

Perspectiva



PERSPECTIVA ECONÓMICA

Banca en la pandemia: lo que cambia, lo que se mantiene, lo que falta

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

MiM

MASTER in MANAGEMENT

RPC-SO-23-No.507-2020

ABRIL 2021

- 1 AÑO
- SEMIPRESENCIAL



6



8



12



16

6

DIRECCIÓN DE PERSONAS**Si crees que la formación es cara, prueba con la ignorancia**

Cualquier persona que tenga un negocio, grande o pequeño, conoce la necesidad de formar a sus colaboradores. Sin embargo, enfrentamos el dilema de cómo formar y, sobre todo, con qué. La formación es el pilar de la dirección de personas y debe obedecer al modelo estratégico. Esto es importante porque enviar a los colaboradores a cuanto curso haya es perder el dinero.

8

PERSPECTIVA ECONÓMICA**Banca en la pandemia: lo que cambia, lo que se mantiene, lo que falta**

Estamos pasando por una crisis única en su especie y para abordarla se requieren estrategias y acciones diferentes a las del pasado. Para resumir el complejo entorno del año 2020 para en el sistema bancario de América Latina, el autor del artículo recurre a una matriz de dos ejes: por un lado, los aspectos a analizar; por el otro, lo que cambia, lo que se mantiene y lo que falta.

12

PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT**No te limites a leer el futuro: escríbelo**

El futuro no ha pasado para nadie y tienes que escribirlo a tu favor. Así lo hacen empresas como Amazon. Allí, un equipo de altos directivos se reúne cada martes, durante cuatro horas, para hablar del futuro. Los demás ejecutivos deberían invertir más tiempo en reflexionar sobre ello para que, cuando llegue, les sea favorable.

16

ÚLTIMA MIRADA**Balance de un año difícil**

Se acerca el final del 2020, un año que no ha sido precisamente lo que imaginamos el día que iniciaba, cuando todos nos deseábamos felicidad, salud y prosperidad. Seguramente haremos el balance de fin de año, tanto el financiero como el emocional, y veremos si nos fue bien o mal. Pero ¿qué parámetros usamos para calificar un año como bueno o malo?



Si crees que la formación es cara, prueba con la ignorancia¹

Por **Diego Alejandro Jaramillo, PhD**

Profesor de Comportamiento Humano del IDE Business School

Cualquier persona que tenga un negocio, grande o pequeño, conoce la necesidad de formar a sus colaboradores, ya sea porque a veces quiere despedirlos en medio de un ataque de impaciencia o porque quisiera hacer más cosas, pero no puede porque no tiene con quién. Sin embargo, enfrentamos el dilema de cómo formar y, sobre todo, con qué.

La formación es el pilar de la dirección de personas y debe obedecer al modelo estratégico. Esto es importante porque enviar a los colaboradores a cuanto curso haya es perder el dinero. Asimismo, debemos definir a quiénes formar porque, dependiendo del tipo de motivación que tenga esa persona, recibirá y aprovechará la formación o simplemente habrá pasado el rato sentado frente a

un instructor esperando a que llegue el momento de los bocaditos.

El ciclo comienza desde la definición del perfil general —el de la organización— y luego el perfil particular —el del cargo—. Paso al reclutamiento teniendo claro qué necesito, cuánto tiempo tengo para formarlo y desarrollarlo, y luego hacia dónde lo voy a proyectar, que es otro de los desafíos. Y formo en lo personal, en lo profesional y les delego funciones para que tomen experiencia. El plan de formación debe incluir conocimiento de la cultura, capacitación técnica, formación antropológica y debo liarme, incluso, hablando sobre temas de pareja, educación de los hijos y plan de vida.

¹ Derek Bok (exrector de Harvard University)

“

No formar significa pretender conseguir los objetivos con personas que no tienen idea de nada o que solo retrasarán la operación.

”

No siempre formación es enviarlos a cursos o promover que estudien: muchos necesitarán *coaching*, *counseling*, *tutoring* y en otros casos terapia, pero no le debemos tener miedo a este desafío porque estamos apuntando al futuro. Ya no podemos tener la excusa de que “en nuestro país no se puede planificar a largo plazo”: eso es miopía empresarial.

No es fácil, por supuesto, pero más difícil es dirigir sin saber lo que va a pasar y “apagando incendios” en el día a día. Se habla mucho de competencias blandas y definitivamente son muy importantes. Hoy en día, se valora más la capacidad de trabajar en equipo o la habilidad para innovar o resolver problemas, pero lo técnico también es importante y debo buscar las dos cosas –o al menos que el candidato tenga la suficiente inteligencia emocional y sentido común– porque el resto se lo puedo enseñar ¡formándolo!

Retenerlos es parte de otro reto. Henry Ford solía decir: “Solo hay algo peor que formar a tus empleados y que se vayan: no formarlos y que se queden”. No formar significa pretender conseguir los objetivos con personas que no tienen idea de nada o que solo retrasarán la operación.

La mala noticia es que la formación no termina nunca y tendremos que asignarle un presupuesto importante pues se trata del corazón de la organización, el órgano que bombea sangre: las personas. Si no me creen, hagan el ensayo de embalar cien millones de dólares y ponerlos dentro de un edificio; ciérralo con llave y vuelvan dentro de diez años. Con toda seguridad no habrá pasado nada. Para que se lo roben, lo malgasten o lo pongan a producir necesitarán personas, capaces o incapaces, comprometidos con la organización o esperando que pasen las horas para largarse de la oficina. Si queremos exigir, debemos formar.



EL AUTOR

Diego Alejandro Jaramillo Arango tiene el grado de doctor en Arte Latinoamericano por Harvard University y máster en Literatura Latinoamericana por University of Massachusetts. Es miembro de varios directorios de empresas multinacionales, conferencista en el área de Desarrollo Humano y Orientación Familiar, y entrenador acreditado en Responsabilidad Social por el GRI de Holanda. Ha escrito más de 20 libros y diversos artículos sobre sus áreas de interés. Actualmente es rector de la Universidad de Los Hemisferios y profesor de Comportamiento Humano del IDE Business School.



Banca en la pandemia: lo que cambia, lo que se mantiene, lo que falta

Por Julio José Prado

Director del área de Entorno Económico del IDE Business School

Para resumir en pocos párrafos el complejo entorno del año 2020 para en el sistema bancario de América Latina, vamos a recurrir a una matriz (ver figura 1) que nos permita organizar los temas en dos ejes.

1. MACROECONOMÍA

Crisis instantánea: Antes de iniciar cualquier análisis, es importante ratificar que esta es la mayor crisis global simultánea de la que se tenga registro. ¡Sí, incluso superior

a la gran depresión de los años treinta! No en su duración, pero sí en su magnitud y enfoque inicial. Prácticamente todo se concentró en el trimestre dos (T2) del 2020. Este, sin duda, fue el peor trimestre de la historia económica reciente de la humanidad. Es, además, un shock pocas veces visto e instantáneo, pues muchas economías muy sanas pasaron a la crisis en cuestión de pocos días. No es una crisis estructural que toma tiempo en desarrollarse, tampoco es una crisis de competitividad de una industria específica ni está relacionada con una crisis financiera,

“

Esta es una crisis única en su especie y por ello se requieren estrategias y acciones diferentes a las del pasado para abordarla.

”



como la gran mayoría de crisis de los últimos cien años. Es una crisis única en su especie y por ello se requieren estrategias y acciones diferentes a las del pasado para abordarla.

Falsa dicotomía: Una de las grandes preguntas que nos debemos hacer para ajustar la estrategia bancaria es ¿cómo será la forma del ciclo económico? ¿Una V, L, W, K...? Para responder esto, durante el 2020 y posiblemente parte del 2021, se debe mirar tanto a la economía como a la salud. McKinsey generó una buena matriz que permite entender estos dos elementos. En el eje vertical está la respuesta de política pública de salud (buena/regular/mala) y en el eje horizontal la respuesta de política económica (buena/regular/mala). Con esto se pueden entrelazar los escenarios más probables en cada país. Por ejemplo, en América Latina uno de los pocos países que podríamos colocar en el cuadrante superior (buena salud, buena economía) sería Uruguay y, por tanto, una recuperación estilo “V”. Quizás Colombia tendría mala nota en salud y buena en economía y, por tanto, una recuperación tipo “W”. Perú tendría mala nota en economía y en salud, con recuperación tipo “L”. Y Ecuador tendría nota media en salud y media en economía, con una recuperación tipo “raíz cuadrada”.

¿Lo peor ya pasó?: Como dijimos, el T2 fue el peor trimestre, pero para los bancos de América Latina el colapso más importante todavía no se siente. Todos los efectos que se están sintiendo ahora, en el último trimestre del año, no son el resultado del tercer trimestre, sino del T2. Por ahora, buena parte de los reguladores de América Latina han flexibilizado sus requerimientos relacionados con el pase a vencido de cartera, por lo que los balances no están reflejando todavía el verdadero impacto de la crisis. Por eso, tanto el cierre del año 2020 cuanto el inicio del 2021, requerirá de mucho cuidado en el manejo técnico de la banca, mucho más si es que, como se espera, venga una segunda ola de contagios.

2. SOCIAL / POLÍTICO

Alivio privado vs. público: En buena parte de América Latina, el esfuerzo realizado por la banca privada, en su conjunto, fue mayor que los paquetes de estímulo entregado por los gobiernos y, casi siempre, más rápidos y directos. Los paquetes de alivio financiero de la banca en América Latina promedian el 30% del total de la cartera, con países como Colombia, Ecuador, Chile y Perú por encima de la media. Un importante esfuerzo si se lo compara con España, por ejemplo, en

Figura 1. Entorno del año 2020 para el sistema bancario de América Latina

	Macroeconomía	Social / político	Micro / sectorial
¿Qué cambia? (Corto plazo)	Crisis instantánea	Alivio privado vs. Público	Respuesta digital: táctica o estrategia
¿Qué se mantiene? (Mediano plazo)	Falsa dicotomía: salud vs. economía	Populismo financiero	Reputación fortalecida
¿Qué falta? (Largo plazo)	¿Lo peor pasó?	Nuevas expectativas	Banca con propósito y <i>hubs</i> financieros

Realizado por Julio José Prado

donde el alivio financiero alcanzó el 13%. En algunos países, los paquetes de apoyo al sistema financiero o a la economía fueron muy altos, como en Chile, Brasil y Perú, por ejemplo, pero en el resto fueron bastante más pequeños comparados con el tamaño del diferimiento financiero otorgado. Caso notable es el de Ecuador –país dolarizado con escaso margen de acción en la política fiscal y monetaria– en donde el sistema financiero dirigió cerca del 36% de la cartera total, mientras que el paquete ayuda pública fue prácticamente cero.

Populismo financiero: Uno de los mayores riesgos a la estabilidad del sistema bancario no nace de la economía, sino de la política. Lastimosamente, incluso en países de fuerte institucionalidad financiera como Perú, Panamá, Colombia y México, han surgido intenciones de corte netamente populistas que amenazan con crear normativas o leyes absolutamente antitécnicas. El riesgo es que las políticas adoptadas por reguladores y bancos, realizadas de forma temporal y puntual, podría extenderse más de lo técnicamente correcto, generando consecuencias nefastas e inesperadas en los sistemas bancarios de la región, además de ser malos precedentes que se pueden replicar de un país a otro. Moratorias, condonaciones, techos en tasas de interés, suspensión de cobros, gavetas de crédito, etc., son algunas de las malas prácticas que están comenzando a anunciarse.

Nuevas expectativas: Si en algo están de acuerdo los expertos que analizan tendencias del consumidor y cambios en comportamientos de la sociedad, es que el COVID-19 va a acelerar cambios culturales que antes tomaban décadas. Un cambio que venía gestándose desde la gran recesión del año 2008 era la necesidad de que la

banca sea más cercana a la sociedad. El valor compartido, los conceptos de banca responsable, entre otros, se reforzaron. En medio de la pandemia, las expectativas en ese sentido solo han sido reforzadas. Los clientes de la banca y la sociedad en general espera que la banca sea parte de la solución, que se involucre y que lo haga no solo con una visión hacia la rentabilidad económica, sino con una visión más integral de sostenibilidad (ambiental, económica y social). Dado que la banca es justamente parte de la solución en esta crisis y no la ha acompañado ni provocado, es importante comunicarlo de forma adecuada.

3. MICRO / EMPRESARIAL

Respuesta digital: Cuando la evidencia nos golpea con tanta claridad no necesitamos mucha más información como, por ejemplo, en el caso de cómo la banca reaccionó ante las cuarentenas casi totales en América Latina. Es evidente que, prácticamente de la noche a la mañana, los sistemas operativos tuvieron que pasar a atender millones de clientes y transacciones de manera digital –el 100% de cambio en algunos casos– y, sin embargo, los sistemas no colapsaron, aunque no vamos a negar que hubo cierto temor al inicio. No podemos desestimar lo importante que fue este hecho para dar tranquilidad a los millones de clientes, pero además para permitir que los gobiernos atendieran la emergencia del COVID-19 de forma adecuada, sin temer por un pánico social o financiero de incalculables consecuencias.

Pero más allá de esta respuesta inmediata, una pregunta que debemos hacernos es si los bancos han tratado lo digital y la innovación como un tema

táctico –casi operativo– o como un tema estratégico. La respuesta es que en buena parte de la banca sí hay una estrategia consistente y bien trabajada. De hecho, hubiese sido imposible responder a esta súbita crisis si no se hubiese trabajado desde mucho antes en digitalización. Lo importante es reconocer que falta mucho por hacer y que el reto es aun mayor ahora porque los grandes “ganadores” de esta crisis global serán los *bigtechs* y grandes empresas 100% digitales, que podrían reforzar su apuesta de ingresar al negocio bancario en los próximos meses.

Reputación fortalecida: Admitámoslo: la banca no goza de buena reputación ni en América Latina, ni en buena parte del mundo. Es algo con lo que los bancos y sus asociaciones han aprendido a vivir. Pero no debería ser así y el COVID-19 presenta una oportunidad inesperada a los bancos. Esta crisis, a diferencia de prácticamente todas las anteriores, no es una crisis financiera. Pero, además, la banca en promedio, ha respondido de inmediato a sus clientes ofreciendo soluciones a quienes no pudieron pagar y, en especial, dando tranquilidad a sus millones de depositantes. En medio de momentos de alta incertidumbre y temor, la banca actuó como un amortiguador de esos dolores. Eso se ha traducido en mejoras de reputación según varias fuentes (por ejemplo, Accenture, abril 2020).

La clave, de aquí en adelante, estará en cómo seguir fortaleciendo esa reputación y evitar que cualquier escándalo de corto plazo o la acción del populismo político debilite nuevamente esta posición. Para ello, la banca debe ser absolutamente propositiva, transparente y comunicar de forma adecuada lo que se ha realizado, y también contar adecuadamente porqué no se puede ir más allá de lo que ya se ha hecho. “Mientras menos hablen de nosotros, mejor” solemos decir en algunos directorios bancarios. Pero esa estrategia no nos ha ayudado mucho en el pasado y, sin duda, en la era del COVID-19 significaría

perder una de las pocas oportunidades que ha traído esta pandemia.

Banca con propósito: Todo lo que hemos dicho hasta aquí es relevante, pero si en el largo plazo, de forma sostenida, no se trabaja en una estrategia que permita acercar la banca a sus clientes, todas las otras acciones pueden parecer un cascarón sin sustento. Este es un reto mayúsculo porque, como hemos argumentado, los cambios en la cultura de consumo se han acelerado en el 2020. Temáticas que ya estaban sobre la mesa pre COVID-19, se refuerzan, como, por ejemplo, las finanzas sostenibles, la banca ética y lo que en general se engloba del concepto de banca con propósito, es decir, una banca más humana, personalizada, enfocada en las necesidades del negocio, pero también de la sociedad. Es difícil aterrizar un concepto tan etéreo, pero hay varios bancos que han comenzado a transitar por ese camino.

Otro elemento que hace falta y que definirá el futuro de la banca en ciertos países es trabajar en crear *hubs* financieros. Pongámoslo claro y sencillo: en esta era es imposible que un solo banco se vuelva competitivo si su ecosistema de negocios no lo acompaña. Para competir, de aquí en adelante, será esencial trabajar no solo en la competitividad de cada banco, sino en la de su entorno –en su clúster–. Ahí surge la necesidad de orientar esfuerzo de manera colaborativa con todos los *stakeholders* para crear *hubs* financieros en América Latina. Cada uno estos *hubs* podría tener una especialización y orientación. Esta estrategia implica algo que puede ser un contrasentido para algunos bancos, pues se deberá incentivar el desarrollo de *fintechs* e, incluso, de *bigtechs* financieras y *neobanks* que podrían competir con los bancos tradicionales. Pero no existe ningún *hub* financiero global (Londres, NY, Israel, etc.) o regional (México y Sao Paulo) que no lo haya hecho así. Colaborar más para competir mejor será indispensable de aquí en adelante.



EL AUTOR

Julio José Prado tiene los grados de PhD en Management & Economics por Lancaster University Management School, Reino Unido, y MBA máster en Dirección de Empresas por IDE Business School. Es economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador e ingeniero comercial por la Universidad de las Américas de Ecuador. Es profesor y director del área de Entorno Económico del IDE Business School. Actualmente es presidente del directorio y director ejecutivo de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador.



DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

No te limites a leer el futuro: escríbelo

Artículo de IESE Insight

El futuro no ha pasado para nadie, y tienes que escribirlo a tu favor. Así lo hacen empresas como Amazon. Allí, un equipo de altos directivos se reúne cada martes, durante cuatro horas, para hablar del futuro. Los demás ejecutivos deberían invertir más tiempo en reflexionar sobre ello para que, cuando llegue, les sea favorable... porque, te giras, y lo ves venir, asegura Miquel Lladó en *Enamorarse del futuro*.

En este libro sobre estrategia, basado en sus experiencias como directivo, consultor y profesor del IESE, Lladó te invita a escribir tu futuro y ofrece herramientas para ello.

MARCOS DE REFLEXIÓN

Lo primero es tener claro qué quieres que suceda y entender qué pasos debes dar; es decir, definir tu estrategia. Lladó aconseja escribirla en una página. Si cabe en ese espacio, significa que las ideas están claras.

Para Lladó, hay cuatro marcos de reflexión especialmente potentes en un proceso de reflexión estratégica:

- PESTEL, acrónimo en inglés de Político, Económico, Social, Tecnológico, Medioambiental y Legal. Es muy interesante realizar este análisis y tenerlo, en todo momento, actualizado.

“

En buena parte, el éxito vendrá determinado por tu capacidad de motivarte a ti mismo y a tu equipo.

”

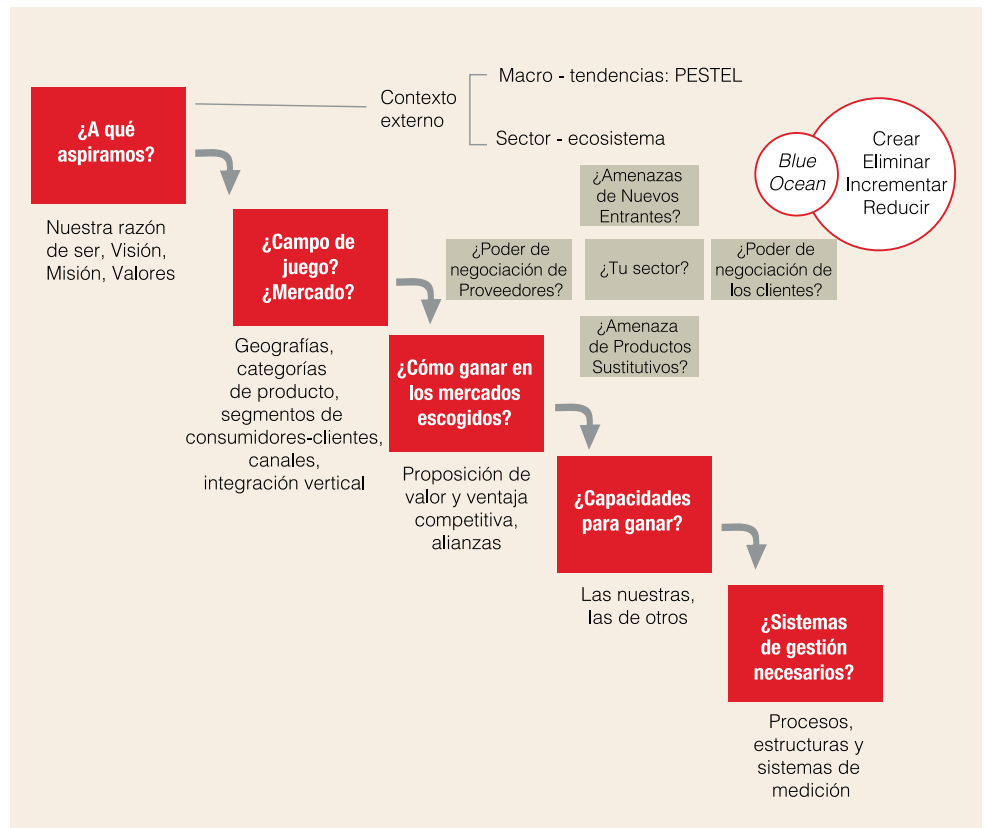
- Las cinco fuerzas de Porter: la amenaza de los productos sustitutos y de los nuevos competidores, la rivalidad competitiva y el poder de negociación de los compradores y los proveedores. Cuando pensamos en los competidores, Lladó apuesta por verlos como otros jugadores con los que se puede colaborar.
- El modelo de Alan George Lafley (exCEO de Procter & Gamble) y Roger L. Martin, sobre cinco conceptos que invitan a la reflexión: Aspiración, Dónde Jugar, Cómo ganar, Capacidades y Sistemas. Analiza los que tienes y los que buscas.
- Estrategia del Océano Azul, de W. Chan Kim y Renée Mauborgne, que representa un mar en el que no hay tiburones y puedes vivir con tranquilidad; al menos, por un tiempo. Lladó vivió esta situación en Bimbo, donde ejerció el cargo de CEO, cuando lanzaron el pan sin corteza y tardaron años en sentir la presión de la competencia.

La composición de los cuatro modelos en una

solamente una página es lo que Lladó llama “estrategia en una página”.

EL PAPEL DE LAS PERSONAS

Cuando hablamos de la implementación de la estrategia, nos referimos a las personas. Hay que contar



con ellas, pues hacen que las cosas ocurran. Toca proporcionarles dirección, motivación, energía y sentido.

En buena parte, el éxito vendrá determinado por tu capacidad de motivarte a ti mismo y a tu equipo. Para sacar tu máximo potencial, el primer paso es conocer los talentos y habilidades de que dispones, igual que los de tu gente. Tras entender bien las capacidades que poseéis, podrás definir mejor si os permitirán acometer los retos que te has propuesto.

Una vez reconocido el talento innato, deberás concentrarte en la actitud para aprovecharlo al máximo. Por ejemplo, una actitud constructiva que te permitirá avanzar es la práctica de las lecciones aprendidas. Lladó, que en su etapa en PepsiCo debía añadir a todas sus presentaciones una última página con las lecciones aprendidas, anima a probar, primero con uno mismo, la dinámica del “qué he aprendido”, y a no autocastigarse. Luego, hay que hacerlo con el equipo.

En definitiva, asegura Lladó, debes aprender a identificar qué quieres y qué no, porque solo tú eres

responsable de tu vida y de avanzar hacia el futuro que hayas diseñado. Recuérdalo: eres la persona más importante a la que reportas.

CUATRO CLAVES PARA AFRONTAR EL FUTURO

Durante esta crisis, en la que todo se ha ralentizado de manera obligada, la secuencia de pensamiento LIFE- te ofrece cuatro elementos para contribuir a la construcción de un mundo mejor.

1. **Liderazgo.** Cómo enfocas los temas determina tu capacidad para liderar a los demás. ¿Ves más oportunidades o amenazas? ¿Más posibilidades o limitaciones?
2. **Inmediatez.** Para resolver temas pendientes, toma decisiones rápidas inspiradas en hechos, no en emociones.
3. **Futuro.** No esperes a que llegue. El futuro depende en gran medida de las decisiones que tomes hoy.
4. **e- (digital).** Abraza la tecnología y aprovecha lo que te da: eficiencia, rapidez, datos y predicciones.



Enlace al video de la conferencia
 “El futuro es ahora: pensamiento
 estratégico para un mundo nuevo”
<http://y2u.be/F9bIhAuHDN8>

EL CONFERENCISTA

Miquel Lladó es Senior Lecturer del departamento de Dirección Estratégica del IESE Business School. Es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Barcelona. Combina su actividad académica con la de asesor de estrategia a través de su propia firma Peak Business Advisory, desde 2008. Acumula experiencia en 20 sectores-industrias distintas. Es miembro del Consejo Asesor de Vallformosa, NetipBox, Kubbo y Norma Uniarte. Fue elegido Mejor Ejecutivo del año 2000 por la AED (Asociación Española de Directivos).

MiM

MASTER in MANAGEMENT

Único programa que te permitirá **proyectar aceleradamente** tu carrera profesional hacia el futuro



Formando un sólido fundamento en el conocimiento multidisciplinario de la administración de empresas desde el marketing y las finanzas, hasta la estrategia y economía en la que opera la empresa.

Dirigido a participantes del área de administración, comercial y en los campos de contabilidad y auditoría, gestión financiera, mercadotecnia y publicidad, operaciones industriales y/o de servicios, y gestión humana.



Balance de un año difícil

Por Patricia León

Editora general de revista Perspectiva

Se acerca el final del 2020, un año que no ha sido precisamente lo que imaginamos el día que iniciaba, cuando todos nos deseábamos felicidad, salud y prosperidad. Seguramente haremos el balance de fin de año, tanto el financiero como el emocional, y veremos si nos fue bien o mal. Pero ¿qué parámetros usamos para calificar un año como bueno o malo? ¿La salud que tuvimos? ¿El dinero que ganamos? ¿El éxito que alcanzamos?.

Para muchos la felicidad es tener éxito, lo cual se puede traducir en haber tenido resultados financieros positivos en la empresa o haber conseguido un mejor trabajo, un ascenso o un aumento de sueldo. Si la felicidad se mide en términos económicos o materiales, no debería sorprendernos que los países con un PIB elevado ocupen los primeros puestos del índice mundial de felicidad que Naciones Unidas publicó en 2020 y que mide cuán felices se sienten los ciudadanos de 156 países. En este ranking, el top 10 lo ocupan los europeos, sobre todo los escandinavos, junto con Nueva Zelanda.

Entonces, ¿el dinero sí da la felicidad? Tanto ayer como hoy, filósofos y psicólogos han reflexionado sobre

el significado de la felicidad y cómo alcanzarla. Los autores de hoy rescatan el mensaje subyacente de los antiguos: **el secreto no es buscar la felicidad, sino un propósito que dé sentido a la vida y mejore la de los demás.** Ese parece ser el verdadero camino a la felicidad, tanto en lo personal como en lo profesional. A continuación, anoto algunas ideas de los expertos del siglo XXI.

SER MÁS AMABLE

El profesor de IESE Bill Baker y el psicólogo industrial Michael O'Malley, a través de una profunda investigación, aseguran que es posible dirigir empresas cuidando de las personas que forman parte de ellas. De este modo aumenta su bienestar y felicidad. Por tanto, tratar a las personas con amabilidad y respeto vale la pena.

NO TENER MIEDO A MOSTRARSE VULNERABLE

Tal Ben-Shahar, antiguo profesor de psicología en Harvard y autor de diversos libros sobre la felicidad, explicó en 2019 que “cuando suprimimos las emociones

dolorosas, estas no hacen sino intensificarse, se vuelven más fuertes”. Por eso, “el primer paso para alcanzar la felicidad es permitirnos la infelicidad”.

TENER LO SUFICIENTE

Paul Dolan, profesor de Ciencias del Comportamiento en London School of Economics and Political Science, no garantiza la felicidad como refleja en su libro *Happy ever after: escaping the myth of the perfect life*, sino que apuesta por una narrativa más real que no se basa en “tenerlo todo”, sino en “tener lo suficiente”.

PONER PASIÓN A LO QUE SE HACE

Angela Lee Duckworth, en su charla TED *¿La clave del éxito? Determinación* —que supera los 21 millones de visitas— destaca la pasión, determinación y autocontrol como las cualidades que permitirán dedicarnos a lo que nos hace felices y, por este camino, alcanzar el éxito.

TOMAR EN SERIO EL DESCANSO

La profesora Mireia Las Heras, del IESE Business School, a través de las investigaciones del Centro Internacional Trabajo-Familia del cual es directora, concluyó que la cultura de una compañía cambia y los empleados ganan si los directivos dan ejemplo de saber descansar. Si el jefe trabaja los fines de semana, los colaboradores se sentirán obligados a hacer lo mismo. Si, por el contrario, la empresa respeta los horarios de trabajo y los días de descanso, aumenta la productividad, la creatividad, la innovación, el trabajo en equipo y el compromiso.

Si durante este año 2020 tuvimos la oportunidad de ser más amables con quienes pasaron por nuestro lado, si la gente vio nuestro lado vulnerable, si en algún momento no pudimos tener todo, pero sí lo suficiente para sobrevivir al confinamiento, si encontramos algo que hacer que nos gustó y le pusimos pasión, y si

“

Seguramente haremos el balance de fin de año, tanto el financiero como el emocional, y veremos si nos fue bien o mal. Pero ¿qué parámetros usamos para calificar un año como bueno o malo?

”

aprovechamos el descanso obligado que debimos tomar en este tiempo, entonces no todo fue tan malo. Algo bueno hubo y el secreto de nuestra felicidad será haber sacado un aprendizaje y un propósito a lo que sucedió en este año.



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.

Que el nacimiento de Jesús no sea solamente un día para reunirnos en familia, sino que Él sea el verdadero motivo de nuestra alegría y el centro de nuestras vidas.



Quienes cada mes
hacemos Perspectiva
deseamos a nuestros
lectores una bella Navidad
y un venturoso año 2021.

revista
Perspectiva