

## Libros para estar al día

● Propuestas con las últimas tendencias en finanzas, economía y tecnología.



### Amazon desatado

**Autores:** Brad Stone

**Editorial:** Indicios

En *Amazon desatado*, Brad Stone presenta un retrato profundamente informado de cómo Jeff Bezos convirtió una pequeña startup de venta de libros a través de Internet en una

de las empresas más poderosas y temidas de la economía global. Stone proporciona un retrato sin adornos de un hombre y una compañía que está desatada, sin límites que la condicionen, y sin la cual no podríamos imaginar la vida moderna.

# 28,5%

### Ocupación

La tasa de ocupación de personas con discapacidad en Catalunya fue del 28,5% durante 2020. La contratación aumentó hasta las 5.800 personas.

## Organización

### El principio de Peter: la ineficiencia de la 'jerarquilogía'



JAUME GONZÁLEZ  
Profesor y director de Programas de la Business School de ESIC Barcelona

#### El principio de Peter nos muestra las ineficiencias y paradojas del sistema de ascenso laboral actual

Una de las palancas motivacionales más potentes en el desarrollo profesional de cualquier persona es la existencia en el horizonte de un eventual ascenso laboral. La posibilidad de ser promocionado representa un incentivo para el desempeño, y entronca con una de las piezas clave en la teoría de las necesidades de Abraham Maslow, como antesala a la autorrealización: el reconocimiento.

A nivel cultural tenemos todos asumido que el itinerario natural implica necesariamente ir escalando de forma paulatina dentro de la jerarquía de la organización, o pasando de una empresa a otra para asumir el siguiente peldaño en la escalera de cargos. No ir consiguiendo esos logros puede ser visto como indicativo de fracaso profesional. Es la muestra misma del éxito.

Este paradigma, sin embargo, acaba redundando en un modelo que acentúa las ineficiencias, y lastra el avance global, en contra de lo que a priori cabría esperar. Tal fenómeno es conocido como 'Principio de Peter', por el pedagogo y escritor Laurence Johnston Peter, que en 1969 publicó un libro homónimo desarrollando dicho principio. La base conceptual del enunciado es muy simple, y quizás se entienda mejor con un ejemplo. Imaginemos un joven, Arturo, altamente responsable y profesional, que consigue un empleo como comercial. Su objetivo será el de vender lo máximo posible, conseguir clientes satisfechos, fidelizarlos, e ir haciendo crecer su cartera de negocio.

Se esfuerza y trabaja duro, así que imaginemos que se convierte en el mejor vendedor de la compa-

ña. Durante dos años seguidos presenta unas cifras de ventas históricas para el departamento. Cabe esperar entonces que la empresa opte por premiarle, y ascenderlo al siguiente nivel en la jerarquía: nuestro joven en poco tiempo pasa a ser el nuevo Supervisor Comercial de su delegación.

Y aquí aparece la primera paradoja: Arturo era un excelente comercial, pero no tenemos ninguna garantía de que cuente con las capacidades necesarias para el siguiente puesto: gestión de grandes cuentas, dirección de equipos, fijación de objetivos. En realidad, sólo sabemos que era el mejor comercial en su departamento. Pero vamos a suponer que Arturo también cuenta con las habilidades requeridas para despuntar en el nuevo puesto. Crea un equipo cohesionado, motiva a los integrantes de su red comercial, y consigue sacar lo mejor de cada uno de ellos, de forma que su delegación obtiene en poco tiempo los mejores resultados de la compañía. En menos de tres años ya ha conseguido un nuevo ascenso: Arturo es el nuevo Director Comercial de Zona. Su carrera es meteórica.

Es en ese momento (por no alargar más el ejemplo) en el que Arturo se enfrenta por primera vez a un cargo para el que no está preparado. Sus resultados son mediocres en el mejor de los casos, y un gran sentimiento de impotencia y de fracaso se va apoderando de él. Arturo es una nueva víctima del principio de Peter, según el cual un individuo va ascendiendo en la jerarquía hasta que llega a su máximo nivel de ineficiencia. Hecho que, al considerar los resultados a los que Arturo estaba acostumbrado, minan todavía más su moral y lastran su motivación, entrando en una espiral de la que resulta difícil escapar. Y su compañía sufre las consecuencias también.

Nos falta desarrollar todavía una cultura en la que Arturo pudiera haber seguido despuntando en alguno de los cargos anteriores, con las subidas salariales necesarias para reconocer su desempeño, y sin cambios que implicasen que la empresa perdiera un empleado altamente eficiente en un puesto clave y, el trabajador, la motivación que debería haberle generado la promoción. Debemos empezar a considerar la clave del éxito la eficiencia, y no la 'jerarquilogía'.

## Flash



### José L. Escrivá Pensiones

El ministro de Seguridad Social, José Luis Escrivá, ha aprobado una subida de las pensiones del 2,5%. Esto supondrá que los pensionistas españoles recibirán de media 700 euros más al año, además de un incremento del presupuesto para jubilaciones de más de 2.000 millones de euros.



### Yolanda Díaz Salario mínimo

La ministra de Trabajo, Yolanda Díaz, ha convocado a los sindicatos de trabajadores para negociar una subida del salario mínimo, con esperanzas de llegar a una conclusión el próximo 7 de febrero. Sindicatos españoles han exigido una subida de salarios a causa de la alta inflación.



### Roger Torrent Treball

El conseller de Empresa i Treball de la Generalitat, Roger Torrent, destaca que Catalunya lidera la caída del desempleo en España, con una tasa de paro del 10,16%, según los datos de la Encuesta de Población Activa. El paro español disminuyó en 2,8 puntos.

## Digitalización

### El doble desafío para la empresa familiar



ARTURO SIMÓN  
Socio de Risk Advisory de Deloitte

#### La transformación digital es clave para la supervivencia de las empresas familiares

La crisis actual provocada por la Covid-19 ha acelerado los procesos de transformación de la empresa familiar, y lo ha hecho desde diferentes ángulos como la digitalización, la resiliencia o la innovación.

Aún sin haberse superado esta crisis y en medio de este proceso de transformación, surge una pregunta clave para saber cómo deben prepararse las compañías para el futuro: ¿este entorno de incertidumbre va a ser finito en el tiempo?

Si lo fuera, estaríamos en una carrera de corta distancia y seríamos capaces de sacar ventaja y consolidarnos a través de un único proceso de transformación... pero la realidad es tozuda y se empeña en demostrarnos que, cada vez más, la incertidumbre, lejos de desaparecer, se incrementa, en diferentes frentes, y, por lo tanto, debemos estar preparados para carreras de larga distancia. Y sin un horizonte concreto donde avistar la meta, no queda otra que prepararnos para la transformación continuada.

Aspectos como la flexibilidad, el conocimiento o la capacidad de aprendizaje toman relevancia aquí. Deben ser intrínsecos a la organización y, por ende, la empresa debe tomarlos como ejes de desarrollo y consolidación.

Sin duda la transformación digital es clave, y toda empresa que quiera garantizar su existencia en el corto plazo debe afrontarla. Asimismo, igual de cierto es que toda aquella empresa que quiera garantizar su sostenibilidad a largo plazo, de-

be abordar una adaptación cultural.

Los resultados de nuestro estudio *La crisis acelera la transformación: perspectivas españolas y globales para empresas familiares y de capital privado* ponen de relieve la importancia de elementos vinculados a la cultura de la organización - como son el dinamismo, la capacidad de colaboración o la capacidad de colaboración - para alcanzar los objetivos transformacionales.

La relevancia de todos estos elementos nos hace concluir que uno de los grandes retos de la empresa familiar radica en lograr combinar su grado de desarrollo como organización con una cultura sólida, basada en los valores que la distinguen (independientemente de su grado de madurez) y fomentar así la pervivencia de estos valores en el tiempo como garantía de sostenibilidad.

El desafío para la empresa familiar es, por lo tanto, doble, ya que no solo debe madurar y transformarse como organización familiar, asegurando la continuidad de su legado desde el punto de vista de la familia y empresa, sino que debe simultáneamente desarrollar, fomentar y mantener una cultura organizativa que favorece la transformación continua de la empresa y del negocio.

Sin duda, si la empresa familiar es capaz de dominar el desarrollo de estos dos ejes, será también capaz de asegurar un futuro sostenible, navegando el corto, el medio y el largo plazo.

