

revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

Conocer la verdad del IESS

4

Los **mayores errores**
que cometen los nuevos
ejecutivos

Sabina Nawaz

7

¿Cómo mantener a
su **equipo enfocado y**
productivo durante
tiempos inciertos?

Amy Gallo



ESAI
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

Revista digital de la ESAI Business School, de la Universidad Espíritu Santo. Las opiniones vertidas en los artículos son responsabilidad exclusiva de sus autores y no comprometen a la revista ni a sus editores

Ninguna parte de esta publicación o de su Web asociada (www.esai.edu.ec) puede ser reproducida o transmitida de ninguna forma ni por ningún medio, ni almacenarse en ningún sistema de recuperación de información de cualquier naturaleza sin el permiso previo y por escrito del titular de los derechos de autor. Cualquier permiso debe ser solicitado a la ESAI Business School.

Mayor información, visite: www.esai.edu.ec
o escríbanos a: puntodevista@esai.edu.ec
Teléfono: +593 4 283 5630

DIRECTOR DEL ESAI
Dr. Gabriel Rovayo V.

CONSEJO EDITORIAL
Dr. Joaquín Hernández A.
Dr. Carlos Ortega M.
Dr. Alberto Dahik G.
Dr. Gabriel Rovayo V.

EDITORA GENERAL
Paola Ycaza O.

DISEÑO GRÁFICO
Ing. Mariuxi Lucas M.

CONTENIDO



9

Conocer la verdad
del IESS



4

Los mayores errores que
cometen los nuevos ejecutivos



7

¿Cómo mantener a su equipo enfocado y
productivo durante tiempos incierto



12

¡Que una crisis no nos
agarre desprevenidos!



DIPLOMADO MARKETING Y DIGITAL BUSINESS

CONVENIOS INTERNACIONALES



Relaciones Corporativas
Km. 2.5 Vía La Puntilla - Samborondón
esai@uees.edu.ec
(04) 283 5630 ext: 413 098 500 9710

ESAI Business School
@esai_ec
www.esai.edu.ec



Los mayores errores que cometen los nuevos ejecutivos

Sabina Nawaz

Distribuido por: The New York Times Syndicate

Las organizaciones invierten mucho tiempo y dinero en contratar al CEO o al ejecutivo de alto nivel, para que definan la visión y hagan cambios. Sin embargo, durante los primeros 18 meses hay un 50% de probabilidades de que el ejecutivo se vaya. Ese fracaso viene con enormes costos, no sólo en la disrupción de la empresa, sino también financieramente. Un estimado calcula el costo en 10 veces el salario del ejecutivo -algunas veces incluso más.

Esos individuos suelen citar un mal ajuste cultural, integración inadecuada o la falta de expectativas apropiadas. Sin embargo, en la realidad muchos nuevos ejecutivos involuntariamente se condenan al fracaso durante los primeros meses de su periodo, a causa de sus propias acciones.

He descubierto que los nuevos ejecutivos tienden a caer en trampas comunes, que pueden evitar fácilmente:



Los mayores errores que cometen los nuevos ejecutivos

TRAMPA 1: PROPONER INMEDIATAMENTE UNA NUEVA VISIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN. Aunque usted podría tener algunas ideas que esté ansioso por compartir, es importante primero absorber el entorno desde su singular punto de observación -el de alguien externo. Comunicar una gran visión pone en marcha muchos recursos que son necesarios para ejecutarla. Es mejor esperar algunos meses antes de desplegar estos recursos, en lugar de hacer cambios radicales, tirando cualquier tra-

Escuche primero internamente. Una forma de hacerlo es ir a un tour de escucha. Pídale a sus subordinados directos que enlisten a unas cuantas docenas de personas dentro de la organización, con las que sería útil conectar.

bajo previo y destruyendo el ánimo. Tome ese tiempo para observar la situación y a su compañía, y escuche a quienes le rodean, incluyendo tanto los colegas como los consumidores. Si no le gusta cómo se hace algo, pregunte de qué otras formas se ha intentado. Usted podría sorprenderse de descubrir que sus ideas ya han sido probadas, e incluso si no lo han hecho, tomar este enfoque ayuda a darle más forma, profundidad y nitidez a su visión.

TRAMPA 2: TOMAR DEMASIADAS GRANDES DECISIONES MUY RÁPIDO. Una vez que el periodo de su predecesor estaba cerca de finalizar, seguramente se quedaron en pausa muchas decisiones importantes. Sin embargo, del mismo modo en que debería esperar para implementar una nueva visión, también debería demorar la toma de decisiones de impacto duradero hasta que conozca más. Cree un proceso de decisión provisional y asegure la transparencia. Defina expectativas de que estas decisiones son sólo provisionales, y de que usted podría cambiar de curso después del primer trimestre, una vez que haya reunido más información.

TRAMPA 3: DECIRLE A LAS PERSONAS QUE USTED MEJORÓ LAS COSAS EN SUS ORGANIZACIONES PREVIAS. Aunque ha sido contratado por su experiencia y trayectoria, una vez que está a bordo, sus nuevos colegas no querrán escuchar acerca de cómo mejoró las cosas en su organización anterior. Ellos creen que su compañía es diferente, y que de momento usted no sabe lo suficiente acerca de ellos, como para criticarlos. En lugar de ello, comparta poco sus experiencias previas. Si debe hablar acerca de cómo hacer algo en forma distinta, sugiéralo directamente -pero sólo después de que ha hecho las preguntas suficientes para entender la singular situación de la compañía y les haya permitido a otros compartir sus opiniones, de forma que sepan que usted las ha tomado en cuenta.

TRAMPA 4: PRIORIZAR LAS RELACIONES EXTERNAS SOBRE LAS INTERNAS. Cuando se lanzan los comunicados de prensa sobre su nuevo rol, es natural que las personas fuera de la compañía traten de

conectar con usted. En lugar de ello, escuche primero internamente. Una forma de hacerlo es ir a un tour de escucha. Pídale a sus subordinados directos que enlisten a unas cuantas docenas de personas dentro de la organización, con las que sería útil conectar. Agende reuniones con ellos, anote una lista de preguntas abiertas para plantearles y esté preparado para tomar notas y aprender. Después de completar esta serie de conversaciones, haga una lista de temas y compártalos con su equipo.

TRAMPA 5: HACERLO SOLO. Al principio usted podría no saber a quién pedirle ayuda o quizá no quiera verse indeciso pidiéndole consejos a otros. Incremente su probabilidad de éxito al crear un equipo de apoyo que lo ayude a aprender acerca de la organización y su cultura. Haga un plan de 90 días. Su equipo puede ayudarlo a entender cómo se hacen las cosas, cómo se comunican los mensajes clave y con quién es importante hablar. Un equipo de apoyo típicamente incluye un jefe de gabinete, un asistente ejecutivo, un gerente de comunicaciones, un asistente técnico y al menos uno de sus subordinados directos. Finalmente, encuentre quien lleva el pulso de la cultura organizacional. Pregúntele si estaría dispuesto a ser informalmente su traductor cultural. Él puede ayudarlo a brindar contexto, explicar qué sucedió durante una interacción confusa o darle retroalimentación cuando comete un error cultural.

(Sabina Nawaz es una instructora global de CEO's, conferencista sobre temas de liderazgo y escritora.)

te invita al:

SEMINARIO INTERNACIONAL EN TÓPICOS AVANZADOS DE GESTIÓN DE PROYECTOS



UCEMA



ESAI Business School y Universidad del CEMA presentan el Seminario Internacional en Tópicos Avanzados de Gestión de Proyectos, que se llevará a cabo en:

Buenos Aires - Argentina del 13 al 17 de noviembre de 2017

Temas del seminario:

- Oportunidades Regionales para el desarrollo de la profesión.
- Emprendimiento y Dirección de Proyectos: La gestión de proyectos como una disciplina que potencia las tasas de éxito de los emprendimientos. El emprendimiento como una competencia esencial para un director de proyectos de excelencia.
- Metodología Ágil, un complemento natural a la gestión de proyectos tradicional.



Para mayor información comunicarse con Ma. Elizabeth Arteaga Garcia a:

✉ marteagag@uees.edu.ec

☎ Telf.: 283 5630 ext: 445

¿Cómo mantener a su equipo enfocado y productivo durante tiempos inciertos?

Amy Gallo

Distribuido por: The New York Times Syndicate

La incertidumbre es incómoda para todos. Ya sea que se trate de agitación política o de una reorganización en su empresa, los empleados que se encuentran preocupados por su futuro tienden a estar distraídos y ser improductivos. ¿Cómo puede mantener enfocada a su gente mientras que los ayuda a lidiar con los sentimientos que trae el cambio?

La mayoría de nosotros nos sentimos abrumados, molestos y ansiosos cuando enfrentamos incertidumbre. “Tenemos una neuroanatomía que nos orienta hacia el estrés en tiempos altamente cargados,” explica Rich Fernández, el cofundador de Wisdom Labs y un experto en resiliencia.

Esto puede iniciar un ciclo malsano: “Un síntoma de la distracción es más distracción. Entonces nos sentimos más ansiosos,” explica Susan David, una fundadora del Institute of Coaching en el McLean Hospital y autora de “Emotional Agility.” En un equipo, esos sentimientos -y el golpe resultante a la productividad, pueden ser contagiosos. Para ayudar a que las personas se mantengan enfocadas, Fernández cree en una “dirección compasiva”, donde usted “busque entender cómo puede ser de ayuda y beneficio a los empleados, mientras equilibra la necesidad de mantenerlos en sus tareas.”

He aquí seis formas prácticas de hacerlo:



¿Cómo mantener a su **equipo enfocado y productivo** durante **tiempos inciertos**?

— **CUÍDESE A USTED MISMO.** Usted podrá apoyar más a su equipo y modelar la resiliencia si reconoce primero su propio estrés y ansiedad. Comience comprendiendo lo que siente. “Necesita etiquetar sus emociones. Poner distancia entre usted y ellas, de forma que pueda tomar una decisión consciente acerca de cómo actuar en una forma que esté alineada con sus valores,” dice David. Pregúntese: ¿quién quiero ser en esta situación? ¿Qué es lo más importante para mí?

Ayude a los empleados a clarificar lo que es importante para ellos. Usted puede hacer esto con todo el equipo preguntando, “¿Cómo queremos actuar durante estos tiempos? ¿Cómo queremos tratarnos entre nosotros?”

— **RECONOZCA LA INCERTIDUMBRE.** Si usted siente que sus empleados están preocupados acerca del futuro del país, la organización o sus trabajos, no siga con el negocio como de costumbre. Embotellar sus emociones, o esperar que los empleados hagan lo mismo, puede ser peligroso. En lugar de ello, refiérase directamente al tema. Usted podría reconocer que las cosas parecen caóticas e impredecibles. Al mismo tiempo, sólo compadezca hasta cierto punto, para evitar atorarse en una espiral negativa. Reconozca cómo se sienten

las personas, pero a continuación “avance para hablar acerca de cómo quiere que actúen como equipo,” explica.

— **ALIENTE LA AUTOCOMPAIÓN.** Algunos de los miembros de su equipo podrían preguntarse cómo sus colegas logran mantenerse en pie, mientras ellos no pueden dormir y son incapaces de ser productivos. Aliéntelos a tener algo de autocompasión y reconozca que el estrés es una respuesta fisiológica normal a sentirse fuera de control o amenazado. Si usted se siente estresado, admítalo, o hable acerca de situaciones previas en las que ha sentido ansiedad, para que sepan que no están solos.

— **PREGÚNTELE A LAS PERSONAS QUE NECESITAN.** Hable individualmente con los empleados y deje que describan lo que están pasando. Usted quiere “verdaderamente entender lo que piensan y sienten, incluso si usted no coincide o siente la misma cosa,” dice Fernández. Esta empatía forma la base de la confianza, de forma que usted pueda empezar a resolver los problemas. Fernández sugiere decir, “parece un tiempo difícil. ¿Qué sería lo más útil en este momento? Pensémoslo juntos, porque quiero ayudar y asegurarme de que puedas hacer tu trabajo.” Quizá necesiten orientación extra sobre cómo reducir las distracciones, consejos sobre priorizar el trabajo o mayor flexibilidad.

— **ENFÓQUESE EN LO QUE PUEDE CONTROLAR.** Incluso pequeños rituales para reducir el estrés y mejorar el desempeño, al igual que el progreso gradual hacia metas claramente definidas. También podría darle más flexibilidad a las personas para dictar su agenda de trabajo, siempre y cuando usted “los aliente a planear por

anticipado y hagan el acuerdo de que las expectativas de desempeño seguirán siendo las mismas,” explica Fernández. David recomienda también regresar a los valores. Incluso cuando “mucho poder y elecciones nos estén siendo arrebatadas, usted sigue pudiendo elegir quién quiere ser,” explica. Por ende, ayude a los empleados a clarificar lo que es importante para ellos. Usted puede hacer esto con todo el equipo preguntando, “¿Cómo queremos actuar durante estos tiempos? ¿Cómo queremos tratarnos entre nosotros?” Por ejemplo, los integrantes podrían acordar que quieren seguir entregando un producto de calidad y ser respetuosos y amables entre sí.

— **ALIENTE Y MODELE EL CUIDADO PERSONAL.** El sueño, el ejercicio y la buena nutrición son remedios probados para el estrés y para mejorar la productividad. Por ello, aliente a los integrantes de su equipo a cuidarse a sí mismos, dice David. Por ejemplo, si usted ve a las personas revisando Twitter o chismeando acerca de una reorganización, durante los recesos del almuerzo, podría invitarlos a dar un paseo. No le corresponde al gerente dictar estos comportamientos, pero está bien dar consejos, especialmente con base en su experiencia. La respiración consciente también ayuda a calmar la ansiedad e incrementar el enfoque, dice Fernández.

(Amy Gallo es una editora que contribuye con Harvard Business Review y autora de la “HBR Guide to Dealing With Conflict at Work.”)

Conocer la verdad del IESS



Alberto Dahik

Director del Centro de Estudios
Económicos y Sociales para el
Desarrollo, CESDE

La seguridad social es un concepto que difícilmente puede ser cuestionado. El tener una política de Estado que cubra a los ciudadanos por problemas de salud, que ofrezca un seguro de cesantía, un sistema de pensiones de jubilación, y todas las demás prestaciones que las seguridades sociales prestan alrededor del mundo es parte del ADN de la humanidad de hoy.

No podemos concebir una sociedad moderna en la cual se diga “que cada uno resuelva sus problemas” sin que exista el concepto de solidaridad, y la búsqueda de equidad.

Fundadas como fueron las seguridades sociales del planeta, con realidades demográficas en las cuáles se presumía una siempre creciente cantidad de masa laboral que se incorporaba año tras año en números mayores que el anterior, y hechas como fueron los programas de jubilación en base a ciertos supuestos actuariales sobre esperanza de vida que hoy han sido pulverizados por una mucho mayor longevidad, todas esas seguridades sociales enfrentan retos descomunales, pues actuarialmente sus proyecciones son muy delicadas.

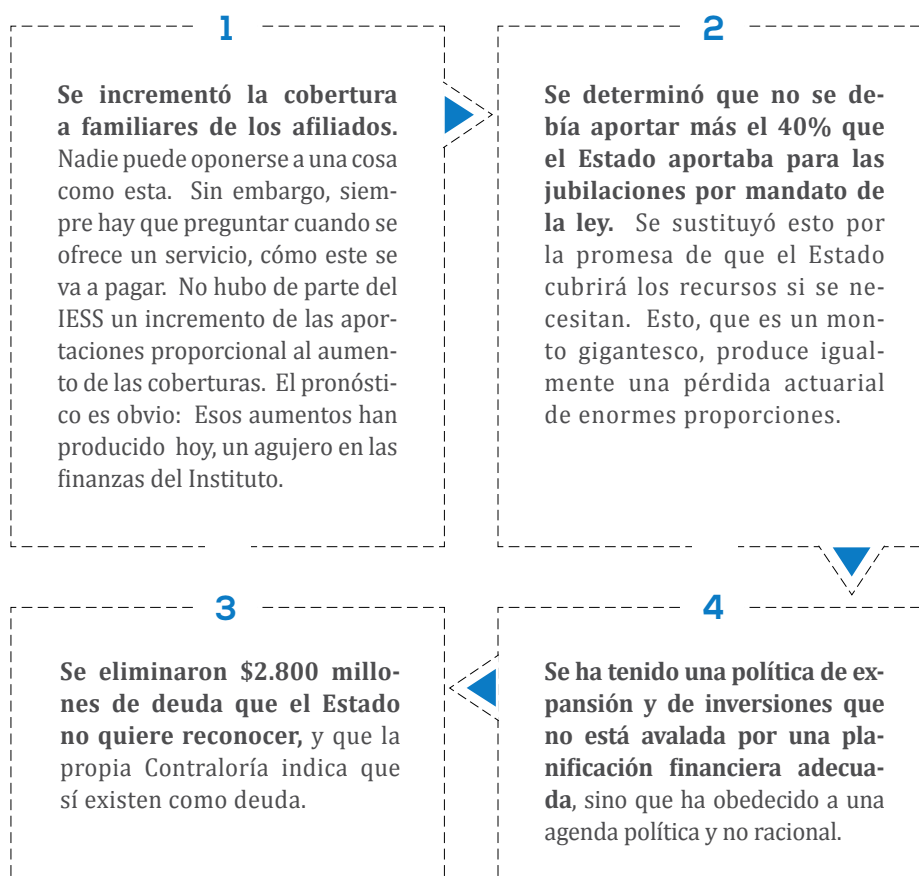
Conocer la **verdad** del IESS

En muchos países, la seguridad social enfrenta otro reto: **el apetito voraz del Estado.**

Si bien es cierto que las seguridades sociales son un mecanismo poderoso de equidad, redistribución y justicia social, son también un mecanismo mediante el cual, aupado por un paraguas legal, y un maquillaje de legitimidad, los gobiernos pueden hacer que las generaciones presentes les roben a las futuras.

Con un excedente de caja producto de que el ahorro de pensiones y jubilaciones futuras se recoge hoy para pagarlo mañana, esa caja se vuelve el botín favorito de gobiernos derrochadores e irresponsables. Esto, no es patrimonio solo del Ecuador.

Un descalabro de la seguridad social no es un problema de poca monta. En el caso del Ecuador actual, existen evidencias de una fuerte crisis cuando se lo proyecta actuarialmente. Al hecho universal de que la población crece menos, a la realidad mundial de mayor longevidad, hechos que ponen de por sí una gran presión sobre las finanzas futuras del IESS, se suman varios otros elementos, de políticas deliberadas por parte del gobierno durante los últimos años:



Con todos estos elementos, el Ecuador debe exigir que una comisión internacional técnica del más alto nivel, apoyada por las Naciones Unidas, o por el Banco Mundial, venga al país, ajena a todo interés o cálculo político, y muestre a los ecuatorianos la verdad sobre la situación del IESS.

De no tener esta verdad pronto, y de no buscarse remedios ya a la problemática de

la seguridad social, lo único que estaremos haciendo es refrendar un hurto intergeneracional que hará que en muy pocos años se produzcan dramas humanos de incalculable dolor, cuando afiliados no puedan cobrar sus pensiones, cuando afiliados no puedan tener la calidad de servicios médicos que se necesitan, cuando en definitivas cuentas, haya una debacle de tan importante elemento de una sociedad moderna.



LA TOMA DE DECISIONES EN LA MIRA

FINANZAS AVANZADAS

PARA LA ALTA DIRECCIÓN I

ETAPA 1
Costos para la toma de decisiones I

ETAPA 2
Costos para la toma de decisiones II

ETAPA 3
Las finanzas operativas desde la Dirección

ETAPA 4
Análisis estratégico y financiero de inversiones

ETAPA 5
Creación de valor para el accionista

ETAPA 6
Gestión estratégica del riesgo

- El objetivo es desarrollar en el participante sus destrezas directivas en materia financiera para la toma de decisiones y alinearse a los grandes objetivos estratégicos de la empresa.
- ESAI Business School cuenta con profesores de amplia experiencia profesional, la composición del plan de trabajo y la aplicación del “método del caso”, están cuidadosamente seleccionados para lograr el objetivo propuesto.

CONVENIOS INTERNACIONALES



Relaciones Corporativas
 Km. 2.5 Vía La Puntilla - Samborondón
 esai@uees.edu.ec
 (04) 283 5630 ext: 413 098 500 9710

ESAIBusinessSchool
 @esai_ec
 www.esai.edu.ec



¡Que una crisis no nos agarre desprevenidos!



Gabriel Rovayo, PhD.

Director General de la ESAI
Business School de la Universidad
Espíritu Santo
Presidente | CODEFE
Partner | EFQM - Bruselas

El Ecuador es un país en el que la mayoría de las empresas son pequeñas y medianas. El nuestro es un país emprendedor. La mala noticia es que más de la mitad de los negocios que se abren, terminan fracasando antes de los cinco años de vida.

Por eso es indispensable que una de las prioridades más importantes de los emprendedores, sea el de analizar y estar atento a las señales de una posible crisis a la vista.

Aquí, algunas alertas que pueden orientar al emprendedor para evitar que una crisis se presente inadvertidamente.

¡Que una crisis no nos agarre **desprevenidos!**

■ MÁS GASTOS QUE INGRESOS

Esta es una señal clarísima de que el negocio está atravesando por una situación difícil. ¡Hora de revisar los números! La misión es encontrar el motivo por el cual se está gastando más. Al detectarlo, debe hacerse inmediatamente una reducción de estos rubros, muchas veces no tan necesarios para la empresa.

■ PERÍODOS PROLONGADOS SIN VENTAS

El empresario presta bastante atención al volumen de ventas porque considera que es el motor de las ganancias. Habitualmente es así. Cuando las ventas crecen, es porque el negocio está creciendo y es una muestra del esfuerzo que se realiza para atraer más clientes a la empresa. Si las ventas crecen, es porque el cliente está satisfecho con nuestros productos o nuestros servicios.

A veces se vende más, a veces, menos, es verdad. Sobre todo con aquellos productos no indispensables o suntuosos. Lo que no está bien es que los períodos de ventas bajas se presenten en tiempos en los que regularmente se vende bien. Si estos períodos se extienden más allá de dos o tres meses, ¡es hora de actuar!

■ INSATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

El deterioro de la atención al cliente puede indicar problemas en el futuro. Luego no nos extrañemos si se van a la competencia.

■ FALTA DE LIQUIDEZ

Muchas empresas experimentan escasez de efectivo ocasional. Esto no es necesariamente un indicador de quiebra inminente, pero les aseguro que los problemas en el flujo de caja no llevan a nada bueno, sobre todo si los déficits se vuelven algo habitual. Las empresas nacen y mueren por la caja.

■ MAL CLIMA LABORAL

Parecería que no tiene mucho que ver con el cierre de empresas, pero sí. Cuando el clima laboral del negocio es negativo y se atraviesan conflictos puede ocasionar perder la productividad acostumbrada, una mala atención a los clientes, ausencia de empleados o perder a tu personal más calificado. Hay que buscar la fuente del conflicto y solucionarlo.

Cuando se observan negatividad, quejas, falta de motivación y otros problemas de comportamiento entre el personal de la empresa, estamos ante una muestra clara de que las cosas no siguen el camino que deberían. Retenga el talento y haga sentir a sus empleados que son imprescindibles.

■ DEMASIADAS DEUDAS

El crédito es una fuente confiable para conseguir los recursos para fomentar el crecimiento de la empresa. Pero si se descontrola, si hay demasiados acreedores y no se puede pagar será una señal de alarma ineludible. Una de las alternativas es negociar y hacer un plan de pagos coherente.

Se calcula que, al menos, **el 90% de los negocios, cierran antes de cumplir cinco años** a causa de una crisis o mala administración. **Pero... ¿hay forma de detectar las señales?**

■ MIRAR HACIA ADELANTE

Ante esta situación de crisis, una empresa se debe cuestionar todos los planteamientos de negocio y así, buscar nuevas vías de negocio para el futuro. En este punto es donde una auditoría de gestión es necesaria y ayudaría a echar luz sobre cuestiones clave para su empresa.

Algo que todo emprendedor debe hacer con su empresa es analizar si se están realizando ciertas prácticas contables que disimulan una situación que podría considerarse más grave, como la mala gestión del stock, el registro de trabajos en curso inexistentes, las operaciones vinculadas a un precio distinto del de mercado, o aquellas sin regularizar con las cuentas de socios y administradores.

Una vez que la crisis ha sido detectada y se han tomado los correctivos necesarios, Cuando el umbral de la crisis ha pasado y el negocio está volviendo a la normalidad, es importante saber cuáles han sido los aprendizajes que esta nos dejó. Con el ánimo de superar el trauma que ha ocurrido, retomar el ritmo típico de negocio y procurar que no vuelva a suceder. Más vale prevenir, que lamentar.



ESAI

BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

PROGRAMAS DE POSTGRADO

MODALIDAD PRESENCIAL



■ MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-05-No.071-2016

■ MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DEL TALENTO HUMANO

RPC-SO-23-No.237-2013

■ MAESTRÍA EN AUDITORÍA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

RPC-SO-06-No.096-2016

■ MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

RPC-SO-10-No.166-2016

■ MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA

RPC-SO-31-No.554-2016

■ MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS

RPC-SO-13-No.207-2016

■ MAESTRÍA EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

RPC-SO-26-No.446-2016

ADMISIONES ABIERTAS 2017



CONVENIOS INTERNACIONALES



📞 098 521 8487 - 098 500 9710 - 098 101 4312 - 099 942 6904

- Telf.: (04) 283 5630 ext: 249 - 413 - 179 -115
- Km. 2.5 Vía La Puntilla - Samborondón

- E-mail: esai@uees.edu.ec
- www.esai.edu.ec