

## Viajes de negocios



**JAVIER VILLAMIZAR**  
Socio Operativo  
de SoftBank  
Investment  
Advisers  
@jv006

Un estudio recientemente publicado por la firma de consultoría McKinsey & Company, estima que para 2023, la industria del transporte aéreo estaría en riesgo de perder cerca de 20% de los viajeros corporativos a causa de los efectos de la pandemia de covid-19. Este segmento de la industria ha sido históricamente el más lucrativo, suponiendo tan solo 12% del volumen de pasajeros, pero mas de 75% de las ganancias de las aerolíneas. En el caso de los hoteles, los viajes de negocios, conferencias y eventos corporativos sumaban mas de 50% de la facturación en general.

La recuperación de este sector puede tomar años, debido a factores como la implementación de campañas de vacunación, la volatilidad e inseguridad sanitaria en los viajes de larga distancia, la potencial aparición de nuevas variantes del coronavirus, el aumento del teletrabajo, pero principalmente por la desaparición de viajes innecesarios o fácilmente reemplazables por videoconferencias o conexiones virtuales, que contribuían con aproximadamente un quinto de los ingresos.

La pandemia de covid-19 ha generado una adopción exponencial de nuevas tecnologías para la realización de reuniones y eventos de manera virtual, que ha empezado a convencer a muchos empleadores de la necesidad o mas bien de la oportunidad que esto representa para una reducción de presupuestos para viajes corporativos.

Existe un segmento de viajeros que seguirá viajando a ritmos similares a los que se veían pre-pandemia que, según el estudio de McKinsey, contribuirá con cerca de 60% de todos los ingresos de las aerolíneas, siendo estos pasajeros los que liderarán la recuperación del sector.

### LA DESAPARICIÓN DE VIAJES INNECESARIOS O FÁCILMENTE REEMPLAZABLES

Según el estudio, se espera que sean los medianos, pequeños y micro-empresarios los que empiecen a viajar mas seguido con el objetivo de impulsar la productividad en sus respectivas compañías. Otro fenómeno que ya se empieza a ver es que los empresarios hacen menos viajes, pero más largos, siendo conscientes de que pueden aprovechar más la jornada y así le sacan más partido a la visita.

Una tendencia que seguirá afectando negativamente el crecimiento de los viajes de negocios y que no tiene nada que ver con la pandemia, es la renovación de la fuerza de trabajo y la llegada de la llamada "Generación Z" al ámbito laboral. Esta nueva generación muestra marcadas preferencias a la hora de decidir donde emplearse, por empresas donde la importancia del cuidado del planeta, la persecución de metas de desarrollo sostenible, así como los temas relacionados con los objetivos ESG, sean parte de la cultura empresarial. La reducción de viajes no esenciales como un mecanismo para contribuir con la reducción de emisiones de carbono se vuelve un elemento importante para empresas en competencia por talento y recursos humanos a largo plazo.

Como contrapeso a la reducción de viajes innecesarios, el hecho de que vivamos en una economía globalizada, sin duda promoverá un incremento en viajes relacionados a actividades de colaboración empresarial y al mismo tiempo surgirán nuevas razones para viajar, como las reuniones periódicas de trabajadores remotos que han empezado a popularizarse en compañías de tecnología especialmente en "Silicon Valley", así como eventos estratégicos que congreguen mucho más frecuentemente a un menor número de personas.



### CONSEJOS PARA LÍDERES

**MAURICIO RODRÍGUEZ**  
@liderazgomr

*La diferencia entre lo imposible y lo posible radica en la fuerza de nuestro carácter.*

Tommy Lasorda

## La transición energética

Es preciso reducir la acumulación de dióxido de carbono y metano en la atmósfera para evitar consecuencias trágicas por el uso desmedido de combustibles fósiles desde que comenzó la revolución industrial a finales del Siglo XVIII. Al principio se usó carbón para generar vapor que, a su turno, impulsaba máquinas. Así comenzó la producción industrial y el transporte ferroviario. Después llegaron la generación de electricidad y el transporte automotor, y comenzó la economía del petróleo, que se impuso desde finales del Siglo XIX en el planeta. La búsqueda de bienestar material llevó a nuevos inventos, el acceso a los beneficios se expandió a todas las clases sociales y a todos los países, la población se multiplicó y con ella la combustión con el uso por persona y el número de personas.

El precio de los combustibles para los usuarios, sean personas naturales consumidoras o empresas productivas o de servicios, no ha reflejado el costo para la humanidad de los daños ambientales: los combustibles fósiles y el ganado vacuno emiten dióxido de carbono y metano respectivamente, gases que retienen calor en la atmósfera. En condiciones estables la cantidad de calor que sale sería similar a la que entra por la radiación solar. El uso de los fósiles ha calentado el planeta.

Urge lograr que la emisión equivalga a la captura de dióxido de carbono en los próximos 20 años. El consumo de derivados del petróleo suma

alrededor de 80% de la energía usada para calentar, generar electricidad y transportarse. El grueso del consumo ocurre en los países desarrollados, en China y en Rusia.

### HACER LA TRANSICIÓN A UN MUNDO SOSTENIBLE REQUIERE INSTITUCIONES PÚBLICAS EFECTIVAS

Hay consenso para reducir la emisión mediante la sustitución de automotores tradicionales por vehículos eléctricos; sin embargo, los fósiles todavía son la fuente para alrededor de 60% de la generación. El mercado tiene las distorsiones propias de un oligopolio en el que los productores maximizan ingreso: el precio hoy es seis veces el costo marginal de largo plazo. Jaime Maldonado Fischer, experto en asuntos energéticos, explica que el costo marginal del petróleo en la península arábiga puede ser del orden de US\$10 por barril, y las reservas podrían atender las necesidades hasta la transición plena según los programas en curso. Algunas fuentes sostenibles, como turbinas de viento y celdas fotovoltaicas, solo son eficaces cuando las circunstancias lo permiten.

Suprimir el carbón para electricidad, más de 25% del total de generación, es gran tarea para la transición en el mundo. En contraste, en Colombia 70% de la electricidad se produce con energía hidráulica. El tránsito a electricidad en transporte terrestre traerá reducción importante. Preocupa el impacto fiscal si la economía nacional no cree para sustituir el ingreso por el petróleo: es probable que los precios bajen en la medida que la cantidad consumida se reduzca, y el crudo nacional no es barato. De otra parte, es interesante la posibilidad para el país de capturar dióxido de carbono mediante la reforestación y generar ingresos como compensación de países contaminantes. Maldonado y su equipo serían valiosos para el gobierno en esta tarea.

Hacer la transición a un mundo sostenible requiere instituciones públicas efectivas; las soluciones pueden exigir restricciones impopulares y el riesgo de conflicto ante la conveniencia política de corto plazo es quizá el mayor obstáculo. La dilación puede ser fatal.

## Cuidar la energía del cerebro



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

"Me levanto en la mañana con la mente nublada. Me cuesta enfocarme, ponerle atención a los detalles", me dijo en estos días un cliente. Hace más de un

año, Luis no ha tomado vacaciones y, con la pandemia, ha tenido que enfrentar muchos desafíos, desde una radical racionalización de los gastos, hasta tener que despedir, durante un tiempo, a varios de sus empleados. "No recuerdo la última vez que he dormido por lo menos siete horas", me dice. Detrás del agotamiento de Luis, están los síntomas de bajos niveles de energía en la corteza prefrontal de su cerebro. Además, como resultado de las presiones en el trabajo causadas sobre todo por la pandemia, ha desarrollado malos hábitos para la salud cerebral; me dice que está comiendo de manera irregular, encontrando un desahogo en los dulces. Adicionalmente, está tomando hasta diez tintos al día y bebidas energizantes. Me alegra escuchar que ha mantenido la rutina de ir al

gimnasio. Pero la combinación de una mala nutrición y del estrés laboral es mortal para la salud del cerebro.

En la columna de la semana pasada, mencioné que la corteza prefrontal tiene una función gerencial fundamental. Sin la corteza prefrontal, seríamos incapaces de ponernos objetivos, de planear y de controlar nuestros impulsos (cómo resistir a la tentación de comer dulces en exceso).

### EL ALTO RENDIMIENTO ES EL RESULTADO DE UN ENFOQUE INTEGRADO

Al mismo tiempo, la corteza prefrontal tiene una reserva limitada de energía. De hecho, sus actividades consumen mucha energía; la corteza prefrontal es como aquellas aplicaciones de nuestro teléfono móvil que consumen rápidamente la batería. Al no ser conscientes de su limitada energía y al sobrecargarla de actividad, llegamos fácilmente a sentir cansancio, descontentación, irritabilidad, y, finalmente, agotamiento.

Por ende, es fundamental que cuidemos su energía. Des-

pertarse por la mañana, coger el celular, leer mensajes y correos electrónicos, consume mucha energía de nuestro cerebro. Encender la computadora a primera hora de la mañana y responder correos, también genera un desperdicio de energía, que ya no estará disponible para actividades importantes. Entonces, ¿cómo cuidar mejor la energía de esta parte tan importante de nuestro cerebro?

Como lo sugiere el doctor David Rock, en su libro Your Brain at Work, se trata de priorizar las actividades más importantes, dedicando a ellas los mejores momentos del día, es decir donde tenemos más energía, por lo general en la mañana. Además, utilizando métodos de productividad como la Técnica Pomodoro, hay que planear momentos de trabajo intenso y enfocados, evitando cualquier distracción, con pausas para descansar. Finalmente, el ejercicio y una sana alimentación facilitan el buen funcionamiento de la microbiota que, a su vez, influencia la energía vital de nuestro cerebro. El alto rendimiento es el resultado de un enfoque integrado, que tiene en cuenta también las necesidades fisiológicas de nuestro cerebro.