

Talento de Hombres y Mujeres:

Retos y Oportunidades

Las Heras, Mireia

2013



Con la colaboración de:



Mireia Las Heras,
Profesora IESE Business School
mlasheras@iese.edu

Catalyst – consultora internacional en temas de mujer y liderazgo – muestra que las empresas de Estados Unidos con tres o más mujeres en el consejo reportan unos resultados (ROE) un 45% mayores que aquellas que tienen menos de tres mujeres en el consejo. Estos datos son provocativos. Son discutibles pues no muestran causalidad (¿Es el hecho de tener mujeres lo que lleva a mejores resultados?). Son criticables pues no dan razones. Pero al fin y al cabo dicen algo. Y dicen algo especialmente en países como España, y como otros países latinoamericanos, donde sólo entre un tres y un diez por ciento de los componentes de los consejos son mujeres. Tanto en España como en Latinoamérica sólo entre el 1 y el 2 por ciento de los CEO de las mayores compañías son mujeres.

¿Están las compañías sacando el mejor partido del talento femenino y masculino? ¿Se forma, se fideliza y se promociona a aquellas personas que pueden contribuir más en todos los aspectos? Una empresa que no forma, promociona y desarrolla tanto a mujeres como a hombres está infravalorando a unos y a otros.

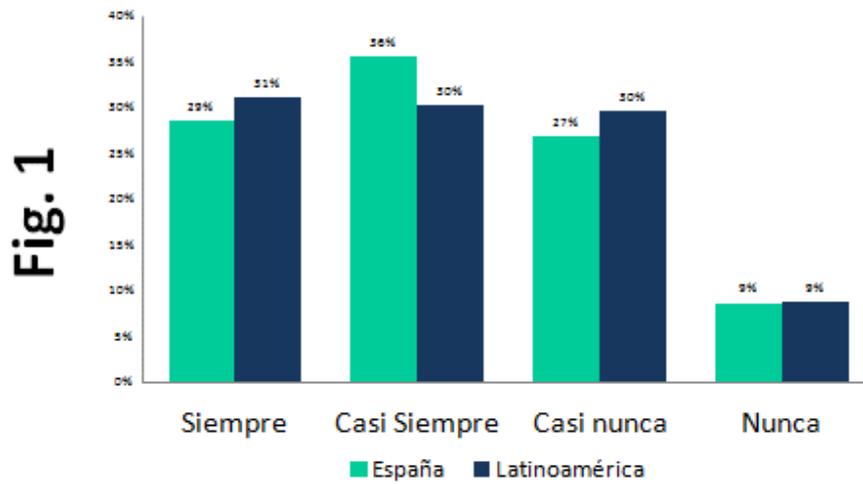
El 65 % de los ejecutivos en España y el 61% de los Latinoamericanos en nuestra muestra (ver anexo 1) están de acuerdo en que la diversidad es un valor añadido. Por lo tanto comprenden que la diversidad es importante para que sus empresas sean eficientes en sus operaciones y justas con sus empleados y las comunidades en las que operan (ver figura 1). Sin embargo en esas mismas empresas, a pesar de que sí que están presentes (ver figura 2), siguen habiendo muy pocas mujeres en puestos directivos relevantes (ver figura 3)

La comparación de los datos de la figura 2 y 3 nos da una foto representativa de la realidad española y latinoamericana: la mayoría de las empresas atraen talento diverso y lo contratan. Esto es un paso adelante y es una mejora considerable respecto a décadas precedentes. Sin embargo, sólo una parte muy pequeña de esas empresas lo fidelizan y promocionan de modo que lleguen a formar parte de los órganos directivos y decisorios de la empresa.

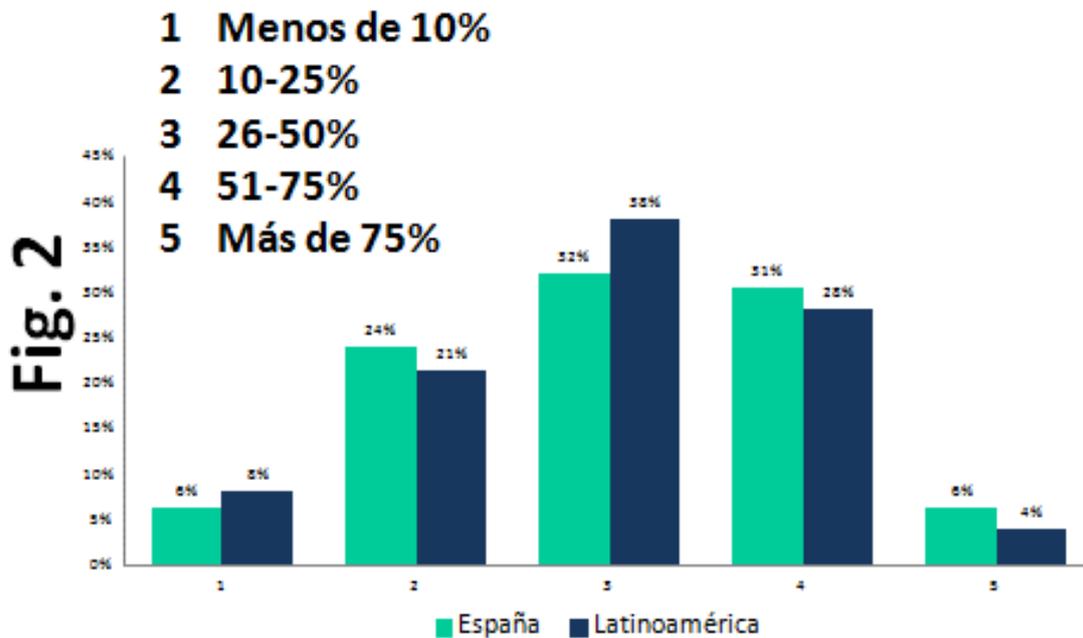
La figura 2 manifiesta que un 37% de las empresas españolas de la muestra tienen más del 50% de mujeres y en Latinoamérica el 32% de empresas representadas con más de 50% de mujeres. El gráfico 3 pone el contrapunto: en esas mismas empresas, en España, el 75% cuenta con 90% de hombres en el consejo de dirección. En Latinoamérica el 59% cuenta con 90% hombres en el consejo de dirección.

Claramente, en España y Latinoamérica queda un largo camino a recorrer para llegar a la atracción, formación, fidelización y promoción del talento diverso, y en concreto de las mujeres.

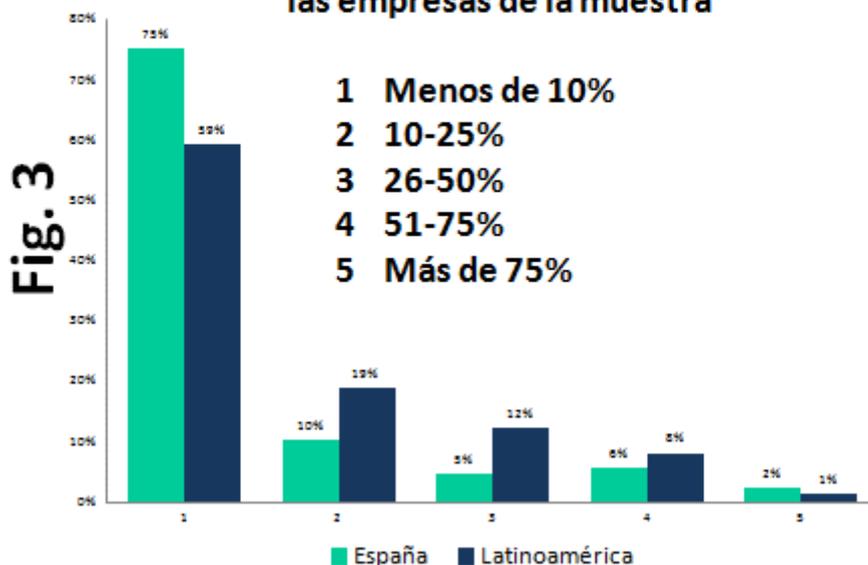
La diversidad se entiende como un valor añadido



Porcentaje de mujeres en las empresas de la muestra



Porcentaje de mujeres en los consejos de dirección en las empresas de la muestra



Hombres y mujeres no siempre perciben y evalúan la realidad del mismo modo. Por ello los resultados que presentamos en este informe muestran las respuestas de unos y otros de modo desagregado. De este modo veremos dónde sus visiones coinciden y dónde divergen (ver Anexo 1 para composición de la muestra).

Este estudio analiza específicamente el porqué las mujeres encuentran trabas a la hora de contribuir a sus empresas, de desarrollarse en ellas, y de promocionar de modo que los que estén en los más altos órganos de dirección sean aquellos que pueden hacer una mejor contribución; de modo que las decisiones se tomen con una mirada plural, que tenga en cuenta las características específicas que aportan hombres y mujeres.

El verdadero liderazgo

El verdadero liderazgo, el liderazgo trascendente, es aquel que facilita el compromiso de los componentes del equipo, de la empresa, para que líderes y colaboradores se dirijan hacia una misión comúnmente deseada. Por lo tanto, el verdadero líder no sólo influencia a sus colaboradores con castigos y recompensas, sino que encomienda tareas atractivas que ayuden al desarrollo personal y profesional de las personas. Un auténtico líder facilita también situaciones laborales en las que la persona pueda participar en la vida ciudadana y cuidar de su familia; es el que ayuda en la medida de lo posible a que cada persona perciba las consecuencias positivas de su trabajo en sus compañeros, en la empresa y los clientes, y en la sociedad en su conjunto.

Al verdadero liderazgo se le ha llamado también liderazgo transformacional, en tanto que lo determinante es **transformar** el interés propio de los miembros de la organización en interés

por llevar a término una misión, una meta colectiva en bien de la empresa, de los clientes, y de todos aquellos afectados por las decisiones organizativas.

Entre los elementos distintivos del verdadero están:

- Favorecer la participación
- Compartir información y poder de decisión
- Fomentar la autoestima de otros
- Proponer retos
- Ofrecer apoyo

Y un liderazgo así tiene mucho de femenino. Y de masculino. Pero sin embargo las mujeres no llegan a puestos directivos. En las siguientes secciones veremos los retos que las organizaciones deben enfrentar para fomentar de modo más efectivo la participación de las mujeres en funciones directivas. Y para de este modo transformar su cultura de liderazgo y conseguir su misión específica de servicio a la sociedad y a todos los stakeholders involucrados en la misma.

Porqué no hay más mujeres en puestos directivos: algunas soluciones para lograr la diversidad. España y Latinoamérica.

La pérdida de talento femenino se detecta desde el inicio de la relación laboral porque muchas veces se selecciona a las mujeres cualificadas para posiciones menores a la de su nivel profesional. A la hora de plantear su desarrollo, se les asignan mayoritariamente puestos no estratégicos y de soporte, generalmente en áreas staff. Con frecuencia se excluye a la mujer de puestos jerárquicos por temor a su maternidad potencial o futura y sistemáticamente son dejadas de lado en las redes informales de contactos, dominadas por los hombres, que son esenciales para avanzar en el desarrollo profesional.

Sin embargo, la raíz de estos problemas no es fácil de desenterrar, pues es honda y está ramificada. En este informe analizamos algunos retos que las empresas se plantean para poder facilitar la incorporación de mujeres a niveles gerenciales y ejecutivos y proponemos soluciones.

Causas del problema:

1.- La investigación internacional muestra que la falta de procedimientos a la hora de seleccionar, asignar a proyectos, evaluar, y promocionar a las personas conlleva sesgos. En concreto el sesgo más habitual es el de adscribir mayor competencia a las personas que muestran cualidades similares a las propias.

Con la Colaboración:



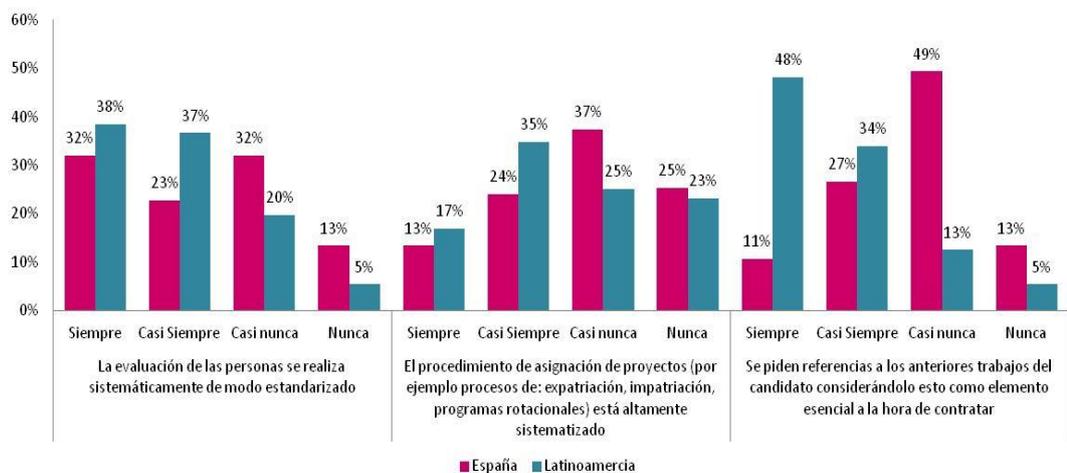
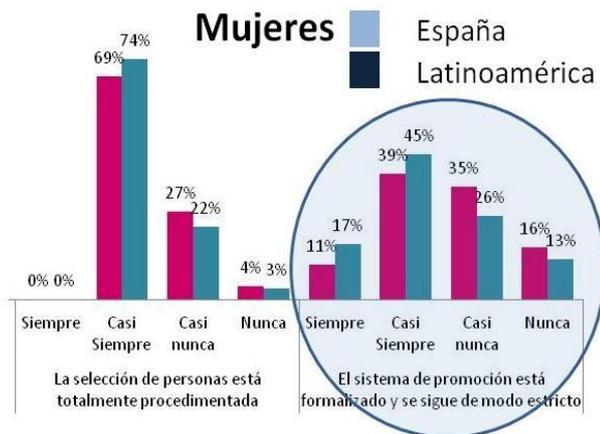
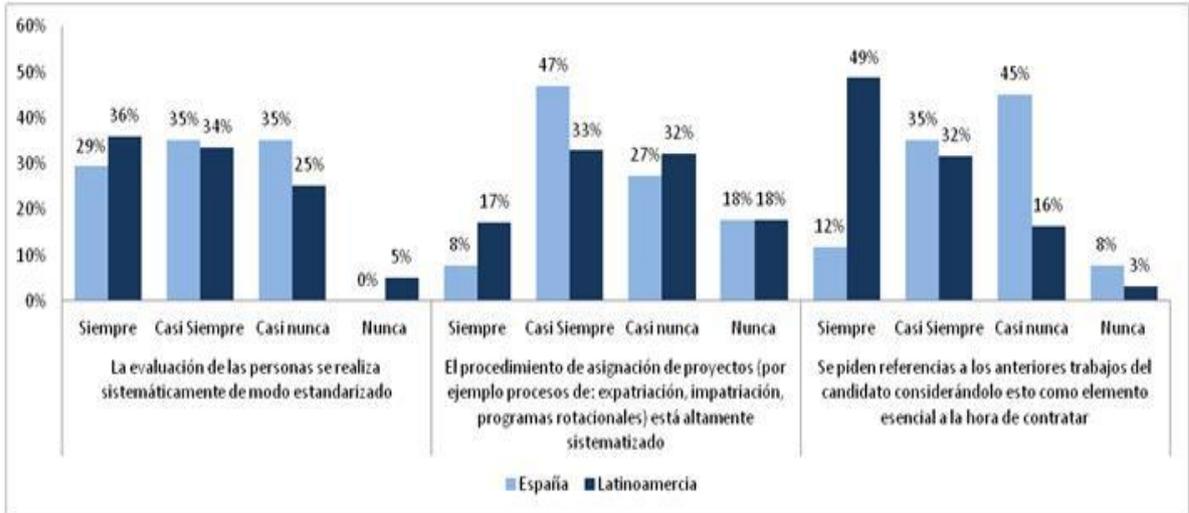
Este sesgo lleva a que las personas con formación técnica atribuyen mayor competencia a otras personas de similar formación. Compartir la misma nacionalidad o ser hombre o mujer, en este sentido, lleva a sentirse más o menos similar y por lo tanto suponer mayor o menor competencia y capacidad.

En concreto **nuestros datos muestran que en una medida muy elevada los procesos de dirección de personas (los mal llamados sistemas de “recursos humanos” ya que la persona nunca es un recurso) no siguen procedimientos claramente establecidos.** Esto genera que los procesos estén expuestos a sesgos, errores, y tendencias que dificultan la objetividad. En puestos directivos donde las decisiones son mayoritariamente tomadas por hombres, o por personas con competencias técnicas, los que serán elegidos para esos puestos serán de esas mismas características, sin por ello ser los idóneos para el puesto.

Las consecuencias de esta situación son claras: mujeres con talento que podrían contribuir al desarrollo de las compañías abandonan el mercado cansadas de no llegar a posiciones relevantes, o se quedan en posiciones por debajo de sus posibilidades. De este modo las compañías no aprovechan completamente el potencial que las mujeres tienen de generar una cultura en la que las personas y los equipos aporten al máximo.

Nuestro estudio muestra que tanto en España como en Latinoamérica las empresas no tienen los procesos formalizados que garantizan, en la medida de lo posible, que la atracción, fidelización y promoción del talento esté libre de sesgos.





Con la Colaboración:



Es llamativo que casi un 50% de hombres y mujeres en nuestra encuesta, en su mayoría directores de Personal¹ reconozcan que en su empresa sistemas tan importantes y relevantes como el de asignación de proyectos, y de evaluación de las personas estén sin proceder.

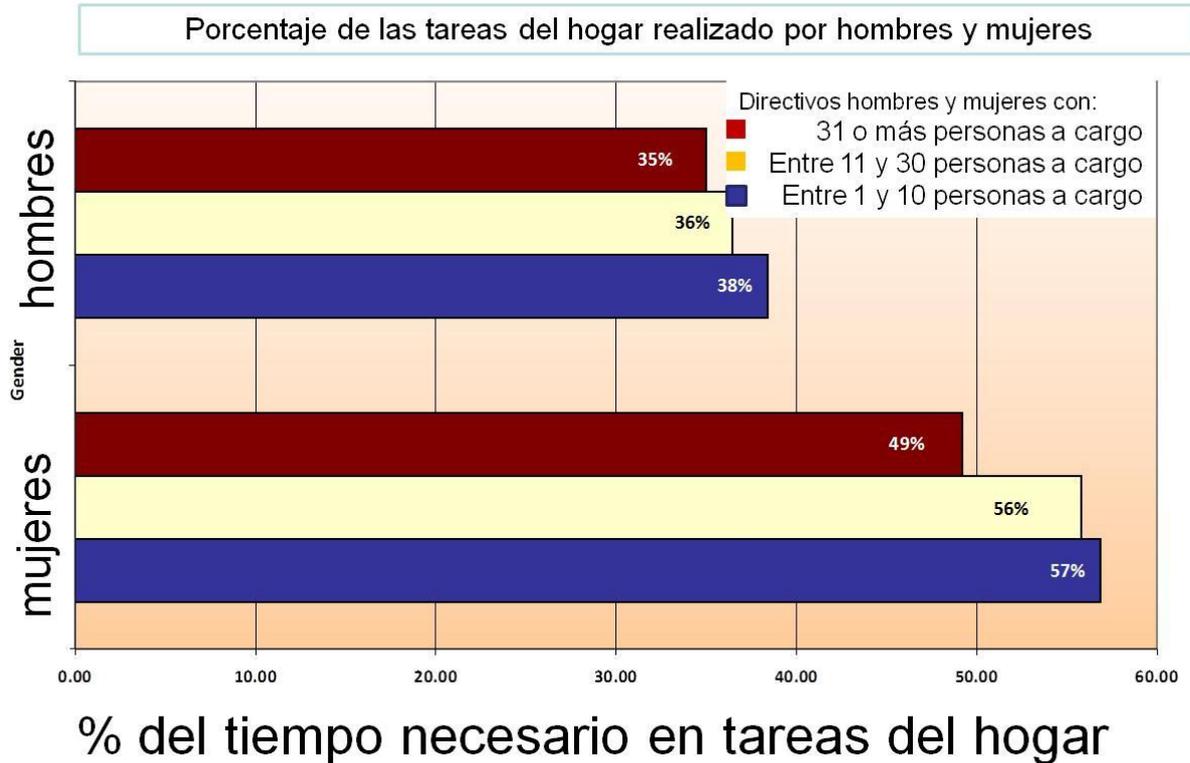
Cabe destacar la diferencia entre España y Latino América especialmente en lo que se refiere a la petición de referencias a antiguos empleadores. En España sólo el 47% de los hombres dicen que habitualmente pide dichas referencias, frente al 38% de las mujeres. En cualquier caso, la falta de dicha práctica puede llevar a seleccionar talento sub-óptimo basado en percepciones subjetivas recogidas en las entrevistas. Más aun cuando los procesos de selección no están siempre claramente diseñados. En Latino América la petición de referencias es práctica mucho más habitual, lo cual les sitúa en mejor posición a la hora de atraer y fidelizar talento.

Es llamativo a su vez la diferencia entre la percepción de hombres y mujeres respecto a cómo se realizan los procesos de promociones. En España, según los primeros, en un 61% de sus empresas hay procesos claros. Sólo el 50% de las mujeres reportan que en sus empresas existan dichos procesos. En esta misma categoría en Latinoamérica los datos son muy similares pero invertidos: el 52% de los hombres frente al 62% de las mujeres reportan tener procedimientos para la promoción. En cualquier caso, en ambas situaciones queda un amplio margen de mejora en las empresas.

RETO: LA EMPRESAS QUE DESEEN CAPITALIZAR EL TALENTO DE SUS EMPLEADOS DEBERÁN COMPROMETERSE EN EL DESARROLLO DE PROCESOS SISTEMATIZADOS DE SELECCIÓN, EVALUACIÓN, ASIGNACIÓN DE PROYECTOS, Y PROMOCIÓN QUE RESPONDAN A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA, DEL MERCADO, Y DEL PUESTO DE TRABAJO Y SU EVOLUCIÓN.

2.-Nuestra investigación muestra que las mujeres aun son las que aportan mayor tiempo y cagan con la responsabilidad de mantener el hogar, así como de cuidar de las personas dependientes, tanto hijos como discapacitados y personas mayores.

¹ En este informe nos referiremos a directivos de Personal a aquellos que trabajan en la función de Sistemas de Dirección de Personas. Lo que en algunas empresas viene a llamarse, de modo erróneo como hemos dicho, Recursos Humanos. Y en otras Personal.



El gráfico muestra que las mujeres, tanto en España como en Latinoamérica, aportan un mayor porcentaje del tiempo requerido para las tareas del hogar. La diferencia entre lo que reportan hombres y mujeres es de casi 20 puntos porcentuales para directivos y directivos con entre 1 y 10 personas a su cargo.

De modo similar, son las mujeres las que aportan mayor número de horas para el cuidado de los hijos y de otros dependientes.

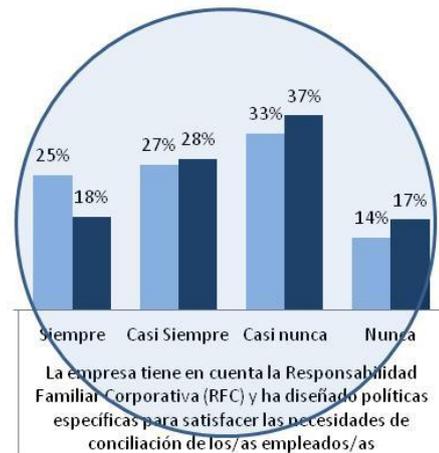
RETO: CREAR CULTURAS QUE RESPETEN LA DIVERSIDAD Y LA NECESIDAD DE FLEXIBILIDAD. ESTO NO SIGNIFICA TRABAJAR MENOS, SINO TRABAJAR DE MODO MÁS AUTÓNOMO Y FLEXIBLE, DONDE SE PUEDA ELEGIR EL MEJOR ESPACIO Y TIEMPO PARA DAR LOS RESULTADOS QUE LA EMPRESA NECESITA Y ATENDER A LO QUE LA FAMILIA REQUIERE.

Los directivos, tanto en España como en Latinoamérica, reportan que sus empresas no tienen programas de Responsabilidad Familiar Corporativa. En el Centro Internacional Trabajo y Familia, definimos la Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC) como el compromiso de las empresas de impulsar el liderazgo, la cultura y las políticas de conciliación que faciliten en sus organizaciones la integración de la vida laboral, familiar y personal de sus empleados.

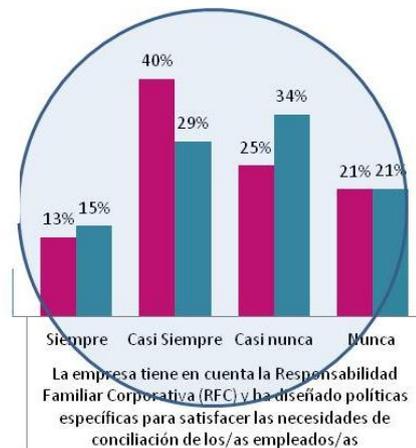
Las empresas que asumen la RFC cuentan con líderes que:

- Promueven una cultura centrada en las personas
- Generan políticas y prácticas de conciliación e igualdad de oportunidades
- Fomentan el compromiso y la satisfacción de los trabajadores
- Incrementan la competitividad y sostenibilidad de la empresa

Hombres  España
 Latinoamérica



Mujeres  España
 Latinoamérica



3.- Nuestro estudio muestra que, aunque un hombre y una mujer tengan EXACTAMENTE las mismas características, estas son evaluadas de modo distinto por el hecho de ser hombre o mujer, y por el hecho de tener hijos o no tenerlos.

De hecho en nuestro estudio, a los directivos que debían responder se les presentaba un currículo. Siempre exactamente el mismo. En él se mostraba la formación y experiencia de una persona, así como algunos datos básicos demográficos. Después se

le pedía que se evaluase a dicha persona. Aunque el currículum era el mismo, de modo aleatorio en los datos personales se decía que la persona era “Padre de dos hijos, de 6 y 4 años”. En otros se decía que era “Madre de dos hijos, de 6 y 4 años”. En otros se decía que era soltero. En otros que era soltera.

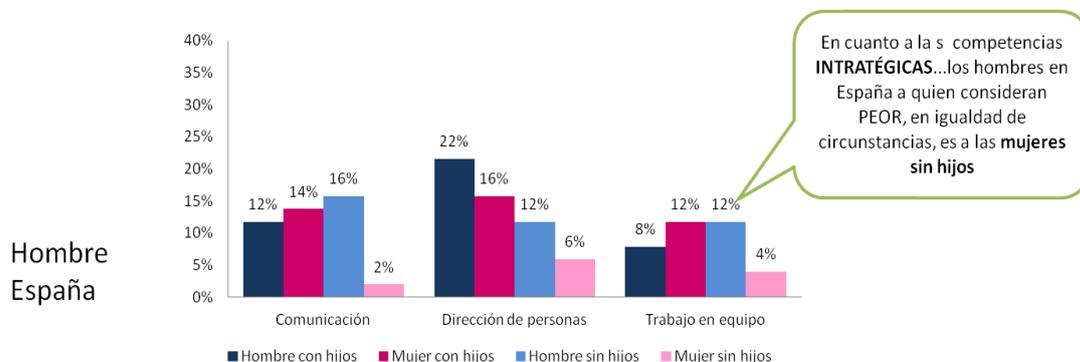
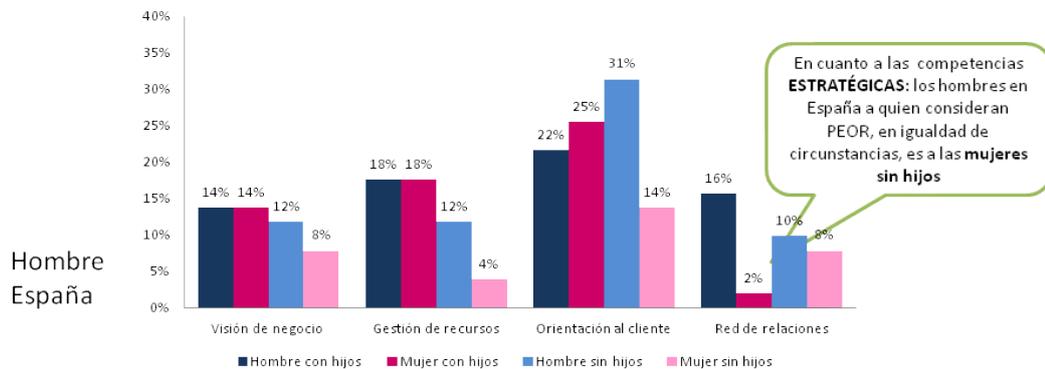
En las preguntas que seguían al currículum se pedía que imaginasen la siguiente situación:

“Imagine que recibe este CV, y que Ud. trabaja en una empresa (Enero 2013: 70 trabajadores), que comercializa servicios de voz, de presentación interactiva y de videoconferencia. La empresa está creciendo (se creó hace 3 años) y Ud. busca candidatos que puedan crecer con la empresa.”

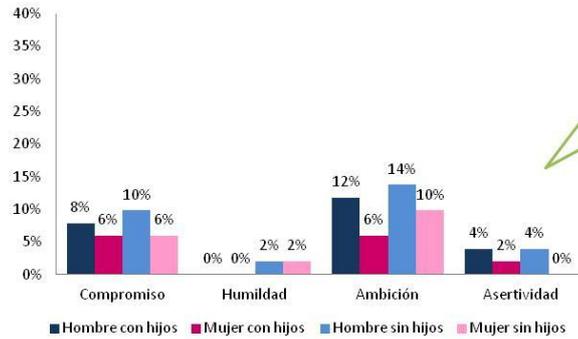
A partir de aquí se les preguntaba qué competencias les parecía que el candidato aportaba. Que deficiencias tenía en sus competencias. Que puesto les parecía que podría ocupar.

En igualdad de condiciones, en España, **los hombres evalúan peor a las mujeres sin hijos – frente a mujeres con hijos o hombres con o sin hijos. Tanto en las competencias estratégicas, como en las intratéticas, como en las de eficacia personal.**

(Ver anexo 2 para explicación de las competencias estratégicas, intratéticas y de eficacia personal)



Hombre
España



En cuanto a las competencias de **EFICACIA PERSONAL**... los hombres en España a quien consideran PEOR, en igualdad de circunstancias, es a las **mujeres, con o sin hijos**

Las directivas españolas también muestran sesgos a la hora de evaluar. Sin embargo estos sesgos son distintos de los detectados en los directivos varones. **Ellas tienden a asignar menor competencia, tanto estratégica, como intratética como de eficacia personal, a los hombres con hijos.**

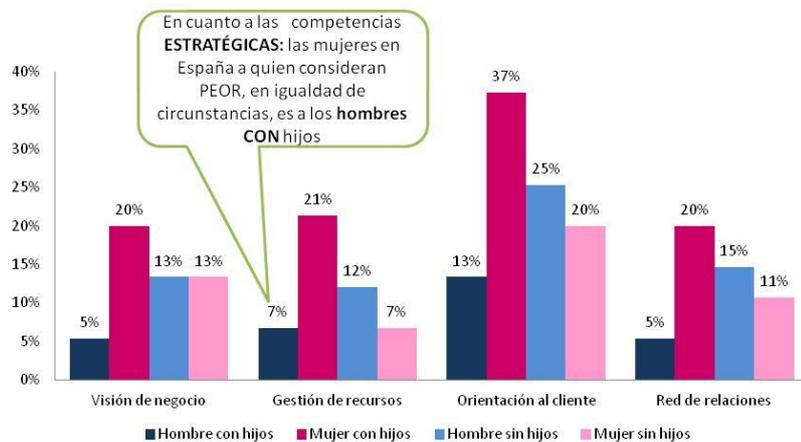
Sin embargo es destacable que las directivas españolas tienden a ver como mucho más competentes a las mujeres con hijos.

Mujer
España

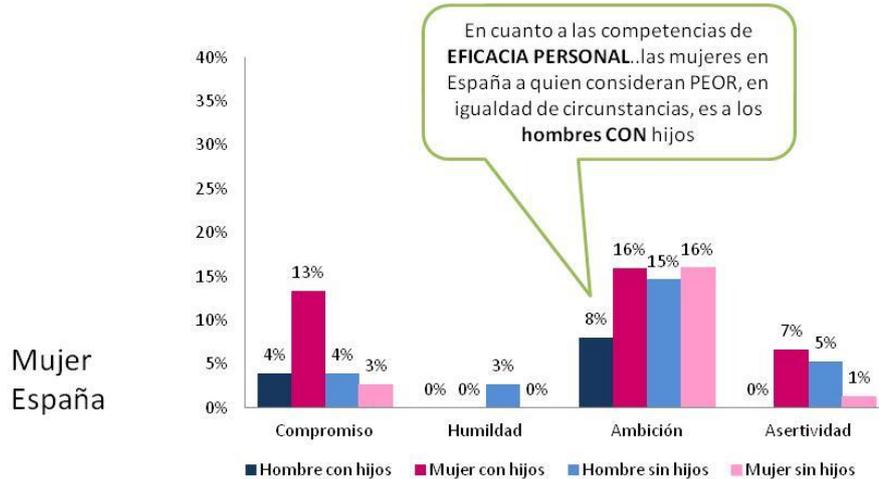


En cuanto a las competencias **ESTRATÉGICAS**: las mujeres en España a quien consideran PEOR, en igualdad de circunstancias, es a los **hombres CON hijos**

Mujer
España



En cuanto a las competencias **ESTRATÉGICAS**: las mujeres en España a quien consideran PEOR, en igualdad de circunstancias, es a los **hombres CON hijos**

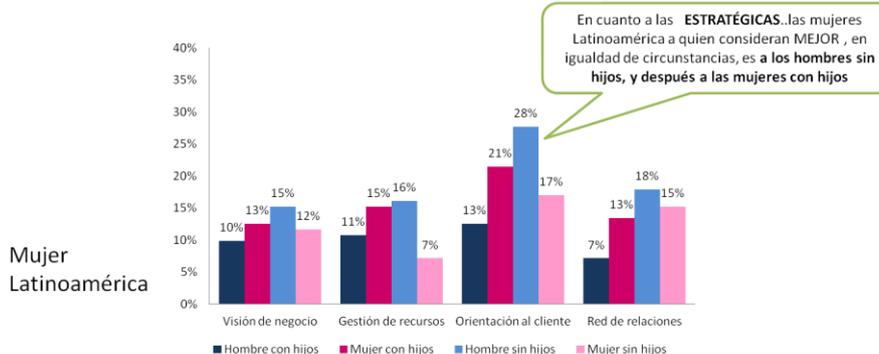
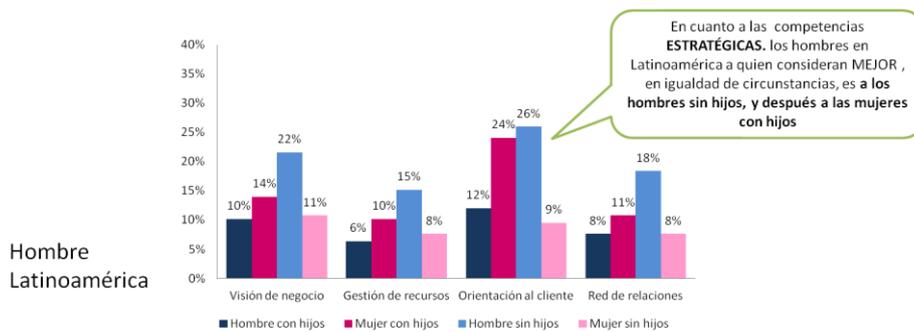


Los sesgos en Latinoamérica difieren un poco respecto a los españoles. Sin embargo no por ello desaparecen. En Latinoamérica tienen una característica diferencial respecto a España: tanto hombres como mujeres coinciden en atribuir mayor y menor competencia dependiendo de su paternidad/maternidad.

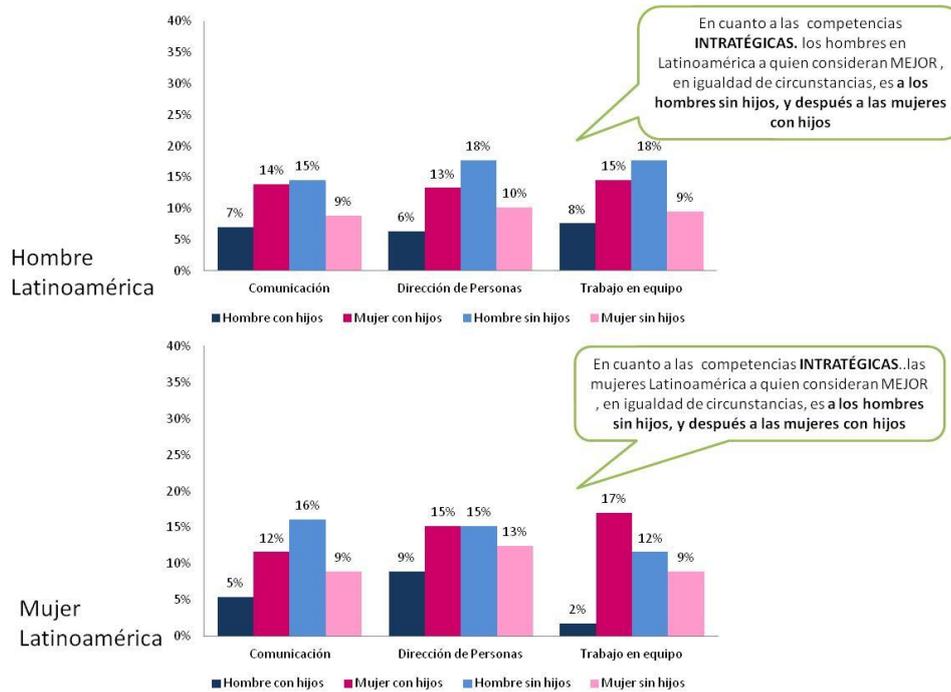
En Latinoamérica al que se atribuye menor competencia es al hombre con hijos. Seguido de la mujer sin hijos.

En Latinoamérica, tanto hombres como mujeres atribuyen mayor competencia al hombre sin hijos. Seguido de la mujer con hijos.

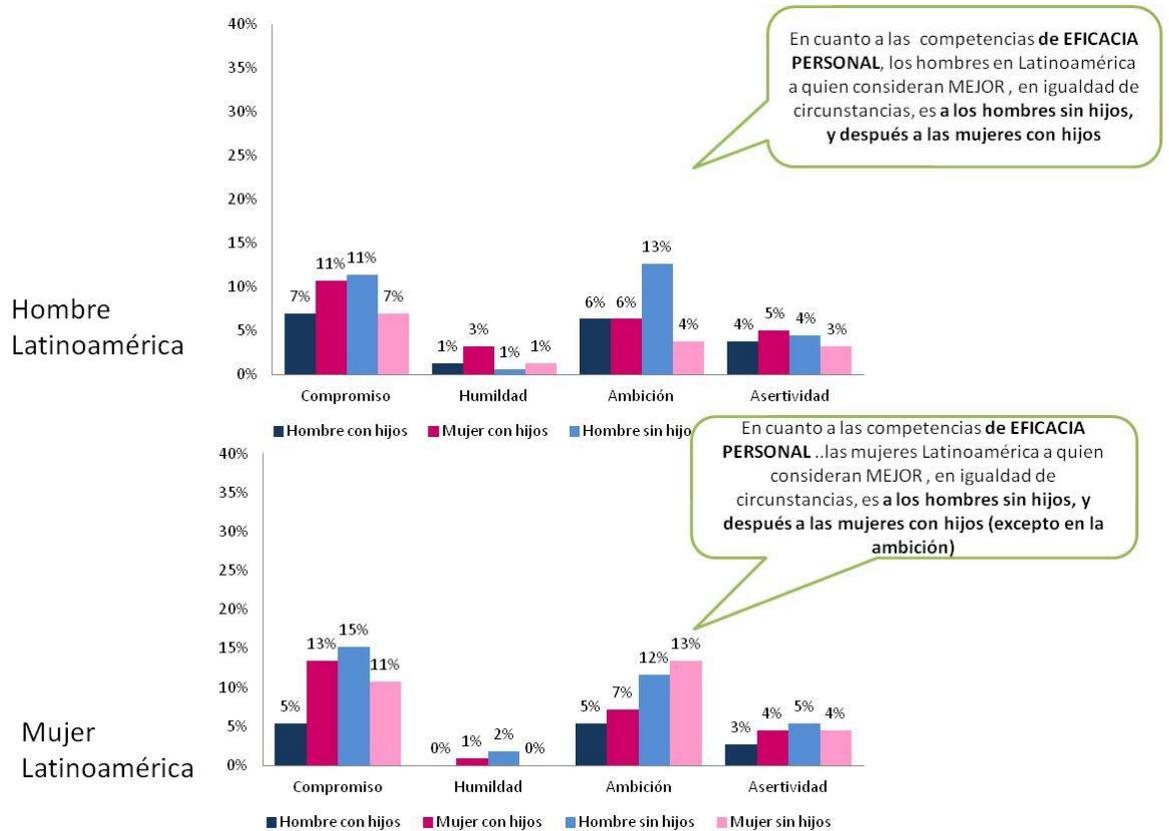
Estratégicas-- evaluadas por hombres y mujeres en Latinoamérica



Intratégicas –evaluadas por hombres y mujeres en Latinoamérica



De Eficacia Personal –evaluadas por hombres y mujeres en Latinoamérica



RETO: GARANTIZAR LA DIVERSIDAD EN LOS EQUIPOS DE DECISIÓN .AUNQUE LOS MISMOS COMPORTAMIENTOS EN HOMBRES Y MUJERES GENEREN PERCEPCIONES MUY DISTINTAS (COMO MUESTRA LA INVESTIGACIÓN), LA DIVERSIDAD EN LOS COMITÉS DE EVALUACIÓN, PROMOCIÓN, EVALUACIÓN, HARÁ QUE LOS JUICIOS EMITIDOS SEAN MÁS JUSTOS Y EQUITATIVOS.

A modo de resumen: ¿Qué pueden hacer las empresas?

Las propuestas de este estudio se desprenden del análisis de los datos así como del trabajo con las empresas en este ámbito. Estas propuestas están hechas para aquellas empresas que buscan de modo activo fomentar eficazmente el rendimiento de sus empleados; promocionar, desarrollar y fidelizar a las personas con potencial; y, cumplir su misión del modo más efectivo posible.

A modo de resumen vemos una vez más que para fomentar la diversidad de talento las empresas deben:

- 1. Comprometerse en el desarrollo de procesos sistematizados de selección, evaluación, asignación de proyectos, y promoción que respondan a las necesidades de la empresa, del mercado, y del puesto de trabajo y su evolución.**
- 2. Crear culturas que respeten la diversidad y la necesidad de flexibilidad. Esto no significa trabajar menos, sino trabajar de modo más autónomo y flexible, donde se pueda elegir el mejor espacio y tiempo para dar los resultados que la empresa necesita y atender a lo que la familia requiere.**

Fomentar la Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC): El compromiso de las empresas de impulsar el liderazgo, la cultura y las políticas de conciliación que faciliten en sus organizaciones la integración de la vida laboral, familiar y personal de sus empleados.

Las empresas con RFC cuentan con políticas que fomentan:

- La flexibilidad horaria y de espacio en la medida que es factible para las personas de la empresa**
- Que los sistemas de dirección de personas incluyan a las familias, en la medida de lo posible en sus prestaciones – por ejemplo prestaciones de salud, de información sobre cuidado de dependientes, etc.**
- La formación de las personas en temas relacionados con la conciliación**
- Practicas informales (de reuniones, de trabajo en equipo, de sistemas de trabajo) que fomentan la flexibilidad.**

Estas políticas y prácticas flexibles deberán ser dinámicas para acomodarse a las cambiantes necesidades de las personas y de sus familias

Las empresas que asumen la RFC cuentan con líderes que:

- **Promueven una cultura centrada en las personas**
- Escuchan y comprenden las necesidades de las personas de sus equipos **de trabajo**
- **Fomentan adaptar las políticas y prácticas de conciliación e igualdad de oportunidades a las necesidades particulares de las personas y de la empresa**
- **Evitan prácticas informales que dificultan que las personas tengan compromisos fuera del trabajo. Prácticas como requerir que las personas contesten habitualmente al mail de modo inmediato; reuniones a última hora del día, o sin previa convocatoria; o viajes que repetidamente se realizan en fin de semana.**

Las empresas con RFC instauran culturas en las que:

- **Se tiene en cuenta a los empleados y a sus familias en las toma de decisiones**
- **No se penalizan las promociones de quien hace uso de la flexibilidad**
- **No se espera que los empleados pongan consistentemente su trabajo por delante de su familia**
- **No se premian las largas horas de permanencia en el lugar de trabajo.**
- **Se acomodan las promociones y el desarrollo profesional a las diversas etapas de la vida de las persona, poniendo menos presión en los momentos en los que la vida familiar y los compromisos fuera del trabajo son más intensos.**

3.- Garantizar la diversidad en los equipos de decisión. De modo que aunque los mismo comportamientos en hombres y mujeres generen percepciones muy distintas (como muestra la investigación reportada), la diversidad en los comités de evaluación, promoción, evaluación, hará que los juicios emitidos sean más justos y equitativos.

Conclusiones

Las empresas, comunidad de personas comprometidas en una misión de servicio a sus stakeholders, deben valorar el aporte específico que puede hacer la mujer, para la que el trabajo se entiende como un ámbito de desarrollo personal y profesional. La mujer cuenta con el talento innato para hacer crecer a las personas y su capacidad para el servicio, la creatividad y la flexibilidad es lo que hace que unas empresas sean más productivas y longevas que otras.

El mundo laboral está esperando la aportación de la mujer, para hacerlo más habitable, más productivo, más sensible a las necesidades personales en cada etapa de la vida, para que cada persona pueda dar, lo mejor de sí misma. La empresa requiere la presencia de la mujer para ser productiva, flexible, creativa, y estar en función de las personas, la sociedad, y la familia.

Anexo 1

Este estudio se ha hecho gracias a la colaboración con RRHH365, y al trabajo de Alex López, su fundador y director.

La muestra está compuesta por 296 personas, en su mayoría directivos en el área de dirección de Personal (92% de los participantes en España y 67% de los participantes en Latinoamérica). A las personas que contestaron el cuestionario se les garantizó la confidencialidad así como el anonimato. La encuesta se difundió por las redes sociales y específicamente en grupos relacionados con la dirección de personas.

Los participantes son representativos de los países en los que trabajan en cuanto a sectores industriales y tamaño de las empresas.

La media de edad de los participantes en el cuestionario es de 41 años tanto en España como en Latinoamérica. La mayoría de los participantes están solteros y la media de hijos es de 1,03 en España vs. 1,23 en Latinoamérica.

En España la muestra está compuesta por un 60% de mujeres, lo cual es representativo del número de mujeres que trabajan en el área de Personal.

España

126 personas
75 mujeres y 51 hombres
Edad media 41 años
Número hijos 1,03
Número de hijos deseados 2,46

 60%

 40%

Latinoamérica

270 personas
112 mujeres y 158 hombres
Edad media 41 años
Número hijos 1,23
Número de hijos deseados 2,18

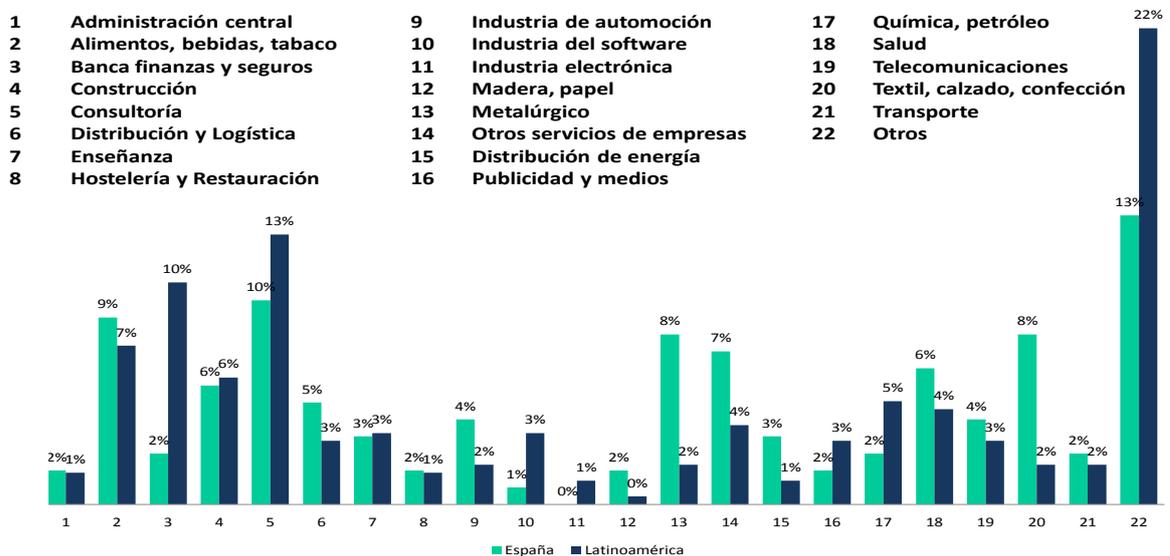
 41%

 59%

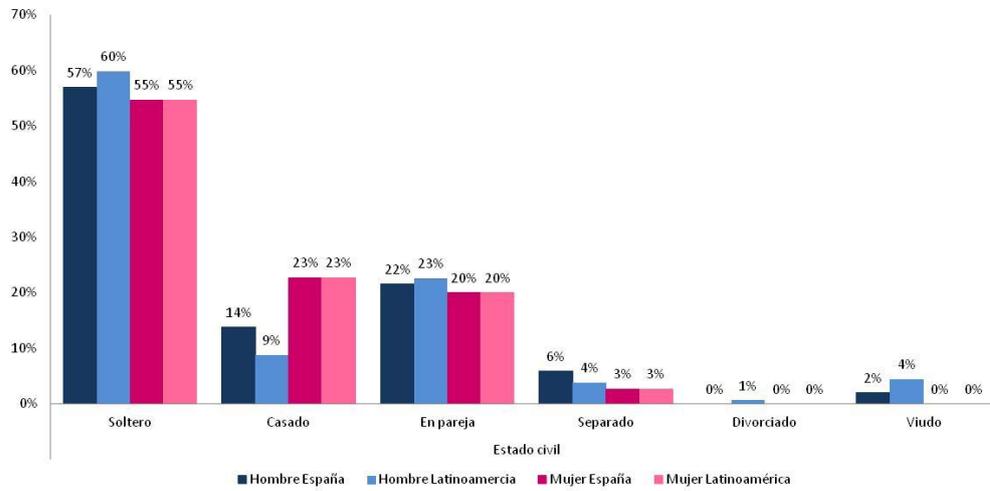
Área de trabajo dentro de la empresa



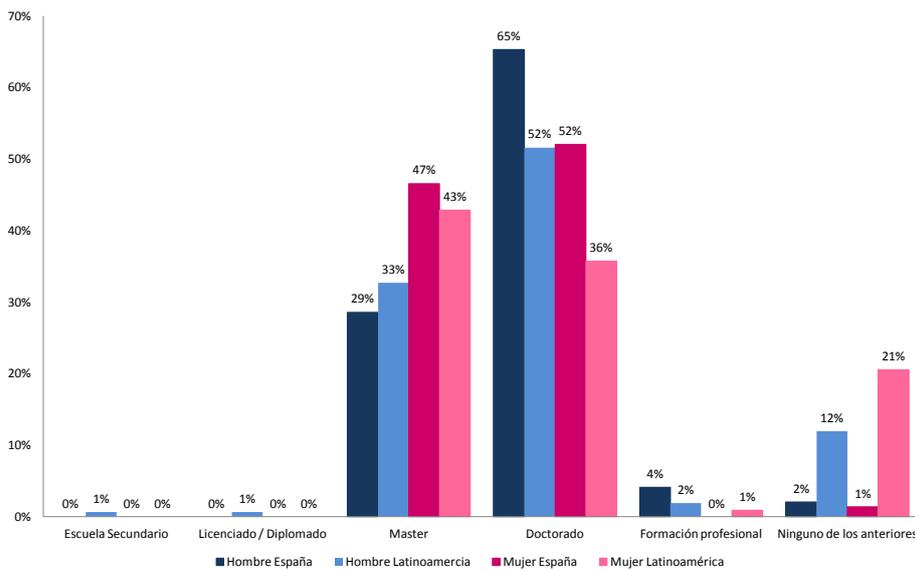
Sector industriales de las personas en la muestra



Estado Civil



Nivel más alto de estudios realizados



Anexo2

Las competencias: estratégicas, intratégicas y de eficacia personal.

Las competencias son comportamientos observables que contribuyen al éxito de la función directiva. Siguiendo el modelo antropológico de Juan Antonio Pérez López, Cardona y Chinchilla (1999) proponen una utilísima clasificación de competencias directivas:

- **Las competencias estratégicas** están orientadas al **posicionamiento de la empresa en el mercado**:
- **Las competencias intratégicas** orientadas al desarrollo de **relaciones dentro de la organización**
- **Competencias de eficacia personal** son aquellas que **fomentan la unidad, el compromiso y la confianza** de los colaboradores.

Cada uno de estos niveles de competencias supone una mayor **capacidad de hacer frente a problemas complejos** y de generar alternativas teniendo en cuenta siempre sus repercusiones y ponderando las alternativas.

Referencias

1. Cardenas de Santamaria, C., *Participación de la Mujer en el Mundo del Trabajo, Tendencias Laborales y Retos para la Sociedad Colombiana*. www.pastoralsocialcolombia.org/, 2008.
2. Heller, L., *Mujeres Ejecutivas en Argentina*. Parte de la investigación realizada para el Proyecto "Women Business Leaders in Latin America", auspiciado por el Center for Gender in Organizations, Simmon School of Management. Boston, 7 de Noviembre de 2002, 2004.
3. Cardenas de Santamaria, C., *Mal de muchas, consuelo de ninguna!* Academia, Revista Latinoamericana de Administración, 2007. **38**(v-vii): p. 27-45.
4. Behrens, A., *Paternalism holds the key to the efficacy of business in Latin America*. Proceedings of the BALAS meeting at Universidad de Los Andes, Bogotá, Colombia, April 23-25, 2008, 2008.
5. Maxfield, S., *Women on the Verge: Corporate Power in Latin America*, in *Women's Leadership Conference of the Americas in collaboration with Simmons School of Management*. 2007. p. 23.
6. Goren, N., *Mujeres en Puestos de Decisión*. Comisión Tripartita de Igualdad de Trato y Oportunidades entre Hombres y Mujeres en el Mundo Laboral, 2005.
7. Zabludovsky, G., *Women Managers and Diversity Programs in Mexico*. The Journal of Management Development, 2001. **20**(4): p. 354-317.
8. Korman, A.K., U. Wittig-Berman, and D. Lang, *Career Success and Personal Failure: Alienation in Professional Managers*. Academy of Management Journal, 1981. **24**(2): p. 342.
9. Burke, R.J., *Career success and personal failure feelings among managers.*, in *Psychological Reports*. 1999. p. 651.
10. Bartolome, F. and L.P. Evans, *Must success cost so much?*, in *Harvard Business Review*. 1980, Harvard Business School Publication Corp. p. 137-148.
11. Trefalt, S. and L. Perlow, *Learning From Women Who Make It Work*, in *Qualitative Organizational Research*. 2005: 227-252.
12. Moen, P. and P. Roehling, *The Career Mystique: Cracks in the American Dream*. 2005, Oxford, UK: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
13. Hewlett, S.A. and C.B. Luce, *Off-Ramps and On-Ramps*. Harvard Business Review, 2005. **83**(3): p. 43-54.

Estudio realizado por:



Con la Colaboración de:

