

# **Perspectiva**



PERSPECTIVA ECONÓMICA

## **Medidas de alivio financiero implementadas en América Latina**

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](http://perspectiva.ide.edu.ec)

E-mail: [perspectiva@ide.edu.ec](mailto:perspectiva@ide.edu.ec)

EDITORIA GENERAL

Patricia León G.

CONSEJO EDITORIAL

Daniel Susaeta V.

Wilson A. Jácome

Jorge Monckeberg B.

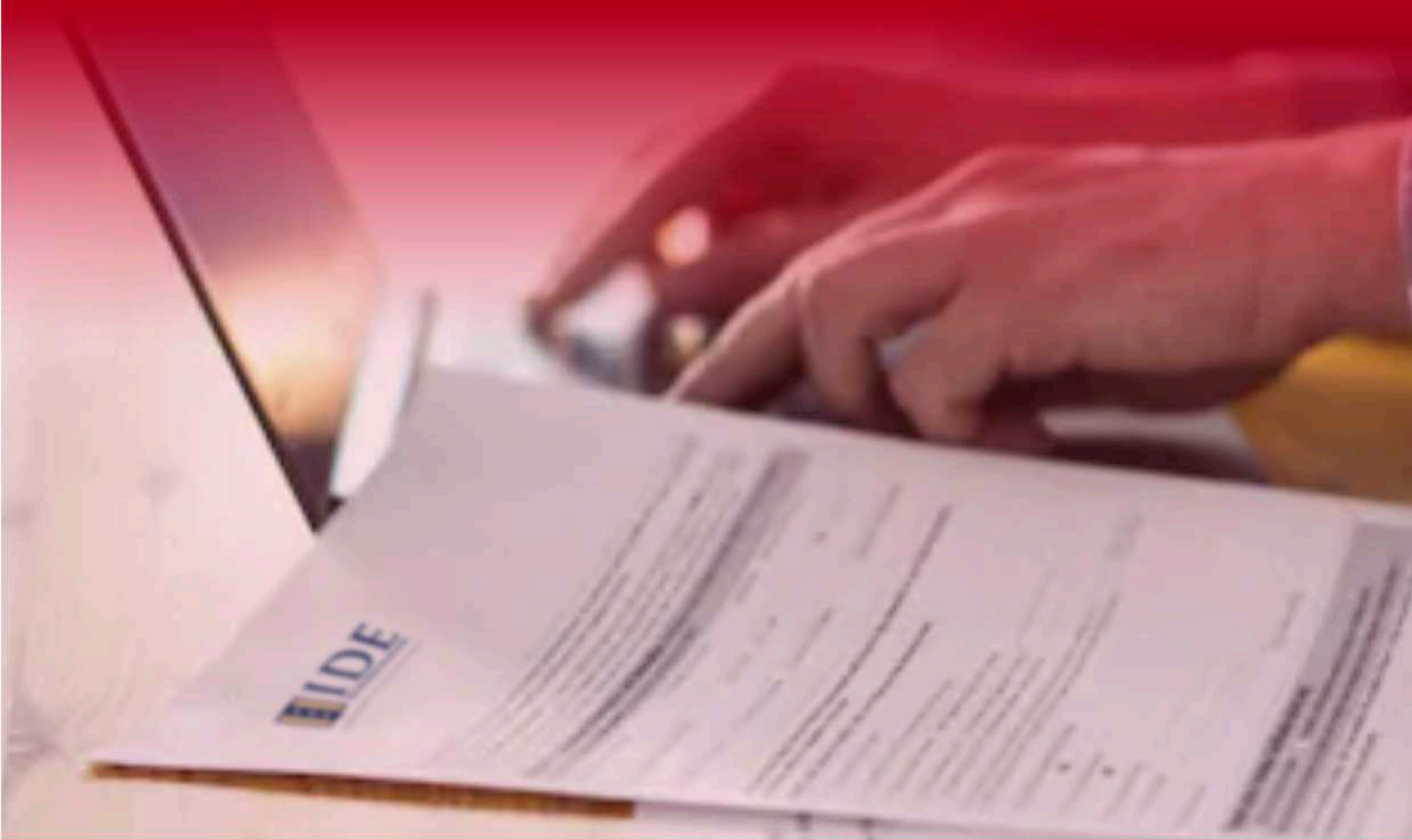
DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

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](http://www.ide.edu.ec)



UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS



## Inicia tu proceso de admisión en línea

Forma parte de la única Maestría en Dirección de Empresas, donde podrás fortalecer tu destreza para tomar decisiones, desarrollar habilidades directivas y perfeccionar tu estilo de liderazgo.



[Consulta sobre nuestros nuevos planes de financiamiento](#)



6

**ECONOMÍA CIRCULAR****Acercando la economía circular al ámbito empresarial**

La economía circular se muestra como un mecanismo efectivo para contribuir a mitigar los efectos de cambio climático y al desarrollo sostenible. Hoy, más que nunca, la empresa no puede darse el lujo de generar residuos o desperdiciar los recursos o materiales; por el contrario, debería gestionar su cadena de valor e identificar cómo aprovechar los materiales y recursos disponibles.

10

**PERSPECTIVA ECONÓMICA****Medidas de alivio financiero implementadas en América Latina**

Las consecuencias de la actual pandemia son incalculables, no solo en el aspecto sanitario o social, sino también en el comercio y economía mundial. La Banca latinoamericana ha implementado medidas de alivio financiero para mitigar el impacto sufrido por la sociedad y conseguir, entre otras cosas, dotar de mayor liquidez al sistema para incentivar el otorgamiento de créditos.

14

**PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT****Cómo cuidar a tu equipo en tiempos de crisis**

¿Cómo movilizar a las personas para alcanzar objetivos comunes cuando trabajan desde casa y sienten ansiedad? La profesora Anneloes Raes explica que hay que reducir la sensación de distancia y propone un modelo para cuidar de tus empleados en tiempos difíciles. Se trata del modelo CARE (acrónimo formado por las iniciales de *Control, Act, Rely* y *Envision*).

18

**ÚLTIMA MIRADA****Las palabras que necesitamos oír**

¿Quiere saber cuántos años va a vivir? Es posible que este dato tan importante para usted dependa de las palabras que dice a otros y de las que se dice a sí mismo. Un estudio realizado en 1986 para determinar los factores que aumentan el riesgo de padecer la enfermedad de Alzheimer ha sacado a la luz datos sumamente interesantes que revelan el poder que tienen las palabras.



# Acercando la economía circular al ámbito empresarial

Por **Mónica Torresano**

Profesora de Sostenibilidad del IDE Business School

Con la pandemia del COVID-19 se manifiesta de manera acentuada la necesidad de cuidar nuestra “casa común”, dar respuesta a los desafíos del desarrollo y atender las nuevas necesidades y demandas de los grupos de interés y los consumidores, cambiando o adaptando el modelo de negocios y la forma de producción, con mecanismos de gestión más sostenibles, responsables y circulares. Debemos actuar desde el presente para garantizar un futuro para todos.

La lucha contra el cambio climático es un reto<sup>1</sup> y el mundo está llegando al límite ecológico. En la cumbre sobre la acción climática de 2019, el secretario general de la ONU expresa que “se necesita neutralizar las emisiones de carbono para 2050 y limitar el calentamiento global a 1,5 °C para finales de siglo”, se denota la necesidad de reducir los gases de efecto invernadero y, sobre todo, las emisiones de dióxido de carbono -CO<sub>2</sub><sup>2</sup>. En efecto, según la Organización Meteorológica Mundial,

<sup>1</sup> “En el Informe Unidos en la Ciencia de Naciones Unidas de 2019 identifica que “la temperatura promedio mundial de 2015 a 2019 está en camino a ser la más cálida de cualquier período equivalente jamás registrado. Actualmente, se estima en 1,1 °C (± 0.1 °C) por encima de la era preindustrial (1850–1900). Olas de calor generalizadas y duraderas, incendios récord y otros eventos devastadores como ciclones tropicales, inundaciones y sequías han tenido un gran impacto en el desarrollo socioeconómico y en el medio ambiente”.

<sup>2</sup> Que, según la ONU, representa dos tercios de los GEI, es decir es el más importante de éstos, y se genera principalmente de la quema de combustibles fósiles. Luego le sigue el metano (CH<sub>4</sub>) que proviene de fuentes naturales como humedales y termitas, pero el 60% proviene de actividades humanas como la cría de ganado, arrozales, minas, vertederos y la quema de biomasa. Además, se tiene el óxido nitroso (N<sub>2</sub>O) que proviene en gran medida de las tierras de cultivo.

“

La economía circular se muestra como un mecanismo efectivo para contribuir a mitigar los efectos de cambio climático y al desarrollo sostenible.

”

la ralentización industrial y económica causada por el COVID-19 no sustituye una acción climática continuada y coordinada.

En lo referente a producción, uno de los efectos más visibles del COVID-19 para la industria fue la interrupción de las cadenas globales de valor, limitándose el acceso a materias primas e insumos. Esto significa que, hoy más que nunca, la empresa no puede darse el lujo de generar residuos o desperdiciar los recursos o materiales; por el contrario, debería, de manera innovadora, creativa y sostenible, gestionar su cadena de valor e identificar cómo aprovechar de mejor forma los materiales y los diferentes recursos disponibles como el agua<sup>3</sup> y la energía, por ejemplo.

En términos de consumo, no podemos perder de vista el cambio de la conciencia, las necesidades, los hábitos, los intereses y las motivaciones de los consumidores que requieren, cada vez más, que las empresas sean activas en la gestión de sus impactos sociales, económicos y ambientales (ESA), además del necesario desarrollo de prácticas de consumo responsable. En este tema, hoy

un aspecto importante es ¿cómo vamos a gestionar los residuos peligrosos causados por la pandemia, tales como, por poner un ejemplo, material médico o las mascarillas que usamos para nuestra protección?

Por lo señalado, es evidente que hay un llamado de atención importante a repensar el modelo de negocios, la forma de producción y consumo, para que sean más sostenibles y amigables con el ambiente y desarrollen *personas*. En este contexto, la economía circular (EC) ofrece un nuevo modelo económico que reemplaza al actual modelo lineal basado en el “hacer, usar, desechar”. La EC surge como

“Un sistema industrial, económico y productivo que analiza todas las fases de producción, monitorea las entradas y salidas de materiales y recursos, para que el producto o servicio, mantenga el valor máximo hasta el final de su vida útil, por lo cual, los materiales recuperados de los residuos se convierten en materia prima para el mismo u otros sistemas bajo indicadores de sostenibilidad”. (Córdova, Aguilar, Romero y Rodríguez, 2019)<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> Imaginemos un mundo donde, según la ONU, aproximadamente dos mil millones de personas no tienen acceso seguro al agua y requieren este líquido vital como parte fundamental del cuidado de la salud.

<sup>4</sup> En el informe Waste 2.0 del Banco Mundial del año 2018 se menciona que en el mundo se generan anualmente 2,01 billones de toneladas de residuos sólidos municipales y se espera que para el 2050 alcancen los 3,40 billones de toneladas. Además, se establece que los residuos están distribuidos en 44% alimentos, 17% papel, 12% plástico, 5% vidrio y 4% metales.

<sup>5</sup> Córdova-Pizarro D., Aguilar-Barajas I., Romero D., and Rodríguez C. (2019) Circular Economy in the Electronic Products Sector: Material Flow Analysis and Economic Impact of Cellphone E-waste in Mexico. *Journal Sustainability*, 11(5), 1361; <https://doi.org/10.3390/su11051361>. [Fecha de acceso: septiembre 2019].

La EC se potencia si:

- 1) Se pone en juego la investigación, el desarrollo y, sobre todo, la innovación para desarrollar mecanismos de rediseño, reciclaje, reparación, recuperación, reutilización, *remanufactura*, durabilidad (no podemos seguir produciendo bienes de corta duración o abusando de la obsolescencia programada), etc.;
- 2) Se incorporan las tecnologías de la industria 4.0<sup>6</sup> y las energías limpias y no contaminantes como mecanismos para acelerar la transición a la EC; y
- 3) Se apalanca en la economía colaborativa, entre otros aspectos.

Claro está que este enfoque guarda relación con la sostenibilidad y la responsabilidad social pues facilita la gestión de los impactos ESA.

La gestión ambiental y sus efectos en la empresa deben analizarse e internalizarse en los costos y riesgos de las inversiones y los negocios, y es un aspecto que hoy los inversionistas y la alta dirección deben considerar. En la economía circular también se incorpora el flujo de los recursos financieros para apoyar las iniciativas asociadas a este enfoque y las inversiones requeridas para la transición a la EC. Igualmente, otro flujo evidente es el de las personas, es decir, los grupos de interés que participan en todo este enfoque donde un actor clave es el consumidor.

A continuación algunos ejemplos de prácticas asociadas a economía circular:

**Adaptación del modelo de negocio:** IKEA empresa de origen sueco, con operaciones en diferentes partes del mundo, comercializa y tiene servicio de *leasing* de mobiliario como un mecanismo para reducir los impactos ambientales de sus operaciones reutilizando o reciclando productos. Esto implica que su modelo de negocio se adapta de producto a servicio.

**Valorización de los residuos:** la empresa GEM de China recolecta y recicla metales preciosos y otros

materiales valiosos de las baterías y dispositivos electrónicos desechados.

**Diseño innovador de productos:** Shoey Shoes son zapatos para niños hechos y producidos enteramente a partir de materiales de desecho y diseñados para ser desmontados, reutilizados y reciclados.

**Nuevas formas de acceso a la propiedad de un bien:** Fat Lama del Reino Unido es una plataforma de economía compartida cuyo concepto se resume en “Pide prestado las cosas que necesitas. Presta cosas que no”. Se cataloga como un mercado confiable para alquilar casi cualquier cosa.

**Gestión de recursos:** Biopolus ha creado un sistema de vida modular y de alta tecnología para el tratamiento y la gestión del agua urbana.

**Financiamiento para la economía circular:** el Banco Europeo de Inversiones (BEI), a través de una plataforma en línea, pone a disposición de ciudades (municipios) y empresas líneas de financiamiento en su transición hacia la EC.

La EC tiene varios beneficios como mejorar los resultados económicos y financieros de las empresas (desde el ahorro, la eficiencia y el costo evitado), generar oportunidades de nuevos negocios y empleos, fortalecer la reputación y el valor de la marca, cimentar la relación con los grupos de interés, permitir acceder a oportunidades de nuevos mercados y fuentes de financiamiento, entre otros aspectos. La economía circular se muestra como un mecanismo efectivo para contribuir a mitigar los efectos de cambio climático y al desarrollo sostenible, por lo cual es indiscutible que debe ser considerado en la empresa, tanto en la toma de decisiones estratégicas como en el diseño de productos y la gestión de las operaciones (y la cadena de valor). Ahora bien, la transición hacia la EC es un proceso que requiere del compromiso de la empresa, el apoyo del Estado desde el lado de la política pública y la corresponsabilidad de los ciudadanos y consumidores.



## LA AUTORA

**Mónica Torresano Melo** es MBA del IDE Business School, especialista en formulación y evaluación de proyectos, *trainer* acreditada por GRI de Holanda y asesora en género por PNUD. Ha realizado varias investigaciones en responsabilidad social, sostenibilidad y economía circular. Es consultora y asesora de importantes empresas nacionales e internacionales, así como de organismos internacionales. Actualmente es presidenta de SostenIR, empresa consultora en sostenibilidad.

<sup>6</sup> Como manufactura avanzada, impresión 3D, *big data*, internet de las cosas (IoT), *machine learning*, inteligencia artificial (IA), robotización, entre otros aspectos.

# PEOP

## ONLINE

8764342543654753243245

## PROGRAMA DE EFICIENCIA EN OPERACIONES

Inicio: 13 de Octubre

- Explora los elementos fundamentales de la gestión operativa y revisa los principios y la aplicabilidad de distintas prácticas.
- Identifica qué tipo de estrategias ganadoras se pueden diseñar, en términos de gestión de operaciones.
- Aprende cómo reducir costos manteniendo una estructura estable y un servicio impecable al cliente final.
- Aplica las mejoras identificadas en la cadena de valor de forma ágil en toda la organización.



# Medidas de alivio financiero implementadas en América Latina

Por Samantha Olmedo

Asesora Legal de Asociación de Bancos Privados del Ecuador – ASOBANCA

**E**l mundo ciertamente ha sufrido grandes cambios en los últimos meses. Hasta la fecha, las consecuencias desencadenadas por la pandemia causada por el COVID-19 son incalculables. Estas no se han limitado al aspecto sanitario o social, sino que han tenido también un profundo impacto en el comercio y economía mundial, por lo cual la banca, para mitigar el impacto sufrido por la sociedad, ha implementado medidas de alivio financiero.

Varios gobiernos latinoamericanos han adoptado algunas de las recomendaciones emitidas por los diversos organismos internacionales, lo cual ha llevado a que el sector financiero aplique medidas tales como:

- Liberalizar capital de colchones *contracíclicos* y de conservación.
- Flexibilizar su regulación permitiendo periodos de gracia o diferimientos en créditos otorgados.

Las consecuencias de la actual pandemia son incalculables, no solo en el aspecto sanitario o social, sino también en el comercio y economía mundial. La Banca latinoamericana ha implementado medidas de alivio financiero para mitigar el impacto sufrido por la sociedad.

- Flexibilizar su regulación sobre provisiones para créditos.
- No deteriorar la calificación de riesgo de crédito de los clientes.
- Otorgar garantías para determinados créditos.  
Entre los objetivos de estas medidas están:
- Dotar de mayor liquidez al sistema financiero para incentivar el otorgamiento de créditos.
- Evitar el deterioro de los balances por efecto de la mora en los pagos de obligaciones crediticias.
- Permitir a los deudores mantenerse dentro del sistema financiero sin ser expulsados de éste debido a las condiciones económicas.
- Principalmente, mantener la estabilidad del sistema financiero y la confianza del público en el mismo.

Si bien estas medidas de alivio financiero tienen objetivos comunes, el escenario resulta distinto en cada país, con el fin de asegurar que tengan el mayor y mejor impacto posible.

Por ejemplo, en Argentina se creó una categoría adicional en la tabla de provisiones “Clientes en tratamiento especial” para las refinanciaciones otorgadas por primera vez dentro del año calendario. Adicionalmente, desde el 19 de marzo de 2020 hasta el 30 septiembre de 2020 se añaden 60 días de plazo a segmentos comercial, consumo y vivienda.

En países como Bolivia, Chile y El Salvador, bajo diferentes criterios, llegan a la conclusión de no requerir constitución de mayores provisiones. Adicionalmente, desde finales de mayo Chile permite que las instituciones financieras puedan usar los excedentes de garantías hipotecarias para la vivienda como resguardo para créditos comerciales destinados a pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Nuestro vecino Colombia no considerará los periodos de gracia como un factor que incremente el riesgo y la constitución de mayores provisiones específicas. Tiene disposiciones puntuales para cartera comercial y consumo, y vivienda y microcrédito.

El órgano de control de Costa Rica ajustó el mínimo de acumulación de provisiones *contracíclicas* para ubicarlo en un 0%, con lo cual las entidades financieras podrán trasladar a créditos los recursos que dedicarían a dichas provisiones.

En Ecuador, durante el 2020 las entidades financieras deberán constituir provisiones genéricas, las cuales representarán desde el 0,2% hasta el 2% del total de la cartera bruta a diciembre 2019 y formarán parte del patrimonio técnico secundario.

Por su parte, en Panamá los bancos podrán mantener la clasificación del crédito al momento de entrada en vigor de la norma. Se establece como medida excepcional y temporal que las entidades bancarias podrán utilizar hasta un 80% de la provisión dinámica para la constitución de provisiones específicas.

El Banco Central paraguayo ha dispuesto que las entidades financieras constituyan provisiones sobre el saldo de la cartera beneficiada con la medida excepcional establecida por el COVID-19, por un porcentaje equivalente a la provisión mínima establecida y que se encuentra vigente, para la categoría de riesgo del cliente a la fecha del nuevo acuerdo o contrato. También dispuso autorizar el diferimiento de los cargos generados por las provisiones establecidas en el párrafo anterior a ser reconocidos gradualmente en los resultados de la entidad financiera en un plazo no mayor a 36 meses.

Adicionalmente, los nuevos créditos otorgados desde el 16 de marzo al 31 de diciembre de 2020 que cumplan determinadas condiciones estarán exonerados de la obligación de constitución de provisiones, por un plazo de hasta 18 meses posteriores a la fecha de desembolso del crédito.

En Perú no hay deterioro de la calificación crediticia, se reducen los factores de ponderación de los créditos de consumo e hipotecarios, a la par que se faculta a las entidades financieras a usar el patrimonio efectivo adicional acumulado. De manera excepcional, se permite la aplicación de una tasa de

provisión por riesgo de crédito de 0% a los créditos con cobertura de la garantía del Fondo de Apoyo Empresarial a la MYPE (FAE-MYPE).

Finalmente, en Uruguay no se exige la constitución de provisiones mientras duren aquellas extensiones de plazo que se enmarquen en las condiciones antes establecidas.

En cuanto al tiempo de aplicación o vigencia de estas medidas, se han adoptado varias posiciones. Países como Argentina, Colombia, El Salvador y Paraguay han dado un tiempo fijo de vigencia, que va entre los 120 días hasta diciembre del presente año. Otros países, como Costa Rica, Ecuador y Panamá han dado plazos que van entre los 120 días hasta –el más extenso– junio de 2021, con la finalidad de poder evaluar y renegociar los créditos que presenten retraso en su pago

a causa de las consecuencias COVID-19. Bolivia difirió automáticamente las cuotas hasta agosto 2020 excluyendo este beneficio a los prestatarios que cuenten con un ingreso fijo proveniente del pago de salarios. Chile, Perú y Uruguay han extendido entre 60 y 180 días el plazo de las obligaciones crediticias vigentes sin que esto, en la mayoría de los casos, se constituya como un refinanciamiento.

En relación con los segmentos crediticios en los cuales se han enfocado estas medidas, podemos mencionar que países como Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador y Panamá, con sus particularidades, han orientado sus esfuerzos en los segmentos comercial, hipotecario y consumo. Argentina y Paraguay, respectivamente, han dado tasa especial y han emitido nuevas líneas de crédito para MIPYMES. Los esfuerzos de Bolivia en un inicio estuvieron enfocados tanto en MIPYMES como turismo y transporte; posteriormente decidieron ampliar sus ayudas a todos los créditos. Ecuador lo ha otorgado de manera más amplia, es decir, a sus créditos comerciales, de consumo, microcréditos, educativo, vivienda e inversión pública. Perú lo ha hecho hacia minoristas y no minoristas que estén al día. El enfoque que ha utilizado Uruguay es más contable, enfocando



estas medidas a los créditos vigentes al 29 de febrero de 2020.

En algo que la mayoría de los países ha tomado medidas bastante similares es en relación con la clasificación de riesgo crediticio de los clientes y, de manera general, no se afectará mientras duren las medidas de alivio financiero (Bolivia, Chile, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Panamá, Perú, Uruguay). Argentina flexibilizó provisionalmente los parámetros con los que son clasificados, ampliando 60 días los plazos de mora admitida en varios de sus segmentos crediticios hasta finales de septiembre. Por otro lado, Paraguay ha decidido que los saldos de los créditos afectados no serán ponderados con el resto.

En Ecuador, 2,1 millones de clientes de la banca –de los 6 millones existentes– se han beneficiado del

diferimiento extraordinario de obligaciones. En tanto que los clientes restantes colaboran con mantener la solidez del sistema financiero al pagar sin diferimiento sus obligaciones, considerando que su situación económica lo permite.

Para junio 2020 son 10 mil millones de dólares reprogramados, los cuales representan el 35% de la cartera total.

Estos números son el resultado reflejado de las medidas de alivio financiero implementadas por el gobierno y la banca ecuatoriana, demostrando que estas se encuentran en armonía no solo con las medidas aplicadas en la región, sino con los lineamientos de los organismos internacionales, siempre apegadas a los mejores estándares internacionales de supervisión bancaria.



#### LA AUTORA

**Samantha Olmedo Gaviño** es especialista en Derecho Financiero, Bursátil y de Seguros por la Universidad Andina Simón Bolívar y abogada por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Actualmente es parte del equipo legal de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (Asobanca).



## INNOVACIÓN Y CAMBIO

# Cómo cuidar a tu equipo en tiempos de crisis

Por Anneloes Raes

A principios de marzo de 2020, algunos directivos que participaban en un curso de IESE explicaban a la profesora **Anneloes Raes** que desearían ver en sus empresas nuevas formas de **colaboración**, más **innovación** y **creatividad**, así como un entorno de trabajo más flexible. Cuidado con lo que se desea, porque eso es precisamente a lo que se han visto abocados los trabajadores de todo el mundo, estén listos o no. La pandemia de **coronavirus** ha provocado cambios radicales en nuestra forma de trabajar.

Si durante la crisis financiera global todos acudieron al director financiero en busca de soluciones, ahora se mira al CEO y al departamento de dirección de personas en busca de liderazgo y orientación ante un futuro incierto que genera ansiedad.

“La crisis del coronavirus ha pillado a muchos por sorpresa”, explica Raes. “Su primera prioridad ha sido mantener el negocio a flote. Eso ha implicado **decisiones rápidas para proteger a las personas**, no

solo en lo que se refiere a su salud física, sino también en cuanto a su salud mental y bienestar emocional. También ha requerido **decisiones dolorosas para hacer ajustes** inmediatos en la plantilla, lo que en algunos casos ha supuesto despidos”.

Para ayudar a dirigir a las personas en estos tiempos, Raes sugiere una serie de acciones, agrupadas en lo que ella llama el **modelo CARE** (acrónimo formado por las iniciales de “Control”, “Act”, “Rely” y “Envision”). El nombre es intencional, ya que considera que el cuidado de nuestra gente debe guiar todo lo que hagamos. “Las personas son personas, no recursos ni instrumentos”, advierte.

### EL MODELO CARE

Antes que nada, recuerda que la voluntad de cuidar a los demás no puede ser sinónimo de olvidarte de ti mismo. Como advierten en los vuelos, debes empezar por ponerte la máscara de oxígeno antes de ayudar a los demás.

# ¿Cómo movilizar a las personas para alcanzar objetivos comunes cuando trabajan desde casa y sienten ansiedad?

## La profesora Anneloes Raes explica que hay que reducir la sensación de distancia y propone un modelo para cuidar de tus empleados en tiempos difíciles.

### 1. CONTROLA EL CONTAGIO EMOCIONAL

El miedo y la incertidumbre han proliferado, así que la gente siente **preocupación** o **ansiedad**. Estas emociones negativas afectarán a tus equipos. No asumas que todos están bien y te avisarán si tienen un problema. Debes sacar el tema, preguntarles cómo les va. No siempre lograrás que los problemas se disipen, pero puedes inyectar algo de **humor** y **emociones positivas** para contrarrestar las negativas.

Un recurso es apelar a las **motivaciones altruistas y trascendentes**, haciendo que las personas se centren en el propósito superior de lo que están haciendo. Esto es especialmente importante en el caso de los trabajadores esenciales, que pueden sentir inquietud por tener que trabajar mientras el resto se refugia en sus hogares. Por ejemplo, un directivo de una empresa alimentaria motiva a sus empleados recordándoles los millones de personas que dependen de ellos para comer. Da a tu gente razones convincentes para seguir adelante. Porque, no te equivoques, si no controlas los

estados emocionales de las personas, esas emociones terminarán por controlarte a ti.

En las conversaciones difíciles, está bien reconocer el propio miedo, pero no hay que darle demasiado protagonismo. Podrías decir: “Sé que tienes miedo. Yo también. Pero esto es lo que vamos a hacer...”.

### 2. ACTÚA Y APRENDE: SÉ ÁGIL EN ACTITUD Y COMPORTAMIENTO

Debes actuar, actualizando lo que haces constantemente a medida que evalúas lo que salió bien hoy y lo que podrías hacer mejor mañana. Dirige en ciclos de acción y aprendizaje. En estrategia, esto se llamaría **ambidestreza**, al involucrarte al mismo tiempo tanto en la **innovación** como en la **ejecución**.

En este paso, el **modelado de roles** es primordial. Arremángate e involucrate, como en el caso de un director de fábrica que trabaja en el taller junto a los empleados. Esto envía un mensaje potente. También hay

organizaciones en las que los diferentes equipos están redistribuyendo sus funciones para ajustar las cargas de trabajo.

### 3. CONFÍA EN LOS DEMÁS: DIRECCIÓN Y EMPODERAMIENTO

La investigación muestra que los líderes tienden a ser más autoritarios en tiempos de crisis, un enfoque de gestión que puede prolongarse incluso después de la vuelta a la normalidad. Ciertamente, los líderes se verán obligados a dar un paso al frente y tomar decisiones muy difíciles, por lo que es natural ser más autoritarios. Sin embargo, si deseas **creatividad** e **innovación**, debes dejar margen para que las personas tomen la iniciativa y hagan propuestas que quizás nunca se te ocurrirían.

Esto es especialmente pertinente cuando no os veis en persona y todas las interacciones son a través de la pantalla. Empoderar a tu equipo para hacer cosas por su cuenta, y confiar en que lo hagan cuando no puedas estar físicamente presente, es una prueba de **confianza real** entre los líderes y su gente.

### 4. IMAGINA EL FUTURO: ESCENARIOS Y RELATOS

No conoces el futuro, pero puedes trabajar en **escenarios** con parámetros relevantes para tu empresa: ¿qué sucede si abrimos en junio? ¿Y si nunca volvemos a abrir? A partir de aquí puedes empezar a prepararte para esos escenarios.

También debes proporcionar un **relato** a tu equipo: ¿qué estamos haciendo ahora y por qué? Las personas necesitan entenderlo para hacerse una idea de lo que

está sucediendo. Y después tienes que explicar qué significa esto para cada individuo.

### EL EQUILIBRIO ADECUADO

El consejo anterior se aplica en múltiples contextos, no solo en el actual, aunque Raes admite que generar una **conexión emocional** se vuelve más difícil cuando las interacciones son online. Aun así, “puedes mostrar que estás presente, aunque sea digitalmente”, insiste. “Obviamente, el vídeo funciona mejor que la voz, una llamada telefónica es mejor que el correo electrónico, pero incluso el contacto regular por correo electrónico tiene valor porque muestra una parte de ti en su bandeja de entrada”.

¿Qué va a suceder en el futuro? Una vez habituados a la **nueva normalidad**, ¿vamos a trabajar todos de forma remota a partir de ahora? Raes se ríe: “Si antes de que sucediera todo esto había gente que afirmaba querer trabajar más en remoto, sospecho que después de esta experiencia ¡podría aumentar el apego a trabajar en un espacio común y al cara a cara!”.

Bromas aparte, Raes alienta a todos a “pensar en las novedades y competencias que estamos aprendiendo, no solo en términos de un mayor volumen de trabajo desde casa, sino de confiar más en las personas. ¿Qué sucede cuando no puedes mirar a todas horas qué están haciendo los demás? Toma notas de tus reflexiones”. Serán indicadores para la gestión de personas en el camino hacia la recuperación.

Más información en YouTube, en el vídeo *Adjusting to the New Normal: HR and Leading People in Times of Crisis*, con Anneloes Raes y Mike Rosenberg.

---

## LA AUTORA

**Anneloes Raes** es profesora agregada en el Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones del IESE Business School, España. Es doctora en Comportamiento Organizacional por la Universidad de Maastricht y máster en Psicología por la Universidad Radboud de Nijmegen, en los Países Bajos. Antes de incorporarse al IESE, la profesora Raes trabajó como profesora adjunta en la Universidad de St. Gallen, en Suiza, y como profesora invitada en la Anderson School of Management de la UCLA y en la Harvard University.

# PROGRAMA DE EFICIENCIA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

---

## PARA EL SECTOR BANANERO

Este programa pretende proporcionar a los participantes los conocimientos, herramientas y habilidades necesarias para gestionar empresas del sector bananero, ofreciendo un enfoque integral de negocios y un entendimiento más claro para responder a los desafíos que el mundo nos está planteando.

Inicio: 12 de octubre



# Las palabras que necesitamos oír

Por Patricia León

Editora General de revista Perspectiva

“¿Quieres saber cuántos años vas a vivir?” es la pregunta con la que el profesor Luis Castellanos, doctor en Ética y licenciado en Filosofía y Letras de la Universidad de Navarra, inicia un interesante coloquio con sus alumnos. Sería fascinante saber la respuesta, pero lamentablemente nadie la tiene. Tampoco el profesor Castellanos. Pero un interesante estudio realizado en Mankato, Minnesota, nos puede ofrecer una luz.

El profesor Castellanos narra en uno de sus libros que en 1986 el doctor David A. Snowdon inició una investigación con un grupo de 678 monjas de Notre Dame que vivían en el estado de Minnesota, USA, con edades entre 75 y 103 años. Su estudio estaba enfocado en determinar qué factores en diferentes etapas de la vida aumentan el riesgo de padecer la enfermedad de Alzheimer y otros padecimientos del cerebro. Pero durante la

investigación, algo le llamó la atención sobre las monjas de mayor edad: parecía que ninguna sufría de Alzheimer porque tenían una gran vitalidad, lucidez y memoria. Vale comentar que estas religiosas donaron sus cerebros a la Universidad de Kentucky para que, una vez que fallecieran, se pudiera completar la investigación de cada una de ellas. Estos cerebros mostraron que la mayoría de ellas sí tenían Alzheimer y, en algunos casos, muy avanzado. Pero nunca habían mostrado ningún síntoma externo ni habían perdido la memoria. ¿Cómo lo habían logrado?

Para suerte del doctor Snowdon, en los archivos del convento se guardaban 180 autobiografías que, en 1932, la priora de entonces había pedido a las hermanas que escribieran, además de una breve explicación de los motivos personales para tomar los hábitos. Estos escritos revelaron un factor determinante en el estudio:

el lenguaje que utilizaba cada monja en su escrito estaba en relación con la longevidad y calidad de vida de ellas. Las monjas que más edad y lucidez tenían eran las que habían utilizado más palabras positivas en su autobiografía.

Me encantaría contarles más sobre el interesantísimo *Estudio de las Monjas* del doctor Snowdon que tantas luces ha dado a la ciencia sobre el origen del Alzheimer, pero me voy a fijar solamente en el descubrimiento de esas palabras positivas que aparecieron en los escritos encontrados. Un equipo multidisciplinar de expertos analizó y estudió sus contenidos verbales, densidad de ideas, número de expresiones emocionales utilizadas y su intensidad, y descubrió que la cantidad de expresiones positivas y la viveza de estas estaban directamente relacionadas con los años de vida de esas religiosas. A más expresiones positivas, más años de vida.

¿Es posible que frases como “no sé, “no puedo hacerlo” o “pero ahorita no puedo” resten años de vida a quien las dice y a quien las oye? Y en cambio, expresiones como “sí”, “por supuesto”, “te ayudó en cuanto termine esta tarea” o “lo que me estás diciendo es importante para mí” ¿mejoren la calidad de vida y me hagan vivir más? ¿Se ha puesto a pensar cuántas veces usted usa la palabra “no” en su trabajo? ¿Por qué frases como “pero”, “nunca”, “es que” o “tengo que” producen sensaciones desagradables?

El lenguaje es uno de los principales medios con los que nos relacionamos con los demás: en nuestro hogar, con nuestros amigos y especialmente en el ambiente de trabajo, y de ello depende en gran parte la percepción que tienen los demás de nosotros. Por ello, es importante darnos cuenta de las palabras que usamos para comunicarnos, más aún si se trata de nuestros colaboradores o colegas. Pero, además, el lenguaje que usamos con los demás influye en los mensajes que nos enviamos a nosotros mismos.

“

La cantidad de expresiones positivas y la viveza de estas estaban directamente relacionadas con los años de vida.

”

”

El conjunto de palabras que provocan emociones buenas y agradables en quien las dice y en quien las oye es lo que los expertos llaman “lenguaje positivo”. Y es una de las herramientas que en estos tiempos difíciles —y siempre— nos ayudará a mantener un buen estado de salud y de relacionamiento con nuestra familia, amigos y colegas, y aumentará la productividad propia y la del equipo que tengamos a nuestro cargo.

En próximos artículos seguiremos conversando sobre este importante tema. Pero antes, lo animo a hacer esta prueba: cuando quiera recordar algo, elimine la frase “que no me olvide, que no me olvide”. En lugar de ello, le sugiero decir “que recuerde, que recuerde”. Yo lo hice y de verdad funciona. Eso es el lenguaje positivo.

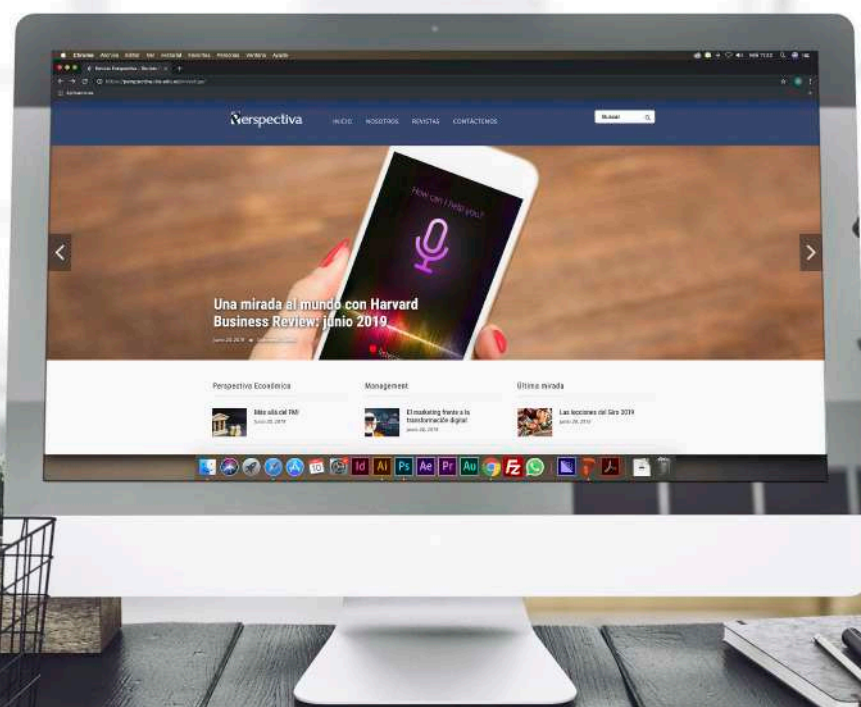


#### LA AUTORA

**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.

# Encuentra todos nuestros artículos en un solo lugar

**[perspectiva.ide.edu.ec](http://perspectiva.ide.edu.ec)**



**Perspectiva**