



8 TENDENCIAS EJECUTIVAS 2019
LIDERAZGO AUMENTADO

PageExecutive

ÍNDICE

LIDERAZGO AUMENTADO:

Aprovechando al ser humano en el cambio digital



Los negocios están enfrentando el cambio generacional más significativo de los últimos años - el surgimiento de la inteligencia emocional y la automatización - y las compañías están respondiendo con su mejor arma: la gente.

Las más ágiles se están transformando a pasos agigantados en más diversas, empáticas, orientadas al cumplimiento de objetivos, abiertas y comprensivas en cuanto al bienestar de la gente se refiere. En pocas palabras, ahora son más humanas.

En esta cuarta edición de las 8 Tendencias Ejecutivas de Page Executive 2019, exploramos los retos que enfrentan los líderes empresariales alrededor del mundo, que para este año se perciben considerablemente diferentes.

Examinamos aquello que nos impulsa a encontrar un propósito en los negocios, explorando lo que representa un empleo significativo. Observamos a los millennials en puestos gerenciales y cómo están cambiando el mundo laboral para alinearlos a sus creencias. Consideramos la relación entre el Comité Ejecutivo y las Gerencias Senior; lo cual revela cómo los Directores Financieros

(CFOs) son la pieza clave de conexión entre ambos y el contrapeso al equilibrar los resultados a corto plazo frente a la visión a largo plazo.

Estas 8 Tendencias Ejecutivas para el 2019 también destacan oportunidades dónde encontrar espacio para crecer, particularmente cuando se trata de atraer y retener al mejor talento del mercado.

A medida que las necesidades y objetivos empresariales evolucionan, el equipo de 160 ejecutivos de Page Executive, en 26 países, estará listo para ayudarte a capitalizar estas tendencias y contribuir a que tu negocio prospere.

A nombre de todos en Page Executive, te deseo una lectura inspiradora.

Steve Ingham - CEO PageGroup

LA ORGANIZACIÓN HUMANA A TRAVÉS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Cómo la tecnología está elevando el potencial de la gente



A tecnología evoluciona cada vez más rápido y los negocios están cosechando los beneficios. Más que un fenómeno singular, la revolución digital es en realidad una ola creciente de alteraciones técnicas en constante comunicación e interacción.

Los directores ejecutivos efectivos son aquellos que comprenden la necesidad de dirigir a su negocio, productivamente, hacia su propia transformación digital, evitando adaptarse pasivamente a los cambios y desarrollando proactivamente la visión y habilidades para sacar ventaja de esto.

Los directores de informática más efectivos navegarán ante la inminente falta de talento e implementarán la tecnología necesaria para agregar valor. El gran dilema para cada gerencia de primera línea es: ¿El resto del equipo tiene las habilidades requeridas para esta tarea y reconoce lo que realmente está en juego?

¿QUIÉN SERÁ EL LÍDER EN ESTA TRANSFORMACIÓN?

De acuerdo con un estudio hecho por Forrester, más del 60% de ejecutivos a nivel global considera que su empresa se está quedando rezagada en términos de transformación digital y no está haciendo lo suficiente para prepararse para el futuro. Una de las predicciones de Forrester prevé que alrededor del 20% de directores generales pondrán a sus compañías en riesgo al no realizar acciones en pro de la transformación digital. Por otro lado, un estudio hecho por Commvault muestra un número superior (alrededor de 40%) de empresas que aún no han desarrollado una estrategia convincente para su transformación digital.



La tecnología es vital para reducir costos y mejorar procesos, así como para lograr nuevas formas de atención al cliente y manejo de equipos.

Fernando Andraus, Senior Partner para América Latina y Director Global de TIC Page Executive

Estas compañías se están perdiendo de una gran oportunidad. De acuerdo con Fernando Andraus, Senior Partner para América Latina y Director Global de TIC de Page Executive: “La tecnología es vital para reducir costos y mejorar procesos, así como para lograr nuevas formas de atención al cliente y manejo de equipos. Esto genera información que ayuda a entender mejor al cliente y las necesidades y comportamientos de los equipos de trabajo. Jeanne Ross, Directora del Centro de Investigación de Sistemas de la Información de MIT, concuerda con Andraus al afirmar que la clave para la transformación digital de una empresa consiste en manejar la información como un activo y usar la tecnología para construir una plataforma compuesta de información, gente y procesos. Ross cree que la información nos permite entender y atender mejor al cliente, y que los líderes deben “mantenerse enfocados en aquello que permita agregar más valor, aquello que sea lo más importante por hacer y por sacar adelante.”

Se trata de un liderazgo claro, por ello Fernando Andraus señala: “Al establecer la estrategia para el proceso de transformación los CEOs y CIOs se deben preguntar si quieren ser pioneros, aceptar lo nuevo o ser seguidores de estas nuevas tecnologías”

La barrera para un liderazgo efectivo, acción y transformación es a menudo el miedo: como alocución general, la palabra digital y la tecnología se usan de manera intercambiable con IA y automatización, lo que podría generar ideas equivocadas y ansiedades inapropiadas.

A MEDIDA QUE LA TECNOLOGÍA CAMBIA, TAMBIÉN LAS RESPONSABILIDADES

En muchas industrias, como construcción, logística y manufactura, la automatización en inteligencia artificial está reemplazando a aquellos trabajos con funciones operativas. La gente en estos cargos requiere de una capacitación gerencial y técnica para supervisar las operaciones realizadas por las máquinas. La Comisión Europea alerta que 825,000 trabajadores con habilidades gerenciales y técnicas surgirán para el 2020, lo que significa que hoy existe una urgencia por invertir en el desarrollo de las mismas.

Esto no quiere decir que todos requieran habilidades en programación, sino que las gerencias de primera línea deben facilitar la colaboración entre equipos. La capacitación y el trabajo colaborativo impulsan la transformación digital, lo cual supone que el trabajo a través de departamentos aislados dejará de existir. En un futuro, tiene más sentido establecer oficinas dinámicas y adaptarlas a trabajos basados en proyectos.



Los chatbots parecen estar listos para tomar roles frente al cliente aunque actualmente su función es limitada, y necesariamente requieren del ser humano para tareas más complejas y para supervisar al agente digital. Las cuestiones técnicas requieren profesionales en TI enfocados en realizar mejoras operacionales y de mantenimiento sugeridas por el controlador humano. Gartner predice que para el "2020, el 20% de las compañías tendrán trabajadores que se dediquen a monitorear y guiar las redes neurales", lo cual nuevamente plantea la pregunta: ¿de dónde saldrán estos trabajadores?

A medida que las organizaciones dependen más de la información, también los rangos superiores deben verla no como una necesidad, sino como un activo estratégico para el éxito de su negocio. Commvault explica que más del 50% de participantes ve la clave del éxito en "una mejor recolección y manejo de datos" así como "nuevas herramientas para analizar la información que es cada vez más sofisticada y abundante".

LA EXPERIENCIA CLIENTE Y EMPLEADO VAN DE LA MANO

El CIO (Director de Información) necesita tener una visión clara de los objetivos de trabajo en equipo que satisfagan al cliente, retengan el talento y reflejen la estrategia de liderazgo en general. Los profesionales en TI necesitan saber que están trabajando para conseguir un objetivo en común y desarrollando técnicas transformadoras para el cliente que se alineen

a dichas metas de negocio.

Este trabajo es por definición, significativo y transformador con resultados medibles por su impacto en el negocio. La automatización juega un gran papel en este desarrollo, ya que los empleados tendrán más tiempo para pensar y actuar en soluciones creativas como lo explica el estudio 4.0 de la Industria PWC 2016. Además del aprendizaje de máquinas e inteligencia emocional, la relación e influencia de habilidades interpersonales tendrá una gran demanda.

Esperamos que los CIOs dirijan el proceso de transformación junto con el CEO. Sin embargo, Fernando Andraus nos advierte que "los CIOs a menudo perciben estas tecnologías como fuentes potenciales de reducción de costos y automatización de procesos, más que como herramientas para la transformación de negocios. Para cambiar esta mentalidad, es clave tener un conocimiento profundo del modelo de negocios de la compañía y tendencias de la industria." Este es un cambio claro en el enfoque. Hasta hace poco las compañías se concentraban en el producto y en menor grado en la experiencia del cliente (CX) Aunque los empleados se enfocan en la CX, los CIOs necesitan ver más de cerca la experiencia de los empleados de la organización. Fernando Andraus ve que la experiencia del cliente y del empleado van de la mano y son una oportunidad clara para las gerencias de primera línea. "Las herramientas de TI están principalmente



diseñadas para aprender de las experiencias y necesidades del cliente pero pueden usarse y adaptarse para tener el mismo enfoque que para los empleados.”

LAS MÁQUINAS NOS HARÁN MÁS HUMANOS DE NUEVO

Los CIOs no necesitan un conocimiento técnico profundo, pero si requieren de una visión clara de las necesidades del negocio y de las posibilidades que la tecnología permite. Después de todo, depende del CIO elegir la herramienta adecuada para el equipo correcto en el momento correcto, ya que como líder de tecnología para la compañía, tiene la capacidad y disposición de mejorar su adopción y aceptación.

“La pregunta es, ¿qué compromiso se espera de clientes y empleados con relación al uso de estas nuevas tecnologías?” señala Andraus. “En ocasiones la alta gerencia tiene una fuerte creencia en la tecnología de transformación. Sin embargo, su éxito depende de la importancia para los clientes y el efecto que tenga en los empleados”.

Nos beneficia a todos adoptar una postura más pragmática en cuanto a lo que realmente es la cultura digital- una herramienta con un potencial increíble para aumentar la productividad- y lo que la IA ciertamente significa: la automatización de tareas, no de trabajos.

Las empresas en las que desde el liderazgo se establezca una estrategia basada en conocimientos y no en el miedo y aprovechen esta realidad digital, se posicionarán como compañías más humanas de lo que la IA pueda llegar a ser. Como resultado podrán estar en una

posición ideal para proporcionar valor a la gente: concretamente a clientes y empleados.

La transformación digital consiste en interconectar elementos. Un verdadero líder digital conecta toda la infraestructura, aspectos profesionales y culturales del negocio para mantener a sus empleados satisfechos y contribuirles a realizar trabajos más significativos.

PUNTOS CLAVES

Las máquinas, cuando son usadas de manera efectiva, permiten a la gente enfocar su creatividad en los elementos más humanos de sus trabajos y automatizar tareas repetitivas.

- Muchos ejecutivos a nivel global sienten que sus compañías se están quedando rezagadas, sin una estrategia clara para la transformación digital.
- Los negocios necesitan decidir si ser pioneros en la transformación digital, usuarios o seguidores.
- La clave de la transformación digital consiste en manejar la información como un activo.
- Los datos producto de la automatización, la IA y la tecnología chatbot ayudarán a reducir costos y a mejorar procesos.

FORMANDO A LOS LÍDERES DEL MAÑANA

Desarrollar la mentalidad millennial basada en valores



La generación millennial ha crecido dentro de la fuerza laboral, sobrepasando, en algunos países, la participación que tienen los baby boomers y la generación X dentro del escenario profesional. Para 2020 se estima que constituirán el 50% de la fuerza laboral global, de acuerdo con un estudio de PWC.

Los miembros de la generación millennial están apropiándose de su lugar como líderes del mañana y las implicaciones de esto serán transformadoras.

Esta es una generación de contradicciones. Académicamente puesta a prueba y medida más intensamente en la vida estudiantil que cualquier otra población previa. Sin embargo se les ha enseñado que la participación y el esfuerzo cuenta tanto o igual que ganar. Son estereotipados como vacíos o excesivamente interesados en interacciones superficiales como las redes sociales, así como intensamente interesados en temas como el cambio climático y la igualdad.

Los millennials han alcanzado la mayoría de edad durante la recesión global y entraron en un

mercado laboral influenciado por las presiones de la globalización y las crisis financieras. A esta generación no le ha tocado fácil pues se encuentran inmersos en las corrientes de los cambios tecnológicos históricos que afectan todas las áreas de los negocios.

Más allá de este ambiguo estereotipo, existe un análisis serio de cómo los valores de esta generación -como por ejemplo, su deseo de ser flexibles en las prácticas laborales, o menos rígidos en cuanto a estructuras y trabajo significativo- impactarán en el pensamiento y práctica corporativa. Esta es una generación que hoy se mueve hacia las gerencias, afectando las estructuras organizacionales.

En cuanto a puestos gerenciales, las investigaciones de EY han encontrado que,

globalmente, el 62% de los empleados de esta generación administra el trabajo de otros de alguna forma. En China, este número es significativamente más alto, 90%, destacando que aún cuando el ascenso de los millennials es aún fenómeno global, Asia lidera este listado junto con India (85% administra el trabajo de otros) y Japón (85%).

Los millennials representan no sólo una fuerza demográfica poderosa, sino un recurso humano único, motivado por valores profundamente arraigados, dirigidos hacia un propósito y con empatía natural. La pregunta para las gerencias de primera línea debería ser en menor grado cómo adaptar a esta generación mal entendida y en mayor grado, cómo aprovecharla. La cuestión sería cómo formar a estos nuevos directivos, capaces de cambiar los retos de hoy en resultados sustentables (incluyendo las ganancias) para el futuro.

UN ENFOQUE DIFERENTE HACIA LA DIRECCIÓN

Aún cuando el dinero sigue siendo el mayor motivador, estudios como los de KPMG "Conozca a los millennials" demuestran claramente que esta generación da mayor importancia al impacto de un trabajo significativo antes que a la ganancia financiera.



La expectativa y motivación de lo que los millennials quieren lograr con sus carreras ha cambiado. La experiencia es más importante que el dinero. Prevalcen más el propósito de su empleador que la ganancia monetaria.

Simon Nolan, Senior Partner y Director de Prácticas Globales del Consumidor de Page Executive

Simon Nolan, Senior Partner y Director de Prácticas Globales del Consumidor de Page Executive, dice que "la expectativa y motivación general de lo que quieren lograr con sus carreras ha cambiado. La experiencia es más importante que el dinero. Prevalce más el propósito de su empleador que la ganancia monetaria."

Las compañías tienen la responsabilidad de atraer al mejor talento, asegurándose de

que transmitan su propuesta de valor a los millennials (junto con el resto de la fuerza laboral) mientras gestionan su reputación. Los directores millennials, así como sus colegas, quieren ver el efecto de sus acciones. Prefieren y exigen una comunicación constante y retroalimentación informal así como unas revisiones formales poco frecuentes de desempeño.

Asimismo se debe satisfacer a los millennials con el trabajo que realicen. Dicha satisfacción es muy importante para ellos y no están dispuestos a permanecer en un puesto que no los satisfaga. Los directivos necesitan crear estructuras que se adapten mejor a los millennials y a la realización de sus equipos de trabajo. Actividades como la orientación para retener a los mejores. EY recalca en su estudio que sin orientación los millennials deciden abandonar el trabajo como razón fundamental.

Las investigaciones de PWC también resaltan esta idea, ya que destacan la importancia que tiene para los millennials la posibilidad de progresar en un puesto directivo dentro de una empresa por encima de un sueldo competitivo (52% vs 44%); además enfatizan que el significado y claro propósito de una organización son claves cruciales y psicológicas. Estos hallazgos explican una de las teorías más citadas sobre las actitudes de los millennials - son menos leales que las generaciones previas - donde uno de cada cuatro espera haber tenido más de seis empleadores durante su carrera, comparado con sólo uno de diez en 2008.

Todo ello plantea una pregunta vital: ¿Al aspirar a un puesto directivo, podría esta generación ascender rápidamente y provocar los cambios positivos, que ellos consideran, deberían estar disponibles y vigentes para todos los empleados?

COMBINAR TRABAJO Y VIDA

Hace veinte años, los directivos de la generación X desarrollaron y popularizaron el concepto de conciliación de la vida laboral y familiar y rápidamente entró en el Diccionario Oxford en inglés.

Actualmente los millennials están redefiniendo el concepto y adueñándose de lo que realmente significa en la práctica. El concepto de trabajar fuera de las horas de oficina no se ha convertido en una censura pero hay una clara expectativa de *quid pro quo*. Una investigación posterior de KPMG mostró que debe haber una solución



intermedia que permita tiempo para la vida personal y las obligaciones durante las horas de trabajo – una expectativa pragmática y honesta que explique la preferencia y tendencia hacia opciones de trabajo flexibles.

Nolan señala un punto importante para este tema, si el trabajo flexible es siempre un acto de equilibrio entre fomentar el espíritu de grupo y la libertad de trabajar desde cualquier locación: “Aun cuando es importante empoderar a los empleados con beneficios de trabajo flexible, necesitamos tener cuidado de no perder el valor del trabajo presencial y los compromisos en la oficina. Si realmente se quiere un equipo que trabaje y prospere en conjunto, es necesario que trabajen dentro de una proximidad física cercana.”



Claramente se necesita un balance más flexible, sustentable y productivo entre vida laboral y familiar. Y justamente, los Directivos de la generación millennial la esperan y esperan que se cumpla..

Simon Nolan, Senior Partner y Director de Prácticas Globales del Consumidor de Page Executive

El estudio de Michael Page sobre vida laboral en Europa- descubrió que los empleados de todas las generaciones desean un mejor balance entre vida laboral y familiar y menos intromisión del trabajo en su vida privada, aun sin estar familiarizados

con las estadísticas, claramente reconocemos el panorama: 62% de los europeos que están empleados revisan sus e-mails de trabajo fuera de las horas laborales entre semana, y el 57% contesta llamadas relacionadas con el trabajo. Aproximadamente la mitad de los trabajadores expone que la comunicación fuera de la oficina afecta el balance entre su vida laboral y familiar, mientras que el 40% de los europeos aún no tienen acceso al trabajo remoto.

Claramente se necesita un balance más flexible, sustentable y productivo entre vida laboral y familiar. Y justamente, los Directivos de la generación millennial la esperan y esperan que se cumpla.

LA GESTIÓN DE RELACIONES ES LA CLAVE

Para los millennials, el organigrama jerárquico tradicional con el que los Baby Boomers y la Generación X trabajaron ya está obsoleto.

Ellos consideran que una comunicación más abierta y honesta a través de la experiencia es más valiosa que una cadena de mando formal. En sintonía con el impacto de relaciones enmarcadas en dinámicas de poder de cultura y flujo de trabajo, los directivos de esta generación, que es más empática, desean mayor comunicación y menos burocracia en el sitio de trabajo.

La tienda americana de zapatos y ropa en línea Zappos adoptó esta jerarquía horizontal cuando instituyeron la holocracia en su organización. Su objetivo era empoderar la colaboración creativa para apoyar las nuevas iniciativas a lo largo de todos los puestos, mientras cosechaban los



frutos de una reducción de costos al necesitar menos empleados, ya que los puestos se expandieron.

Sin embargo esta no es la norma, "por décadas hemos estado acostumbrados a esta idea de movilidad ascendente en el trabajo."

El adaptar estas jerarquías planas a gran escala no sucederá de la noche a la mañana, los viejos hábitos son rígidos pero aquellas compañías que exploran estructuras basadas en la comunicación y burocracias ligeras, sin duda alguna serán las primeras en desarrollar la mentalidad millennial.

Esta generación necesita ver este tipo de positivismo no sólo en las estructuras y equipos de liderazgo, sino en el enfoque de toda la organización. La encuesta de Deloitte sobre millennials del 2018, ve a los líderes generalmente de manera positiva (44%), sin embargo estos líderes se encuentran de alguna forma rezagados por la aprobación que se le da al liderazgo de ONGs (59% positivos) resaltando que el propósito de las compañías para la que trabajan es vital

CON MIRAS AL FUTURO

En términos de líderes del mañana, no hay una respuesta correcta a la pregunta de cómo posicionar a una empresa para desarrollar la mentalidad millennial.

El mejor enfoque sería una mezcla de estrategias de innovación y tácticas ya puestas a prueba.

Las empresas necesitan tomarse el tiempo y esfuerzo para comprender la investigación que se ha hecho a esta generación, y así realmente entender los valores que motivan a los directores millennials.

El próximo paso es considerar cómo dichos valores pueden desarrollarse para responder a los retos que vienen, tales como la IA y la automatización. Si logramos ir más allá de los estereotipos, es posible ver a los millennials como el más humano de los recursos humanos. Complejos, profundos, moldeados en contradicciones y poderosamente ubicados para forjar organizaciones verdaderamente humanas, enfocadas en lo que los empleados, clientes y partes interesadas quieren y necesitan.

Todos deberíamos estar emocionados sobre el futuro y cómo se verá.

PUNTOS CLAVES

La generación millennial está haciendo que los sitios de trabajo sean más humanos exigiendo más flexibilidad, poniendo sus valores en el centro de su vida y aprovechando el poder de la retroalimentación.

- Los millennials pronto serán directores; y las implicaciones serán transformadoras.
- China, India y Japón están viviendo la mayor afluencia de directivos millennials.
- Las empresas necesitan transmitir su propuesta de valor para atraer talento.
- Las empresas deben mezclar estrategias de innovación y tácticas ya puestas a prueba.
- Los programas de orientación, comunicación abierta y realización en el trabajo son clave para comprometer a las jóvenes de esta generación.

UNA DIVERSIDAD ACELERADA EN LA SALA DE JUNTAS

¿Por qué reclutar desde la diversidad hace más humana al área de RH?



Los negocios están enfrentando un gran problema de diversidad. Cualquier equipo líder en el mercado debe ser un reflejo de la sociedad tanto con sus empleados como con sus clientes, y aunque el mundo corporativo actual está ocupándose del reto estructural que esto conlleva, probablemente aún se debe apreciar la oportunidad que ofrece.

Cuando la antigua CEO de Pepsico, Indra Nooyi dimitió en agosto del 2018, el grupo de mujeres (y minorías étnicas) que lideraba una de las más grandes empresas de los Estados Unidos se contrajo nuevamente.

En su décimo sexta edición, la revista Fortune 500 de compañías que reportaron esfuerzos en temas de diversidad, resaltó que los caucásicos representaron el 73% de los equipos de liderazgo y aun así las mujeres sólo constituyen un 6.4% (de por sí máximo histórico) de CEOs en estos negocios.

Hacer de las salas de juntas un espacio más representativo no sólo es moralmente

correcto y comercialmente sensato, sino la mejor respuesta estratégica a la evolución de la tecnología. En los próximos años, cuando los grandes cambios tecnológicos impacten los lugares de trabajo y las relaciones entre las personas y el trabajo, esta será la mejor manera de responder al auge de la inteligencia artificial (IA) ya que la inteligencia humana es infinitamente diversa e irremplazable por cualquier máquina.

TRABAJAR HACIA EL CAMBIO DE MENTALIDAD

La mente humana a veces inconscientemente está predispuesta y busca su camino en cuanto a ciertas prácticas de contratación. Los



directores de selección de personal y líderes en altos mandos necesitan tener en cuenta estas preferencias para asegurar contrataciones justas. Aunque estas tendencias se abren camino cuando los nombres de los puestos tienen especificado un género. Asma Youssef, Directora de Page Executive lo explica "Aún hoy, los nombres de puestos con tendencia hacia cierto género existen, como aquellos terminados en -ra (ej. directora) -or (ej. director). Exhortamos a los encargados de la selección de personal a proponer nombres de puestos neutrales, para adoptar una equidad de oportunidades justa.

Millones de personas han tomado la prueba de asociación implícita de Harvard para medir sus prejuicios; y lo que la prueba reveló es que la mayoría está predispuesta hacia su propia raza. Las suposiciones hechas de los candidatos tienen implicaciones en cuanto a quien se contrata y quien obtiene un ascenso en el equipo de liderazgo."



Las suposiciones hechas de los candidatos tienen implicaciones en cuanto a quien se contrata y quien obtiene un ascenso en el equipo de liderazgo.

Asma Youssef, Directora, Page Executive

Gail Tolstoi-Miller, CEO de Careernetworkx, recomienda dos palabras para desafiar la predisposición personal: "¿y qué? Ella dice que la contratación de gerentes debe aceptar que entrevistar a un género o nacionalidad diferente del suyo puede dar lugar a un sesgo, por ello, siempre que tomen una decisión sobre un

candidato, háganse esa pregunta.

Youssef además añade: "Las firmas de consultoría de reclutamiento y selección que defienden la diversidad generarán un filtro más diverso que afectará al grupo de candidatos que presenten a sus clientes."



"Las firmas de consultoría de reclutamiento y selección que defiendan la diversidad generarán un filtro más diverso que afectará al grupo de candidatos que presenten a sus clientes"

Asma Youssef, Directora, Page Executive

EL TRABAJO DE CUOTAS

La mayoría de los lugares de trabajo creen y operan en base a la meritocracia; pero al contratar la realidad es a menudo bastante diferente, con cuotas que incluyan mujeres, gente de color y otras minorías que navegan su camino hacia la cima. Aunque mal interpretadas y a veces contenciosas, las cuotas son efectivas para incluir a aquellos grupos minoritarios que carecen de una representación significativa.

"Las cuotas funcionaron cuando nada más funcionó" explica Rana Nawas, Presidente en Dubai de Ellevete Network. Con la introducción de cuotas, muchas mujeres altamente calificadas se contrataron para ser parte de la Junta. Más mujeres en el consejo atraerían a más mujeres a cargos de Gerencias Senior. Es aquí donde el impacto positivo de resultados sobre el negocio se vuelve evidente.

En un estudio hecho por McKinsey, “La Diversidad Importa”, se descubrió que las Juntas con diversidad en el cuartil superior se desempeñaron mejor que las menos diversas, con un rendimiento de capital (ROE) 53% mayor que el promedio. Estas Juntas diversas también contribuyeron a lograr un 14% más de ganancias antes de impuestos y, sorprendentemente, como lo explica Credit Suisse en un reporte similar, empresas con al menos una mujer en la Junta Directiva superaron a sus pares sin mujeres en la Junta por un 26% en los últimos seis años.

LA TECNOLOGÍA CREA DIVERSOS CANALES DE LIDERAZGO

La tecnología es parte de la complejidad de los negocios de hoy en día. Los equipos de liderazgo tradicionales y consejos administrativos carecen de las habilidades requeridas en términos de diversidad para afrontar las complejidades que la cuarta revolución industrial (el internet de las cosas o IoT) traerá. Enfrentar estos retos requiere de un liderazgo ágil que por sí mismo es diverso y promueve nuevas formas de pensamiento y reinención.

Con sus oficinas centrales en Ámsterdam, Booking.com y su equipo de tecnología alardean de tener 1,600 personas de 80 nacionalidades diferentes. Las mujeres constituyen la mitad del servicio al cliente de la compañía, la plataforma de comercio electrónico se dirige directamente a la brecha de género y actualmente tiene más mujeres en puestos de tecnología que el promedio de la industria.

¿Cómo reclutan? Booking.com evita las plataformas como LinkedIn, y se aprovecha de aquellas como Stackoverflow, un sitio web donde más de 50 millones de desarrolladores comparten sus conocimientos, y Dribbble, donde los diseñadores se inspiran y aseguran sus trabajos.

EDUCAR A TRAVÉS DEL COACHING

Los programas de orientación son iniciativas cada vez más importantes, como lo explica Rupert Foster, Director Ejecutivo de PageGroup China, “los mentores y modelos a seguir en el trabajo deben estar presentes, ser visibles y mostrar de manera consistente lo que significa superarse”.



Los mentores y modelos para seguir en el trabajo deben estar presentes, ser visibles y mostrar de manera consistente lo que significa superarse.

Rupert Forster, Director General de PageGroup China.

Las empresas pueden exponer su compromiso creando una cultura incluyente en el lugar de trabajo, introduciendo capacitaciones en diversidad e implementando un coaching de pensamiento. Las mejores estructuras pueden concientizar a la gente de ser capaces de lograr la excelencia a pesar de los retos que supone el negocio tradicional. Dichas iniciativas permiten a las empresas mostrar sistemas de valores sólidos, lo cual influye en la contratación del talento idóneo a lo largo de todos los niveles gerenciales.

“Como consultora de reclutamiento, hacemos énfasis en los valores de nuestros clientes y en el significado de sus iniciativas de Diversidad e Inclusión al hacer contrataciones de gerencias medias y altas”, concluye Forster.

PageGroup aspira a crear los mismos equipos dentro de la compañía y fuera de ella. El Centro de Servicios Compartidos de Barcelona, por ejemplo, tiene un equipo de dirección de operaciones constituido por tres mujeres y cuatro hombres, lo cual refleja la estructura de su directorio ejecutivo, compuesto de cuatro mujeres y cinco hombres. Aunque son sólo los primeros pasos hacia la igualdad de género, tener este directorio representativo y equipo de operaciones es una prioridad para la compañía.

LA IA APOYA LA CONTRATACIÓN DE DIRECTIVOS SIN PREFERENCIAS

Si la diversidad es la clave en la creación de empresas para hacerlas más humanas, sería importante ver como la IA podría ser aprovechada para que contribuya en esta tarea.

La IA está alterando casi cualquier industria y el sector de reclutamiento no se salva de esto. Utilizada de manera correcta, la IA puede apoyar a las empresas a ser más representativas.



Tomemos el trabajo hecho por HireVue, el cual intenta resolver el problema de rapidez y calidad en sus contrataciones utilizando la IA para desafiar las preferencias tradicionales.

Unilever utilizó HireVue para colocar a 800 personas de un grupo de 250,000 candidatos para su Programa de Futuros Líderes. El software produjo un 16% de incremento de candidatos contratados con historiales diversos. Otras herramientas como Textio, una plataforma de escritura aumentada, utilizó la IA para analizar las tendencias en el lenguaje de las descripciones de puestos y anuncios, ayudando a las empresas a contratar una fuerza de trabajo más diversa. En 2018 Textio fue nombrada una de las compañías más innovadoras en la Ciencia de Datos.

Usando Textio, Expedia alteró los nombres de sus vacantes para hacerlas neutrales en términos

de género, estas posiciones se cerraron ocho días más rápido que aquellos anuncios que reflejaban una preferencia. En lo que respecta a contrataciones ejecutivas, la tecnología no sólo valora la especialidad funcional del candidato sino su conocimiento cultural y emocional, ayudando a identificar más rápido y con mayor precisión si el candidato es el adecuado.

La diversidad no es opcional. No en la fuerza laboral o en la salas de juntas. Líderes representativos de compañías representativas reflejan su diversidad de forma precisa en la gente que constituye a los reguladores políticos, cadenas de abastecimiento y bases de clientes.

Ello tiene un sentido comercial, y es de sentido común si queremos mantener humano el negocio.

PUNTOS CLAVES

La información e IA, en conjunto con las cuotas y la educación, están ayudando a las organizaciones a ser más diversas y representativas.

- Las Juntas Directivas con mayor nivel de diversidad se desempeñan notablemente mejor que aquellas que no lo son.
- Los programas de tutoría y modelo de roles pueden ayudar a las empresas a crear lugares de trabajo más inclusivos.
- Las consultoras de reclutamiento que aboguen por la diversidad generarán grupos de candidatos más integrales para sus clientes.
- En la contratación de directivos y líderes se debe estar consciente de las predisposiciones personales para que ésta sea justa.

LA SALUD MENTAL COMO ROL PROTAGÓNICO

¿Por qué el negocio de la empatía y el entendimiento nunca había sido tan importante?



Las enfermedades mentales afectan a más de 300 millones de personas en el mundo. Los líderes que se adapten para educar, apoyar y aceptar las enfermedades mentales pueden evitar gastos significativos y retener mejor a sus empleados, lo cual resulta vital cuando los costos en salud mental para los negocios aumentaron a \$246 mil millones a nivel global durante 2017.

Hoy en día, cuando las sociedades y los gobiernos están pensando en cómo aprovechar el auge de la tecnología como la inteligencia artificial (IA) y manejar la amenaza de la automatización de los trabajos, es vital para las empresas convertirse en instituciones más humanas en términos de entendimiento y empatía.

La importancia de nutrir la salud mental en los lugares de trabajo ha aumentado en años recientes, al igual que el escrutinio de los líderes empresariales cuando se trata de contar con sistemas de apoyo sólidos y políticas claras.

¿Pero qué tan bien equipadas están las organizaciones para ofrecer este apoyo? ¿Están los líderes haciendo lo suficiente para cuidar su propia salud mental?

CADENAS DE APOYO EN LOS LUGARES DE TRABAJO

En Reino Unido, 86% de los empleados creen que tener un trabajo y estar en la oficina son factores importantes para mantener una buena salud mental. Esto resalta la necesidad de una cultura organizacional de apoyo que ayude a hacer los problemas visibles y a comprenderlos mejor, esto debe implementarse a todo nivel de la compañía. Aun cuando las Gerencias Senior



deban poner el ejemplo, es importante recordar que la salud mental no discrimina el nivel de jerarquía. Las personas con responsabilidades y que tienen la presión de dar ejemplo tienen mayor riesgo de sufrir una enfermedad mental.

El reporte de Business in the Community's Mental Health at Work afirma que "tener un puesto con alta autoridad puede estar ligado a la depresión y los CEOs podrían estar doblemente en riesgo que el público en general."

CÓMO MANEJAR LA SALUD MENTAL EN EL LUGAR DE TRABAJO

Los ejecutivos y empleados sufren los efectos de enfermedades mentales, así que ¿por qué la gente no habla de ello? La organización UK Charity Minds en su estudio del 2018 reveló que el 50% de los empleados que experimentaron problemas de salud mental hablaron con sus empleadores al respecto. Pero según las investigaciones realizadas por PageGroup, uno de cada cinco empleados contactados se sintió incomprendido y no mejoró su problema después de hablar con su jefe sobre su salud mental.

Mientras que la mitad de los que sufren enfermedades mentales hablan con sus jefes sobre sus problemas, los que lo hacen a menudo están hablando con alguien que no tiene la experiencia para guiarlos correctamente. Esto evidencia la necesidad de invertir en educación sobre salud mental y de capacitar a los gerentes para que puedan reconocer y responder a las preocupaciones de salud mental que puedan llegar a tener sus empleados.

Empresas como RBS y Unilever ofrecen capacitaciones para ayudar a sus directivos a identificar signos de problemas de salud mental y así conectar a sus empleados con programas de tratamiento. Muchas empresas han

incorporado la tecnología de telemedicina para sus colaboradores, lo que les permite acceder a atención en salud vía remota por medio de videos reales. Esto significa que los empleados pueden hablar con especialistas cuando sea necesario.

LUCHA CONTRA EL ESTIGMA

Hay reticencia al hablar de salud mental en los sitios de trabajo, lo que ha contribuido al presentismo laboral (empleados, que se presentan a trabajar enfermos, heridos, fatigados o rinden por debajo de su productividad normal). En Japón los costos del presentismo laboral, debido a problemas de salud mental, alcanzan los 4 mil millones por año y afecta a casi 22% de la población trabajadora. En Estados Unidos, la única economía que no garantiza vacaciones pagadas, este costo representa US \$225.8 mil millones anualmente.

Las investigaciones de PageGroup descubrieron que la gente cree que hablar sobre salud mental obstaculiza sus carreras (36%), los relega a un segundo plano, (20%) y se percibe como algo que afecta la posibilidad de que un empleado pueda hacer su trabajo correctamente (34%). Muchos sintieron que sus colegas los juzgarían por hablar de su condición (52%).

"Los directores de RH deben poseer sus propias estrategias de bienestar en la organización, pero la responsabilidad de impulsar esta agenda y apoyar el programa recae en la alta dirección, Jessica Whitehead, Partner y Directora de Prácticas de RH de Page Executive explica que "un aspecto fundamental de esto es contar con canales de comunicación sólidos que aseguren la existencia de conversaciones sobre salud mental".



Los directores de RH deben poseer sus propias estrategias de bienestar, pero la responsabilidad de impulsarlas y apoyarlas recae en la alta dirección. Los canales de comunicación sólidos son fundamentales para asegurar que se lleven a cabo conversaciones sobre salud mental..

Jessica Whitehead, Partner y Directora de Prácticas de RH de Page Executive

Algunas compañías están batallando con el estigma detrás de las enfermedades mentales. Barclay's lanzó la campaña "This is Me" (Este soy yo), donde los empleados compartían elementos de su vida personal, tratando temas de salud mental como depresión, desórdenes de personalidad y ansiedad. La campaña fue tan exitosa educando a las personas que otras empresas lanzaron sus propias versiones, alcanzando a gente en el Reino Unido, Estados Unidos y Sudáfrica.

Algunos profesionales de alto nivel a menudo trabajan excesivamente y tienen días libres limitados, lo que significa que tienen menos tiempo de tener acceso al apoyo para manejar su propio bienestar. Andrew Berrie, Gerente del Programa "Time to Change Employer" de Mind, explica que los CEOs deben ser más abiertos sobre sus propios problemas.

"Uno de los mayores desafíos para los CEOs es aceptar consejos y compartir con sus empleados como parte de la estrategia de bienestar corporativo; no sufras solo, aprende a manejar tu estrés, entiende que la depresión es común y tratable, mantén una vida balanceada y has cosas que estimulen tu bienestar," afirma Berrie.

Arianna Huffington, fundadora del Huffington Post y CEO de Thrive Global, es una defensora pública del manejo de la salud mental. Influenciada por su propia experiencia, cree en el poder de una buena salud mental para lograr una vida "productiva, inspiradora y feliz". Su empresa, Thrive Global, ofrece una plataforma para discusiones abiertas sobre bienestar corporativo y del consumidor.

COMPAÑÍA CON UNA CULTURA DE APOYO

Para conducir el cambio que rodea a la salud mental en el lugar de trabajo, las empresas deben crear culturas de confianza, aceptación y apertura, ya que esto hace una diferencia positiva y empodera a la gente a desarrollar sus roles.

Simon Nolan, Senior Partner y Director de Prácticas del Consumidor de Page Executive, recalca que "la cultura empresarial es vital para apoyar a los empleados a sobrellevar tiempos estresantes. Algunas circunstancias personales frecuentemente impactan el desempeño en el trabajo, particularmente cuando se enfrentan situaciones o periodos difíciles."



La cultura empresarial es vital para apoyar a los empleados a sobrellevar tiempos estresantes. Circunstancias personales frecuentemente impactan el desempeño en el trabajo.

Simon Nolan, Senior Partner y Director de Prácticas del Consumidor de Page Executive

"En los últimos 10 años, hemos visto un cambio en empresas que proveen de ambientes de trabajo flexibles. Los profesionales talentosos buscan empresas que les ofrezcan este tipo de prácticas y ciertas facilidades si tienen familia", dice Nolan."

LÍDERES DIVERSOS, INCLUSIVOS E INSPIRADORES

El liderazgo necesita comenzar las conversaciones del cambio, alentando la comunicación abierta entre los empleados y la dirección. Los beneficios económicos de un enfoque abierto hacia la salud mental en el lugar de trabajo se pueden evidenciar: un estudio de la OMS sobre tratamientos de salud mental y productividad encontró que cada US \$1 invertido en programas de cuidado se tradujo en US \$4 de mejora en salud y productividad.



Los negocios tienen que recordar el rol que juegan los altos ejecutivos para conducir culturas inclusivas y desestigmatizar los problemas de salud mental.

Sarah Kirk, Directora Global de Inclusión y Diversidad de PageGroup

Como lo explica Sarah Kirk, Directora Global de Inclusión y Diversidad de PageGroup, “las empresas simplemente tienen que recordar cuál es el rol vital que los altos ejecutivos juegan en impulsar las culturas inclusivas y desestigmatizar los problemas de salud mental. Los empleados se pueden beneficiar por escuchar directamente a los ejecutivos senior hablar sobre sus trayectorias profesionales y su visión de un lugar de trabajo inclusivo.”

Crear una cultura de apertura y confianza es crucial, y usar su equipo de liderazgo para hacerlo es poderoso. Al estar más educadas, brindar más apoyo y ser más abiertas, las empresas pueden transformar el problema de la enfermedad mental en una plataforma con un impacto que cambia la vida a largo plazo.

De hoy en adelante los negocios que tengan éxito en un mundo impulsado y transformado por la tecnología serán aquellos que aprendan a sacar ventaja de la inteligencia humana, comenzando por mantener saludable la mente de cada empleado.

PUNTOS CLAVES

Las empresas que crean culturas centradas en el apoyo a sus colaboradores, reducen los efectos de enfermedades mentales, mejorando así el desempeño de sus compañías.

- Los empleados evitan hablar de problemas de salud por temor a impactar de manera negativa su carrera y de ser juzgados por sus colegas.
- La antigüedad en la empresa puede estar ligada a la depresión. Los ejecutivos senior están dos veces más en riesgo de sufrir problemas de salud mental.
- La cultura empresarial necesita expresar confianza, aceptación y apertura.
- Los beneficios detrás de un enfoque abierto hacia la salud mental incluyen el ROI (rendimiento de la inversión) alcanzando 400% en algunos casos.
- Las políticas establecidas en las empresas y la capacitación alrededor de la salud mental son necesarias.

EL NEGOCIO DE UN TRABAJO SIGNIFICATIVO

Encontrar el propósito de la empresa puede desencadenar su potencial



Los líderes del pasado pudieron haber visualizado la idea de una cultura de negocio y un propósito como puro adorno si se coloca frente a la arquitectura seria del producto, margen y línea de abastecimiento. En el ambiente actual, las compañías no sólo ofrecen un producto o servicio, las empresas tienen voz y comunican creencias claras como parte integral de la marca, orgullosas de su herencia.

La clave para tener un propósito organizacional es comunicarlo a los empleados y a su base de clientes. Estos son grandes conductores del por qué detrás del propósito y el crecimiento de una organización decidida, a menudo, supera a una basada en su misión.

Las investigaciones demuestran que esta diferencia de crecimiento puede ser severa, hasta 28 veces el nivel de crecimiento de la economía nacional.

Convertirnos en una empresa guiada por un propósito, significa examinar la misión comercial y pensar profundamente sobre qué tanto se

establece una relación significativa con el cliente. ¿Qué significa para ellos ser los conductores de los ingresos de la compañía? ¿Cómo llenan un hueco en sus vidas, sus productos y servicios? ¿Conectan emocionalmente con la misión de la empresa?

Gary James, Director de Operaciones de PageGroup, explica que “si se tiene una sólida cultura empresarial, a cambio se contará con un equipo de individuos bien comprometidos que se sentirán motivados e inspirados por querer trabajar y lograr más en un ambiente así.”

Es por eso, que hoy en día, el propósito es crucial para ganar y retener tanto al cliente como al talento. ¿Cómo puede la empresa lograr una cultura así de fuerte, donde empleados y clientes comprendan el propósito detrás de su negocio?



Si se tiene una sólida cultura empresarial, a cambio se contará con un equipo de individuos comprometidos que se sentirán motivados e inspirados para querer trabajar y lograr más en un ambiente así.

Gary James, Director de Operaciones de PageGroup

EL PROPÓSITO DETRÁS DEL CRECIMIENTO Y LA RETENCIÓN

Hay una expectativa creciente dentro de las empresas por medir su éxito más allá de sus resultados financieros. Un 87% de los consumidores cree que las compañías logran una mayor vigencia y un desempeño a lo largo del tiempo cuando su propósito va más allá de sus ganancias. El estudio de EY *Winning with Purpose* o Ganar con un Propósito, explica que los beneficios de una cultura guiada por un propósito son bastante visibles y tangibles para los líderes y para el resultado final.

“Aquellas organizaciones que incorporan su propósito, ven resultados significativos y medibles, obtienen y mantienen a los mejores equipos (1.4 veces más comprometidos, 1.7 más satisfechos y 3 veces más probable que se queden en la organización). Atraen, retienen y comprometen clientes (72% del total global de consumidores recomendarían a una empresa así, con un 39% de incremento desde 2008). También incrementan el rendimiento de accionistas (las empresas guiadas por un propósito superaron el S & P 500 diez veces más entre 1996 y 2011).

El valor del propósito en los resultados finales es más evidente aun si observamos el crecimiento de ganancias en los últimos 3 años. Como lo resalta EY, 64% de las organizaciones con más alto rendimiento crecieron entre un 10-30%, comparadas con las de desempeños más bajos, donde 24% experimentaron un descenso de ganancias en el mismo periodo.

Una encuesta realizada por EY ofrece más evidencia sobre la importancia del propósito en los resultados de negocio, donde el 81% de las empresas con mejores prácticas observó mejoras importantes, ya que el 67% mejoró el compromiso con sus empleados, comparado con un 41% entre las empresas de peor desempeño, quienes mejoraron la satisfacción del cliente (y solo 37% mejoró su compromiso como empleado).

MÁS QUE UNA PALABRA DE MODA

Para trabajar bien, los equipos necesitan creer en los mismos principios. “Como cualquier actividad, no se pueden tener éxito en un negocio sin una dirección y un plan claros. Lo mismo aplica al dirigir un equipo” menciona Greg Tradman, Director Regional de Recursos Humanos de PageGroup Asia Pacífico.

Él nos enseña que aun cuando el propósito puede llegar a sonar como una palabra de moda, es fundamentalmente importante para construir equipos exitosos.

“Hazlo correctamente, y el talento comprenderá que la compañía apoya sus ambiciones, y así lograrás que esté alineado en la misma lucha que la organización”, concluye.

¿Y si no sale bien?

“Veámoslo de esta forma”, dice Tradman “cuando los grupos se vuelven tóxicos, pueden perder el branding del empleado y su aceptación de manera alarmantemente rápida.”

Patagonia, empresa de ropa para el aire libre, es líder global en términos de cultura empresarial con propósito. Sus líneas de productos, cadena de suministro, incluso el precio de sus productos están alineados con su sentido de propósito, impulsado por el CEO Yvon Chouinard para: “no causar daños innecesarios, usar el negocio para inspirar e implementar soluciones ante la crisis ambiental”.

Un ejemplo de este propósito en acción, fue cuando comenzaron a usar algodón orgánico en su línea de ropa lo que aumentó el precio de los productos. Sin embargo, la razón detrás de este cambio estaba muy clara para los empleados y los clientes de la firma.

Patagonia está progresando gracias a este enfoque de negocio en general y no simplemente



a sus resultados netos.

La lección más importante para los ejecutivos aquí es doble: autenticidad y comunicación. El propósito no se puede confeccionar. Debe ser real, confiable y sinceramente creíble por sus propios méritos: no sólo una estrategia engañosa para convencer a clientes y empleados que vale la pena invertir dinero y energía en la empresa.

Siempre que sea auténtico, el propósito debe comunicarse de manera apasionada a todas las audiencias, interna y externamente, de manera consistente, clara y continua. Debe ser el punto de inicio para la toma de cualquier decisión, inversión o campaña de marketing y acción corporativa.

EL LIDERAZGO ES SABER ESCUCHAR

El propósito del liderazgo va más allá de preparar a tus equipos para la batalla. Las empresas son juzgadas por lo que realmente están luchando.

Gina Hayden, capacitadora de líderes y autora de "Cómo convertirse en un líder consciente, cómo dirigir con éxito en un mundo que ha despertado", explica que hoy en día los líderes exitosos extraen datos de manera muy diferente que en el pasado: "Creo que lo más importante no es sólo ver a los clientes, sino a la información o puntos de datos de todas partes del sistema, incluyendo los internos".

Si dejamos de concentrarnos en los resultados finales y nos enfocamos en el propósito de un negocio podría parecer como un voto de confianza para los líderes, los cuales tienen un punto de vista económico de la compañía y

de su estrategia. En "Creando organizaciones impulsadas por un propósito", Robert E. Quinn y Anjan V. Thakor usan el ejemplo del presidente de la compañía americana de energía DTE Energy Gerry Anderson, cuya misión es crear ganancias a largo plazo para los accionistas, pero sin propósito para sus trabajadores y clientes.

Después de la crisis financiera del 2008, Anderson sabía que necesitaba sacar más de la base de datos de clientes y empleados. La crisis destacaba un punto doloroso sobre el negocio; los empleados no estaban comprometidos, estaban encasquillados en comportamientos, carecían de creatividad y no alcanzaban su potencial. Un miembro de Junta Directiva de DTE, Joe Robles (Director de Estados Unidos) explicó que el trabajo más importante de Anderson era "conectar a la gente con un propósito".

El liderazgo de la compañía apoyó esta nueva cultura a través de programas de capacitación e incorporación que hablaban del propósito detrás del trabajo (que el mundo avance y la empresa siga funcionando) se crearon foros abiertos y actividades para fomentar la cultura y funcionaron. Las calificaciones del compromiso de los empleados crecieron. DTE recibió Premio Gallup de Mejor Empresa para trabajar cinco años consecutivos. Su rendimiento financiero se disparó, el precio de la acciones se triplicó del 2008 al 2017. ¿Qué fue lo que hicieron Anderson y DTE tan bien? Superaron su mayor barrera, dar la bienvenida al propósito al negocio: se olvidaron del enfoque transaccional del compromiso de los empleados (el dinero como conductor).



EL TALENTO VA DETRÁS DEL PROPÓSITO

La inmediatez de los comentarios de los homólogos disponibles en línea significa que el talento hoy tiene más participación que nunca en cuanto hacia donde van y el tipo de empresa donde quieren pertenecer (más que sólo estar contratados). Gracias a Glassdoor, podemos ver dentro de las empresas, tener un sentido de propósito y valores, y ponderar lo que nuestros líderes podrían estar haciendo mal.

Jon Goldstein, Director Regional de Sureste de Asia e India, Page Executive, sigue la competencia de talentos de las Gerencias

Senior todos los días. Él dice que en una empresa dirigida por una cultura de propósito se ignora cuando hay riesgo en la compañía. Podría parecer como un factor menor para muchos líderes, pero sí se ve la diferencia en los candidatos destacados. “En sectores donde la demanda de ciertos perfiles está de moda; si se demuestra venir de una cultura conducida por un propósito puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. En donde la marca solía ser la reina, ahora gobierna la cultura.”

PUNTOS CLAVES

Un negocio con propósito conduce al crecimiento y retención de empleados promoviendo una cultura donde todos los involucrados se sientan comprometidos con la compañía.

- En organizaciones con un propósito, el compromiso de los empleados es mejor, lo que conduce a mejores niveles de satisfacción de clientes.
- El propósito ayuda a alejar al liderazgo de la visión transaccional del compromiso de los empleados.
- El propósito debe ser real, confiable y creíble por mérito propio.
- La clave detrás del propósito es comunicarlo a empleados y clientes.
- Las culturas fuertes ayudan a los individuos a desempeñarse mejor, ya que se sienten motivados e inspirados a lograr más.

DIRECTORES DE LA FELICIDAD ¿SUPERFICIALES O REVELADORES DE UNA GRAN VERDAD?

El auge de Gerencias Senior nuevas y por qué su importancia



En el centro de cualquier negocio moderno hay un impulso incansable por la simplicidad y productividad frente a una complejidad creciente. Esta complejidad puede tomar varias formas: la digitalización en primer plano, la Inteligencia Artificial (IA) comienza a afectar a industrias enteras; y las economías y el conjunto de habilidades humanas, en respuesta, están evolucionando más rápido que nunca. Una consecuencia natural es el auge de nuevas Gerencias Senior.

Pero en la era actual de directores evangelistas de internet y de la felicidad sin precedentes, sería bueno preguntarse qué es real y que es superficial. ¿Cuántos de estos puestos nuevos son necesarios realmente? ¿Será que estamos llenando las salas de juntas con puestos de especialidades técnicas o funcionales muy específicos, cuando lo que realmente importa es la visión de negocio y liderazgo?

Para responder estas preguntas, necesitamos comprender qué hay detrás del auge de estas nuevas Gerencias Senior.

Las compañías están cambiando rápidamente para convertirse en empresas centradas en el cliente, diversas, de generación millennial y empáticas en cuanto a mentalidad; basadas en datos que muestran específicamente lo que quieren los clientes y los empleados. Pero una sola cosa se mantiene constante: La importancia

que se le da a las ideas. Algo que es sólo humano, no artificial, y en donde la inteligencia puede contribuir.

Y como lo explica Jon Goldstein, Director Regional del Sureste de Asia e India de Page Executive, la tendencia de explorar nuevas funciones ejecutivas independientemente de cualquier nomenclatura en particular es sólo un reconocimiento de que las compañías necesitan ser más humanas que nunca y acelerar el flujo de ideas.

“Mientras más Gerencias Senior tenga una empresa, en teoría más ideas podrá arrojar al CEO y responder a ellas.”

Golstein dice, “no hay jerarquía que se interponga y quiera el control. Las nuevas gerencias pueden tomar el control de ideas, poseerlas, llevarlas directamente a quien toma las decisiones, acelerar los procesos y ser más reactivas.”



Las nuevas gerencias pueden tomar el control de ideas, poseerlas, llevarlas directamente a quien toma las decisiones, acelerar procesos y ser más reactivos.

Jon Goldstein, Director Regional del Sureste de Asia e India, Page Executive

LOS NUEVOS PUESTOS NECESITAN NUEVAS HABILIDADES

Muchos de los puestos más nuevos en las Gerencias Senior, se relacionan a áreas específicas del negocio. No están enfocados como antes a experiencias del cliente o de diversidad ni son concretamente puestos en el área digital o de información. La restricción de habilidades se ha expuesto por el rápido crecimiento de la tecnología y los cambios que ha traído al negocio.

Goldstein comenta: “Recientemente, coloqué a un Director de Diversidad. Puestos como estos son buenos pues demuestran que las compañías reconocen la importancia de hacer el liderazgo del consejo verdaderamente representativo”.



Puestos como el de director de diversidad son buenos pues demuestran que las compañías reconocen la importancia de hacer el liderazgo del consejo verdaderamente representativo. El éxito se presenta cuando las compañías tienen estos puestos y permiten que la gente que los tiene sean una influencia en los resultados comerciales.

Jon Goldstein, Director Regional del Sureste de Asia e India de Page Executive

Esta noción se demuestra más claramente observando la diferencia entre los Directores de Tecnología y la nueva variedad de Director Digital así como el Director de Seguridad de la Información.

Los Directores en Tecnología tienen un antecedente en TI y se ocupan de la infraestructura por lo que pueden ser menos individualistas, menos singulares y probablemente incorporar menos valor humano en el ámbito de las ideas. Por otro lado el Director de Seguridad de la Información y el Director de Medios Digitales son normalmente mejor pagados y considerados más importantes que muchos otros directores. ¿Por qué? Por su valor.

Goldstein explica este cambio para comprender la importancia de los puestos digitales en el negocio. Puestos como el de Director del Área Digital o de Seguridad de la Información son, desde la perspectiva de datos y seguridad, necesidades absolutas como socios de negocio y las de TI no sólo son simplemente apoyo. Estas 2 áreas son tan importantes como el producto, pues como se proteja a la organización se asegura la identidad de la marca.

LA FELICIDAD ES UNA FUERZA CONDUCTORA

Por el mismo estilo, puestos como el de Director de Privacidad y Director de Transformación pueden entenderse claramente teniendo su base en las necesidades de negocio contemporáneos,



pero ¿Qué hay de la felicidad?

Chade-Meng Tan (Google), Alexander Kjerulf (WooHoo Inc), y Laurence Vanhée (Secretario del Seguro Social Belga) todos ellos han tenido el puesto de directores de la felicidad (CHO).

¿Qué conjunto de habilidades e indicadores de desempeño trajeron a sus empresas y países? El enfoque en el bienestar de sus empleados se cuantifica fácilmente en términos de reducción en el agotamiento, ausentismo y otros factores medibles. El enfoque en la felicidad es también contrapeso directo a otras técnicas de gerencias popularizadas en los 80 y 90, tales como sistemas de costeo basados en actividades.

Aun cuando pueda sonar superficial en gran medida por ser extraña y enfocada en las emociones humanas, el pensamiento detrás del rol de Director de la Felicidad es de hecho mucho más profundo.

El objetivo del Director de la Felicidad es el de crear un lugar para humanos en un sistema no hecho para ellos.

Alexander Kjerulf, Fundador y Director de la Felicidad en Woo- Hoo Inc explica que el rol del Director de la Felicidad es por si solo transformador y fundamentado en una realidad para mejorar la retención y sentimiento de empleados.

“Ningún trabajo es perfecto ni crea solo reacciones positivas, pero las investigaciones demuestran que el desarrollo de los humanos requiere emociones positivas sobre negativas.”

Kjerulf lo explica: “Las emociones positivas dirigen la lealtad del empleado mejor que las tácticas de retención . Básicamente si tu trabajo te hace feliz permanecerás más tiempo, aun cuando puedas irte por un mejor

salario a cualquier otro lado.”

“La felicidad es un término inspirador comparado con el compromiso o bienestar: es confiable. Los investigadores la utilizan cuando hablan en términos sencillos, ya que todos entienden. No se requiere de definiciones de expertos pues se sabe si uno es feliz en el trabajo”.

LOS DIRECTORES TRANSFORMACIONALES

Si se visualiza como una manufactura, la transformación involucra a toda la compañía. Requiere de líderes que puedan generar este cambio y asegurarse que la fuerza de trabajo lo entienda y como resultado que la compañía gane dinero. Goldstein explica: “Los directores transformacionales están en las empresas de manufactura para implementar cambios en las operaciones. ¿Por qué? Pues necesitan convertirse en un productor de “Internet de las Cosas”, un centro de producción automatizado y extremadamente eficiente.

Sin embargo muchas compañías no quieren el cambio y les asusta su implementación. La zona principal de Director Transformacional es cuando la compañía reconoce que hay capacidades no utilizadas y necesita desencadenarlas.”



Muchas compañías no quieren el cambio y les asusta su implementación. La zona principal de Director Transformacional es cuando la compañía reconoce que hay capacidades no utilizadas y necesita desencadenarlas.

Jon Goldstein, Director Regional del Sureste de Asia e India de Page Executive.

La tendencia para expandir a las Gerencias Senior está basada en una valoración lógica y estratégica, de realidad comercial contemporánea. Pero sería ridículo no reconocer el riesgo de inflar el puesto.

El equipo de Gerencia Senior necesita ser socio comercial con liderazgo y experiencia operacional en la compañía. ¿Qué tan basado está en la realidad como para tomar un ejemplo nuevo y popular como el “Chief Scrum Master”, (Facilitador de problemas de proyecto)? Aunque el puesto presenta el rol como algo serio, ¿En realidad es un líder de equipo con pretensiones? ¿Será que este facilitador representa un liderazgo y valor adicional a lo largo de toda la empresa?

En cuanto a habilidades el Director de la Felicidad (CHO) es inspirador y práctico. Puede ser cualquiera, a menudo alguien de RH pero uno de nuestros clientes de Dinamarca designó a su Director Legal. Es así como el CHO no es aquel que va de un lado a otro haciendo feliz a la gente todo el tiempo.

Es un gerente de proyecto, planea iniciativas para hacer más feliz a las personas, tales como capacitaciones, eventos, celebraciones y actividades que ayuden a la gente a ver el propósito en lo que hacen.

Esto es crucial ya que el propósito es sumamente importante en una era donde la gente debe reafirmar su prioridad sobre la IA, en la cual los millennials han sido designados a convertirse en la población de fuerza de trabajo, liderazgo y base de clientes dominante.

CORTANDO BRECHAS EN LA EMPRESA

Al final el crecimiento de nomenclaturas nuevas en las Gerencias Senior apunta hacia muchas cosas. Hay una diversidad creciente en la fuerza de trabajo en general y necesita verse reflejada en lo alto. La presión de los grupos de interés tales como de responsabilidad y las amenazas a la reputación organizacional requieren de un liderazgo por parte las gerencias de primer nivel. La tecnología nos ha conducido a una mayor incertidumbre gracias a factores disruptivos y demandas cambiantes de clientes.

Es así, que estos nuevos puestos están para ayudar a acortar brechas en la empresa, integrar canales de comunicación, y hacer que se mantenga el trabajo interdisciplinario.

Así concluye Goldstein, “Cualquier rol con un puesto de Gerencia Senior, RH, Tecnología, Información y otros, tiene que ser socio comercial. Los requisitos son muchos más que para un trabajo y no sólo ser guía de turismo.

“Si el negocio puede invertir en una función y hacer a la gente más comprometida, feliz y productiva, impulsando los ingresos y mejorando los resultados finales, esta es la definición de un buen liderazgo.”

PUNTOS CLAVES

Los nuevos puestos de trabajo traen conjuntos de habilidades interpersonales a la organización, acortando brechas de conocimiento y ayudando a que la transformación de la empresa se lleve a cabo.

- El rol de CHO es ayudar a los empleados a comprender el significado detrás de su trabajo: el propósito.
- Las nuevas funciones y puestos ejecutivos surgen en compañías que necesitan ser más humanas y acelerar el flujo de ideas.
- Cualquier puesto de Gerencia Senior debe ser un socio comercial con voz en la junta directiva.

TRANSPARENCIA Y CULTURA DE HONESTIDAD

¿Qué tan lejos es lejos con una cultura empresarial abierta?



La tecnología da acceso sin precedentes a la información previamente más allá del nivel salarial. Los recientes desarrollos políticos a nivel mundial reflejan nuestro escepticismo creciente con el status quo. Mientras más sabemos, más nos damos cuenta de lo que no se nos dijo antes.

El negocio como de costumbre está acabado. La demanda por mayor transparencia corporativa está creciendo y la mayoría de las compañías están respondiendo. Es parte de una tendencia más amplia y compleja para que el negocio se vuelva más humano y auténtico: que sea testigo de los conductores de la diversidad, por empatía en relación a la salud mental y su prioridad: el propósito.

Para esta generación de empleados y consumidores, es vital que las empresas sean abiertas con sus políticas y acciones. De acuerdo con un estudio reciente hecho por Sprout Social, más del 86% de la gente en los Estados Unidos

creo que la transparencia de un negocio es más importante que nunca. Los gobiernos están consagrando la transparencia empresarial en la ley, con la Regulación de Protección General de la Información (GDPR) en la Unión Europea por nombrar el último ejemplo.

Una cultura de honestidad es un buen sentido de negocio. En una cultura transparente, los líderes toman mejores e informadas decisiones. Un buen ejemplo de cómo funciona es un experimento relativamente desconocido de la NASA de su tripulación de cabina. Colocaron al piloto, copiloto y navegador en un simulador de vuelo y observaron sus respuestas a un

accidente potencial.

El típico piloto a cargo comete más errores que un piloto abierto e inclusivo, que consulta a su tripulación antes de tomar una decisión. Los miembros de la tripulación que normalmente trabajaban con pilotos decisivos fueron incapaces de intervenir, aun teniendo información que pudiera salvar al avión.

“Lo choques son invariablemente errores de equipo y comunicación,” lo explica Malcolm Gladwell en su libro *Outliers: the story of success* (Los Fuera de serie, por qué unas personas tienen éxito y otras no).

El compromiso hacia la transparencia puede ser realmente beneficioso. ¿Pero habrá obstáculos para los bien intencionados pero incautos? Y ¿Qué tan lejos puede llegar una cultura empresarial abierta cuando se trata de contratar y retener candidatos?

DEMASIADA INFORMACIÓN

Los libros de administración elogian a las culturas corporativas cuando la información fluye libremente entre directivos y empleados, y hacia fuera con los clientes, candidatos y otros involucrados. Sin embargo, los estudios muestran que una cultura de completa apertura e inclusión puede resultar contraproducente.

“Demasiada transparencia podría crear condiciones en las cuales los empleados sentirían que su autonomía y singularidad está siendo desafiada.” Así lo explica David De Cremer, profesor de administración de la universidad de Cambridge. La pregunta es cómo crear compañías con culturas abiertas y evitar la trampa de la transparencia.

ACTO DE EQUILIBRIO

Encontrar el equilibrio correcto comienza con la forma en que los candidatos son seleccionados. Un proceso de selección transparente es en extremo importante si no se quiere perder a la mejor gente.

“La manera como se manejan a candidatos potenciales tiene alto impacto en la reputación como compañía” dice Stephen Surber, Socio Mayoritario y Director de Prácticas y Servicios Financieros Globales, Page Executive en Suiza. “Ellos desean saber exactamente qué esperar. Especialmente en puestos ejecutivos, la gente quiere retroalimentación inmediata. ¿Cuántos candidatos más hay? ¿Cuál es el siguiente

paso? Una de las mayores frustraciones de los candidatos en cualquier nivel es que el proceso no sea claro.



La forma como se manejan a posibles candidatos tiene alto impacto en la reputación como compañía. La frustración más grande para candidatos de cualquier nivel es que el proceso no sea claro.

Stephan Surber, Senior Partner y Director de Prácticas y Servicios Financieros Globales de Page Executive.

UN ASUNTO CONTROVERSIAL

Después de los rumores que decían que Google estaba lanzando una app de búsqueda censurada en China cientos de empleados llamaron a la transparencia de este nuevo producto. En una carta abierta demandaban que por lo menos un empleado supervisara el proyecto. Un año antes más de mil empleados de Google decidieron publicar sus salarios y bonos para crear más apertura alrededor de los ingresos.

El objetivo de los empleados de Google era crear una transparencia salarial tocando una parte de proceso de selección que es controversial. No hay duda de que más apertura sobre salarios es buena para los candidatos, por una parte puede reducir la brecha de pago de género.

Pero una política de apertura completa de salarios también puede generar tensión entre empleados: “Como Gerente de Contrataciones quieres tener la posibilidad de ofrecer más si piensas que alguien es el candidato perfecto para el puesto. Podría ser desmotivante para el equipo existente si saben cuánto se ofrece al nuevo integrante.” Explica Surber.



Como gerente de contrataciones quieres tener la posibilidad de ofrecer más si piensas que alguien es el candidato perfecto para el puesto. Podría ser desmotivante para el equipo existente si saben cuánto se ofrece al nuevo integrante .

Stephan Surber, Socio Mayoritario y Director de Prácticas de Servicios Financieros Globales Page Executive

En otras palabras no hay una solución que se adapte a todo. Países como Suecia, Noruega y Finlandia, donde los sueldos son públicos, muestran que la transparencia puede funcionar.

También hay otras compañías como Whole Foods Market, que proporcionan información salarial transparente, por lo menos a sus empleados.

LA SENSACIÓN DE SENTIRSE EN ESCENA

Otro importante tema para considerar, por lo menos desde la perspectiva de RH es cómo una cultura empresarial de transparencia afecta en la retención de los mejores miembros

de un equipo. Un reto es que las estructuras completamente abiertas aumentan la sensación de sentirse expuestas y bajo escrutinio constante. Una cultura de transparencia normalmente tiene espacios de oficina abiertos, plataformas de medios sociales y dispositivos inteligentes para que la información se comparta donde sea y a la hora que sea.

De acuerdo con un estudio de la escuela de Negocios de Harvard, este tipo de transparencia radical puede tener el efecto contrario: "Pasamos más tiempo actuando (...) y evitando vergüenzas." Explica Ethan Bernstein, Profesor Asociado de Liderazgo y Comportamiento Organizacional, "abastecemos a nuestra audiencia, haciendo lo que se espera."

Demasiada transparencia puede hacer que los empleados se sientan incómodos y eventualmente se vayan. Las compañías que saben retener empleados dan en el blanco con el balance correcto entre transparencia y privacidad.

El más famoso es el 20% del tiempo que los ingenieros de Google pueden dedicar a un proyecto que les interese personalmente. Este "tiempo de juego" no monitoreado ha sido reconocido en la incubadora de muchos productos de Google incluyendo Gmail, Google



News, por último si bien no menos importante, El Reporte de Transparencia de Google.

SER HUMANO

La lección es, aunque más transparencia tiende a tener un efecto positivo, no es una reparación rápida o fácil. Mayor apertura no necesariamente produce una cultura empresarial sana, una confianza enriquecida o un mejor desempeño.

La búsqueda de ser más abiertos, honestos y claros es una necesidad en tiempos cuando los valores humanos deben ser protegidos y valorados. Las compañías también deben de confiar en la más humana de las características: el sentido común.

La transparencia debe ser una cultura subyacente pero flexible así como un sistema de valores y no un proceso binario rígido. Los mejores empleadores en Glassdoor son todas compañías transparentes hasta cierto punto. Son abiertas cuando pueden y cerradas cuando necesitan serlo.

Realmente la transparencia es comunicación: asegurando que empleados, clientes y personas involucradas conozcan el propósito de la compañía y su estrategia, así como su rol en ella.

KEY TAKEAWAYS

Una cultura transparente permite a la gente mejor informada tomar as mejores decisiones, pero demasiada apertura puede ser contraproducente puesto que la gente actúa en lugar de producir.

- La Demanda de mayor transparencia corporativa está creciendo.
- Más transparencia tiende a tener un efecto positivo, pero no es una solución temporal.
- La transparencia debe ser una cultura subyacente pero flexible y un sistema de valores.
- La apertura puede crear condiciones donde los empleados sientan que su autonomía y singularidad están siendo desafiadas.
- Las culturas transparentes conllevan a una mejor toma de decisiones.

EL DIRECTOR FINANCIERO (CFO) COMO GUARDIÁN DEL PANORAMA GENERAL

¿Cómo se equilibra la visión del CEO y la realidad de la junta del directorio?



Nadie sabe cómo evolucionarán el Brexit u otras coyunturas políticas. Ni tampoco qué impacto tendrán la inteligencia artificial (IA) y automatización en los trabajos y negocios exactamente. Pero el hecho de que el futuro es impredecible no justifica abandonar planeaciones a largo plazo y la ambición de dar resultados a corto plazo.

Más que nunca, la clave del éxito es la relación entre el Comité Ejecutivo y las Gerencias Senior. El Comité Ejecutivo debe entender la visión del CEO y creer en ella.

¿Cómo se preparan los líderes para el futuro mientras tienen que lidiar con objetivos a corto plazo y salvaguardar el negocio para mantener en alto la productividad? ¿Cómo se adaptan al cambio y lo integran a la estrategia desarrollada por la dirección?

EL CFO: LOS OJOS DEL MERCADO

Típicamente el CEO es visto como un visionario de la compañía, responsable de implementar un cambio hacia el crecimiento y la expansión.

Pero la custodia del CFO del panorama general es crítica. El CFO es en la compañía los ojos del mercado, responsable de la estabilidad y planeación financiera, y contribuye directamente al bienestar de todos los empleados.

Daniel Yates, Socio y Director de Prácticas Financieras Globales de Page Executive, explica: "El CFO forja un puente entre la visión a largo plazo de la compañía, basada en sus capacidades y las fluctuaciones del mercado".

Los CFOs necesitan manejar los cambios organizacionales, especialmente cuando se trata de transformación, proyecciones, información y el mundo digital. El CFO es el director comercial

y se asegura que la compañía no quede olvidada por un enfoque estrecho de resultados a corto plazo o por dar mucha concentración a objetivos a largo plazo.



El CFO forja un puente entre la visión a largo plazo de la compañía, basada en sus capacidades y las fluctuaciones del mercado.

Daniel Yates, Socio y Director de Prácticas de Finanzas Globales, Page Executive

¿Por qué? Tradicionalmente los CFOs eran especialistas en números y análisis, enfocados en el departamento financiero, contable y de presupuestos. Pero en años recientes, los negocios han observado un cambio, logrando hacer al CFO más proactivo. Haciendo que crezca con un perfil más estratégico y permitiéndole influir en la planeación, estrategia y gestión de rendimiento de manera más profunda, gracias a sus habilidades analíticas y nuevas competencias interpersonales que se requieren de un CFO del siglo 21.

Por ello Airbnb contrató a Daveiner, veterano de Amazon por 17 años, en el mismo puesto dentro de la organización para consumidores a nivel mundial, él había encaminado a la compañía hacia las adquisiciones de Whole Foods Market y Zappos. No hay mucho que analizar, su experiencia previa con Airbnb, como se ve de una transición de una empresa privada a pública en 2019, necesita mantener a los inversionistas institucionales y otros accionistas a bordo a medida que presionan por un mayor crecimiento, posiblemente impactando el balance general a corto y mediano plazo.

FRICCIÓN A NIVEL DE CONSEJO

Una rebelión de accionistas es un resultado perjudicial, el cual surge de un desempeño pobre, bonos ejecutivos o desacuerdos estratégicos con la Gerencia Senior. Los accionistas podrían amenazar con reducir el precio de sus acciones a través de la venta sincronizada de sus holdings.

En el 2005 Michael Eisner, Presidente y CEO de Walt Disney Company, se retiró después de que el sobrino de Disney, Roy Disney, dirigió

una revuelta de accionistas. Su alegato fue que Eisner no tenía habilidades gerenciales, lo cual pudo haber causado una fuga de cerebros en el imperio de Walt Disney.

En 2010 British Petroleum y Shell enfrentaron una revuelta debido a un desacuerdo en las decisiones en las políticas canadienses para manejar arena de petróleo.

De acuerdo con Yates: "Algunos accionistas institucionales pueden ser negligentes y responsabilizar a las administraciones pues éstos se concentran en elegir las acciones correctas en lugar de proteger sus intereses a través de sus acciones."



Algunos accionistas institucionales pueden ser negligentes y responsabilizar a las administraciones pues éstos se concentran en elegir las acciones correctas en lugar de proteger sus intereses a través de sus acciones.

Daniel Yates, Socio y Director de Prácticas de Finanzas Globales, Page Executive

POR QUÉ LA CUSTODIA DEL PANORAMA GENERAL IMPORTA

La idea del panorama general importa. Aun cuando la frase significaba simplemente pensar a largo y no solo a corto plazo, hoy día significa mirar más allá del impacto comercial.

La Corporación B es una consultora independiente de evaluación que valora el impacto positivo de las empresas en la sociedad, abordando ideas de gerencia, sustentabilidad y transparencia, considerando rentabilidad a largo plazo y cambios duraderos para todos los involucrados y no sólo los accionistas.

Danone es una gran firma que está avanzando rápidamente hacia la certificación B Corp. Después de anunciar en 2017 el empuje hacia la acreditación para sus operaciones en Norte América.



¿Por qué Danone está tan interesada en obtener el estatus B Corp. a través de sus operaciones globales? Porque como lo explica Emanuel Faber, director y CEO en un artículo de LinkedIn: “B Corp. puede proporcionar una infraestructura que permita una respuesta relevante a la creciente presión para medir las exterioridades no financieras de su impacto.”

En ese mismo artículo Faber notó que la compañía sindicó un préstamo de 2 mil millones de euros de 12 bancos globales, con tasas de interés que disminuían a medida que la compañía se acercaba al estatus de B Corp. Como menciona Faber: “El cambio de paradigma es que estos bancos identificaron que el B Corp. disminuye el riesgo beta de nuestro estatus crediticio.”

Certificaciones como esta comparan en última instancia lo que dice la compañía de lo que hace, ofrece transparencia en relación a los estándares de prácticas sociales y ambientales y recompensa a las compañías que se mantienen fieles a su palabra.

PONIENDO EN EQUILIBRIO EL CORTO Y LARGO PLAZO

El acto de equilibrio entre los resultados trimestrales, la búsqueda constante de nuevas oportunidades rentables y el gran panorama general requiere de un liderazgo fuerte. El CFO surge como uno de los puestos vitales para lograr este equilibrio correcto, ya que los CFOs están bien ubicados para entender y abogar por la medida correcta.

Fernando Andraus, Socio Ejecutivo para Page Executive en América Latina, explica que el punto de equilibrio entre los proyectos estratégicos a corto y largo plazo radica en cuáles indicadores clave de desempeño (KPIs) se usaron. Insiste en que los indicadores trimestrales y anuales no son capaces de informar el desempeño económico de manera real debido a la volatilidad de estos números. Se necesitan encontrar KPIs con valores que no cambien de manera repentina, como el valor del cliente.



Los indicadores trimestrales y anuales no son capaces de informar el desempeño económico de manera real debido a la volatilidad de estos números. Se necesitan encontrar KPIs con valores que no cambien de manera repentina, como el valor del cliente.

Fernando Andraus, Senior Partner for Latin America, Page Executive

CÓMO CONVERTIR UNA PÉRDIDA A CORTO PLAZO EN UNA GANANCIA A LARGO PLAZO

La estrategia de hacer mayores inversiones para ganar participación en el mercado y para obtener ganancias en el futuro es común en el sector de tecnología. Aplicaciones de movilidad como Uber ejemplifican esto perfectamente. Operando globalmente los factores disruptivos,



no requieren generar ganancia ni hoy ni en el próximo trimestre, pero sí a mediano plazo. Las pérdidas tempranas se entienden como inversiones de expansión solo si la compañía está haciendo proyecciones de crecimiento rápido.

Uber, valorada en casi US \$70 mil millones invierte de manera considerable en mercados nuevos (y batallas legales) para poder operar sin regulación a diferencia de los choferes de taxi. Esto se ve reflejado en su estrategia: expandirse al mayor número de locaciones posibles, tener más conductores que la competencia y generar altos rendimientos para los accionistas en un futuro cercano.

Se requieren de acciones rápidas, pero con cautela. Hay un gran riesgo en las decisiones que podrían influenciar negativamente el futuro de la compañía, especialmente en un ambiente de transformación tecnológica constante. Uber ha padecido una gran cantidad de contratiempos de relaciones públicas porque la visión general, la marca y no sólo el negocio, se pueden decir que fueron desatendidas en la carrera para justificar las primeras inversiones.

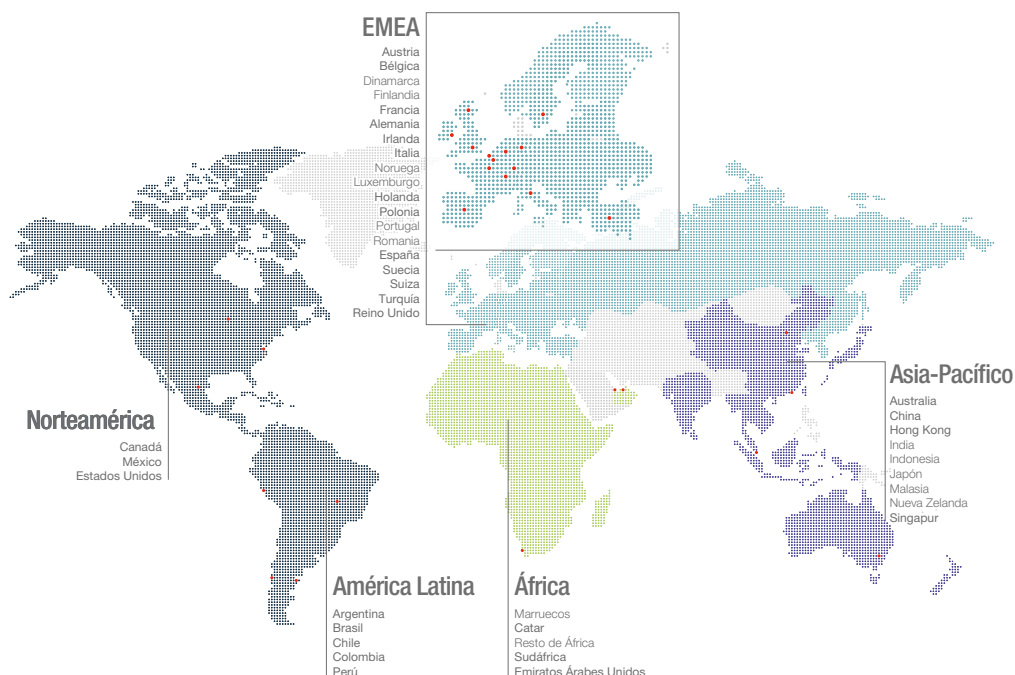
PUNTOS CLAVES

Los CFOs y su entendimiento que proporcionan de la información son claves en la estabilidad a corto y largo plazo pero necesitan confiar en la gente correcta para hacerlo transversal.

- La relación del Consejo Ejecutivo y de las Gerencias Senior son claves para el éxito de la compañía.
- Los equipos ejecutivos fuertes se anticipan a las preocupaciones del consejo y los accionistas, mantienen estrategias futuras y evitan conflictos a nivel senior.
- El puesto de CFO emerge como uno de los más vitales para balancear los resultados trimestrales con nuevas oportunidades rentables.
- Los CFOs influyen en la gestión de planeación, estrategia y desempeño utilizando sus habilidades analíticas e interpersonales.

NUESTRA PRESENCIA GLOBAL

Consultores dedicados y experimentados a nivel mundial



ÁFRICA

Igor Rochette
Regional Manager
+33 141924468
igorrochette@pageexecutive.com

BRASIL

Fernando Andraus
Senior Partner
+55 1145056224
fernandoandraus@pageexecutive.com

AUSTRALIA

Joss Godbold
Regional Director
+61 396075658
jossgodbold@pageexecutive.com

EUROPA CENTRAL & ORIENTAL

Jiri Gazda
Partner
+43 120520543
jirigazda@pageexecutive.com

ARGENTINA

María Elisa Olivieri
Associate Partner
+54 1140014532
mariaolivieri@pageexecutive.com

COLOMBIA

Paola Pulgarín
Associate Partner
+57 17436736
paolapulgarin@pageexecutive.com

BÉLGICA

Olivier Top
Senior Partner
+32 025094536
oliviertop@pageexecutive.com

CHILE

Ainara Ormazábal
Partner
+56 225853212
ainaraormazabal@pageexecutive.com

CHINA & HONG KONG

Steve Parkes
Partner
+852 2848 4703
steveparkes@pageexecutive.com

EUROPA CONTINENTAL

Christophe Rosset
Managing Partner CE
+32 025094579
christopherosset@pageexecutive.com

FRANCIA

Matteo Guerra
Senior Partner
+33 141927116
matteoguerra@pageexecutive.com

ALEMANIA

Dennis Hoffmeister
Senior Partner
+49 211177224817
dennishoffmeister@pageexecutive.com

IRLANDA

Ronan Coyle
Partner
+ 353 16539800
ronancoyle@pageexecutive.com

ITALIA

Maximilian Redolfi
Senior Partner
+39 02806800512
maximilian.redolfi@pageexecutive.com

MÉXICO

Joao Nunes
Partner
+52 5552845777
joaonunes@pageexecutive.com

MEDIO ORIENTE

Gavin Cheadle
Partner
+971 47090304
gavincheadle@pageexecutive.com

PERÚ

Rodrigo Escudero
Partner
+51 17125814
rodrigoescudero@pageexecutive.com

POLONIA

Pawel Wierzbicki
Partner
+48 22 31930 14
pawelwierzbicki@pageexecutive.com

SINGAPUR

Jon Goldstein
Regional Director
+65 6416 9715
jongoldstein@pageexecutive.com

ESPAÑA

Miguel Portillo
Senior Partner
+34 911318114
miguelportillo@pageexecutive.com

SUIZA

Stephan Surber
Senior Partner
+41 442242235
stephansurber@pageexecutive.com

PAÍSES BAJOS

Inge Wolff
Partner
+31 102176522
Ingewolff@pageexecutive.com

TURQUÍA

Burcu Havlucuoglu
Associate Partner
+90 2123365226
burcuhavlucuoglu@pageexecutive.com

REINO UNIDO

Jonathan Wiles
Managing Partner
+44 2072692591
jonathanwiles@pageexecutive.com

EUA

Paul Webster
Managing Partner
+1 212 7716062
paulwebster@pageexecutive.com

