

## Empleo en cuidados intensivos



**JAVIER VILLAMIZAR**  
Managing Director  
@fv006

La pandemia generada por el covid-19 ha extendido y profundizado las brechas de desigualdad que existían antes de la pandemia en muchos países del mundo, pero en particular en América Latina, donde la situación actual ha dejado en evidencia el efecto de décadas de políticas públicas inadecuadas. Millones de personas a lo largo y ancho de la región continúan siendo arrastradas por debajo de la línea de la pobreza, a pesar de las medidas de emergencia tomadas por muchos gobiernos.

De igual manera, decenas de millones de arrendatarios corren el riesgo de ser desalojados en los próximos meses, una vez las moratorias implantadas debido a la pandemia expiren. En la mayoría de los países de la región, incluso en Chile que lidera las estadísticas de vacunación por mucho, es de esperarse que durante 2021, mientras se logra vacunar a un número significativo de personas, la situación económica solo empeorará a menos que se lancen nuevos paquetes de ayuda y se extiendan las protecciones existentes.

Según estudios recientes publicados por la *Cepal* y la *Organización Internacional del Trabajo*

(OIT), la reactivación del mercado laboral de América Latina y el Caribe pos-covid-19 tendrá un comportamiento muy lento y se requerirá mucho tiempo para que los principales indicadores del mundo del trabajo regresen a los niveles previos a la crisis sanitaria.

### PARA MUCHOS CIUDADANOS, EL TELETRABAJO HA SIDO UNA BENDICIÓN

Viendo el panorama actual, es claro que el retorno a los niveles de actividad económica pre-pandemia tomará varios años, fenómeno que está íntimamente relacionado a una muy lenta recuperación del empleo. Las cifras indican que si se lograra mantener una tasa de crecimiento promedio del producto interno bruto (PIB) regional de un 3,0%, un valor hoy por hoy bastante optimista y que podría disminuir si las vacunas no llegan de manera rápida, tendríamos que esperar hasta 2023 para alcanzar el nivel de PIB que existía en 2019.

Para muchos ciudadanos, el teletrabajo ha sido una bendición y les ha permitido mantener su nivel de ingresos, para otros que desempeñan un tipo de trabajo que no puede realizarse de manera remota, la situación es muy diferente y podría empeorar al no tener un horizonte cla-

ro de una pronta reinserción laboral. También existe un grupo grande de población que estuvo impedido para buscar empleo o ejercer trabajos informales por las restricciones a la movilidad y al final se retiraron de la fuerza laboral, particularmente en los sectores relacionados con el comercio, manufactura, construcción y servicios como el turismo y el entretenimiento.

Uno de los grupos más golpeados es el de las mujeres, ya que muchas de ellas perdieron su empleo y otras cuantas tuvieron que retirarse del mercado laboral para atender tareas de cuidado de adultos mayores, niños y del hogar, situación que también tardará varios meses en volver a la normalidad con el regreso a clases presenciales.

Para evitar una situación más delicada a largo plazo, se hace imprescindible que los gobiernos de la región le den altísima prioridad al desarrollo de políticas sectoriales que promuevan el desarrollo sostenible con empleo y que estimulen el crecimiento económico, con especial énfasis en la implementación de políticas fiscales activas, políticas industriales y de manera prioritaria, políticas tecnológicas que fomenten la educación rápida en competencias relevantes para la economía digital y que sean conducentes a la construcción de capacidades productivas y a aumentar la competitividad.



### CONSEJOS PARA LÍDERES

**MAURICIO RODRÍGUEZ**  
@liderazgomr

*Preocuparse es evidencia de una mente descontrolada. Lo que se debe hacer es ocuparse en la búsqueda intensa de soluciones.*

Arnold Bennett

## Gobierno corporativo

El gobierno corporativo es el conjunto de reglas mediante las cuales se toman determinaciones en las instituciones pluripersonales para lograr razonable probabilidad de cumplimiento de propósitos en los procesos correspondientes según la naturaleza de la institución. La experiencia del sector privado en Europa en esta materia se remonta a la alianza con el Estado en Venecia al abrirse el Mediterráneo en el siglo 12 para operar la flota de la República. Las compañías que asumieron control efectivo de Indonesia e India, con aportes del sector privado movilizadas en las bolsas de Amsterdam y Londres se organizaron en el Siglo 17 con elementos de sociedades por acciones y otros más propios de acuerdos entre personas naturales.

El esquema moderno de gobierno corporativo, producto de mediados del siglo 19, permitió administrar la expansión económica derivada de la revolución industrial, con juntas directivas efectivas, escogidas y evaluadas en asambleas de accionistas, equipo de administración



**GUSTAVO MORENO MONTALVO**  
Consultor independiente  
gustavomorenom@gmail.com

con límites de autoridad adecuados, y sistemas de información construidos para apoyar decisiones, hacer seguimiento y detectar desviaciones. Sin embargo, la reflexión rigurosa sobre el asunto para impulsar la búsqueda de valor, evitar conflicto entre principales y agentes, y articular procesos y estructura comenzó hace medio siglo. Los órganos de decisión de las sociedades hoy definen objeti-

vos que se traducen en estrategias y tácticas, procesos para materializar unas y otras, y estructura para planificar, ejecutar y controlar. Hay verificación externa de que las transacciones atiendan los objetivos definidos, se sujeten al marco normativo que les corresponde y se registren conforme a la realidad.

### EL SECTOR PRIVADO TIENE MUCHO POR APORTAR AL PÚBLICO EN GOBIERNO CORPORATIVO

El principal hito en gobierno corporativo en Colombia fue la resolución 275 de la extinta *Superintendencia de Valores*, que impulsaba mecanismos de autorregulación de los participantes en el mercado con instrumentos de verificación apropiados. El escaso dinamismo del sector productivo y la economía en general no ha facilitado la formación de un mercado de capitales importante. El marco normativo formal ha evolucionado, pero no avanza en el propósito de apoyar la formación del mercado, en tanto que se derogó la resolución, la *Superintendencia de Valores* desapareció, y su papel se diluyó al integrarse en 2005 con la *Superintendencia Bancaria*, con quien tenía diferencia de propósitos: la primera promovía la formación de mercado transparente y eficiente, en tanto que la segunda, cuya institucionalidad prevaleció en la fusión, buscaba la protección de depositantes y ahorradores en el sistema bancario.

El sector privado tiene mucho por aportar al público en gobierno corporativo para diseñar procesos y estructuras con el fin de acertar frente a los retos de lo público en el mundo entero. Las pautas de buen gobierno no son de universal acogida porque exigen disciplina, rigor, riguroso cumplimiento de las normas, conducta ética y sujeción a métodos ordenados para toma de decisiones, pero impulsarlas puede ser decisivo. Colombia ha conocido casos notables de empresas con mayoría de capital estatal administradas por décadas con sujeción rigurosa a un marco de gobierno corporativo adecuado: *Isagen*, vendida hace unos años, e *ISA*, donde la Nación cederá a *Ecopetrol* participación mayoritaria. La evidencia invita a entidades de sector privado y público a replicar los aciertos.

## Criterios para el éxito



**ALDO CIVICO**  
Antropólogo y estratega de liderazgo  
aldo@aldocivico.com

Hablar de criterios y creencias para un alto desempeño significa concentrarnos en el porqué de nuestras decisiones. De hecho, son la tercera columna fundamental del éxito empresarial junto al objetivo más alto y a una identidad correspondiente, de los cuales escribí en mis dos columnas anteriores.

Muchas veces este porqué es inconsciente y, de manera sutil, puede limitar nuestro rendimiento. Mike es un trader de alto desempeño en Wall Street. Ha logrado resultados extraordinarios, pero al mismo tiempo, sentía que su rendimiento podría ser todavía superior. La psicología en un trader es el elemento fundamental de su éxito, porque para ganar deben tener un dominio interno total. Por eso, Mike me llamó hace un año, porque sentía que este dominio interno no era todavía total. Sentía que había una parte de él que a veces lo traicionaba.

Un elemento fundamental para tener un dominio interno

total es tener claridad sobre el criterio de las decisiones. En nuestra primera sesión, Mike me contó que a veces se dejaba distraer por algún dato que aparecía en su pantalla, empezaba a darle seguimiento, y eso terminaba distrayéndolo de su estrategia y afectando su rendimiento. ¿Cómo saber cuándo seguir una nueva información y cuando, en cambio, continuar con la estrategia planeada?

### EN LA ALINEACIÓN DE TU OBJETIVO MÁS ALTO ESTÁ LA BASE DE TU ÉXITO COMO LÍDER

La respuesta a estas preguntas no depende de las habilidades del trader, sino que de su dominio mental. "Detrás de la decisión que tomas hay un criterio y si a veces la decisión que tomas no es la correcta es porque no tienes un criterio adecuado", observé. Entonces, le pedí a Mike que recordara un episodio en el que hubiera tomado una mala decisión durante una transacción.

Le recomendé que se enfocara en el momento exacto cuando apareció una nueva información en su pantalla y sintió el impulso de desviar la aten-

ción de su estrategia. "¿Dónde sientes este impulso en tu cuerpo?, ¿cuál es la sensación?, y ¿cuál es la emoción detrás de esta sensación?" le pregunté. "Es ansia", me contestó después de una corta pausa, "es ansia de perder una oportunidad y de fallar". Conversándolo, resultó que esta ansia estaba ligada a presiones que había experimentado cuando era niño. El criterio que lo había hecho fallar a veces era el ansia de evitar el fracaso. Había inconscientemente desarrollado la creencia de que si no seguía una información iba a fallar. En la combinación de este criterio y de esta creencia estaba la raíz de las malas decisiones que de vez en cuando tomaba, afectando su alto desempeño. Se trataba ahora de adoptar un criterio más eficiente.

En conversaciones posteriores logramos desarrollar un criterio y creencias en alineación con su objetivo mayor. Esto cambió radicalmente el desempeño de Mike, porque logró un control mental total sobre el cual, además, seguimos trabajando, porque se trata de un juego infinito. En la alineación de tu objetivo más alto, de tu identidad y de tus criterios y creencias está la base de tu éxito como líder empresarial.