

revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

LOS NUEVOS DESAFÍOS DE LOS CEOs

4 ¿Qué tan comprometido está su equipo, realmente?

Amy Bradley y Sharon Olivier

7 Por qué los mejores CEOs ya están pensando en sus salidas

Stanislav Shekshnia



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
Econ. Alberto Dahik G.

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

EDITORA GENERAL
Paola Ycaza O.

DISEÑO GRÁFICO
Ing. Mariuxi Lucas M.

CONTENIDO

11

LOS NUEVOS DESAFÍOS DE
LOS CEOs

3

¿Qué tan comprometido está su
equipo, realmente?

7

Por qué los mejores CEOs ya están
pensando en sus salidas

15

Crear o tomar

¿Qué tan comprometido está su equipo, realmente?

Amy Bradley y Sharon Olivier

Distribuido por: The New York Times Syndicate

Un reciente estudio global sobre compromiso de los empleados, realizado por el ADP Research Institute, encontró que si los trabajadores se consideraban parte de un equipo tenían el doble de probabilidades de sentirse comprometidos con su trabajo. Los países con mayor número de trabajadores que se consideraban parte de un equipo, como India o Arabia Saudita, también reportaron altos niveles de

compromiso. Saber que el compromiso está vinculado a los equipos es crítico para los líderes que buscan incrementar sus resultados, ya que el compromiso es un conocido impulsor de la productividad. Sin embargo, la investigación que realizamos a nombre de Oracle y la organización Engage for Success muestra que muchos equipos podrían estar menos comprometidos de lo que aparentan.

¿Qué tan comprometido está su equipo, realmente?



Nuestros estudios sugieren que un tercio de los equipos caen en una categoría que llamamos “pseudo-comprometidos”. Estos equipos parecen estar comprometidos tanto a la luz de las encuestas como a los ojos de los directivos: Los empleados suelen estar satisfechos con sus trabajos, comprometidos con la compañía y felices de recomendarle ese lugar de trabajo a otros.

Nuestros estudios sugieren que un tercio de los equipos caen en una categoría que llamamos “pseudo-comprometidos”. Estos equipos parecen estar comprometidos tanto a la luz de las encuestas como a los ojos de los directivos: Los empleados suelen estar satisfechos con sus trabajos, comprometidos con la compañía y felices de recomendarle ese lugar de trabajo a otros. Sin embargo, cuando observamos más de cerca, encontramos que también exhibían señales más profundas de desinvolucramiento, incluyendo antipatía hacia los colegas y deshostilidad con los gerentes.

¿Por qué la desconexión? Estos equipos están formados con personas que podrían estar muy involucradas a nivel individual— y ávidas de impulsar sus propias carreras — pero que simplemente no están interesadas en el desempeño de sus equipos. Entender lo que realmente está sucediendo puede ayudar a los gerentes y al liderazgo a llegar al núcleo de los temas difíciles. Esté alerta ante estas tres señales.

FALTA DE TRABAJO EN EQUIPO

Considere el caso del equipo de profesionales de servicios médicos a los que estudiamos en un pabellón para pacientes con demencia. Los profesionales tenían excelentes calificaciones en cuanto al compromiso. Las enfermeras y

el equipo reportaban que estaban motivados por un fuerte sentido de propósito, más que por dinero o estatus. Era claro que estaban comprometidos a brindar la mejor atención a los pacientes.

Aun así, las cosas no eran perfectas. Por una parte, las enfermeras estaban cansadas. Como resultado, parte del trabajo no se estaba realizando. A pesar de su atento trato con los pacientes, estas enfermeras tenían pocas consideraciones respecto a los deberes grupales, como el de ayudar a preparar el pabellón para las horas de la comida. También observamos que eran reticentes a colaborar entre sí.

La dirección del pabellón se había enfocado en los exitosos números del grupo en cuanto al compromiso, ninguno de los cuales medía el trabajo en equipo. Para evitar esta miopía y corregir la omisión, los líderes deberían construir mediciones del éxito del equipo y mencionar explícitamente los deberes grupales en las descripciones del trabajo individual. Pueden incentivar el trabajo en equipo celebrando explícitamente actos grandes y pequeños: Por ejemplo, el avanzar espontáneamente para ayudar con el cambio de cama de un paciente, o crear una iniciativa para mejorar la forma en que los familiares pueden brindar retroalimentación.

¿Qué tan comprometido está su equipo, realmente?



Cuando la compañía sólo mide el desempeño a nivel individual, los miembros del equipo pueden encontrar formas de buscar ganancias personales a expensas de la productividad de todo el equipo.

Los líderes de equipo pueden alzar la voz cuando detectan estos actos y reconocerlos en las reuniones de equipo, de forma que todos puedan ver que la colaboración es reconocida.

JUGAR CON EL SISTEMA

Cuando la compañía sólo mide el desempeño a nivel individual, los miembros del equipo pueden encontrar formas de buscar ganancias personales a expensas de la productividad de todo el equipo. Podrían estirar su carga laboral para llenar tiempo haciendo tareas que les gustan, en lugar de asumir labores que beneficien a todo el equipo. Estos hábitos dañan el ánimo del grupo: No se necesita mucho tiempo antes de que los nuevos reclutas pierdan su entusiasmo por la colaboración cuando ven que el sistema recompensa el interés propio.

Para cambiar este comportamiento, defina objetivos y mediciones tanto a nivel individual como de equipo y recompense el trabajo grupal positivo. Los gerentes deberían trabajar con sus equipos para desarrollar un sentido de valores y propósito compartido. También pueden rotar la responsabilidad en cuanto a mediciones específicas para alentar a los miembros del equipo a desarrollar una responsabilidad colectiva.

ESTAR PREOCUPADOS POR QUEDAR BIEN CON LOS JEFES

Finalmente, algunos integrantes de equipos pseudo comprometidos valoran más la impresión que los demás tienen respecto a su desempeño que la realidad de su trabajo conjunto. A menudo los líderes de equipo involuntariamente ponen ese ejemplo. Si los líderes parecen más interesados en congraciarse con los

altos directivos que en estar disponibles para sus propios equipos, los grupos tenderán a reflejar ese comportamiento.

Los gerentes necesitan pasar tiempo con sus equipos para entender qué está pasando en las líneas del frente. Además, deberían alentar a los miembros del equipo a pensar acerca de lo que funciona desde una perspectiva de equipo, en lugar de enfocarse en sus propios intereses.

Hacer un esfuerzo para entender lo que está sucediendo bajo la superficie de su equipo les mostrará que usted valora y recompensa su colaboración y apoyo mutuo. Mientras estas lecciones se aprenden, los empleados se volverán plenamente comprometidos con su trabajo — entregando un desempeño superior, mejor servicio a los consumidores y una mayor satisfacción de los clientes.

Amy Bradley y Sharon Olivier son miembros senior de la facultad en la Hult International Business School.



ESAI
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO



CUMPLE TUS
METAS
Y REALIZA TU
MAESTRÍA DESDE
1 AÑO
DE ESTUDIO

■ **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**
RPC-SO-05-No.071-2016

■ **GESTIÓN DE PROYECTOS**
RPC-SO-13-No.207-2016

■ **MARKETING**
RPC-SO-07-No.090-2018/RPC-SO-31 -No.554-2016

■ **TALENTO HUMANO**
RPC-SO-13-No.207-2016

■ **CONTABILIDAD Y FINANZAS**
RPC-SO-10-No.166-2016

Y págalo a
48 MESES CON TU TARJETA BANKARD
(Aplican restricciones)

BANKARD

Banco Bolivariano



Nadie te quita lo vivido

• Únicas con enfoque gerencial • Docencia nacional e internacional • Convenios Internacionales



• Telf.: (04) 283 5630 ext: 179, 233, 448 ☎ 093 931 7447 - 095 965 7803 - 099 961 9161
• Km. 2,5 vía La Puntilla - Samborondón • E-mail: esai@uees.edu.ec • www.esai.edu.ec

Por qué los mejores CEOs ya están pensando en sus salidas

Stanislav Shekshnia

Distribuido por: The New York Times Syndicate

Cuando los CEOs manejan mal su salida de una compañía, sus sucesores y la propia empresa sufren. De acuerdo con Russell Reynolds, entre 2003 y 2015, 1 de cada 7 retiros de CEOs de empresas en la lista de S&P 500 fue seguido por la salida obligada del nuevo CEO en los tres años siguientes, el 85% de ellos debido a un bajo desempeño.



Por qué los mejores CEOs ya
están pensando en sus salidas

Para los líderes es difícil dejar ir, lo que hace que personas normalmente inteligentes y pragmáticas se comporten en formas irracionales.

Las explicaciones no son difíciles de encontrar. Para los líderes es difícil dejar ir, lo que hace que personas normalmente inteligentes y pragmáticas se comporten en formas irracionales. Los CEOs podrían evitar por completo el tema de la sucesión, aplazar el atenderlo, sabotear los esfuerzos de la junta directiva para planear la sucesión o simplemente salirse del proceso. Como resultado, la sucesión se retrasa, el siguiente CEO llega sin estar preparado, o el exlíder se mantiene con otro título y sigue siendo el jefe. El desempeño de la compañía se deteriora, mientras que el nuevo CEO recibe muchas críticas, renuncia o es despedido.

No necesita ser así. En el mundo hay muchas compañías que han dominado el arte de la sucesión de liderazgos. Las siguientes guías ayudarán a los CEOs actuales y próximos a manejar este cambio organizacional.

COMIENCE PRONTO

Los CEOs inteligentes comienzan a planear su salida tan pronto completan su inducción y no más de seis meses después de llegar al puesto. Desde ese punto pasan el 10% de su tiempo identificando y (en el caso de los candidatos internos) preparando sucesores potenciales. Usualmente empiezan con una lista relativamente grande de candidatos potenciales, que reducen conforme se acerca el momento de salir. Se toman el tiempo de conocer a los candidatos pasando tiempo con ellos, visitando sus oficinas, hablando con sus subordinados y, de ser posible, con sus parejas. Serán sus mentores y los evaluarán asignándoles labores de desarrollo y de prueba.

OBTENGA AYUDA

Planear la sucesión no debería hacerse a solas. El CEO debe involucrar a la junta directiva para definir las responsabilidades del rol e identificar candidatos.

Esto tiene sentido porque la junta, al igual que el resto de la compañía, tendrá que vivir con el sucesor, mientras que el CEO saliente no lo hará.

Por supuesto, los miembros de la junta están limitados respecto a lo que pueden hacer. Tendrán tiempo limitado para dedicarle a la compañía y podrían no contar con experiencia operativa relevante. Debido a estas restricciones, usualmente el involucramiento de la junta se maneja de mejor forma nombrando un comité de sucesión, formado con un grupo de miembros de la junta que tengan las cualificaciones para contribuir a la búsqueda.

Un tema clave es el definir si buscarán principalmente un candidato interno o externo. En general, recomendaríamos darles preferencia a los candidatos internos, porque integrar a un CEO externo es costoso y hay un elevado porcentaje de fallos. Un externo es preferible

Por qué los mejores CEOs ya
están pensando en sus salidas

A muchos CEOs, la idea de cederle sus compañías a alguien más, que pudiera comenzar a cambiar las cosas y adaptarlas a su gusto, los pone ansiosos y sobreprotectores.



sólo si la persona es verdaderamente destacada en comparación con los internos o si el CEO y la junta sienten que el sucesor necesitará realizar una gran transformación que requiere a un líder que pueda traer una perspectiva fresca. En estas situaciones, los CEOs deberían traer consultores de reclutamiento para que ayuden.

TENGA UN PLAN DE RETIRO

La mayoría de los ejecutivos que han hecho salidas exitosas planean un futuro para sí mismos fuera de la compañía. Considere a Igor (no es su nombre real), que se convirtió en CEO de una compañía internacional de metales y minería a los 45 años de edad. Comenzó a desarrollar su visión de duplicar la rentabilidad invirtiendo en nuevas tecnologías y mejorando la eficiencia operacional de los activos existentes cuatro años antes de tomar el empleo.

En el momento de su nombramiento, Igor había accedido a permanecer exactamente durante cuatro años. Ya tenía algunas ideas difusas acerca de qué roles asumir después de que saliera, y pasó el último de sus cuatro años en el puesto planeando el siguiente movimiento de su carrera.

Él eventualmente decidió unirse a una compañía de inversiones, mudar a su familia a un nuevo país con mejores oportunidades educativas para sus hijos y aplazar las iniciativas de desarrollo de liderazgo durante los siguientes cinco años.

HAGA UNA SALIDA LIMPIA

A muchos CEOs, la idea de cederle sus compañías a alguien más, que pudiera comenzar a cambiar las cosas y adaptarlas a su gusto, los pone ansiosos y sobreprotectores. Denis, el CEO de una cadena minorista, recomienda fuerte-

mente hacer una salida limpia: “Salga de ahí el día en que termine su encargo y no se preocupe – su sucesora lo llamará si ella realmente necesita que la aconseje”.

La elección y preparación de un sucesor es la manifestación más visible y quizá más importante del legado de un líder, y una sucesión fallida podría perseguir durante años al expresidente ejecutivo. Por ello es que a Cees van Lede, antiguo CEO de AkzoNobel y presidente de la junta directiva de Heineken, le gusta decir que no puede evaluarse el desempeño de un presidente ejecutivo al menos hasta 10 después de que la persona ha dejado la compañía. Todo ese tiempo tomará que el desempeño de la empresa refleje la calidad de la planeación sucesoria del CEO.

*Stanislav Shekshnia es
profesor en el INSEAD.*



Postgrado
Universidad
Espíritu Santo

CUMPLE TUS METAS
OBTENIENDO TU MAESTRÍA DESDE
1 AÑO DE ESTUDIOS

DERECHO

(CON MENCIÓN EN DERECHO DE EMPRESA)

RPC-SO-30-NO.526-2016

**CRIMINALÍSTICA Y
CIENCIAS FORENSES**

RPC-SO-17-NO.271-2019

DERECHO CONSTITUCIONAL

RPC-SO-18-NO.329-2017

DERECHO PENAL

RPC-SO-31-NO.538-2019

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

RPC-SO-41-NO.685-2018

DERECHO PROCESAL

RPC-SO-36-NO.666-2019

Y págalo a

48 MESES CON TU TARJETA BANKARD

(Aplican restricciones)



Nadie te quita lo vivido

Actualizado el 25 de junio de 2019 por CSAU (Consejo Superior Académico Universitario de la UEES)

- Telf.: (04) 283 5630 ext: 233, 448, 249 ☎ 093 931 7447 - 095 965 7803 - 099 961 9161
- Km. 2,5 vía La Puntilla - Samborondón • E-mail: esai@uees.edu.ec • www.esai.edu.ec

LOS NUEVOS DESAFÍOS DE LOS CEOs



Gabriel Rovayo, PhD.

Profesor de Finanzas de la ESAI
Presidente de CODEFE
Partner EFQM - Bruselas

Nuevos vientos corren para las empresas. Y al ser el CEO, la cabeza de una compañía, el peso de llevarla hacia el éxito es todo suyo. Sin embargo, a las puertas de la segunda década del siglo XXI, los CEOs enfrentan nuevos desafíos de la nueva coyuntura mundial para sus empresas. Los más recientes estudios al

LOS NUEVOS DESAFÍOS DE LOS CEOs

Los más recientes estudios al respecto, señalan que la principal preocupación y el principal desafío para un directivo es el desarrollo de una permanente cultura de innovación



respecto, señalan que la principal preocupación y el principal desafío para un directivo es el desarrollo de una permanente cultura de innovación, como insumo principal de su estrategia de crecimiento para sus organizaciones. Pues se ha comprobado que la innovación es el ingrediente principal del éxito de un emprendimiento, sea cual sea su tamaño, región o rama de trabajo.

Uno de los reportes más completos acerca del tema es el C-Suite Challenge de The Conference Board, recoge la opinión de los CEOs de las empresas de mayor influencia a nivel global. En su última edición (finales de 2018) encuestó a más de mil líderes de negocios a quienes se les consultó sobre los principales desafíos que enfrentan y enfrentarán sus organizaciones en el futuro.

El resultado fue:

1	Liderazgo en temas de innovación y tecnología.
2	El reto de atraer y retener el talento.
3	La creación de nuevos negocios con tecnologías disruptivas.
4	Preocupación respecto de la inequidad salarial.
5	El reinado de la cultura de innovación.
6	El miedo a la recesión global.

Innovación... esa es la palabra eje en el contexto empresarial en cualquier parte del mundo. La innovación es una prioridad dentro de las empresas, para asegurar su continuidad.

La era digital, desde luego, ha afectado en muchos aspectos a la gestión empresarial. Un área en la que la tecnología está dejando su marca en particular es en las relaciones y expectativas del cliente.

De la mano de la tecnología va, inevitablemente, la necesidad de combatir las amenazas de ciberseguridad. La tecnología no solo está cambiando las relaciones y expectativas de los clientes, sino que también crea nuevos riesgos que los CEOs deben abordar. Uno de ellos es la ciberseguridad: incluso las pequeñas y

LOS NUEVOS DESAFÍOS DE LOS CEOs

LA NUEVA ERA DIGITAL

Cada año el manejo de la información y tecnología avanzan de manera drástica.

La transformación digital debe ser incluida como parte de una estrategia integradora, transversal a la organización y, como tal, debe ser liderada por el CEO.

Liderada en este caso significa que el CEO no debe ser el que se las sabe todas, pero debe asegurar un desarrollo de las personas de su organización y de procesos que en su totalidad sepan utilizar la información y la tecnología para llevar a cabo la estrategia corporativa.

medianas empresas deben pensar seriamente en ello. Las pequeñas empresas son las más vulnerables. Tener un plan de gestión de riesgos de ciberseguridad y garantizar que el software se mantenga actualizado es una de las prioridades que hacen la diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa.

El otro gran desafío para los directivos del siglo XXI es, sin duda, la optimización de la comunicación a todo nivel. Comunicar de manera eficaz con con-

sistencia y transparencia, fue para los directivos consultados, la estrategia de capital humano más importante.

El negocio está mucho más centrado en el cliente y los directores ejecutivos deben pensar en cómo gestionar las líneas de comunicación con estos.

Actualmente, y en las últimas dos décadas, la manera de comprar de los clientes ha cambiado mucho. Por lo que gestionar las expectativas de los clientes es

otro desafío. Entre los cambios que ha experimentado la manera de comprar, es que ahora los clientes saben mucho sobre el producto y servicio que van a adquirir antes de ordenarlo. es que ahora antes de comprar un cliente se ha informado mucho sobre el producto o servicio. Es decir, están un paso adelante.

Este es un siglo de una competitividad salvaje. Quien no innova no progresa y su empresa está condenada al fracaso. Los presidentes ejecutivos de hoy se enfrentan a una dura competencia y, en particular, a la sobresaturación del mercado. Hay muchos productos y servicios similares en el mercado. De manera que los líderes empresariales tienen que pensar más en la diferenciación y cómo asegurar la lealtad a la marca, anticipando tendencias y adelantándose al mercado.

La fórmula es: innovación + funcionalidad + retroalimentación de los clientes.

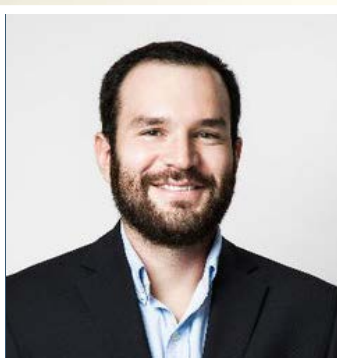
FINANCIA TUS PROGRAMAS DE ESTUDIO DE POSTGRADO Y DIPLOMADO



HASTA 48 MESES CON
BANKARD

UEES | Postgrado
Universidad
Espíritu Santo

ESAI
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO



Óscar A. Del Brutto

Columnista del Diario El Universo
y abogado en libre ejercicio

Crear o tomar

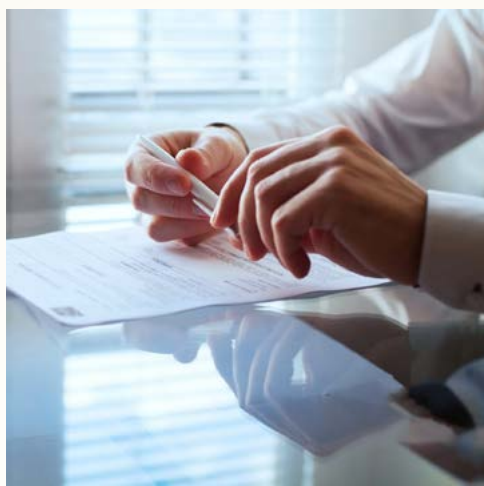
Hay dos formas de hacerse rico: crear riqueza o tomar riqueza. En su libro *Salomon's Knot: How Law Can End the Poverty of Nations*, los profesores Robert Cooter y Hans-Bernd Schafer argumentan que la razón del éxito de los países desarrollados es que tienen sistemas legales que incentivan a sus ciudadanos a crear riqueza. Los países subdesarrollados, por el contrario, viven en la pobreza porque sus sistemas legales incentivan a sus ciudadanos a esforzarse para tomar la riqueza de alguien más.

Crear o tomar

Cuando un país garantiza la propiedad privada y el respeto a los contratos libremente pactados, las personas dedican sus energías a innovar e invertir porque están seguras de que pueden quedarse con el fruto de su trabajo y que los acuerdos a los que llegan con sus semejantes van a respetarse. Por el contrario, cuando el país no garantiza la propiedad privada y los contratos no se cumplen, la gente dedica sus energías a tomar la riqueza de otros por lo que nadie tiene incentivos para innovar e invertir y el país se empobrece.

Cooter y Schafer señalan tres formas en las que se puede tomar riqueza. La primera y más obvia es la forma criminal: el robo. De esto, por supuesto, en el Ecuador tenemos bastante. Los ecuatorianos tenemos que dedicar dinero y energías, que podrían ocuparse en actividades productivas, a protegernos de la delincuencia. Las personas cercan sus casas con alambres de púas, ponen remaches en los accesorios de sus vehículos e instalan cámaras de vigilancia en sus negocios para prevenir ser robadas.

La segunda es la forma política: las regulaciones. De esto, de nuevo, en el Ecuador tenemos bastante. La regulación extrema ocasiona que hacer negocios de forma totalmente honesta sea prácticamente imposible. Permisos de construcción, regulaciones contra incendios, normativas para servicios básicos y una lista interminable. Los empresarios terminan asumiendo como



Cuando un país garantiza la propiedad privada y el respeto a los contratos libremente pactados, las personas dedican sus energías a innovar e invertir porque están seguras de que pueden quedarse con el fruto de su trabajo y que los acuerdos a los que llegan con sus semejantes van a respetarse

costo de hacer negocios el pagar coimas a quienes hacen cumplir regulaciones absurdas para evitar ser sancionados. La consecuencia es que los empresarios no necesariamente son quienes ofertan los mejores bienes y servicios, sino quienes se las arreglan para sortear las trabas gubernamentales.

Y, la tercera forma es la económica: el cartel y el monopolio. Y aquí también tenemos bastante en el Ecuador. Una larga y absurda lista de requisitos vuelve prohibitivo el acceso a varios mercados. La consecuencia es que hay pocos proveedores de bienes y servicios y que es fácil para ellos ponerse de acuerdo para fijar precios y exigir prebendas a los gobiernos.

Los planes macroeconómicos son importantes, pero no nos confundamos: ninguna medida económica es tan prioritaria como garantizar la propiedad privada y el respeto a los contratos. Mientras haya robo, regulaciones absurdas y barreras de entrada a los mercados, los ecuatorianos van a dedicar sus esfuerzos a tomar riqueza y no a crearla. La triste historia de nuestra economía es recursos que se van en protección contra robos, falta de emprendimiento formal y ausencia de mercados competitivos.



BECAS PREMIUM



Postgrado
Universidad
Espíritu Santo

MAESTRÍA EN **GESTIÓN EDUCATIVA**

RPC-SO-42-No.719-2018