9549

IDE
BUSINESS SCHOOL


ide.edu.ec



Trabajar desde casa: ¿sueño o pesadilla?

Por Patricia León

Editora general de revista Perspectiva

¿Recuerdas el primer día del confinamiento por el COVID-19 en marzo de 2020? A más de la sensación de incertidumbre sobre el futuro y el terror por no contagiarse, la pregunta sobre cómo podríamos seguir trabajando rondaba nuestra mente. Y la solución, que ya teníamos con el internet, pero que se catapultó con Zoom, nos transportó a una situación idílica con la que, seguramente, muchos habíamos soñado: trabajar desde casa.

Estar en reuniones con ropa más cómoda; olvidarnos de conducir hasta el trabajo, en medio de un tráfico asfixiante; ahorrar en gasolina; poder pasar más tiempo con la familia... ¡Por fin se hacía realidad!

Esta situación realmente redefinió la forma en que hombres y mujeres abordaban sus labores y, a pesar de enfrentarse a desafíos como conciliar el trabajo con la dinámica hogareña, protegió la estabilidad laboral de muchos y la supervivencia de las empresas. Sin embargo, lo que al principio fue *a dream come true* —trabajar y, al mismo tiempo, estar con nuestra familia—, a las pocas semanas comenzaba a convertirse en una pesadilla. ¿Podríamos seguir indefinidamente realizando teletrabajo

todos los días? Las mujeres que tuvimos que pasar de una reunión por Zoom a meternos en la cocina para preparar el almuerzo de la familia, luego lavar los platos, enseguida entrar a una nueva reunión por Zoom y, al mismo tiempo, supervisar las clases virtuales de los hijos, sonreímos con cierto escepticismo ante ese panorama.

Un estudio liderado por la profesora Isabel Villamor del IESE Business School analizó los efectos del trabajo virtual en la trayectoria laboral de las mujeres en las últimas tres décadas, con especial interés en la situación global de 2020. La investigación identifica situaciones “de tensión” derivadas del trabajo desde casa, en remoto y en distintos husos horarios, que afectan a quienes trabajan en entornos virtuales, destacando su influencia particular en las mujeres, especialmente en las madres. Al decir “situación de tensión” debe entenderse que son circunstancias que, por un lado, presentan una oportunidad, y por otro, una amenaza, y ambas están como jalando una cuerda, cada una para su lado, creando esa tensión.

Una situación de **tensión** es la **difuminación de los límites entre trabajo y tiempo libre**. Es muy cierto



“

Un estudio académico, que analizó los efectos del trabajo virtual en la trayectoria de las mujeres en las últimas tres décadas, muestra que el teletrabajo puede ser una espada de doble filo para ellas.

”

que el trabajo remoto ofrece flexibilidad para equilibrar vida laboral y familiar, beneficiando a las mujeres que generalmente asumen responsabilidades domésticas. Aunque puede mejorar su bienestar al armonizar trabajo y familia, conlleva efectos negativos más intensos en las mujeres, especialmente si tienen hijos. Estos efectos incluyen estar siempre disponibles, compensar interrupciones fuera del horario laboral y ser juzgadas con mayor severidad. Según el estudio, las solicitudes de teletrabajo de mujeres pueden estancar su progreso profesional y suelen asociarse con dificultades para desconectar del trabajo y menor satisfacción.

Otra situación interesante que ofrece el teletrabajo es la **flexibilidad geográfica**. El trabajo virtual abre oportunidades profesionales para las mujeres, permitiéndoles asumir roles internacionales sin necesidad de mudarse con su familia. Sin embargo, el éxito en estos roles suele depender de estar disponible fuera del horario laboral, dificultando el equilibrio entre trabajo y familia. A pesar de ello, la presencia de más mujeres en equipos con diversidad geográfica puede mejorar el rendimiento y promover un liderazgo compartido, aunque a menudo se

presume que las mujeres que eligen flexibilidad priorizan la familia, afectando sus perspectivas laborales.

Un entorno laboral más presencial tiene defensores y detractores. Pero, a medida que este vuelve a tener preferencia sobre el teletrabajo, es importante mantener ambas modalidades en el radar, sobre todo en la realidad femenina. Es esencial seguir abogando por equilibrar la flexibilidad laboral, el apoyo familiar, las herramientas digitales y el respaldo gubernamental para que más mujeres puedan prosperar profesionalmente y superar los desafíos derivados del trabajo remoto, una realidad que llegamos a experimentar sin buscarla, pero que nos mostró que es posible soñar con armonizar trabajo y familia, sin que se conviertan en una pesadilla.



LA AUTORA

Patricia León González es máster en Dirección de Empresas por el IDE Business School y licenciada en Sistemas de Información por la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Su trayectoria profesional se ha desarrollado en el sector bancario y educativo. Es directora de Desarrollo Institucional del IDE Business School y editora general de Revista Perspectiva.



Desarrolla
competencias
en las últimas
tendencias
del management

PFM

PROGRAMA DE FORMACIÓN
DE MUJERES PARA
GOBIERNO CORPORATIVO Y
ALTA DIRECCIÓN

Conoce más



Inicio:



14 Mayo
2024