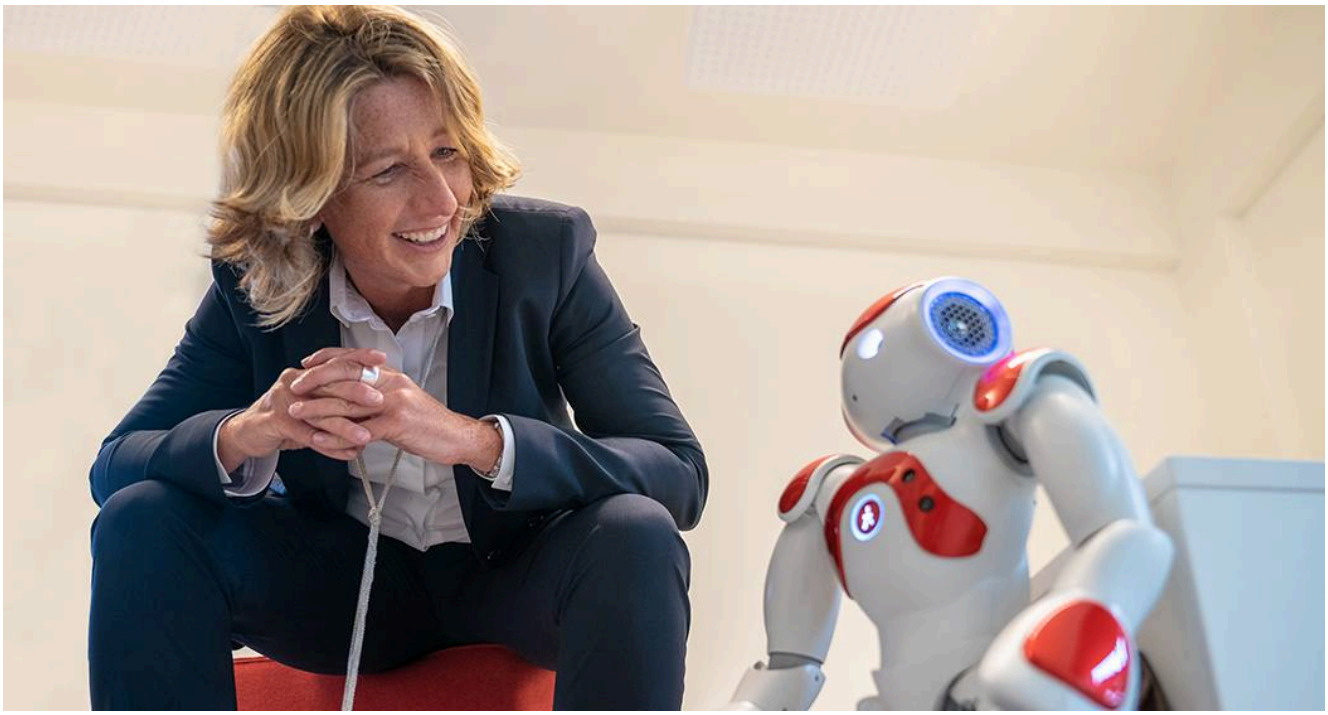
Sabine Mueller: "Tener puestos directivos femeninos requiere contratar más mujeres"

La CEO de DHL Consulting analiza la necesidad de estar preparados digitalmente, ser resilientes y tener agilidad, así como de un lugar de trabajo verdaderamente diverso e inclusivo.



5 de marzo de 2021

La pandemia de la COVID-19 ha acelerado la necesidad, en todos los sentidos, de estar preparados digitalmente, ser resilientes y tener agilidad, especialmente en la logística. Sabine Mueller ha trabajado en ese sector durante más de dos décadas, desde que se unió a Deutsche Post DHL como licenciada en dirección de empresas. Deutsche Post DHL es mucho más que una flota de camiones y pilas de cajas marrones. Se trata de una empresa global de alta complejidad marcada por la innovación constante, impulsada por la digitalización, el *big*

©IESE Business School

data, la inteligencia artificial, la robótica, la IoT, los drones, el *blockchain* y la economía circular.

Desde su posición de CEO de DHL Consulting, Mueller analiza los cambios en la industria, así como su otra pasión: la promoción de la diversidad y el avance de la mujer en el lugar de trabajo; temas acerca de los cuales debatió en un panel de dirección de empresas sobre inclusión organizado por el IESE's Women in Business Club.

IESE Insight: ¿A qué grandes tendencias deberíamos estar atentos?

Sabine Mueller: Una parte importante de las operaciones logísticas todavía se realiza de forma manual. Pero, en los próximos años, veremos cómo las tareas manuales están cada vez más automatizadas. Hay una serie de aplicaciones de automatización fáciles de implementar y de baja inversión que incluyen tecnología portátil, como escáneres de anillo y gafas inteligentes. Los futuros centros de paquetería llevarán a cabo una clasificación automatizada mediante robots móviles, lo que, en última instancia, supondrá que los humanos y las máquinas trabajen juntos en armonía.

I.I.: La pandemia de la COVID-19 interrumpió las cadenas de suministro mundiales. Como resultado, ¿se prevé un cambio de foco hacia lo local?

S.M.: En el diseño de una cadena de suministro se solía priorizar la optimización de costes por delante de la resiliencia; ahora, la nueva máxima es equilibrar ambas cosas para tener mayor capacidad de respuesta frente a las interrupciones, los cambios de demanda y la incertidumbre. Esto requiere pasar de una estrategia de abastecimiento única a la diversificación y a una mayor distribución de *stocks* de seguridad. El auge del comercio electrónico y las altas expectativas de los consumidores en cuanto a velocidad y disponibilidad obligarán a los proveedores a acercar sus productos a la demanda y a rediseñar sus redes logísticas en consecuencia.

I.I.: ¿Un cambio hacia el *nearshoring* (que consiste en externalizar, pero no muy lejos) podría ayudar, también, a abordar los problemas de sostenibilidad?

S.M.: El transporte aéreo es uno de los principales emisores de CO2. Para nuestra industria, como muchas otras, las consideraciones ambientales, sociales y de gobierno (ASG) son una prioridad clave. El *nearshoring* ayudaría a reducir la huella ecológica, al igual que lo haría la inversión en nuevas tecnologías, tales como medidores inteligentes, sistemas de gestión de carga inteligente o de energía solar, por nombrar algunas. También será importante gestionar el impacto social con ayuda de políticas de derechos humanos, por ejemplo.

©IESE Business School

I.I.: La pandemia nos ha llevado al trabajo flexible. ¿Volveremos a las oficinas, como de costumbre, cuando termine?

S.M.: Creo que acabaremos
con un modelo híbrido que combinará los métodos de trabajo presencial y virtual. Una vez más, serán las nuevas tecnologías las que lo faciliten, pues pasaremos de la videollamada a las reuniones en 3D con avatares. En este sentido, la flexibilidad que nos dan es fundamental para atraer y retener el talento adecuado en el competitivo mercado actual.

I.I.: Esto nos lleva al otro tema que tanto la apasiona: impulsar la diversidad y la inclusión. ¿Cómo lo hace en su estrategia de gestión del talento?

S.M.: La diversidad y la inclusión deben ser piedras angulares de toda empresa. Sin embargo, establecer una cultura organizacional verdaderamente diversa e inclusiva requiere una revisión completa de cómo se hacen las cosas.

Hay un ejemplo común a muchas industrias. En nuestro caso, desde una perspectiva política, las cosas parece que van bastante bien: tenemos representantes de diversidad en cada de las unidades de negocio, un consejo de diversidad, tutorías y formaciones obligatorias sobre prejuicios y cuestiones culturales, que todos los empleados deben realizar.

Sin embargo, si se miran los resultados de la última década, hemos pasado, quizás, de un 22% a un 25% de los puestos de liderazgo ocupados por mujeres. Todavía hay empresas en las que el equipo directivo es totalmente masculino. Estuve en una reunión, hace poco, con 10 vicepresidentes ejecutivos, y yo era la única mujer. De alguna manera, parece que no ha habido grandes cambios. Todavía queda margen de mejora.

I.I.: ¿Cree que las cuotas son necesarias?

S.M.: He cambiado de opinión sobre este tema. Solía estar en contra pero, ahora, creo que las necesitamos. En DHL declaramos que, por primera vez y a nivel mundial, queremos que el 30% de nuestros directivos sean mujeres para 2025. Realmente, creo que debemos dejar de medir los altos cargos solo por objetivos financieros, como EBIT y flujo de caja, y comenzar a incluir otras categorías, como diversidad y sostenibilidad. Como empresa cotizada, nuestros accionistas nos están presionando para que hagamos de estos temas una prioridad. Contabilizar las políticas y las actividades que hacemos es una cosa, pero cada vez más personas nos dicen: "Ahora, queremos ver los resultados". Por eso, creo que debemos establecer objetivos claros.

©IESE Business School

I.I.: ¿Qué papel juega la legislación?

S.M.: Es una buena manera de prender la mecha --por ejemplo, al exigir, por ley, que las mujeres ocupen un cierto número de puestos de la junta--, pero creo que debemos profundizar más, o puede volverse un gesto meramente simbólico. En mi opinión, la legislación ayuda a convertir el tema en conversación nacional, lo cual respalda nuestros esfuerzos internos a nivel de organización.

I.I.: Un argumento en contra de las cuotas es que socavan la meritocracia. ¿Cuál es su punto de vista?

S.M.: Lo pongo en duda. Creo que el verdadero problema son los sesgos. He trabajado en logística durante 20 años y he contratado a mucha gente. Me he dado cuenta de que tengo un sesgo que favorece a los hombres, porque así es como he crecido. Los comportamientos masculinos parecen ser los correctos para ascender a un nuevo cargo. Nos ayudó mucho darnos cuenta de ello cuando analizamos posibles sesgos en nuestros procesos de contratación. Las mujeres que no tenían estos comportamientos masculinos se quedaban atrás.

Hay otro factor, y es que es necesario atraer suficientes personas. Si tengo un 20% de solicitudes enviadas por mujeres, no puedo promocionar un 50%, así que hay que comenzar por el principio. Tener puestos directivos femeninos requiere contratar más mujeres. Así, si queremos tener un 30% de mujeres en puestos directivos, tenemos que contratar un 40%. De este modo, contaremos con un grupo mayor de talento femenino, elegido con los mismos criterios, con las mismas oportunidades de formación y evaluado igual que el masculino.

I.I.: No puedes ser lo que no puedes ver. ¿Hacer visibles a más mujeres en posiciones de liderazgo serviría para superar prejuicios arraigados y, en algún punto, eliminar la necesidad de cuotas?

S.M.: Todavía recuerdo cuando me ascendieron por primera vez a directora. Pasé por una formación en la que, esencialmente, me enseñaron cómo convertirme en un hombre: cómo ocupar los espacios y hablar con una voz firme, porque esa era la idea de liderazgo que solíamos tener. Pero, al utilizar esas técnicas, me di cuenta de que ese no era mi comportamiento natural. Por eso es tan importante la diversidad de modelos a seguir.

Todo comienza en la escuela, cuando las niñas se alejan de los estudios de matemáticas, por ejemplo. Necesitamos que más niñas se interesen por materias relacionadas con la ciencia,

©IESE Business School

la tecnología, la ingeniería y las matemáticas. Cuanto más digitalicemos, más necesitaremos esas habilidades específicas. Para que haya más mujeres en esos campos, debemos comenzar cuanto antes.

I.I.: ¿Qué hay de las redes profesionales? ¿Allí también hay sesgos?

S.M.: Conozco el argumento de que los hombres tienen más oportunidades para establecer contactos que las mujeres porque nosotras tenemos más responsabilidades familiares, menos tiempo libre... y no todo el mundo quiere jugar al golf. Ahora bien, esa no ha sido mi experiencia personal. Cada vez que me he unido a una actividad de *networking*, incluso una de las llamadas masculinas, me ha bastado con anunciar que iría. Jamás me han rechazado.

Puede que tengamos que salir de la zona de confort para presentarnos pero, a veces, las únicas limitaciones son las que nos ponemos nosotras mismas. Además, con las redes sociales, las oportunidades de establecer contactos son aún más accesibles. Como mujeres, tenemos que dejar de buscar excusas. Simplemente, ¡hay que ponerse en marcha!

+ INFO

Sabinext, el blog de Sabine Mueller

Una versión de este artículo se publica en la revista IESE Business School Insight 158.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School