



El capital humano es lo que más se valora ahora en las empresas e instituciones, y las mujeres tienen mucho que aportar en este sentido.

# Talento y capital humano, claves del futuro empresarial

Helena Revoredo (PADE-II-00) defiende el capital humano como el valor añadido y diferenciador de las empresas. Conversamos con ella sobre igualdad de género en el mundo empresarial y nos explica cómo imagina las organizaciones del futuro.

Cuando se habla de las empresarias con más talento, Helena Revoredo siempre aparece entre ellas. Actualmente es la presidenta de **Prosegur**, además de consejera independiente del **Banco Popular** y miembro del Consejo de administración de **Telecinco**. Su dilatada y exitosa carrera profesional ha sido distinguida con la Medalla de Oro del **Fórum de Alta Dirección**.

Natural de Rosario (Argentina), se licenció en Administración de Empresas por la **Universidad Católica de Buenos Aires** y años más tarde decidió complementar su experiencia profesional con el PADE. Su interés por la formación empresarial la ha llevado a presidir **Euroforum**, institución que fomenta el desarrollo directivo a través de la enseñanza. Forma parte del Consejo Asesor Internacional (International Advisory Board – IAB) del IESE, que asesora a la escuela sobre las tendencias actuales de la economía y la dirección de empresas.

Comprometida con las causas sociales, a mediados de los años noventa impulsó la creación de la **Fundación Prosegur** y colabora habitualmente con otras instituciones como la **Fundación Isaac Albéniz**, la **Escuela Superior de Música Reina Sofía** o la **Fundación Carolina**.

[¿Cómo definiría el camino que ha tenido que recorrer para llegar hasta aquí? ¿Cree que en el mundo de la empresa influye el hecho de ser mujer?](#)

El camino de la mujer ha sido duro porque ha tenido que asumir múltiples roles en la sociedad, tanto por razones biológicas como por motivos de condicionamiento social. Ahora se está abriendo paso lentamente en el mundo de la empresa, aunque aún tienen que cam-

biar muchas cosas para que su situación sea completamente igual a la del hombre. Desde mi punto de vista, esto no pasa necesariamente por acciones institucionales y de gobierno. No creo en la discriminación positiva y considero que la sociedad tiene que cambiar mucho todavía, desde el punto de vista cultural, para que la mujer alcance una plena integración profesional.

Por otra parte, también ha de cambiar la propia mentalidad de la mujer, en muchos sentidos. Ellas se siguen sintiendo culpables (más que los hombres) en ciertas situaciones de responsabilidad sobre su familia y sus hijos, cuando ven que no "llegan". Mientras esto siga sucediendo, será imposible alcanzar una igualdad profesional.

En cuanto a si el papel de la mujer en la empresa es distinto al del hombre, creo que sí, ya que hay ciertos matices de diferencia. Tal vez porque les ha costado mucho llegar a estos cargos, las mujeres suelen tener un gran celo profesional, y son muy rigurosas y escrupulosas en el cumplimiento de sus obligaciones, algo que en algunas situaciones puede restarles un poco de flexibilidad. También suelen aportar valores humanos y personales, que en este momento son particularmente importantes. El capital humano es lo que más se valora actualmente en las empresas e instituciones, y las mujeres tienen mucho que aportar en este sentido.

[Desde su experiencia, para seguir avanzando en la igualdad de género en el ámbito empresarial, ¿deberían implicarse más los gobiernos? ¿O es quizá una asignatura pendiente de las organizaciones empresariales y también de las instituciones educativas?](#)

Como ya he comentado, creo que el avance pasa más por una transformación del pensamiento de la sociedad que por acciones institucionalizadas. En este sentido, las instituciones educativas juegan un papel muy importante, porque son las que realmente transforman el pensamiento social. De hecho, considero que gran parte del camino recorrido en cuanto a la igualdad se ha conseguido a través de las instituciones educativas, especialmente de las universidades, donde las mujeres han demostrado que dan la talla en materia académica.

[En un contexto de incertidumbre como el actual, marcado por una gran recesión económica a nivel mundial, ¿cree que la Responsabilidad Social Corporativa \(RSC\) cobrará mayor relevancia o que los recortes de costes le afectarán negativamente?](#)

Esto hay que analizarlo desde dos perspectivas: coyuntural y estructuralmente. Este ámbito puede verse ligeramente afectado a nivel coyuntural, de la misma forma que se están viendo afectados todos los aspectos de la vida de la empresa. Quizá la preocupación que tienen las organizaciones por la situación financiera puede restringir las inversiones en RSC, pero creo que, estructuralmente y a largo plazo, es algo que no debe descuidarse y en lo que la empresa debe invertir. La transformación de la sociedad depende mucho del apoyo a este tipo de iniciativas.

Soy defensora y creo firmemente en el pensamiento liberal, en la libre empresa y en la iniciativa privada, y entiendo que el hecho de que las empresas se impliquen en la RSC es un paso muy importante para validar este sistema. Además, esto provoca un cambio de actitud en

Es importante que las escuelas de dirección se vuelquen en la formación para enfrentar situaciones de crisis y trabajen para transformar la mentalidad de expansión permanente en una mentalidad más a largo plazo.

toda la población, tanto en aquellos que se benefician de la RSC como en las personas que la desarrollan.

Muchos analistas dicen que ésta es la primera crisis realmente global de la historia y miran con recelo la inexperiencia de la mayoría de directivos en situaciones tan extremas. ¿Comparte esta opinión? ¿Qué papel juegan la experiencia y la formación en este sentido?

Esta es la primera crisis global que he vivido, y eso que ya llevo bastantes años en el mundo empresarial. Creo que efectivamente, y en especial en España, muchos directivos y ejecutivos que están al mando de las empresas no han sufrido una crisis global porque sólo han vivido los últimos años, que han sido de crecimiento y de relativa despreocupación, en cierto sentido. Ahora bien, esto no significa que no puedan tener experiencia en situaciones de crisis, porque siempre ha habido crisis sectoriales o dentro de las propias empresas. Si miramos las 500 empresas más importantes según Forbes, cada 12 o 15 años hay un 30% que desaparece, y esto se debe a este tipo de recesiones.

Aunque también es cierto que hay muchas personas, sobre todo en España, que han empezado su carrera profesional en estos años de bonanza. Por eso es importante que las escuelas de dirección y las universidades se vuelquen en la formación para enfrentar situa-

ciones de crisis y trabajen para transformar la mentalidad de expansión permanente en una más a largo plazo.

En su caso, ¿cómo diría que le influyó su paso por el IESE?

Fue una experiencia muy interesante, porque hice el PADE del IESE después de una larga temporada alejada de la vida académica. Supuso una especie de revulsivo para mi pensamiento interno, para mi actitud y para la vinculación con las personas que trabajan conmigo. Fue una experiencia francamente positiva, que me permitió entrar en contacto con personas que estaban ejerciendo funciones similares a las mías. Añoro bastante esta etapa.

Se dice que las recesiones ofrecen grandes oportunidades para aquellos que están preparados para detectarlas.

En su opinión, ¿cómo puede un directivo

prepararse para saber ver estas oportunidades? ¿Hacen falta habilidades especiales?

Considero que tiene que haber aptitudes especiales, más que habilidades concretas. Es importante ser capaz de enfocar las situaciones negativas con cierto grado de optimismo, además de estar en alerta en todo momento y no bajar nunca la guardia. Las oportunidades sólo aparecen en casos muy específicos.

Basándose en su experiencia profesional, si piensa en el año 2020, ¿cómo ve el mundo de la empresa?

No sé cómo será, pero puedo decir cómo me gustaría que fuese. Me gustaría ver una empresa donde realmente se valorara y desarrollara el talento y el capital humano, porque creo que es ahí donde se encuentra el valor añadido. Una compañía donde hubiese una flexibilidad laboral aceptada y comprendida como un valor tanto para empleadores como para empleados, que facilitase la movilidad y ofreciera un mercado laboral accesible para mucha gente. Y también me gustaría encontrar organizaciones con un creciente interés por la Responsabilidad Social Corporativa.

Mi paso por el IESE supuso una especie de revulsivo para mi pensamiento interno, para mi actitud y para la vinculación con las personas que trabajan conmigo.

