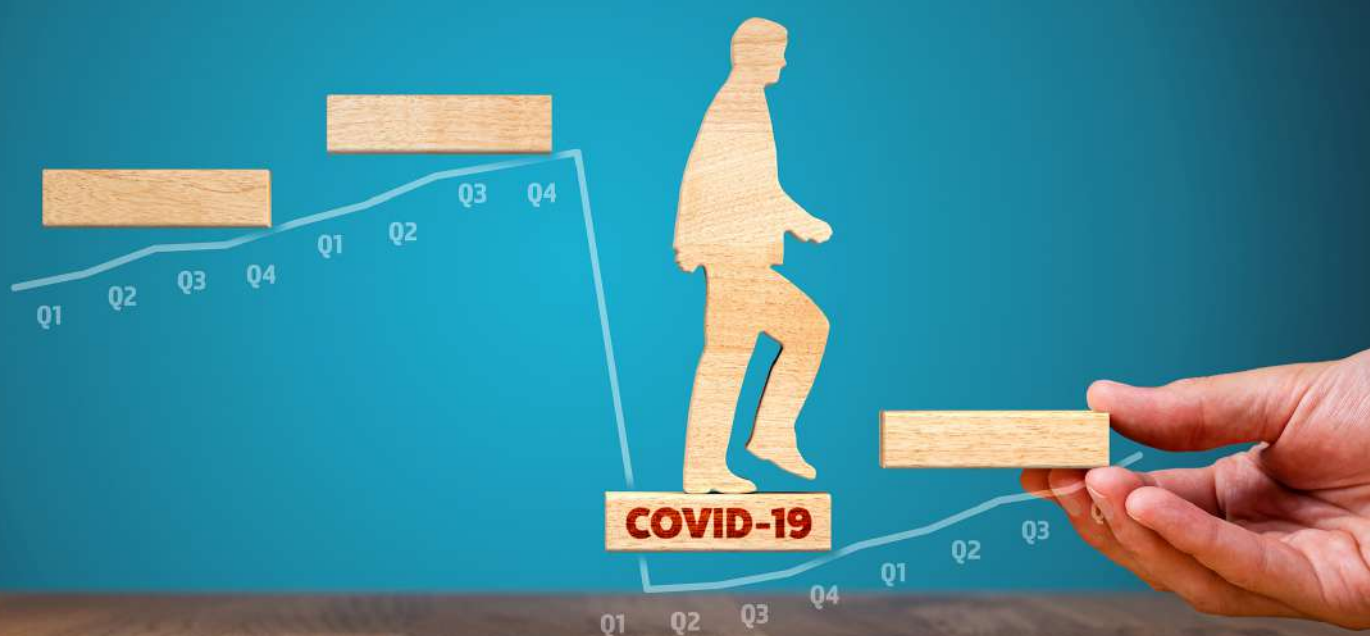


Perspectiva



PERSPECTIVA ECONÓMICA

Efectos económicos del Covid-19 en el mundo: amenazas y respuestas de políticas

SECCIÓN ESPECIAL DE **IESE** insight

Perspectiva

Es una publicación mensual del IDE Business School, Universidad de Los Hemisferios. Las opiniones vertidas son exclusiva responsabilidad de sus autores y no representan necesariamente la posición del IDE.

Los contenidos de la revista, así como los de la web asociada, no pueden ser reproducidos, total o parcialmente, ni transmitidos o registrados, por ningún sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sin el permiso previo y escrito del IDE Business School.

Para más información:

Sitio web: perspectiva.ide.edu.ec

E-mail: perspectiva@ide.edu.ec

EDITORIA GENERAL

Patricia León G.

CONSEJO EDITORIAL

Daniel Susaeta V.

Wilson A. Jácome

Jorge Monckeberg B.

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Julén Jensen Z.

Kilómetro 13 vía a la costa
Teléfono: (593-4) 371 25 60
Guayaquil, Ecuador
Nicolás López 518 y Marco Aguirre
Teléfono: (593-2) 382 79 99
Quito, Ecuador
www.ide.edu.ec



UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

GLOBAL MANAGEMENT

FORUMS

JULIO

1 | Gobierno corporativo

2 | Growth marketing

3 | Del shock a la acción

4 | Liderazgo en las nuevas
formas de trabajo

5 | Nuevos modelos de negocios

6 | Gestión de la liquidez

7 | E-commerce

8 | Negociación y mediación

9 | Ordenando la pequeña y
mediana empresa

10 | Gestión de riesgos

La nueva experiencia de formación online que el IDE te ofrece hoy ha sido diseñada para que vivas cada sesión de clases dentro del aula, en tiempo real, interactuando en vivo con el profesor y los demás participantes, a través de metodologías de estudio totalmente interactivas y dinámicas, lo cual te asegura el máximo aprendizaje en todos nuestros programas.



6 **MARKETING** **El consumidor post pandemia y el efecto elástico**

La situación económica actual del país imprime tensión en los eslabones de la cadena de abastecimiento de los hogares ecuatorianos, afectando la dinámica de consumo: a menor liquidez los hogares definitivamente priorizarán la adquisición de ciertos bienes y servicios. ¿Será incierto hablar de “tendencias del consumidor post pandemia”?

8 **PERSPECTIVA ECONÓMICA** **Efectos económicos del Covid-19 en el mundo: amenazas y respuestas de políticas**

Como resultado de la pandemia, organismos como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Fondo Monetario Internacional (FMI) y la Organización Mundial del Comercio (OMC) proyectan que la economía mundial sufra contracciones del 2,0%, 3,0% y 2,5%, respectivamente en 2020. Presentamos un análisis de posibles respuestas a esta situación.

12 **PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT** **Negociaciones colaborativas: más necesarias que nunca en una crisis**

En un momento en que las empresas negocian con proveedores, clientes y empleados, son absolutamente necesarias las negociaciones mutuamente beneficiosas. Alcanzar nuestros objetivos y generar relaciones basadas en la confianza y la esperanza puede ser básico para superar las secuelas de la Covid-19, con la dificultad añadida de tener que hacerlo online.

16 **ÚLTIMA MIRADA** **Privacidad o anonimato**

En los últimos meses, las videoconferencias se han convertido en el pan de cada día en la vida de la mayoría de las personas de este mundo. Sin embargo, muchos prefieren apagar la función de video de sus cámaras durante ellas. Los motivos son variados y todos muy válidos. Pero ¿qué efecto causa este anonimato en las otras personas que asisten también a la videoconferencia?



El consumidor post pandemia y el *efecto elástico*

Por **Javier E. Juncosa**

Profesor de Dirección Comercial del IDE Business School

Según el Banco Central del Ecuador, el PIB podría caer hasta un 9,6% en el 2020. Para poner esto en contexto, este decrecimiento representaría una crisis más profunda que la de 1999. A junio de 2020, según datos del IESS, se registran 200.000 desafiliaciones y el BID estima que, si no se toman medidas, esta cifra podría llegar a 500.000 a finales de año. Mientras tanto, un estado central golpeado por una balanza comercial negativa y agravada por la disminución de los precios internacionales del petróleo, busca de manera constante la disminución de gasto corriente: más desafiliaciones.

Este panorama imprime tensión en los eslabones de la cadena de abastecimiento de los hogares ecuatorianos,

afectando la dinámica de consumo: a menor liquidez los hogares definitivamente priorizarán la adquisición de ciertos bienes y servicios.

Además, esta emergencia sanitaria, sin parangón en nuestra generación, plantea solo incertidumbre. Y hablar de “tendencias del consumidor post-pandemia” es algo incierto. Lo que sí es una certeza es que las empresas deberán responder con flexibilidad a las nuevas necesidades, que irán cambiando en la medida que varíen las circunstancias. En el marco de esta incertidumbre se plantea un sinnúmero de hipótesis sobre lo que “pasará después” y me gustaría compartir una con ustedes.

“

Las empresas deberán responder con flexibilidad a las nuevas necesidades, que irán cambiando en la medida que varíen las circunstancias.

”

Imaginémonos un elástico (*personas*), el cual se tensiona por una fuerza aplicada en sus dos extremos (*Covid-19*). Cuando esta fuerza pierde tensión (*nueva normalidad*) el elástico vuelve a una forma parecida a la original, pero con ligeros cambios en su estructura. Considerando que las personas construimos nuestra condición de seres humanos en la relación con otros, no es descabellado pensar que nos enfrentaremos a la nueva normalidad con la misma necesidad de interrelación, pero con ciertos cambios que deberán ser observados a la hora de interactuar:

- Buscaremos mejorar la relación calidad-precio en la adquisición de bienes y servicios (motivados principalmente, por la disminución de recursos disponibles en los hogares).
- Se priorizará el consumo de ciertos bienes y servicios más necesarios, incluso la internalización de ciertos servicios (alimentación).
- Se priorizará el ahorro, pero también se buscará liquidez a través del intercambio de bienes muebles e inmuebles. Este comportamiento podría agudizarse a medida que la crisis se profundiza.
- Normalizaremos las medidas de higiene en nuestro comportamiento cotidiano.
- El teletrabajo llegó para quedarse, especialmente en aquellos puestos en los que la interacción física no es necesaria.

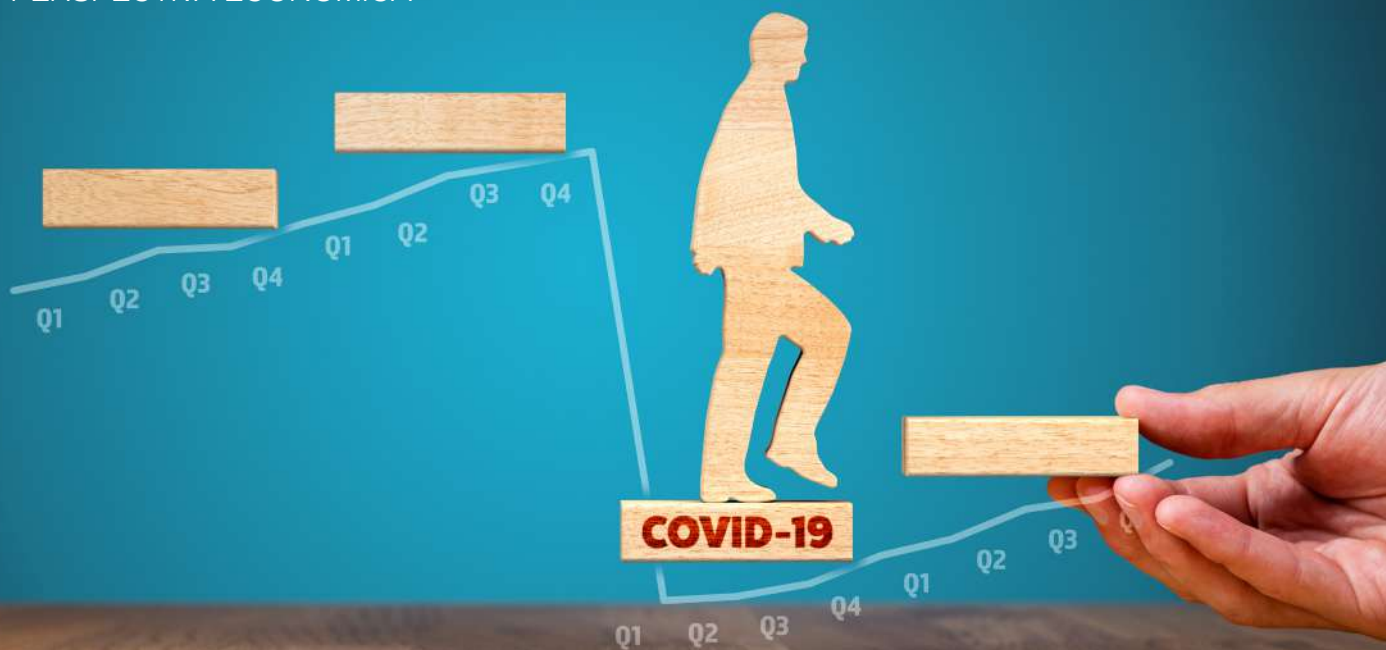
- La tecnología facilitará las transacciones, pero no reemplazará, a corto plazo, las compras físicas.

Las relaciones humanas y las interacciones compra-venta seguirán existiendo y no hay nada que nos convierta en consumidores confinados. En época de pandemia queda más claro que el gran valor agregado de las marcas está en la capacidad de generar y garantizar las interacciones que solemos activar cada vez que compramos y consumimos.

EL AUTOR



Javier Juncosa Calahorrano tiene el grado de Máster Oficial en Dirección de Personas en las Organizaciones por la Universidad de Navarra, España. Es Psicólogo Organizacional por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Actualmente es Gerente General de Simple Analítica de Datos y consultor enfocado al comportamiento del consumidor. Es profesor de Dirección de Marketing en el IDE Business School.



Efectos económicos del Covid-19 en el mundo: amenazas y respuestas de políticas

Por **María Belén Vivero**

Analista Económico de Asobanca

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la cifra de casos confirmados de personas contagiadas de Covid-19 a nivel mundial alcanzó un total de 6,1 millones al 1 de junio de 2020. Ante este escenario de emergencia sanitaria global, cada país ha adoptado medidas inmediatas de distanciamiento social para contener los contagios, entre ellas detener la actividad productiva y comercial interna de cada país, lo cual ha desencadenado una recesión económica mundial.

Como resultado de la pandemia, distintos organismos internacionales como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Fondo Monetario Internacional (FMI) y la Organización Mundial

del Comercio (OMC) proyectan que la economía mundial sufra contracciones del 2,0%, 3,0% y 2,5%, respectivamente en 2020.

Producto Interno Bruto (PIB) tanto en las economías avanzadas como en las emergentes (Tabla 1). Según la CEPAL, para la mayoría de las economías avanzadas como Estados Unidos, Japón y la Eurozona se pronostican decrecimientos del PIB real de -3,8%, -4,2% y -5,7%, respectivamente.

Así mismo, la región de América Latina y el Caribe decrecería en 5,3% para el 2020 y, considerando que antes de la pandemia, durante el periodo de 2014 al 2019, la región ya tenía un bajo crecimiento (0,4% en promedio



Los gobiernos a nivel mundial han planteado respuestas de políticas inmediatas enfocadas en la protección de la fuerza laboral y los ingresos.



durante siete años), el impacto macroeconómico del Covid-19 en estos mercados emergentes podría llegar a ser más fuerte y prolongado que lo registrado luego de la Segunda Guerra Mundial (CEPAL, 2020).

Por otra parte, según la OMC se estima que el volumen de comercio mundial se reducirá entre el 12,9% y 31,9% (Gráfico 1). La contracción de las cadenas de valor globales, particularmente en las que Estados Unidos, China y Europa tienen un rol fundamental, implicaría una reducción de la demanda de exportaciones de materias primas provenientes de economías en desarrollo. Según

de las materias primas disminuyan para el 2020 en 37,3% a nivel mundial. En tal sentido, la balanza comercial de los mercados emergentes se verá mayormente afectada por tener modelos de exportación especializados en bienes primarios (Gráfico 2).

Adicionalmente, se proyecta que los países en desarrollo en su conjunto, exceptuando China, pierdan alrededor de USD 800 mil millones en términos de ingresos por exportaciones en este período (UNCTAD, 2020).

Como respuesta a los efectos ocasionados por la pandemia, los gobiernos a nivel mundial han planteado respuestas de políticas inmediatas enfocadas en la protección de la fuerza laboral y los ingresos, protección social a grupos vulnerables y políticas de estímulo a la actividad económica y apoyo al sistema financiero.

El objetivo de las medidas en política monetaria y fiscal que se han implementado alrededor del mundo buscan evitar el colapso del sistema económico y financiero, preservando la capacidad productiva de varios sectores.

Como se muestra en el Gráfico 3, tanto las intervenciones fiscales como las monetarias buscan minimizar las interrupciones de los sistemas productivos, las caídas en el consumo e inversión y la disminución de los flujos de caja corporativos y el desempleo.

Entre las medidas adoptadas por los países de América Latina y el Caribe, incluido Ecuador, se pueden destacar: crédito fiscal, aplazamiento del pago de impuestos, flexibilidad en las exigencias de reservas y liquidez, y regulación de mercado de productos sanitarios (CEPAL, 2020).

Tal es el caso de Ecuador en donde el 16 de marzo de 2020 se inició el estado de excepción y las medidas

Tabla 1. Proyecciones de crecimiento del PIB, 2020

	CEPAL	FMI	OMC ¹
Mundo	- 2,0%	-3,0%	-2,5%
EE.UU.	-3,8%	-5,9%	-3,3%
Japón	-4,2%	-5,2%	
China	1,8%	1,2%	-0,7%
India	3,4%	1,9%	
Eurozona	-5,7%	-7,5%	-3,5%
América Latina y el Caribe	-5,3%	-5,2%	-4,3%

Fuente: CEPAL, FMI y OMC. Cifras provisionales a abril del 2020.

la OMC, se espera que este año el volumen de exportaciones de América Latina y el Caribe se reduzca en 12,9% en un escenario optimista.

Según la Conferencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNCTAD), como resultado de estas pérdidas en el volumen de exportación se estima que los precios

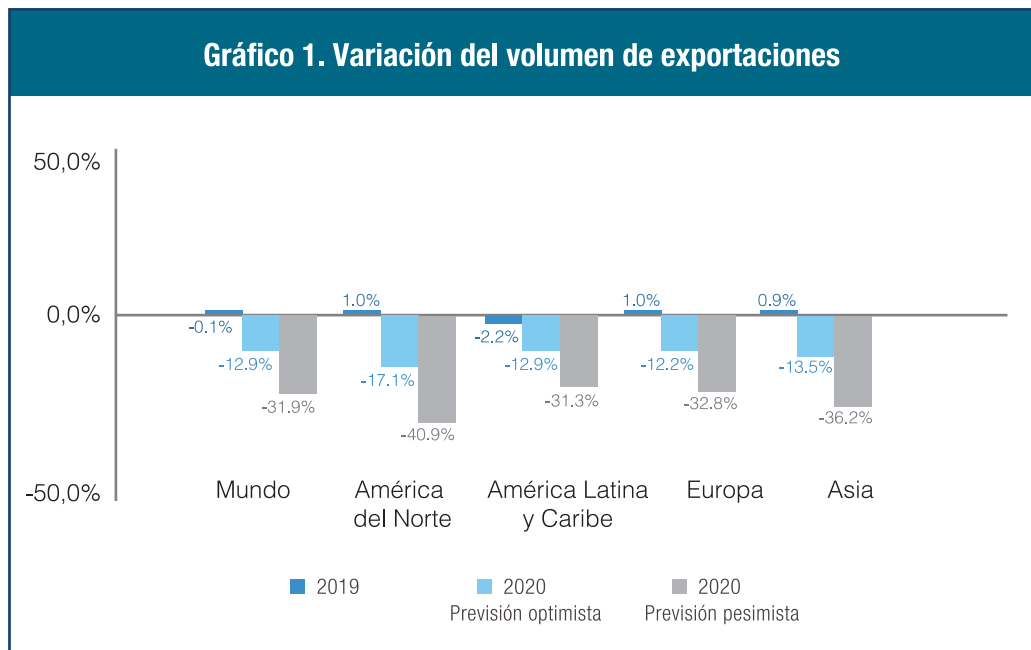
¹ La OMC presenta información del crecimiento del PIB de los países de Asia como una sola región.

de aislamiento para contener el contagio del virus. Posteriormente, el Gobierno Nacional ha impulsado una serie de políticas y propuestas legislativas para la reactivación económica.

Con relación a las medidas de carácter tributario y comercial, según Ernst & Young (2020), el Gobierno eliminó los aranceles de importación para productos médicos durante la emergencia, difirió por 6 meses del pago del impuesto al valor agregado (IVA) para el periodo abril a junio de 2020 y planteó retenciones de impuesto sobre ingresos gravables a instituciones financieras reguladas por la Superintendencia de Bancos y empresas de telefonía móvil (1,75%), así como para empresas vinculadas con el Estado en la explotación y transporte de hidrocarburos (1,50%)².

Respecto a las previsiones de crecimiento 2020 para Ecuador, la CEPAL pronostica que el PIB del país decrezca en 6,5%, es decir, 1,2 puntos porcentuales por encima de la contracción de América Latina y el Caribe. Al mismo tiempo, el FMI prevé que la economía del Ecuador podría estar decreciendo un 6,7% este año. A nivel de las regiones del país se espera una contracción del Valor Agregado Bruto (VAB) del 8,3% para la Costa; 6,9% para la Sierra y 23,9% para el Oriente (PwC, 2020).

Considerando que la economía ecuatoriana no solo se ha visto afectada por la paralización de las actividades productivas y comerciales a consecuencia del Covid-19, sino también ha enfrentado acontecimientos internos como las protestas sociales en octubre de 2019 y la rotura de las tuberías del Sistema del Oleoducto Transecuatoriano (SOTE) y del Oleo-

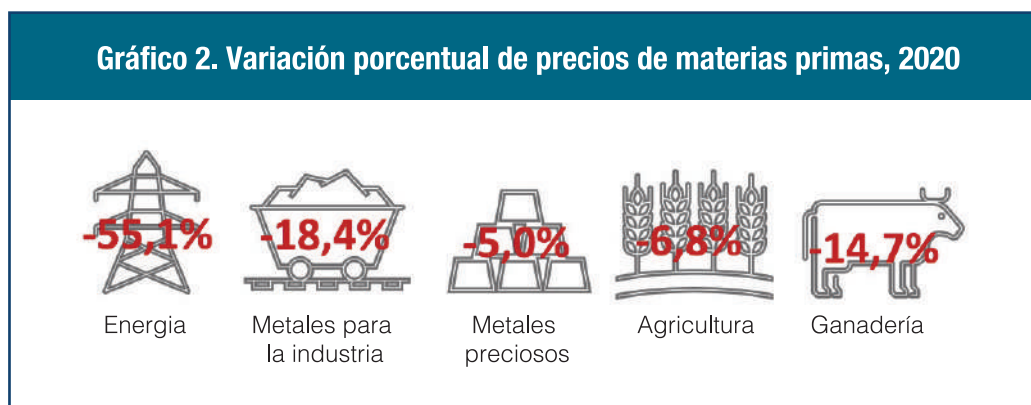


Fuente: OMC, previsiones 2020.

ducto de Crudos Pesados (OCP) en abril de 2020, el Banco Central del Ecuador (BCE, 2020) prevé que el PIB para este año presente un decrecimiento interanual entre -7,3% (USD 66.678 millones) y -9,6% (USD 65.015 millones).

Por tanto, este decrecimiento de la actividad económica en el país afectaría principalmente en su desempeño interanual a los sectores de construcción (-9,6%), actividades inmobiliarias (-9,4%) y servicios de alojamiento y comida (-9,0%) (El Telégrafo, 2020).

En consecuencia, con la suspensión de actividades productivas en el país, la disminución de exportaciones y la crisis petrolera, según Tax Service & Tf Consultores (2020), representarán una disminución anual de las recaudaciones tributarias en el 2020 de entre USD 2.600 millones y USD 3.100 millones, lo cual representa el 19% y 23% de la recaudación efectiva de 2019, respectivamente.



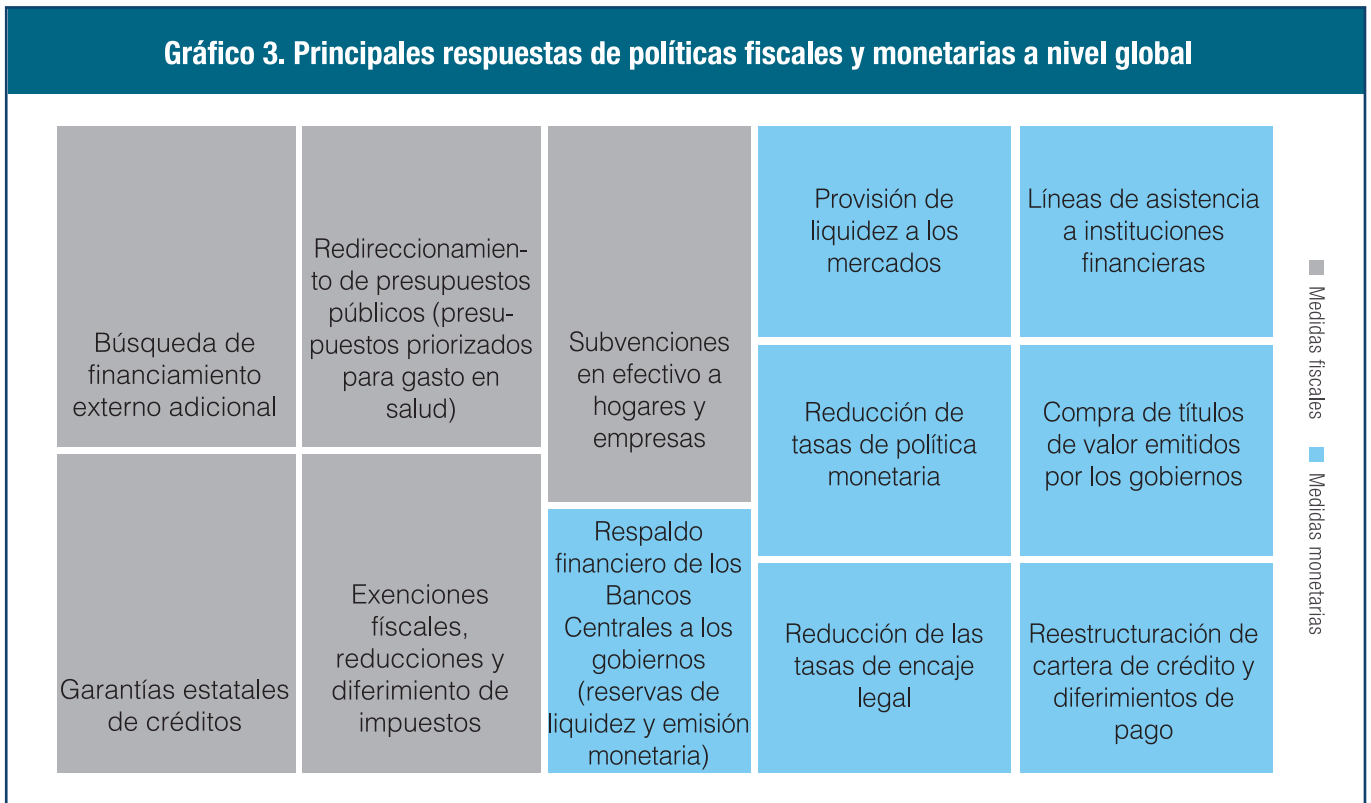
Fuente: UNCTAD, marzo 2020. Variación con relación al año anterior, previsión 2020.

² Para más información específica sobre estas medidas y la normativa vigente que las respalda consultar en: Ernst & Young (2020) https://www.ey.com/en_gl/tax/how-covid-19-is-causing-governments-to-adopt-economic-stimulus-

Aunque esta crisis sanitaria global implica múltiples desafíos sociales, económicos y normativos, también se convierte en una oportunidad de reinventar las redes de producción y comercio global. Sin duda, el Covid-19

ha alterado las relaciones económicas y sociales. Tanto empresas como consumidores tenemos un desafío para generar nuevos hábitos de trabajo remoto, acceso al comercio electrónico y logística en sectores estratégicos.

Gráfico 3. Principales respuestas de políticas fiscales y monetarias a nivel global



Fuente: CEPAL, FELABAN, London Business School, Abril 2020.

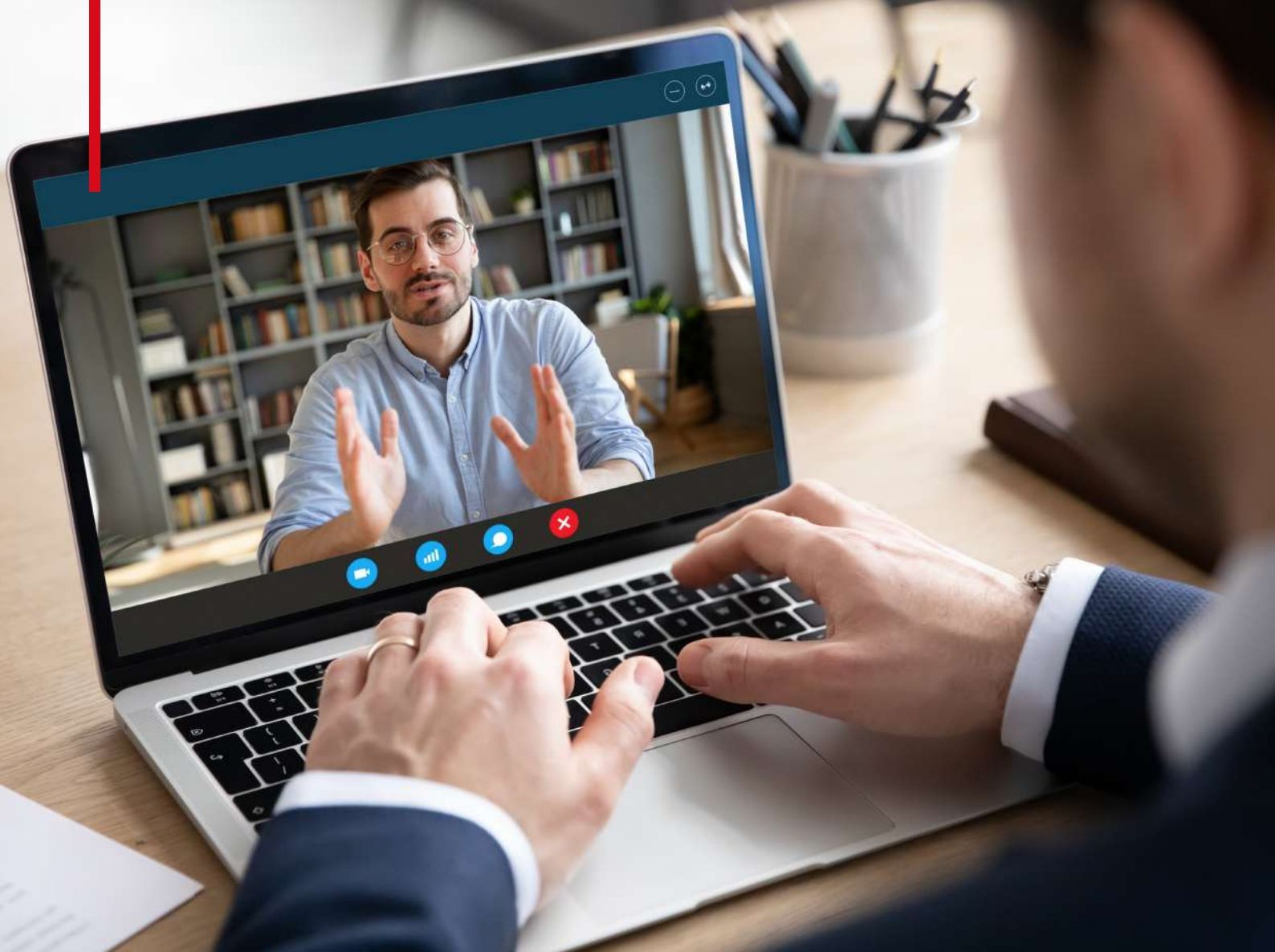
REFERENCIAS

BCE. (Mayo de 2020). El covid-19 pasa factura a la economía ecuatoriana: decrecerá entre 7,3% y 9,6% en 2020.
 CEPAL. (Abril, 2020). Dimensiones de los efectos del Covid-19. (Abril, 2020). Coyuntura, escenarios y proyecciones hacia 2030 ante la presente crisis de Covid-19.
 El Telégrafo. (Mayo de 2020). El déficit fiscal crecerá \$ 5.269 millones debido a emergencia. Ecuador. <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/deficit-fiscal-covid19>
 Ernst & Young. (Mayo, 2020). Tax Covid-19 Response Trackers.
 FMI. (Abril, 2020). Informe de Perspectivas de la Economía Mundial.
 London Business School. (Marzo, 2020). The Economics of Pandemic: The Case of Covid-19.
 OMC. (Abril, 2020). Desplome del comercio ante la pandemia de COVID-19, que está perturbando la economía mundial.
 OMS. (Mayo, 2020). <https://www.who.int/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/situation-reports>
 PwC. (Mayo, 2020). Perspectivas Económicas del Ecuador.
 Tax Service & TFC Consultores Corporativos. (Mayo, 2020). ¿Cuánto caerán las recaudaciones tributarias en el 2020?
 UNCTAD. (Marzo, 2020). The Covid-19 shock to developing countries.



LA AUTORA

María Belén Vivero es Economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, tiene una Licenciatura en Economía y Gestión por Université Pierre Mendès France de Grenoble y un Diplomado en Cohesión Territorial para el Desarrollo por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) Chile. Actualmente trabaja como Analista Económico de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ASOBANCA).



NEGOCIACIÓN

Negociaciones colaborativas: más necesarias que nunca en una crisis

Por Kandarp Mehta

En un momento en que las empresas negocian con proveedores, clientes y empleados, hay que tener en cuenta que seguramente la otra parte se ha visto tan afectada por la crisis del **coronavirus** como nosotros. Por ello es más importante que nunca buscar resultados mutuamente beneficiosos, como explica **Kandarp Mehta**.

Como ejemplo, este profesor de IESE explica que el éxito en las negociaciones para que todas las partes priorizaran la reconstrucción de una escuela tras un devastador terremoto en India, su país natal, supuso una gran diferencia. La razón es que la vuelta a la normalidad de los niños significó un impulso para elevar la **moral** y generar **esperanza**, dos

Nunca han sido tan necesarias las negociaciones mutuamente beneficiosas como ahora. Alcanzar nuestros objetivos y generar relaciones basadas en la confianza y la esperanza puede ser básico para superar las secuelas de la COVID-19, con la dificultad añadida de tener que hacerlo online.

ingredientes esenciales para negociar la salida de una crisis.

“Estamos viviendo el que probablemente sea el evento más relevante de nuestras vidas hasta ahora”, afirma Mehta. “Para salir de esta crisis, necesitaremos que todos nos ayuden y deberemos ser lo más útiles posible para los demás”.

Además, una característica única de esta crisis es que los confinamientos obligan a realizar todas las **negociaciones a distancia**. ¿Cómo se encajan las manos para cerrar un trato cuando esa acción está expresamente prohibida?

CONSEJOS PARA NEGOCIAR A DISTANCIA

Kandarp Mehta comparte algunos consejos al respecto, basados en parte en la nota técnica *Negociación y digitalización: claves para cerrar acuerdos eficazmente en la era digital*, que ha escrito con Guido Stein y Alberto Barrachina.

PREPÁRATE A CONCIENCIA. Este primer paso debería ser evidente, pero es sorprendente la cantidad de gente que inician una negociación sin haberla preparado. O malinterpretan lo que significa “estar preparado”. Se centran en lo que quieren, sin dedicar tiempo a pensar en lo que busca la otra parte.

“Este suele ser el caso en las negociaciones salariales”, explica Mehta. “Sabemos el mínimo que aceptaremos, pero no hemos pensado en lo que la otra parte está dispuesta a dar. Es muy importante dedicar tiempo a investigar el potencial de la otra parte. ¿Cuáles son sus intereses? ¿Qué quiere conseguir? ¿Cuáles son sus expectativas? Después, puedes empezar a priorizar tus objetivos teniendo en cuenta los de la otra parte y crear puentes de entendimiento mutuo en lugar de empezar desde una posición de confrontación”.

Hacer los deberes es un buen método para evitar un “error de atribución” (por ejemplo, suponer que la otra parte tiene malas intenciones), en el que es más

fácil caer cuando las interacciones son a distancia y carecemos de señales no verbales.

MANTÉN EL CONTROL. Esto se refiere no solo al proceso de negociación, sino también a los estados emocionales. “Pierdes el control de una negociación cuando pierdes el control de las emociones, las tuyas y las de la otra parte”. Mantén tu ego bajo control y evita peticiones egocéntricas. Tener en cuenta lo que han perdido los demás por el coronavirus es una forma de mantener la conversación en un tono más compasivo que combativo. Si te preocupa que la otra parte no sea sincera, sigue preguntando, céntrate en los hechos y la información de que dispones, no empieces por acusar.

CÉNTRATE EN CONSTRUIR RELACIONES. “Los conflictos solo se vuelven intratables cuando dejamos de centrarnos en la relación, cuando dejamos de intentar ganarnos la confianza de la otra parte”. Por tanto, “sé colaborativo”, recomienda Mehta, quien señala el ejemplo de un mediador, cuyo trabajo es buscar siempre el terreno compartido. “Desarrolla una

mentalidad de mediador”, que sintetiza en “pregunta, practica la escucha activa y parafrasea”.

TEN EN MENTE EL OBJETIVO A LARGO PLAZO. Nunca permitas que los intereses a corto plazo eclipsen la necesidad a largo plazo de salir todos juntos de esta crisis: “Ambas partes nos necesitamos para la supervivencia mutua a largo plazo”.

Kandarp Mehta señala que este punto puede ser clave durante las negociaciones del brexit, que deberían concluir antes de finales de 2020: “La crisis del coronavirus podría cambiar la dinámica de las negociaciones y hacer que las partes se vuelvan más colaborativas”.

Y concluye resaltando que “en esta crisis es importante no negociar por miedo, sino para generar esperanza. Y si tratamos de esparcir esperanza, obtendremos más esperanza a cambio, que se extenderá a la sociedad”.

Más información en el vídeo *Negotiating for crisis management*, con Kandarp Mehta, en YouTube.

EL AUTOR

Kandarp Mehta es doctor en Dirección de empresas por el IESE y desde octubre 2009, forma parte del departamento de Iniciativa Emprendedora de la escuela. El enfoque de su investigación siempre ha sido la creatividad, la innovación y las negociaciones. También es un Fellow de DRRC (Dispute Resolution Research Center) de la Kellogg School of Management de Chicago. Colabora con frecuencia con *startups* y empresas familiares en temas relacionados con innovación y creatividad. Ha publicado varios artículos, capítulos en libros y un libro sobre creatividad.



Empresas Familiares Profesionales

Sosteniendo y
asegurando la
continuidad a
través del
traspaso
generacional

Julio 16, 20, 22, 27 y 29



¿Privacidad o anonimato?

Por Patricia León

Editora General de revista Perspectiva

En los últimos meses —y supongo que por un buen tiempo en el futuro— las videoconferencias se han convertido en el pan de cada día en la vida de la mayoría de las personas de este mundo. No solo en el ámbito empresarial, sino también en la vida familiar, social, e inclusive espiritual, las videoconferencias ayudan a mantener el contacto, en medio de las restricciones de movilidad que se han tenido por la pandemia actual. El teletrabajo, que parecía algo que ocurriría en el mediano plazo, ahora está aquí y ha demostrado su eficacia para mantener el mundo girando. Y las videoconferencias son una herramienta fundamental para el éxito de este.

Pero ¿se ha dado cuenta que muchas personas prefieren apagar la función de video de sus cámaras para que no los vean? Los motivos son variados: no estoy presentable, no tengo buen ancho de banda y prefiero escuchar o hablar, no hace falta que nos veamos para lo que vamos a decidir, no está ordenada mi habitación, estoy en un lugar de mi casa por donde pasa mucha

gente, quiero que se respete la privacidad de mi hogar. Todos son motivos muy válidos. Pero ¿qué efecto causa este anonimato en las otras personas que asisten también a la videoconferencia?

Ante todo, debo comentar que yo también solía refugiarme en la obscuridad de la cámara apagada. Pero algo que escuché algunas semanas atrás, me hizo reflexionar sobre ello. Una colega mía estaba en una videoconferencia a la que asistían ocho personas, algunas con la cámara apagada, cuando de repente uno de los asistentes pidió expresamente que activaran sus videos para poder verse mientras hablaban porque era mejor ver las caras de las personas que solo un fondo negro con su nombre. Cuando escuché esto pensé en lo desagradable que sería estar en una reunión en vivo en la cual los asistentes estuvieran con una tela negra en la cara, solamente con su nombre escrito sobre ella. ¿Se podría pensar que es solo por mantener la privacidad?

Durante estos días, los tipos de videoconferencias son variadísimos: de trabajo, seminarios, conversatorios,

sesiones de clases, reuniones familiares o con amigos, celebraciones religiosas, etc. Y en cada una de ellas hay un protocolo diferente para el encendido del video y del sonido, de acuerdo con la participación que tengamos en dichas reuniones.

En una reunión de trabajo no es conveniente estar con el video apagado, más aún si son pocas las personas que participan. ¿Por qué? Porque al hablar —y más aun de temas críticos o sensibles—, las personas siempre buscan el contacto visual con los demás, para ver sus reacciones, si están atentos, si desean agregar algo a lo que se está diciendo, etc. Encontrarse con recuadros negros es desconcertante y desmotiva. Si se recurre a una videoconferencia es precisamente para estar visualmente más cerca de los otros. Y desde el otro lado, alguien que está con su video apagado corre el riesgo de ser ignorado durante la reunión al no mostrar su rostro: es como si estuviera ausente.

Pero, como decíamos, cada reunión tiene su protocolo que debe ser respetado. Hace poco asistí a un *webinar* en el que pedían expresamente que los asistentes entren con el video y el micrófono apagados. Algo muy lógico porque eran los panelistas los que iban a disertar, además de que así se evitaban los ruidos del exterior que procedieran de los micrófonos de los asistentes.

Expertos en marketing personal dan muchos consejos sobre lo que se debe cuidar cuando participamos en una videoconferencia. Yo los resumo en estos cinco aspectos: *dress code*, luz, lente, detrás y silencio.

El ***dress code*** o **código de vestimenta** esperado para el teletrabajo ofrece la posibilidad de estar más relajados en el modo de vestir por el hecho de estar en casa, sin descuidar por ello el arreglo personal. Todo esto es parte del mensaje que transmitimos a los demás sobre quiénes somos y cómo nos vemos a nosotros mismos.

La iluminación del ambiente es vital. La **luz**, ya sea de una ventana o una lámpara, debe estar frente a nosotros, no detrás ni a los lados. De esta manera se evitarán sombras sobre el rostro que dificulten el contacto visual con los demás.

Es mejor que el **lente** de la cámara que nos enfoca esté más arriba de nuestros ojos y un poco alejado. Cuando está por debajo o muy cerca, el rostro se distorsiona —la nariz se ve muy grande, el cuello sobresale—, y todo ello distrae a los otros participantes.

Cuidar lo que se ve **detrás** de mí. Mientras más orden se vea detrás, mejor, porque así se distraerán menos los demás. Por eso es aconsejable probar lugares de la casa donde haya menos elementos distractores y escoger el mejor para realizar siempre allí las videoconferencias. Las aplicaciones como Zoom ofrecen fondos virtuales que protegen la privacidad, pero la nitidez de la imagen que proyectamos depende del computador y de la cámara con la que se cuenta. Por ello, nada mejor que un fondo real, neutral, agradable y ordenado.

Y finalmente, el **silencio** a nuestro alrededor. Para ello conviene escoger un lugar o una habitación donde no vayan a haber interrupciones. Más aún, avisar en nuestra casa que estaremos en una videoconferencia para que no nos interrumpan. La activación y desactivación del micrófono es una ayuda muy valiosa a la que se puede recurrir durante la reunión virtual.

Tener en cuenta estos aspectos nos ayudará a lograr videoconferencias exitosas en las que nuestra imagen personal se proyectará de manera positiva en los diferentes ámbitos en que participemos y nos acercará mejor a los demás, algo que en este tiempo deseamos y necesitamos.



LA AUTORA

Patricia León González es Máster en Dirección de Empresas MBA por el IDE Business School y Licenciada en Sistemas de Información por la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Es Directora de Desarrollo Institucional del IDE Business School y Editora General de Revista Perspectiva.



Desarrolla habilidades
directivas y perfecciona
tu estilo de liderazgo.

Fortalece tu destreza para tomar decisiones.