

Perspectiva



PERSPECTIVA ECONÓMICA

La pieza problemática en el aparato del crédito formal

SECCIÓN ESPECIAL DE **IESE** insight

erspectiva

Es una publicación mensual del IDE Business School, Universidad 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





10 meses

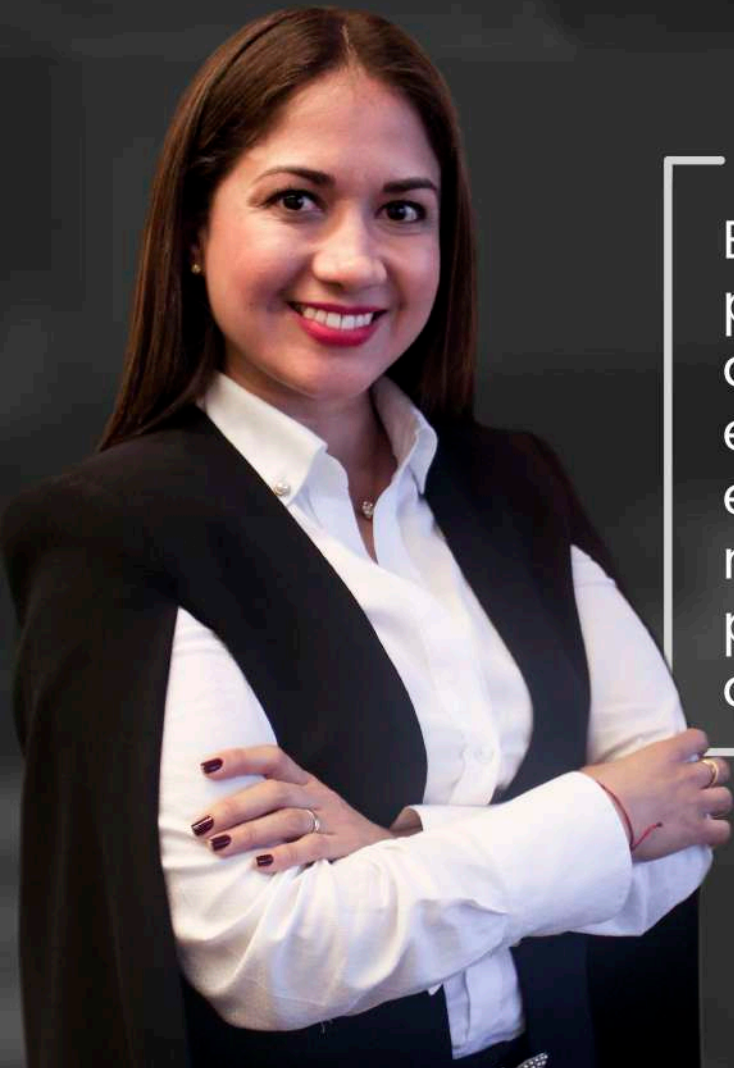


Septiembre
28 GYE | 30 UIO



Presencial

PDD | PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO



“

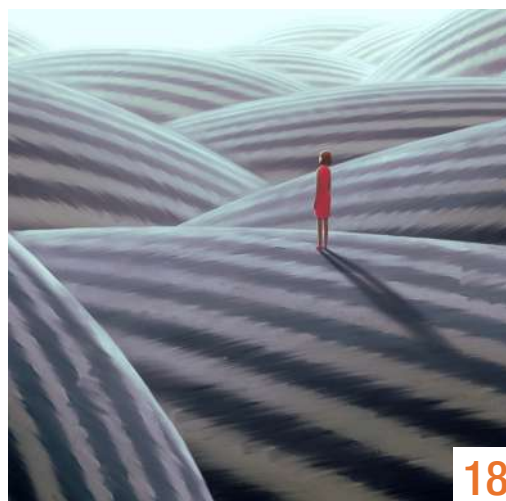
El IDE, a través de su programa PDD y el Método del Caso, me ha permitido enriquecer mi visión estratégica y buscar nuevas oportunidades para el desarrollo positivo de mi empresa.

”

PDD 2019

Marcela Jalón

Gerente Comercial, Grupo Gráfico Enaja.



6

SOSTENIBILIDAD**Los desafíos de la economía circular**

La realidad global y los requerimientos de los mercados están cambiando a pasos acelerados por los cambios de los consumidores en cuanto a sus demandas, motivaciones, hábitos, comportamientos e intereses. En este contexto, la economía circular es determinante, pues ofrece un nuevo modelo económico que reemplaza al actual modelo lineal de “hacer, usar, desechar”.

10

PERSPECTIVA ECONÓMICA**La pieza problemática en el aparato del crédito formal**

Muchas personas hoy en día recurren a los usureros para un préstamo en lugar de buscar un crédito formal porque se dejan convencer por páginas en redes sociales o panfletos en los postes de las calles que dicen “préstamos fáciles y baratos”. ¿Realmente es así? Quienes acuden a este mecanismo terminan pagando en intereses un monto mayor al capital que recibieron.

14

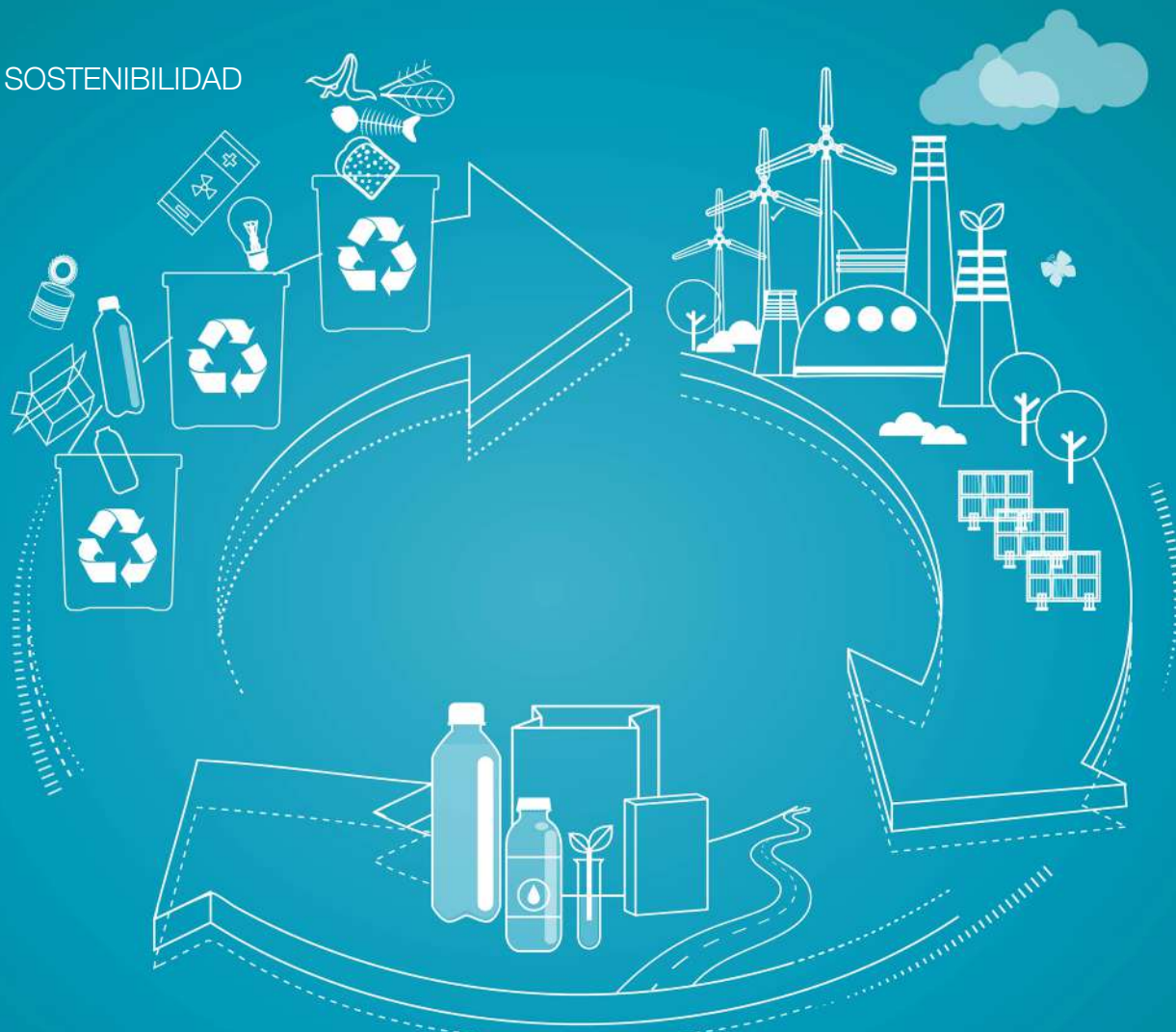
PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT**Cómo escapar de la trampa del éxito sin caer en otra**

Se dice que algo de paranoia puede ayudar las empresas establecidas a superar el llamado “síndrome del éxito”. Este síndrome popularizado por Clayton Christensen en 1997 ha dado mucho que pensar a los directivos. Sin embargo, conviene reflexionar que, al perseguir todas las innovaciones potenciales, las hiperparanoicas minan la motivación y la moral de sus empleados.

18

ÚLTIMA MIRADA**La soledad, una nueva epidemia**

Una de cada cuatro personas se siente sola en la sociedad de la hiperconexión y las redes sociales. Hace algún tiempo, un artículo de diario El País de España analizaba la soledad que sufren hoy en día muchas personas, en situaciones que nos parecerían las menos propicias para el aislamiento. Son personas que viven rodeadas de gente, que tienen trabajos presenciales y comparten el día con un equipo en la oficina, viven en familia y tienen amigo de sobra.



Los desafíos de la economía circular

Por **Mónica Torresano**

Profesora de Sostenibilidad del IDE Business School

La realidad global y los requerimientos de los mercados están cambiando a pasos acelerados por los cambios de los consumidores en cuanto a sus demandas, motivaciones, hábitos, comportamientos e intereses: el establecimiento de enfoques de desarrollo diferentes, más sostenibles, en distintas partes de mundo; la transformación de la economía hacia la revolución 4.0; los evidentes efectos asociados al cambio climático, entre lo más importante. Esto se ha acelerado con la pandemia de la COVID-19 que ha sacudido al mundo, haciendo que todos nos

replantemos nuestra forma de vida y su incidencia en el planeta.

En este contexto, la economía circular –EC– es determinante, pues 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

“

La economía circular permite concebir el sistema productivo como un ciclo que mira de la *cuna a la cuna* y que se asemeja a los ciclos de la naturaleza, donde todo está en armonía y se relaciona entre sí.

”

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)¹.

En términos sencillos, la economía circular permite concebir el sistema productivo como un ciclo que mira de la *cuna a la cuna* y que se asemeja a los ciclos de la naturaleza, donde todo está en armonía y se relaciona entre sí.

Por lo referido, los países de la región —y sobre todo las empresas— deben estar atentos y preparados para responder y adaptarse a los requerimientos de los mercados. Un ejemplo evidente de estos cambios es que en 2019 la Unión Europea estableció el Nuevo Pacto Verde, que se estima tendrá un costo aproximado de un trillón de dólares en el plazo de diez años, lo cual es la nueva estrategia de Europa para un crecimiento

sostenible y para transformarla en el primer continente carbono-neutral al 2050². Es más, Europa ha establecido el Nuevo Plan de Acción de Economía Circular para acelerar los cambios planteados en el pacto antes señalado. Esto implica que las empresas de la región deberán realizar cambios importantes en sus modelos de negocios y sistemas de producción, así como en sus mecanismos de comunicación, monitoreo y evaluación.

Para realizar un proceso de transición hacia la economía circular que genere efectos positivos para los actores sociales (Estado, empresa y sociedad civil) con mecanismos incluyentes y no excluyentes, se tienen varios desafíos que se dividen en dos niveles, a nivel macro y a nivel micro.

A nivel **macro**, los principales aspectos son:

- **Generar un marco general de economía circular**, que parte por establecer un marco conceptual y de

¹ 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].

² Además, se debe prestar atención a la evolución del plantamiento de varias voces del partido demócrata de los Estados Unidos de América, que también han proponen la necesidad de un pacto verde.

alcance común, a partir del cual todos los actores sociales, en los diferentes países, identifiquen qué es y como contribuir a la EC.

- **Establecer una estrategia país articulada**, donde cada país y sus regiones cuenten con una estrategia de EC, que sea planteada de manera práctica, pero ambiciosa y que se acompañe con un plan de acción con objetivos y metas. Desde luego, siempre con un claro entendimiento de la realidad del territorio, del sector empresarial y la sociedad y, sobre todo, desarrollada desde el diálogo activo con los actores sociales y considerando las perspectivas y tendencias del mercado.
- **Estructurar un marco legal y los incentivos adecuados**, aspecto en el cual el Estado tiene un rol fundamental, pues a partir del marco legal y los incentivos se puede motivar a las empresas, los consumidores y la sociedad en general a ser partícipes activos en la transición a la EC.
- **Definir los mecanismos de medición y evaluación** que permitan a las empresas y el Estado conocer cómo se avanza en las metas planteadas y a generar procesos de mejora.

Por otra parte, a nivel **micro**, los desafíos son interesantes. Los principales son:

- **Retar y repensar el modelo de negocios:** en empresas nuevas poner en acción la creatividad para establecer modelos de negocios retadores que respondan a los desafíos del desarrollo sostenible, sean locales o globales; en tanto que, en las empresas ya existentes, se debería revisar y repensar los modelos de negocios para que sean más sostenibles y circulares.
- **Transformar o adaptar los sistemas de producción hacia la circularidad**, empezando por la forma cómo se diseña, planifica, implementa y mide. Una frase muy decidora de los cambios a alcanzar es que *“los residuos son una falla de diseño”*, lo cual implica que las soluciones no están solo al final del tubo: están sobre todo en el inicio. Adicionalmente, se deben establecer los mecanismos de medición sobre el grado de circularidad y gestionar información para garantizar procesos de trazabilidad (que son parte de las demandas del mercado).
- **Articular clústeres empresariales diferentes** que incorporen o transversalicen el enfoque de



sostenibilidad y economía circular para que las empresas se potencien entre sí con una mirada al futuro.

- **Incorporar la innovación, el desarrollo y la investigación** como parte clave de la transición a la economía circular. Para el efecto, el trabajo en redes colaborativas es determinante para apalancar la inversión y el conocimiento necesarios. Aprovechar las tecnologías de información y desarrollar parques industriales y tecnológicos puede jugar un rol importante para desarrollar i+D+I.

Sin embargo, uno de los retos más importantes de las empresas será orientar la cultura organizacional hacia la sostenibilidad y economía circular, potenciando las capacidades de talento humano y conocimiento internos. Seguramente, las empresas desde hace

varios años tienen prácticas asociadas a economía circular como procesos de producción más limpia, procesos de eficiencia energética, gestión eficiente de agua, promoción del consumo responsable, gestión integral de residuos, aprovechamiento de las TIC, establecimiento de i+D+I, etc. Es importante que todos esos avances se consoliden en un modelo de negocios que sea más circular y sostenible para generar valor a los distintos grupos de interés y que, a partir de las competencias propias de la empresa y de su cadena de valor, en especial de proveedores y consumidores, se articulen estrategias empresariales que hagan posible la transición hacia la EC. El reto está planteado: hoy es el momento de accionar las competencias de todos los actores sociales para un proceso real de transición hacia la economía circular que beneficie a todos.



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.



La pieza problemática en el aparato del crédito formal

Por Evelyn Tapia Zurita

Especialista en Gestión de Contenidos en la Asociación de Bancos Privados del Ecuador

Hace un par de años conocí a Lucy. Ella vivía en un popular barrio de Guayaquil, era madre soltera y, aunque tres de sus hijos ya eran mayores de edad y trabajaban, ella todavía tenía alguien a quien cuidar: Luis, su hijo con una discapacidad física y mental, que parecía un niño pequeño, aunque tenía unos 30 años. Su sustento era hacer recorridos escolares y vender maquillaje por catálogo, pero no bastaba. Una pareja solía visitar su puerta en una moto cada cierto tiempo. Esa era su salida para completar las cuentas: el chulco.

Ya estamos acostumbrados a casos como este, a leer testimoniales en los medios, a ver páginas en redes sociales o panfletos en los postes de las calles: “préstamos fáciles y baratos”. ¿En realidad son préstamos baratos? Quienes piden dinero al chulco

terminan pagando solo en intereses un monto incluso mayor al capital que recibieron como préstamo. Y no solo eso, además deben pagar a diario la deuda en la mayoría de los casos.

Una crónica de diario El Comercio relataba en marzo pasado la historia de una comerciante de 78 años, en Quito, que a diario vendía alrededor de 10 dólares en verduras, de los cuales debía destinar 3 dólares para pagar su deuda con un chulquero. Al chulquero también lo entrevistaron en la crónica. El hombre describía su negocio como “un servicio social”.

El estudio **Impacto del mercado de financiamiento informal en Ecuador**, realizado por el analista económico David Castellanos, en colaboración con el buró de crédito Equifax, pone en números historias

¿Por qué aún muchas personas recurren a los usureros para un préstamo? ¿Realmente es más barato que un crédito formal? Quienes acuden a este mecanismo terminan pagando en intereses un monto mayor al capital que recibieron.

como las de Lucy y la de aquella mujer de 78 años que vende verduras.

El estudio señala que el 53% de quienes han caído en manos del chulco en las principales ciudades del Ecuador son mujeres y también menciona que la tasa de interés promedio diario que cobran los chulqueros es 3,44%, lo que se traduce en un interés mensual de 103%, es decir, de 1238% al año en promedio. Cuatro de cada diez entrevistados dijo que usaba el dinero para comprar mercadería.

Por ejemplo, si un comerciante necesita 230 dólares para comprar mercadería a un plazo de 30 días, termina pagando 237 dólares en intereses. Al final, esta persona tuvo que pagar 467 dólares al chulquero.

Es urgente ir al fondo de un asunto y hay que hacerlo como cuando un aparato del hogar tiene un ruido raro que viene de adentro: algo no anda bien, pero no sabemos qué es. Entonces un técnico lo abre, lo revisa por dentro y encuentra que hay una pieza que está estropeando su funcionamiento.

Para el caso del acceso al crédito, una de las piezas que no está funcionando bien es la tasa de interés. Desde el año 2007, en Ecuador se implementaron techos o toques máximos a las tasas de interés que pueden cobrar las entidades del sector financiero formal, con la intención de ayudar a que más personas accedan a créditos formales con 'tasas bajas'. Pero la realidad es que, en Ecuador, al igual que en otros países donde se han aplicado controles como en

Chile, Bolivia y Japón, esta fórmula ha generado que más personas se queden sin acceso a crédito formal.

¿Y qué tienen que ver estos controles de la tasa de interés en el sector formal con el chulco? Estas tres claves lo resumen de manera sencilla:

- Los bancos deben incurrir en mayores costos para ofrecer crédito a los segmentos de la población que representan una mayor prima de riesgo (aquellas personas que representan más riesgo de caer en mora y no pagar la deuda). Cuando la tasa es impuesta por un gobierno, por decreto o tiene controles, esta no refleja el costo real de dar un crédito a estos segmentos y, por ende, los bancos no pueden ofrecer los préstamos a estas personas. Sencillamente, la tasa no cubre el riesgo que implica prestar ese dinero.
- Debido a que el dinero que está en los bancos pertenece a los clientes (en eso consiste la intermediación financiera para la que existen los bancos), la mayor prioridad es cuidarlo; por ello estas entidades deben ser prudentes al otorgar los créditos para no poner en riesgo el dinero de sus depositantes.
- Dado que la población de mayor riesgo queda fuera del acceso a un crédito formal y debidamente regulado, entonces busca fuentes de financiamiento informales y peligrosas como la usura.

Bajar las tasas de interés por ley o por decreto sin tomar en cuenta estos aspectos no ayudará a fomentar el acceso al crédito para más personas que

lo necesitan. Por el contrario, haría más complejo cubrir a aquellos sectores de más riesgo, como lo demuestran estadísticas internacionales que ubican al Ecuador entre los países con más bajos niveles de inclusión financiera en la región. Es como cuando decidimos abrir el aparato y tratar de arreglar la pieza por nuestra cuenta sin llamar al experto. El aparato termina peor que antes.

Resulta simplista pensar que bajando o controlando las tasas de interés, más personas tendrán crédito. Hay estudios nacionales e internacionales que abordan el problema y, en el caso de Ecuador, un reciente informe muestra que bajar las tasas de interés de los créditos ha generado que menos personas puedan recibir préstamos.

La Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (RFD) presentó en agosto de 2021 el estudio **Tasas de interés activas en el mercado crediticio ecuatoriano**. El informe concluye que, aunque el monto de crédito ha crecido en el microcrédito, las operaciones han disminuido; es decir, se han entregado más recursos, pero en menos manos, lo que implica menos personas atendidas y, por ende, menos inclusión financiera.

Estos son los cinco hallazgos claves del documento:

1. En 13 años, a medida que las tasas de interés de mercado se han ido reduciendo por efecto de la normativa en el microcrédito, el número de operaciones cae de manera continua. En ninguno de los períodos previos a la pandemia se alcanza los niveles del 2008.
2. Se evidencia cada vez un menor número de operaciones de montos bajos; es decir, en el subsegmento de crédito minorista (menos de USD 1000) y un mayor número de operaciones de montos altos; es decir, en los subsegmentos de microcrédito de acumulación simple y ampliada (mayores a USD 1000).
3. A pesar de la caída en el número de operaciones, las entidades han incre-

mentado el volumen desembolsado de su cartera, principalmente en los subsegmentos de montos más altos en microcrédito, como el de acumulación ampliada y simple. Así, el subsegmento minorista casi tiende a desaparecer, con la consecuente afectación a los segmentos más bajos de la población que son los que buscan los créditos más pequeños.

4. El monto promedio de microcrédito casi se ha cuadruplicado desde 2008. En ese año el crédito minorista tenía un monto promedio de USD 300 mientras que hoy supera los USD 1000.
5. El incremento de montos promedio de crédito ha hecho que los plazos promedios de pago también se extiendan para que los beneficiarios puedan cumplir con sus obligaciones a tiempo.



Los microcréditos de acumulación ampliada pasaron de un promedio de 30 meses en 2015 a un promedio de 53 meses.

Según la RFD, esto muestra que una disminución de tasa de interés sin una metodología técnica detrás tiene efectos importantes en la profundización financiera y, en este caso, se

evidencia una afectación a los segmentos más bajos de la población.

El país está a la espera de conocer la nueva metodología para fijar las tasas de interés del crédito. En este escenario es clave tener en cuenta la realidad completa y recordar que es fundamental el buen funcionamiento de esta pieza.

LA AUTORA

Evelyn Tapia Zurita es licenciada en periodismo internacional por la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES) y tiene una maestría en Prensa Escrita por la Pontificia Universidad Católica de Chile. Ha escrito para los diarios El Universo, El Comercio y El Mercurio de Chile. Actualmente es especialista en Gestión de Contenidos en la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ASOBANCA).



ECONOMÍA

Cómo escapar de la trampa del éxito sin caer en otra

Por Enrique Ide

Los estudios han demostrado que las empresas establecidas, en especial las más exitosas, tienen problemas para innovar y, a veces, se ven abocadas a desaparecer precisamente por un cambio tecnológico. Ese “síndrome del éxito”, que popularizó Clayton Christensen en 1997 con su superventas *El dilema de los innovadores*, ha dado mucho que pensar a los directivos.

Se han estudiado un sinfín de posibilidades para explicar dicho fenómeno. La más conocida es la idea de que un período de éxito distrae a la alta dirección, llevándola a pensar que no vale la pena tal o cual nueva

tecnología o producto. Para esos casos, el tratamiento es sencillo: con tal de escapar de la trampa del éxito, la alta dirección debe permanecer vigilante, paranoica incluso, respecto a cada producto o tecnología que llegue al mercado.

Sin embargo, ¿la historia acaba ahí? Para nada. A lo largo de mi investigación, he descubierto que un período de éxito puede lastrar la innovación incluso en las empresas consideradas “racionales” o “hiperparanoicas”. Eso ocurre porque los empleados se desmotivan a la hora de participar en los cambios. Intuyen que, si la innovación no da resultados inmediatos, la alta dirección

“

Si una empresa tiene problemas de credibilidad interna, la alta dirección debería crear una división separada para innovar sin restricciones.

”

volverá al viejo y rentable negocio de siempre. Por tanto, temen desperdiciar tiempo y esfuerzo. Ese conocimiento no solo arroja luz sobre cómo diseñar mejores estrategias de cara a los cambios, sino que también destaca lo malo de ser demasiado paranoico.

El problema se agrava en el caso de las innovaciones disruptivas o “arquitectónicas”, pues cambian por completo la forma en que se hacen las cosas y suelen requerir una gran implicación de los empleados.

SIN TRAMPA NI CARTÓN

Entonces, ¿están apañados los que tienen éxito? ¿Pueden hacer algo para superar ese problema? En mi investigación he detectado varias acciones complementarias con las que es factible abordarlo:

1. Cuando una empresa decide cambiar de rumbo, la alta dirección debe **comprometerse** a ello. Eso convence al resto de que sus esfuerzos no serán en vano... ni siquiera, en caso de que los resultados tarden en llegar.
2. **Confianza y comunicación** son importantes. El compromiso de la alta dirección es inútil si los empleados no lo conocen o no confían en sus líderes.
3. Cuando falta confianza y compromiso, una buena solución es **crear una división aparte** dedicada a innovar. Ese equipo debe dotarse de un presupuesto

propio y autonomía en la toma de decisiones. Así se evita caer en la tentación de dejar de innovar antes de tiempo.

4. Cuando sea posible, hay que **llevar a cabo** experimentos a pequeña escala (por ejemplo, crear y probar prototipos) antes de poner a trabajar al conjunto de la empresa en una innovación concreta. Los experimentos a pequeña escala que obtienen resultados positivos mejoran la confianza. A su vez, la alta dirección se vuelve menos propensa a volver al negocio previo si surgen problemas inesperados durante la implementación.

LA PARANOIA ES UN ARMA DE DOBLE FILO

Así como el compromiso de la alta dirección con el nuevo rumbo de su empresa es crucial para motivar a los empleados a que participen en los cambios, si se pasa de paranoica respecto a las nuevas tecnologías tendrá en sus manos un arma de doble filo.

El desarrollo desesperado de cada una de las posibles nuevas tecnologías, si se hace por miedo a que alguna amenace la existencia de la empresa, es perjudicial para la motivación y la moral de los empleados.

De hecho, aunque esa paranoia da a entender que tal empresa no se queda anclada en el pasado, (es decir, en el período de éxito), los empleados continúan preocupados porque sus esfuerzos se desperdicien. Intuyen que la organización cambiará de rumbo al azar.

El caso de BioNTech, creadores de la vacuna Pfizer-BioNTech COVID-19 (junto con el gigante farmacéutico Pfizer), es un ejemplo concreto de este fenómeno.

En un simposio académico reciente, el premio Nobel Oliver Hart preguntó a Ugur Sahin, fundador de BioNTech, por qué decidió crearla como una empresa separada en lugar de trabajar directamente para Pfizer. Su respuesta fue reveladora: habían intentado colaborar con la industria farmacéutica, pero, tras dos o tres años juntos, habían visto como la alta dirección optaba por frenar todas sus iniciativas debido a que la empresa “seguía un rumbo distinto”. Según Sahin, era de lo más frustrante invertir

tiempo en un proyecto conjunto que quedaba paralizado a pesar de cumplir con las expectativas. “Comprendimos que si queríamos desarrollar medicamentos tendríamos que crear nuestra propia empresa”, aseguró.

Que la experiencia de Sahin al trabajar con empresas establecidas sirva de aviso: a menos que estas se comprometan realmente y se lo comuniquen con claridad a sus empleados, la moral de su gente se verá afectada y no habrá manera de alcanzar la innovación.

Una versión de este artículo apareció por primera vez en *Forbes.com* con el título “Why Hyper Paranoid Companies Can Still Fall Prey To Success Syndrome”.

EL AUTOR

Enrique Ide se incorporó al departamento de Economía del IESE Business School en 2020. Es doctor en Business Administration por Stanford University Graduate School of Business, y master en Economía e Ingeniero Comercial por la Universidad Católica de Chile. Es micro economista teórico interesado en Organización Industrial y la Economía de las Organizaciones. Su investigación se ha centrado en entender cómo las organizaciones lidian con la innovación y el cambio, incluyendo si firmas con poder de mercado pueden usar su posición privilegiada para evitar la entrada de nuevos competidores con productos más innovadores o de mejor calidad. Su investigación ha sido publicada en el *American Economic Review*.



6 meses



Octubre 30 GYE



Presencial

PPE | PROGRAMA PARA PROPIETARIOS DE EMPRESAS

“

La formación directiva que obtienes en el programa es holística, el plan de estudios contempla dirección de empresas a nivel de finanzas, ventas, operaciones, dirección de personas, economía, etc., siempre con un enfoque de decisión directiva.

”

PPE 2019

Mario Fernando Córdova

Presidente, XenturionIT





La soledad, una nueva epidemia

Por Nuria Chinchilla

Profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones en IESE Business School, España

Una de cada cuatro personas se siente sola en la sociedad de la hiperconexión y las redes sociales. ¿Qué está fallando? Hace algún tiempo, un artículo de El País analizaba la soledad que sufren hoy en día muchas personas, en situaciones que nos parecerían las menos propicias para el aislamiento. Son personas que viven rodeadas de gente, que tienen trabajos presenciales y comparten el día con un equipo en la oficina, que pertenecen a familias amplias, que cuentan con amigos de sobra... ¿Por qué se sienten solas estas personas? Muy posiblemente, si estás leyendo esto, te sientas identificado. O quizá los que ahora mismo tienes a tu alrededor sienten ese mordisco de la soledad.

La mayoría de estas personas quizá no son *solitarias* por naturaleza, pero se sienten socialmente aisladas, aunque estén rodeadas de gente. El sentimiento de

soledad, al principio, hace que una persona intente entablar relación con otras, pero con el tiempo la soledad puede fomentar el retraimiento, porque parece una alternativa mejor que el dolor del rechazo, la traición o la vergüenza. Cuando la soledad se vuelve crónica, las personas tienden a resignarse. Pueden tener familia, amigos o un gran círculo de seguidores en las redes sociales, pero no se sienten verdaderamente en sintonía con nadie.

John Cacioppo, profesor de Psicología, Psiquiatría y Neurociencia del comportamiento en la **Universidad de Chicago**, ha estudiado ampliamente **el aislamiento social como riesgo importante de incidencia de enfermedades (morbidez) y mortalidad**. Señala que el cerebro es el órgano clave para las conexiones y procesos sociales, porque una misma experiencia social

puede ser percibida como protectora y acogedora o explotadora y aislante. Y aunque constata la dificultad de medir los efectos neurológicos de la soledad en individuos que viven en las periferias de la experiencia social, hay estudios experimentales que produce cambios significativos en procesos y estructuras cerebrales. Si bien estos efectos no son uniformes en todo el cerebro, sí afectan a regiones cerebrales concretas que reflejan las diferencias entre las demandas funcionales de aquellos viviendo en aislamiento y los que conviven en sociedad.

Algunos **efectos de la soledad en la salud** son la baja calidad del sueño, preferir comer o beber solo a compartir con los demás, susceptibilidad a virus como el de la gripe, mayor estrés, aumento del riesgo de demencia, o riesgo de muerte prematura. Desde luego, no debemos llegar a extremos huyendo de la soledad, porque **hay una soledad buena, buscada, querida**, que tiene mucho que ver con el **silencio**. Saber estar solo y en silencio es un aprendizaje que sirve para reconectar con uno mismo. Es necesario integrar esos momentos de silencio en soledad, integrarlos significa saber combinarlos con el encuentro con el otro, sin llegar al exceso de palabrería que aturde, ni quedarse aislado en un exceso de silencio que crea un clima de frialdad y vacío innecesario.

Pero no vayamos a perder de vista el gran beneficio que suponen las redes sociales. **Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn...** nos permiten interactuar con **personas reales**, tanto social como profesionalmente. Una de las grandes virtudes de estos medios es, por

ejemplo, su aportación al proceso de selección de empleados nuevos. Al respecto, dice la profesora del IESE Mireia Las Heras:

“Contratar a un nuevo empleado es, sin duda, una decisión importante para cualquier empresa. El proceso de selección es caro, y cometer un error en la contratación puede resultar costoso. En la era digital, los procesos de selección han cambiado mucho, por lo que las empresas deben aprovechar las herramientas digitales para encontrar a las personas adecuadas.

Los currículos y las entrevistas no son ni la única ni la mejor forma de encontrar talento. Han surgido nuevos métodos, como los consistentes en que empleados de una empresa recomiendan a personas que reúnen ciertos requisitos para ocupar puestos de trabajo en ella. En ocasiones, estas referencias llevan asociadas incentivos económicos para los empleados. De esta forma, las personas que ya conocemos nos conectan con otras que crean un nuevo (y no redundante) flujo de información. Se trata de intentar que los individuos con talento atraigan a otros que puedan contribuir y sumarse a los planes de la empresa.

Las reglas han cambiado. En el lugar en el que, hace no tanto tiempo, currículos en papel (enviados por correo tradicional) se apilaban hasta llegar al techo, ahora nos encontramos con un espacio abierto. Ya no podemos limitarnos a escoger únicamente entre los que llaman a nuestra puerta: resulta indispensable dar con las personas que queremos, dondequiera que se encuentren”.



LA AUTORA

Nuria Chinchilla Albiol es profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones en IESE Business School y titular de la Cátedra Carmina Roca y Rafael Pich-Aguilera de Mujer y Liderazgo. Es PhD en Dirección de Empresas y MBA por IESE, Universidad de Navarra, y Licenciada en Derecho por la Universitat de Barcelona. Fundadora del International Center for Work & Family del IESE y de la Iniciativa I-WIL (IESE Women in Leadership).

**¡Dirige,
planifica y
gestiona
proyectos eficaces!**



MiM
MASTER **in** MANAGEMENT

Noviembre 24

RPC-SO-23-No.507-2020