

Perspectiva



Cambiar o morir

CRÉDITOS

EDITORIA GENERAL

Patricia León G.

CONSEJO EDITORIAL

Daniel Susaeta V.

Wilson A. Jácome

Jorge Monckeberg B.

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Julén Jensen Z.

Perspectiva

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

Guayaquil

Kilómetro 13 vía a la costa

Teléfono: (593-4) 515 05 00

Quito

Nicolás López 518 y Marco Aguirre

Teléfono: (593-2) 501 97 77

www.ide.edu.ec



Obtén
herramientas
para la toma
de decisiones
de una manera
moderna y
asertiva

PDD

PROGRAMA DE
DESARROLLO
DIRECTIVO

Conoce más



Inicio: **JUNIO**
 **4^o | 6^o** GYE

Guayaquil
Km 13, vía a la costa
exedg@ide.edu.ec
☎ 097 870 4703

Quito
Nicolás López 516 y Marco Aguirre
exedq@ide.edu.ec
☎ 096 851 9549

 **IDE**
BUSINESS SCHOOL


ide.edu.ec



6

DIRECCIÓN DE PERSONAS Cambiar o morir

La preparación para el cambio continuo es crucial en la próxima década, tanto a nivel académico como empresarial y personal. La alta rotación laboral, la evolución de las necesidades de los clientes y la rápida competencia requieren adaptabilidad. Las habilidades digitales son esenciales, y la resistencia al cambio puede ser perjudicial. Es fundamental superar la mentalidad estática para prosperar en un entorno en constante evolución.



8

ECONOMÍA

Las remesas en Ecuador se potencian a los canales bancarios

Las remesas, fondos enviados por trabajadores migrantes a sus hogares, no solo benefician a las familias receptoras, sino que también impulsan el desarrollo económico a nivel nacional. En Ecuador, un país dolarizado, estas remesas son esenciales ya que introducen nuevos dólares a la economía. Según el Banco Mundial, las remesas actúan como un amortiguador en tiempos de volatilidad económica y son una fuente de financiamiento externo.



14

CONTINUIDAD Un nuevo camino

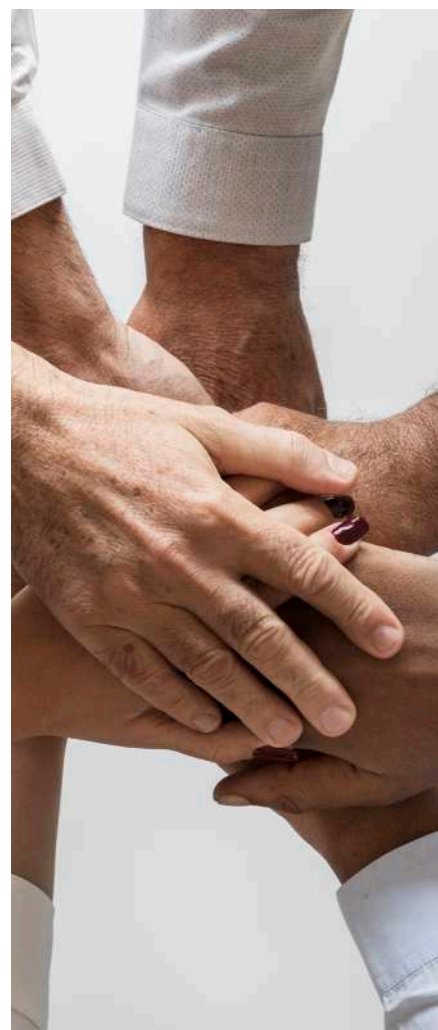
La ciencia tradicional del *management* resuelve problemas técnicos y operativos, pero enfrenta dificultades con problemas complejos. Julio José Prado, profesor del IDE Business School, plantea que los líderes empresariales y políticos necesitan adoptar un enfoque adaptativo para abordar eficazmente los desafíos actuales. La interpretación del mundo y sus problemas requiere una nueva mentalidad y estrategias distintas para abordarlos con eficacia.



18

IESE INSIGHT El bienestar de los empleados empieza en la alta dirección

Los líderes tienen un impacto en la salud mental de los empleados y en la cultura organizativa. El respaldo de los superiores se refleja en la conducta de los directivos intermedios hacia sus equipos, generando un efecto cascada en toda la organización. Un estudio del IESE destaca que el apoyo de los empleadores influye en la vida personal y el bienestar de los empleados, promoviendo un trato solidario y mejorando el rendimiento y compromiso laboral.



20

ÚLTIMA MIRADA ¿Cómo liderar hoy? Hacia una cultura de cuidado

Isabel Sánchez, autora de “Cuidarnos. En busca del equilibrio entre la autonomía y la fragilidad”, nos ofrece claves para reflexionar sobre el tipo de sociedad que estamos construyendo: ¿una mercantilizada o una centrada en el cuidado? En su entrevista en el IESE, destaca la importancia de elegir la sociedad del cuidado, empezando por cuidarnos a nosotros mismos para luego cuidar a los demás.

Cambiar o morir

Por Diego Alejandro Jaramillo. PhD.

Profesor de Dirección de Personas del IDE Business School

No es el título de una película de vaqueros, ni de la última serie que está de moda en alguna plataforma. Se trata de una necesidad imperante. La nueva década será devastadora para aquellos que no se preparen para el cambio continuo, pues nos está enfrentando a necesidades diferentes, no solo en el entorno académico y empresarial, sino en las personas y en las familias. No estoy haciendo ninguna premonición ni lanzando algún vaticinio irresponsable. Mi argumento está fundamentado en los hechos que estamos vislumbrando: la alta rotación, los comentarios en las entrevistas de reclutamiento y salida, así como las necesidades que salen en el proceso de evaluación.

También nuestros clientes están demostrando que tienen otras necesidades, que la fidelidad con las marcas es una utopía absurda y que la competencia es cada vez más feroz y rápida. El uso de plataformas digitales es un recurso irremplazable y el contacto personal para cerrar una transacción comercial no parece necesario para las nuevas generaciones. Los viejos seguimos pensando según nuestra lógica, menospreciando estas ideas, creyendo que no tienen fundamento o que es pasajero. Nos negamos a cambiar porque nuestro cerebro prefiere quedarse donde está, aunque esté mal. ¿Han visto algunos animales que se quedan paralizados ante el peligro como única forma de defensa? Eso sucede con los “empresaurios” que aspiran a seguir donde están, porque siempre han estado ahí.

La dinámica empresarial está demandando nuevas formas de dirección y la estrategia, fundamentada en una nueva “*cooltura*” nos dan una señal inequívoca: si queremos cambios, necesitamos personas altamente motivadas y convencidas del propósito más profundo de la organización.

Siempre me preguntan algunos *tips*. Ahí van.

1. El cambio comienza con nosotros mismos.

Evaluar los modelos mentales que nos limitan es un



“

La estrategia, fundamentada en una nueva “cooltura”, nos da una señal inequívoca: si queremos cambios, necesitamos personas altamente motivadas y convencidas del propósito más profundo de la organización.

”

buen ejercicio. Comenzar por cambiar hábitos, seguir formándonos, asistir a debates, foros empresariales y conversar mucho con los jóvenes, nos dará una perspectiva más fresca.

2. **Retroalimentar a nuestros colaboradores.** La evaluación es importante, pero si no genera planes de acción no sirve para nada. Hacer mucho *coaching*, mucho *tutoring*, mucho *mentoring*, los mantendrá ilusionados.
3. **Construir una estrategia donde participen aquellos colaboradores que identificamos con agentes de cambio.** Seguro tendremos la tentación de hacerla con el equipo cercano, pero mientras más personas participen, más fácil será vender la idea y superar los cambios.

4. **Tener una visión clara y transmitirla nos facilitará las cosas.** La gente cree en los sueños que hace propios, así que el propósito más profundo de la organización debe parecerles atractivo y aplicable a sus propias vidas.

5. **No desfallecer en el intento es crucial.** El cambio es duro, desalentador, desmotivante y malagradecido. No darse por vencido es crucial para tener éxito. Muchas cosas van a salir mal. Lo importante es rectificar y seguir luchando.

Seguro, hay muchos más. En todo caso, es un tema de supervivencia. No importa que nos guste o no, es cambiar o morir. No hay más opciones.



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 y conferencista en el área de Desarrollo Humano y Orientación Familiar. Ha escrito más de 20 libros y diversos artículos sobre sus áreas de interés. Actualmente es rector de la Universidad Hemisferios y profesor del área de Dirección de Personas del IDE Business School.



Las remesas en Ecuador se potencian gracias a los canales bancarios

Por David Granizo y Adriana Santillán

Asociación de Bancos Privados del Ecuador

Las remesas, al ser el dinero que los trabajadores migrantes envían a sus hogares, constituyen un dinamizador que alivia la situación de estas familias, así como una herramienta que, a nivel macroeconómico, potencia el desarrollo de los países. En Ecuador, un país dolarizado, el flujo de remesas cobra aún más importancia, pues se convierte en una de las maneras en que nuevos dólares ingresan a la economía.

De acuerdo con el Banco Mundial (2022), las remesas son una herramienta anticíclica para los países a consecuencia de que reducen la volatilidad del crecimiento y, a pesar del contexto, son una de las pocas fuentes de financiamiento externo privado que se prevé que sigan creciendo. En esa línea, las remesas contribuyen a que las economías puedan adaptarse a las conmociones relacionadas con políticas o crisis externas, así, por ejemplo, en una coyuntura de limitada liquidez como la que atraviesa actualmente Ecuador, las remesas brindan resiliencia económica.

De hecho, según el Banco Central del Ecuador (2023), las remesas son una fuente alternativa de liquidez para los hogares ecuatorianos, lo que ha permitido sobrellevar el consumo, especialmente en necesidades básicas de las familias del país. Esto va en concordancia con los diversos estudios empíricos realizados al respecto: las remesas son un sustento vital de los hogares con menores ingresos, por lo que alivian los niveles de pobreza y desigualdad; son una fuente de ingreso para satisfacer necesidades básicas; permiten a las familias mejorar los resultados educativos y de salud de los niños, aumentar sus ahorros y gastar más; además, contribuyen a la recuperación de los hogares frente a pérdidas sufridas por desastres (Banco Mundial, 2023; Banco Interamericano de Desarrollo, 2023).

De acuerdo con datos del BCE, en 2023 las remesas constituyeron el tercer canal más importante de llegada de dólares, únicamente después de las exportaciones de petróleo y las de camarón (Gráfico 1).



Las remesas recibidas durante el 2023 sumaron USD 5.447 millones (4,6 % del PIB), esto representa un crecimiento de 14,8 % frente a 2022 y de 68,4 % si se compara con el año prepandemia (2019) (Gráfico 2). La tendencia positiva también se observa al analizar el número de giros (transferencias) recibidos en el país: en 2023, estos sumaron 17 millones, es decir, un incremento de 15,3 % y 52,2 % frente a 2022 y 2019, respectivamente. De esta manera, el monto promedio por cada transferencia fue de USD 315 en 2023, mientras que este valor fue de USD 316 para 2022 y de USD 284 en 2019.

¿DE QUÉ PAÍSES PROVIENEN PRINCIPALMENTE LAS REMESAS?

Estados Unidos continúa siendo el país del cual se recibe más remesas. En 2023, USD 3.881 millones totalizaron las remesas que llegaron, es decir, Estados Unidos representó el 71,2 % del total. El segundo país con mayor participación es España, pues fue la fuente de ingresos de USD 877 millones en remesas (16,1 % del total); mientras que, las remesas recibidas de Italia representaron el 3,3 % (USD 181 millones) (Gráfico 3).

De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (2023), el crecimiento de

remesas que recibió América Latina por parte de Estados Unidos se ve explicado no únicamente por el crecimiento migratorio, sino también por el aumento del salario promedio y el incremento de la fuerza laboral empleada —factores que mejoraron el ingreso consolidado de todos los inmigrantes— (BID, 2023).

¿A TRAVÉS DE QUÉ INSTITUCIONES LLEGAN LAS REMESAS A ECUADOR?

En Ecuador hay tres tipos de entidades por donde se reciben remesas: bancos, remesadoras y cooperativas de ahorro y crédito. En 2023, **la mayor cantidad de remesas entraron por canales bancarios** con una participación del 54,4 % (USD 2.965 millones) del monto total recibido, seguidas por remesadoras con una participación del 42,5 % (USD 2.317 millones) del total y, por último, cooperativas con una participación del 3 % (USD 166 millones) (Gráfico 4).

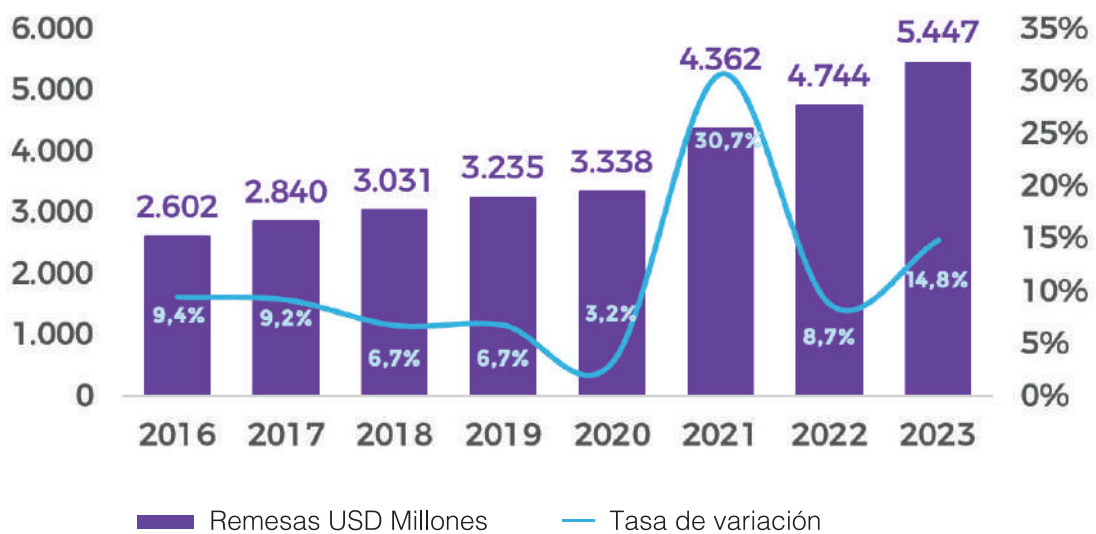
De acuerdo con datos del Banco Central del Ecuador, en 2023 las remesas constituyeron el tercer canal más importante de llegada de dólares

Gráfico 1. Monto de ingresos desde el exterior por producto
USD Millones. Año 2023

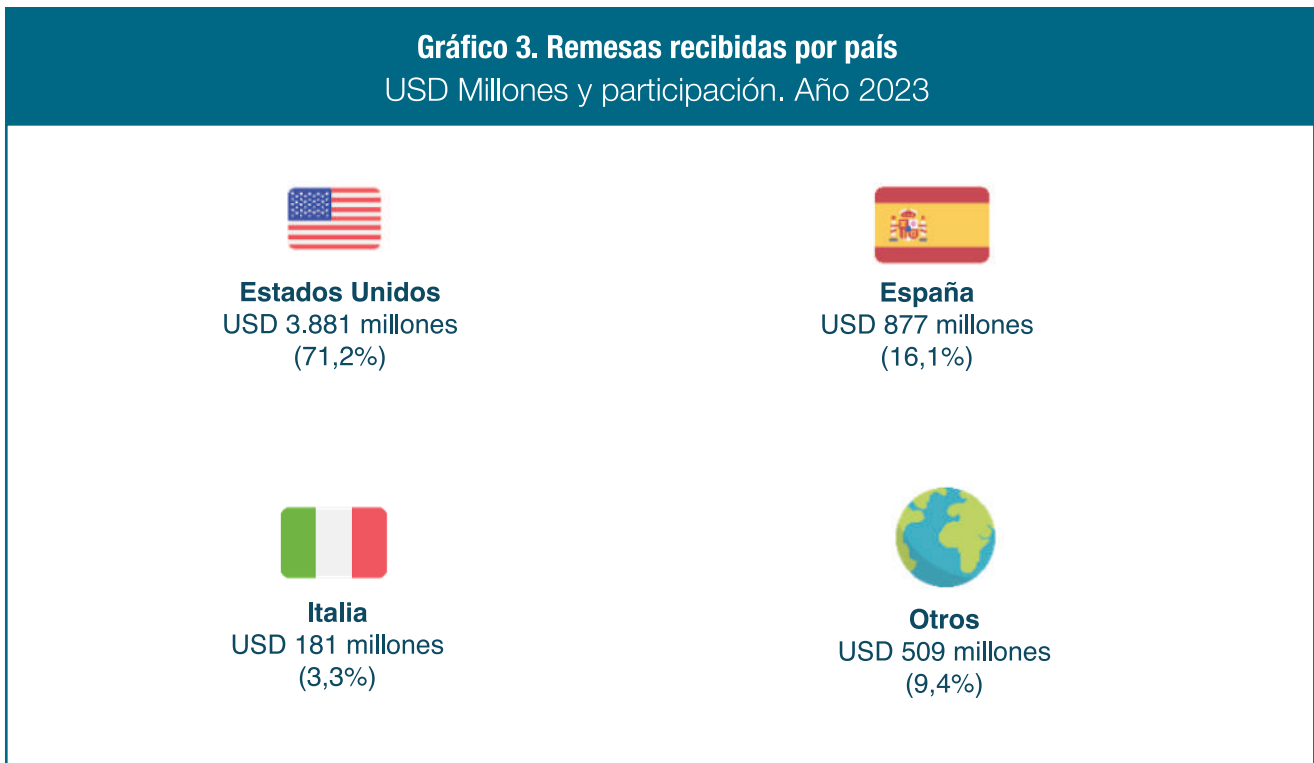


Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico 2. Evolución de remesas recibidas
USD Millones y tasa de variación anual. Año 2016-2023



Fuente: Banco Central del Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador

De esta forma se observa que el tipo de entidad preferido en Ecuador para recibir remesas son los bancos, además de que estas entidades son la de mayor crecimiento entre 2022 y 2023 con 23 % (Gráfico 4). Los bancos han demostrado tener canales seguros, inmediatos y accesibles. Además, no es necesario ser cliente del banco para recibir el dinero por estas entidades.

Los bancos ofrecen múltiples opciones para las personas que reciben remesas puesto que pueden retirar su dinero o depositarlo en una cuenta. La opción de depositarlo en una cuenta permite que puedan recibir el dinero sin salir de casa. Cabe indicar que el Gerente del BCE indica que las remesas impulsan la inclusión financiera, porque hay personas que abren cuentas de ahorro para recibir el dinero; sin embargo, las remesas no aumentan todavía la demanda de crédito en instituciones financieras, porque la mayoría de estas (el 75 % del total) se destinan a servicios básicos, es decir, las remesas recibidas tienen poco margen para ser usadas para ahorro y para pagar deudas.

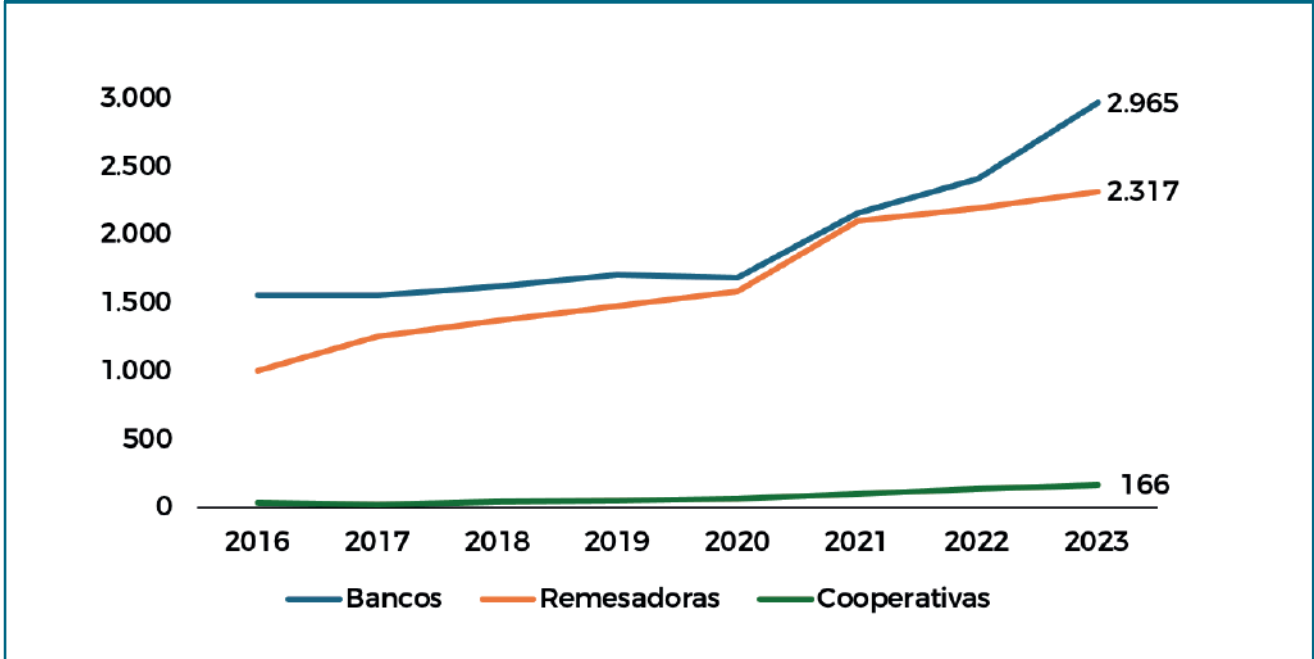
¿EN QUÉ PARTES DEL ECUADOR SE RECIBEN LAS REMESAS?

La provincia donde se recibió el mayor monto de remesas en 2023 es Guayas, con una participación del 28,8 % del total. La segunda provincia donde se reciben más remesas es Azuay con el 21,7 % del total. Después se encuentra Pichincha con el 16,2 % del total.

Mientras que Guayas, Azuay y Pichincha son las provincias que más reciben remesas en 2023, hay cuatro provincias que destacan en su contribución al aumento de las remesas recibidas en 2023. Estas son Tungurahua con un crecimiento de 39,7 %, Chimborazo con 33,8 %, Manabí con 32,5 % y El Oro con un aumento anual de 29,7 % (Gráfico 5).

Es importante que las remesas sean entregadas de forma oportuna y cómoda en todas las provincias. En esta línea, se puede aprovechar de la estrategia de los bancos de expandir sus puntos de atención en todo Ecuador a través de agencias y, principalmente, a través de Corresponsales no Bancarios (CNB), puesto que estos puntos de atención bancaria tienen el servicio de

Gráfico 4. Evolución de remesas recibidas por tipo de entidad
USD Millones. Año 2016-2023



Fuente: Banco Central del Ecuador

pago de remesas. Por lo tanto, los bancos permiten que los ecuatorianos tengan más opciones de recibir remesas en cualquier parte del país.

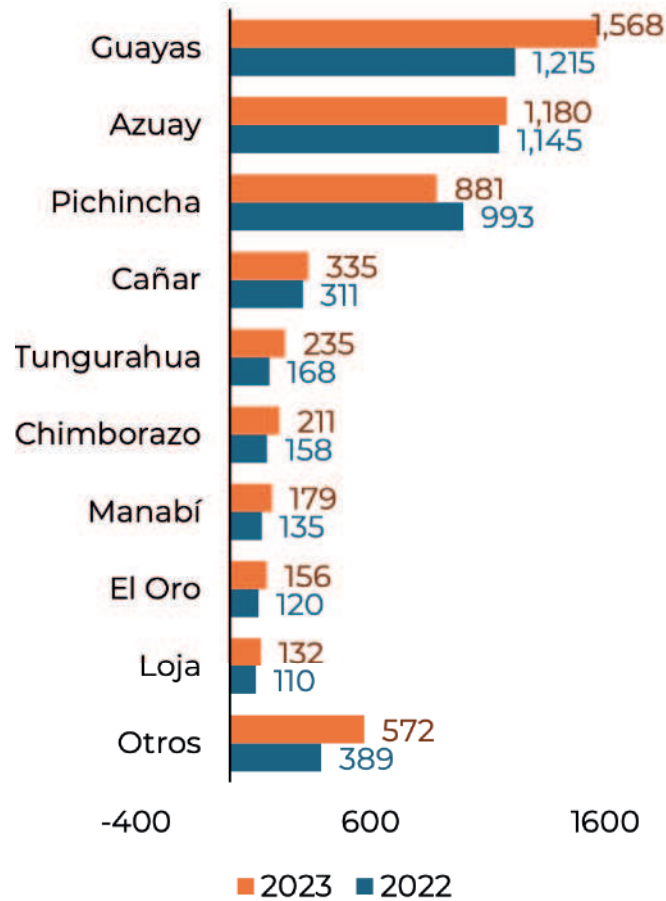
Otra opción que surge para el recibo de remesas es a través de los canales digitales de los bancos, puesto que estos ofrecen servicios innovadores y accesibles. Las transacciones por estos canales cada vez son más importantes, incluso en 2022 el monto transaccionado por canales digitales tuvo la mayor participación con el 51 % del total. Para el recibo de remesas por estos canales, las entidades bancarias han generado alianzas con organizaciones digitales internacionales que tienen herramientas como aplicaciones celulares para enviar transferencias desde el exterior hacia el Ecuador.

En resumen, en Ecuador las remesas ocuparon el tercer lugar como principal fuente de ingresos, después de las exportaciones de petróleo y camarón. Esto las convierte en una herramienta fundamental para el país, ya que reduce la volatilidad del crecimiento económico y ayudan a los hogares a cubrir sus gastos básicos y mantener su nivel de consumo. Para asegurar que las remesas lleguen de manera segura, rápida y sin costos adicionales, los bancos juegan un papel importante en su recepción. Al canalizar las remesas a través de los bancos, se promueve la inclusión financiera, permitiendo que las personas las reciban en cuentas de ahorro. Sin embargo, todavía queda el desafío de convertir estas oportunidades en acceso a créditos.

Referencias bibliográficas

- BID. (2023). Las remesas a Latinoamérica y el Caribe en 2023.
- BCE. (2024). Informe Resultados de Remesas.
- Banco Mundial. (2022). Las remesas son un estabilizador económico fundamental.
- Primicias (2023). Ecuador, el país donde las remesas aportan más a la economía.

Gráfico 5. Remesas recibidas por provincias de destino
USD Millones. Años 2022-2023



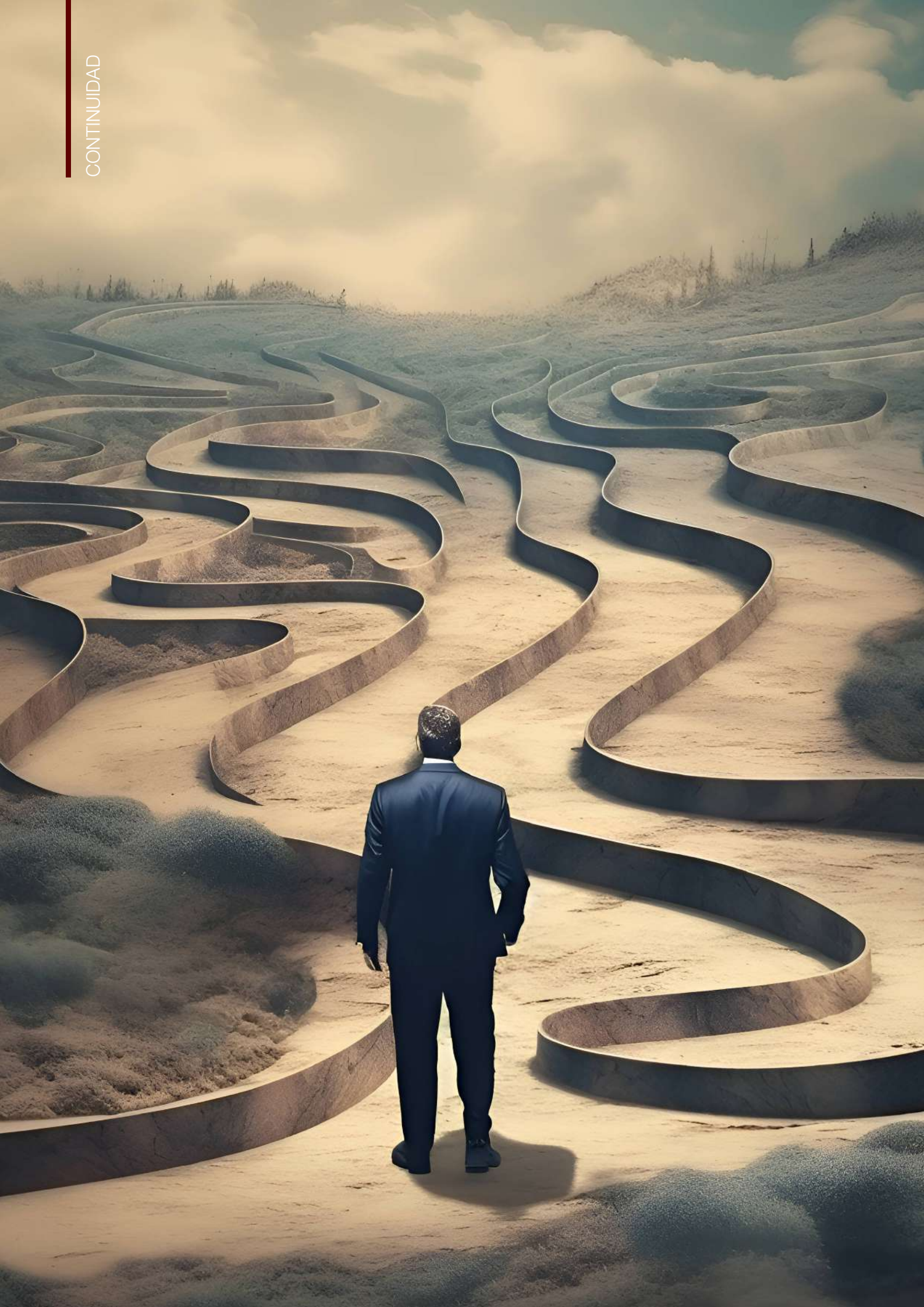
Fuente: Banco Central del Ecuador

LOS AUTORES

David Granizo es economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador con una licenciatura en Economía y Gestión por la Universidad Grenoble de los Alpes. Ha desempeñado amplios estudios y análisis económicos y financieros sobre varios sectores de la economía ecuatoriana, tales como financiero, camaronero, banano, comercio, construcción, entre otros, así como contribución en investigaciones académicas sobre desarrollo y análisis financieros.

Adriana Santillán es economista con mención en Econometría por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Actualmente es analista económico en la Asociación de Bancos Privados del Ecuador.

CONTINUIDAD



Un nuevo camino

Por Jorge Cavagnaro A.

Editor general de revista América Economía

Todo nace del reconocimiento, desde hace varios años, de que la ciencia tradicional del management sirve muy bien para resolver ciertos tipos de problemas como técnicos, operativos. “Pero los que nacen de la interacción entre las instituciones y las personas, de la complejidad de las relaciones, de las relaciones institucionales, y que no pueden ser resueltas con el paradigma tradicional del orden y control, ¿se pueden resolver bajo la misma idea?”, se pregunta Julio José Prado, director del área académica de Entorno Económico y Competitividad del IDE Business School.

Prado, en su intervención en el programa de Continuidad de esta institución académica con la charla ‘Management adaptativo: ¿qué es y cómo aplicarlo?’, habla sobre el desafío que atraviesan los líderes de las empresas e instituciones, al igual que las políticas públicas, por la incontestable realidad de que muchos de los más importantes problemas de la sociedad y de las empresas no están siendo resueltos con eficacia.

“No es que el mundo ha cambiado, sino que la forma en la que interpretamos el management del mundo, los problemas económicos, sociales, políticos, empresariales, requieren no solo de una visión diferente, sino de una forma distinta de pensar y abordar esos problemas”, indica Prado.

Esos problemas, agrega, requieren de herramientas pensadas y diseñadas, y allí es donde nace este concepto de management adaptativo, que tiene varias subramas. “Junto a un grupo de colegas de universidades del exterior estamos tratando de juntar en un solo concepto, bajo un solo paraguas, a qué se llama el management adaptativo”. No solo desde el concepto, sino también sobre cuáles son las herramientas más adecuadas para poder resolver esas problemáticas.

Prado ahonda en su teoría de que los problemas no se están resolviendo con eficacia. Dice que quizá antes era un mundo muy de manufactura, de operaciones,

y en ese mundo la eficacia de una empresa estaba medida por la productividad en el proceso operativo, en el encadenamiento... “Eso sigue siendo válido, pero en una era cargada de información a través de las plataformas digitales, ya no hablamos solo de la importancia de la competitividad a nivel de una empresa. Hay que entender cómo las empresas interactúan con los ciudadanos y el resto del entorno”.

Pone un ejemplo sencillo: “Si en tu oficina tienes un foco quemado y lo debes cambiar, ese es un problema técnico. Entonces, para resolverlo tengo que conseguir el foco y traer a la persona que sabe cambiarlo. No hace falta hacer un proceso de innovación, de *design thinking*, de un comité para cambiar el foco. Hay que

“

Para resolver los
problemas en
las empresas,
instituciones y
hasta en la política
pública, la receta
tradicional no
basta.

”

poner orden y control. Lo mismo es si debo construir un edificio, por ejemplo, una sede universitaria. Si bien requiere de muchos focos, materiales, personal, necesito seguir una receta. Pero hay problemas complejos, donde ya no analizo cómo construir esa sede universitaria, sino ver cómo se convierte en la mejor de su zona, ciudad o país”.

El gran error que se ha cometido en la ciencia del management tradicional y en la economía tradicional, añade Prado, es negar que para otros tipos de problemas, necesitamos otros tipos de herramientas diferentes. “Lo que estamos tratando de hacer es que, para resolver un problema complejo, tratamos de encajarlo en una visión de orden y control. Y de lo que nos dimos cuenta, en base a mucha investigación —prueba y error—, es que no se están solucionando estos problemas complejos”.

Para este nuevo tipo de problemas se necesitan la conjunción de muchas cabezas que no siempre están alineadas, pensando en cómo solucionar ese problema que se ha creado. “No hay un experto que puedas traer que diga ‘yo sé exactamente lo que hay que hacer’. Hay que descubrirlo, usando metodologías de prueba y error, con procesos de colaboración estratégica, con un propósito”.

Además, asegura que en esta visión las metodologías tradicionales de análisis estadístico, que tratan de predecir lo que va a pasar con total seguridad, son muy inciertas en sí mismas. “Tratar de reducir todo a una hoja de Excel, a un análisis econométrico, puede incluso llevarte a una solución equivocada. Tienes que hacer un diseño, entender un diagnóstico ágil, porque tampoco nos sirven los diagnósticos tradicionales del pasado en el que contratabas un megaconsultor, hacías un estudio durante varios meses o incluso años, y a los seis meses ya no servía”.

Dice que lo primero que hay que aceptar en el management adaptativo es que hay que entender que



EL EXPOSITOR


Julio José Prado es doctor en Management & Economics por la Escuela de Administración de la Universidad de Lancaster (Reino Unido) y tiene un MBA en Dirección de Empresas del IDE Business School. Es economista por la PUCE e ingeniero comercial de la UDLA. Fue ministro de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca del Ecuador, y presidente ejecutivo de la Asobanca.

no todo es predecible, estable, y que no podemos confiar en las planificaciones de muy largo plazo. “Si esperas eso, nunca arrancas, nunca avanzas”.

Hace referencia a que solo en Ecuador, en los últimos tres años, el COVID-19, el levantamiento indígena, las paralizaciones de exportaciones por la guerra entre Rusia y Ucrania, la muerte cruzada y otros eventos, cambiaron totalmente la forma en la que las empresas hacen su planificación estratégica. Esto, directamente, marca la importancia de adaptarse a nuevas formas de resolver esos problemas complejos que aquejan a las sociedades, entre esos, los que vinculan a las empresas.

EL AUTOR

Jorge Cavagnaro A. posee una maestría en Dirección de Comunicación Empresarial por la Universidad de Las Américas y es licenciado en Comunicación y RRPP por la Universidad de Guayaquil. Cuenta con amplia experiencia como editor de negocios y en la industria de producción de medios. Es experto en Publicidad, Planificación Estratégica, y Estrategia de Marketing. Actualmente es editor general de las revistas América Economía y Vistazo.



Adapta
conocimientos,
experiencias y
criterios a los
cambios
actuales del
mundo

FORTALECIENDO LA
PRESENCIA FEMENINA EN
ROLES DE LIDERAZGO

PEW

PROMISING
EXECUTIVE
WOMEN

Conoce más 

Inicio: JUL | SEP
 23^{JO} | 22^{GYE}



Liderazgo y Dirección de Personas

El bienestar de los empleados empieza en la alta dirección

Está claro que los jefes influyen en la salud mental de sus empleados. Pero no solo en la de ellos, sino en la de los equipos que tienen por debajo y, por ende, en el bienestar de toda la organización.

La causa estriba en que las personas somos imitativas por naturaleza. Por ello, cuando alguien en una posición de liderazgo da ejemplo, puede influir en las normas de todo el grupo. También lo hará en la cultura empresarial, lo que tiene un impacto significativo en las prácticas organizativas.

En el entorno laboral, esto se traduce en que, cuando los directivos intermedios reciben el respeto y respaldo de sus superiores, a menudo tienden a replicar este comportamiento en sus propios equipos. Este efecto en cascada puede tener repercusiones en toda la organización.

Un estudio publicado en la *European Management Review* dirigido por la profesora del IESE Mireia Las Heras, junto con Yasin Rofcanin, Siqi Wang, María José Bosch, Afacan Findikli y Andrés Salas, resalta la influencia del apoyo de los empleadores en la vida personal, en el bienestar e incluso en la higiene del sueño de los empleados.

Las conclusiones sugieren que los supervisores que se sienten respaldados tienden a mostrar un trato más solidario hacia sus subordinados, lo que empodera psicológicamente

a los empleados, y eso conduce a un mejor rendimiento y mayor compromiso con la empresa.

EL EFECTO DEL EMPODERAMIENTO

Así, el respaldo que los empleados reciben puede ser muy importante. Por ejemplo, el estudio resalta cómo el apoyo brindado por los superiores a la carrera profesional de los empleados, otorgándoles autonomía y permitiéndoles establecer sus propios objetivos profesionales, está estrechamente vinculado con el empoderamiento psicológico o la motivación intrínseca de la persona. Esta última se suele manifestar a través del sentido de propósito, la autodeterminación, la capacidad de llevar a cabo las tareas y el impacto en la empresa.

Los autores sostienen que el empoderamiento psicológico es un elemento clave en el efecto cascada para respaldar a los empleados, y que los supervisores en todos los niveles son agentes para empoderar. Esto se debe a que, a través de su ejemplo, reflejan las directrices de la alta dirección sobre las buenas prácticas laborales. Los efectos en el bienestar psicológico y el desempeño laboral se transmiten a lo largo de la cadena de mando, creando un ciclo de reciprocidad.



Cuando un directivo siente el respeto y respaldo de su superior, tiende a hacer lo mismo con su equipo; un efecto en cascada que se repite en toda la organización.



¿QUÉ ES BIENESTAR PARA EL EMPLEADO?

El bienestar es un concepto muy amplio y puede depender mucho de cada persona. Sin embargo, hay dos aspectos especialmente concretos y mensurables:

- 1. La calidad del sueño.** Todos hemos experimentado cómo una noche de sueño interrumpido afecta nuestro rendimiento al día siguiente.
- 2. Recursos emocionales profundos.** Son las capacidades para afrontar lo inesperado de manera efectiva. Los empleados con una alta resiliencia emocional pueden recuperarse más rápidamente de los desafíos sin sentirse frustrados ni agotados.

La investigación concluye que, al fomentar un entorno laboral favorable, las empresas pueden mejorar la resiliencia emocional de los empleados y reducir los problemas de sueño, lo que en última instancia contribuye a tener un equipo más sano y productivo.

La buena noticia es que tanto la salud física como mental no están separadas, sino que tienden a complementarse y fortalecerse mutuamente, creando un efecto positivo en conjunto.

En la actualidad, con los altos niveles de incertidumbre, es muy frecuente encontrar equipos agotados e incluso experimentando *burnout*. Por tanto, es crucial mejorar el bienestar de la organización. Una forma para lograrlo es aprovechar del efecto cascada y priorizar el bienestar del personal desde la alta dirección, creando así una cultura en la que los empleados se sientan valorados y apreciados.

SOBRE LA INVESTIGACIÓN

Los autores utilizaron un conjunto de datos de diarios semanales de empleados y sus superiores en Chile para comprobar el efecto cascada del respaldo percibido del supervisor en tres niveles jerárquicos: altos directivos, supervisores y empleados.

LA DIRECTORA DE LA INVESTIGACIÓN

Mireia Las Heras es profesora en Dirección de Personas en las Organizaciones en IESE Business School. Tiene los grados de Ph.D. in Business Administration por Boston University, y MBA por IESE, Universidad de Navarra. Es ingeniera industrial (Organización Industrial) por Universitat Politècnica de Catalunya. Sus investigaciones se centran en temas relacionados con la integración trabajo-familia alrededor del mundo, liderazgo, teletrabajo, motivación y estados emocionales en el trabajo.



¿Cómo liderar hoy? Hacia una cultura de cuidado

Por Nuria Chinchilla

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

¿Qué tipo de sociedad estamos construyendo? ¿Queremos una sociedad mercantilizada? ¿O queremos cuidarnos, a nosotros mismos y a los demás? ¿Cómo podemos sanar esta sociedad? Isabel Sánchez, autora de **“Cuidarnos. En busca del equilibrio entre la autonomía y la fragilidad”** nos dio las claves en la entrevista que tuve ocasión de hacerle el pasado 4 de marzo, en el IESE. Un diálogo certero y fluido que nos abre los ojos a la necesidad de elegir la sociedad del cuidado, aprendiendo a cuidarnos primero a nosotros mismos para, después, aprender a cuidar a los demás.

Vivimos en una sociedad muy compleja que necesita el despliegue de un “liderazgo de calle” basado en el cuidado de uno mismo y de los otros. Tenemos que aprender a cuidar a las personas, y el primer paso es aprender a cuidarnos a nosotros mismos, a través del autoconocimiento, fruto de la reflexión que nos lleva a conocer nuestras virtudes, fortalezas y fragilidades.

¿Cómo podemos sanar esta sociedad? Isabel habla de las cuatro efes (Fs) que definen el cuidado:

- **Fragilidad:** Somos vulnerables, es algo innato y esencial del ser humano, aunque nuestra cultura actual nos impele a ser autónomos, fuertes y a no necesitar a nadie. Debemos encontrar el equilibrio entre la fragilidad y la autonomía, que es la clave de la interdependencia sustancial de los seres humanos.
- **Florecimiento:** El cuidado como cultivo, hacer florecer el bien en los demás y en uno mismo.
- **Fatiga:** Cuidar a los demás puede ser duro y agotador, es necesario saber encontrar la distancia justa. La fatiga es un síntoma de los cuidadores: hay que aprender a cuidar.
- **Fiesta:** Cuidar es sanar, hacer florecer, y por eso debe vivirse como una fiesta, sabiendo cómo hacerlo sin caer en la fatiga.

El paradigma del cuidado implica una mirada diferente, mirar y escuchar al otro con ternura y

“

El hombre tiene necesidad de cuidado personal y entrañable.

Benedicto XVI

”

buscando su sanación. En este proceso de cuidado, el cuidador también se engrandece: las personas vulnerables que precisan cuidado cumplen una labor importantísima, la de ofrecer al cuidador la oportunidad de crecer en virtudes. Si no tuviéramos por quien sentir compasión, no seríamos compasivos.

RECONCÍLIATE CON TU FRAGILIDAD

Sobre el perfil del paciente, nos explica Isabel la importancia de asimilar la fragilidad, pacificarse, integrar la vulnerabilidad en la propia vida. El paciente, al ser consciente del bien que genera en su cuidador, deja de sentirse una carga, tiene un valor específico que repercute en toda la sociedad, porque el cuidador, al crecer en magnanimidad, generosidad y otras virtudes, mejora también su entorno familiar, laboral, etc. Esa es la esencia de la sociedad del cuidado.

Desde la empresa también se pueden poner en marcha acciones en este paradigma del cuidado. Si observamos la pirámide de población, vemos que en

breve vamos a tener muchas personas a las que cuidar. Además de suponer una gran oportunidad para el empleo, esta situación requiere de planes de formación, porque a cuidar hay que aprender. ¿Cómo queremos hacer frente a esta situación? ¿Desde una sociedad mercantilista o desde la solidaridad social? Se hace necesario reforzar la familia, los vínculos sociales y también las relaciones entre familias.

El cuidado de las personas se entiende como un cuidado integral, no solo bienestar: es necesario cuidar el entorno, las emociones, ... El Estado no puede hacerlo solo, hace falta una revolución pacífica que cambie el paradigma mercantilista y mecanicista de nuestra sociedad por una mirada y una escucha más humanas, por un paradigma del cuidado.

¿NOS APUNTAMOS A ESTA REVOLUCIÓN?

[Aquí](#) puedes encontrar el video de la entrevista completa.



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 fundadora del International Center for Work & Family del IESE y de la Iniciativa I-WIL (IESE Women in Leadership).



Desarrolla un
**enfoque
más analítico**
en la toma
de **decisiones
importantes**

PPE

PROGRAMA PARA
PROPIETARIOS DE
EMPRESAS

Conoce más



Inicio: **JUL** | **SEP**
 **17** GYE | **10** JIO

Guayaquil
Km 13, vía a la costa
exedg@ide.edu.ec
☎ 097 870 4703

Quito
Nicolás López 518 y Marco Aguirre
exedq@ide.edu.ec
☎ 096 851 9549

 **IDE**
BUSINESS SCHOOL


ide.edu.ec