

## Recomponer la confianza

Una herencia colonial injusta, siglos de desigualdad, décadas de conflicto y narcotráfico, una polarización política y social y un sistema corroido por la corrupción y la ilegalidad han hecho que los colombianos seamos una sociedad muy desconfiada: desconfiamos hasta de la democracia que nos ha permitido, pese a todo lo demás, tener libertad y desarrollo, con la posibilidad de mejorar generación tras generación.

Colombia, al igual que el resto de América Latina y el Caribe, necesita reconstruir la confianza entre sus ciudadanos, hacia las instituciones y en las empresas, único mecanismo para fortalecer la democracia y por ende el camino a construir un país que provee oportunidades, equidad y un territorio para vivir.



**MARÍA CLAUDIA LACOUTURE**  
Exministra de CTT  
@mclacoutur

Un reciente estudio del *Banco Interamericano de Desarrollo (BID)* describe las grandes oportunidades que le esperan a

la región si minimiza la desconfianza, causa de desunión y atraso, el problema más acuciante y, sin embargo, el menos abordado al que se enfrenta América Latina. Las consecuencias económicas y políticas de la desconfianza se propagan a toda la sociedad.

La confianza aumenta la transparencia dentro de los gobiernos, ayuda a construir democracias más fuertes, fortalece las empresas para que sean más productivas, innovadoras y sostenibles, pilar para el desarrollo humano. ¿Qué es un papel que le da valor a un peso o a un dólar?: confianza. Es el elemento que subyace a innumerables interacciones esenciales en las sociedades sanas. Las empresas invierten e innovan esperando que los gobiernos mantengan reglas claras, los trabajadores esperan su salario, los compradores confían en que los vendedores proporcionarán bienes y servicios de calidad, los ciudadanos llaman a la policía para su protección, toman los medicamentos porque confían en los médicos.

### PERO LA CONFIANZA SE ALCANZA DESDE CADA UNO Y ESCOGIENDO BIEN A QUIENES NOS REPRESENTAN

Sin estas interacciones, la sociedad y todos sus miembros sufren, la sociedad es inestable, la calidad de las políticas públicas se deteriora, el crecimiento económico se desacelera, la equidad social y el bienestar individual disminuyen.

La confianza es honestidad, fiabilidad y buena voluntad. Cuando los ciudadanos no confían unos en otros tienen menos probabilidades de trabajar juntos para obligar a un gobierno, a los políticos, a los malos funcionarios a rendir cuentas. La desconfianza alimenta el incumplimiento, la evasión, el impago. En América Latina y el Caribe, señala el documento, la reducción de la confianza entre 2016 y 2020 cayó de 22% a 11%. Solo una de cada 10 personas cree que se puede confiar en los demás.

Cuando la confianza interpersonal es baja, los proyectos colectivos son difíciles y los vínculos de la ciudadanía se debilitan. Los ciudadanos se muestran menos dispuestos a hacer sacrificios, a cumplir sus deberes ciudadanos, la cohesión social tiende a desintegrarse, aumenta el descontento social. Las personas más productivas, capacitadas e innovadoras tienen más oportunidades económicas en las sociedades donde la confianza es alta. La desconfianza distorsiona la actividad económica. Si las empresas desconfían del gobierno, tienen menos probabilidades de responder a las condiciones favorables que esas políticas puedan crear.

Pero la confianza se alcanza desde cada uno y escogiendo bien a quienes nos representan y gobiernan, por lo que necesitamos líderes, reconciliar el país, alcanzar la paz y dar confianza a las nuevas generaciones. Está en nuestras manos.

## Inflación costos vs. inflación demanda:



**SERGIO CLAVIJO**  
Prof. Universidad de los Andes  
sclavijo@uniandes.edu.co

Aun antes de la invasión de Ucrania a manos de Rusia (en febrero 2022) se venía debatiendo sobre la dosis apropiada de incrementos en las tasas de interés de los bancos centrales para contener una inflación que en países avanzados había rápidamente escalado de 1,5% anual hacia 7% durante 2021-2022 (enero).

Los mas ortodoxos recordaban episodios de los años 1980 cuando el segundo choque petrolero había propulsado escalamientos inflacionarios sostenidos hacia dos dígitos. En ese momento reverberaban los excesos de liquidez, los "pactos salariales" y la tardanza de la Fed para re-anclar las expectativas de inflación. Y aquellos que enfatizaban no los excesos de demanda sino los choques de oferta energética consideraban que el "apretón monetario" conllevaría a la recesión económica.

El récord histórico mostró que ambos bandos tenían algo de razón: se elevó la tasa de interés, se desactivaron fútiles acuerdos de precios-salarios, pero el re-anclaje de expectati-

vas de inflación precisó entrar en recesión económica. Los frutos de esa exitosa estrategia de Volcker (1982-1988) permitieron no solo controlar la inflación durante la siguiente década, sino disfrutar de crecimiento y reducir la relación Deuda Pública/PIB bajo Clinton (1993-2001). El grueso de ese ordenado dinamismo económico provino de la inversión y de su multiplicador liderado por el sector privado.

### SE PROYECTA QUE EL PETRÓLEO ESTARÁ EN LA FRANJA US\$100-150

¿Qué lecciones podemos entonces aplicar a la compleja coyuntura inflacionaria de 2021-2022 agravada por el conflicto Ucrania-Rusia y sus repercusiones globales?

Actualmente se proyecta que el precio del petróleo estará en la franja US\$100-150 barril a lo largo de este 2022, dado el impacto que tendrán las sanciones Otan sobre la provisión de múltiples commodities, especialmente el petróleo-gas proveniente de la zona de influencia de Rusia. Quienes enfatizan los choques de oferta estarán nuevamente recomendando moderar la tra-

yectoria de alzas en la tasa-repo de la Fed, para contener desaceleración global. Y quienes ven preponderancia en impulsos de excesos monetarios y fiscales han mencionado que la Fed ha debido elevar en +50 pbs en marzo y no simplemente +25 pbs, llegando al 2% al cierre del 2022 respecto del 0.25% de sus inicios. Pero estos niveles lucen todavía moderados frente a una inflación esperada de 6% en Estados Unidos al finalizar este año.

Han surgido interesantes análisis intentando distinguir preponderancia de inflación de oferta Vs. demanda, en función de la formación de expectativas de hogares Vs. firmas (ver Gorodnichenko, 2022, "Inflation Expectations", Universidad de Berkeley). Es sabido que sondeos de expectativas de inflación diferían entre "apuestas financieras" según diferencial de tasas de interés fijas y las tasas indexadas a inflación (el llamado "break-even").

Diversas investigaciones están postulando que mientras las expectativas de inflación proveniente de los hogares están dominadas por factores de demanda, las expectativas de inflación de las firmas vendrían dominadas por factores de oferta (dada la incidencia de

## Comparando culturas en emociones



**PILAR IBÁÑEZ**  
Consultora bienestar organizacional  
epilaribanczw

Entendiendo que las culturas forman y estructuran la manera en la que las personas piensan, sienten y actúan esto impacta la identificación, percepción y regulación de las emociones. A continuación, comparamos tres culturas: Japón, Francia y Colombia, y cómo estas influyen en las emociones.

De acuerdo a los estudios científicos, la cultura japonesa es una cultura que se mueve por la interdependencia de las partes. Esto quiere decir que las personas son conscientes de que las decisiones que se toman afectan a los demás, por ende la forma de regulación de sus emociones está dada por la estrategia de supresión. Por ejemplo, si una persona tiene rabia por lo que otra persona le dijo, piensa antes de reaccionar como su respuesta puede afectar la armonía social. Por ende, no le responde delante de todo el mundo, sino que espera a que estén los dos solos y cuando las emociones se hayan calmado. En conclusión, el valor fundamental que mueve a la cultura japonesa es la armonía y por ende las emociones más

recurrentes, van a ser aquellas que llevan a la calma.

Por otra parte la cultura francesa está permeada por los valores de la independencia y fidelidad, sobre todo a ellos mismos. Pero esto no quiere decir que no piensen en los demás, sino que lo que hacen por ellos mismos logrando así un objetivo altruista. Claramente, la cultura francesa impacta en la forma en la que perciben la vida a través de la información que obtienen del contexto. Cuando se enfrentan a un problema, la estrategia de regulación emocional que utilizan es la expresión. De esta cultura se destaca de forma muy curiosa, que expresiones como la felicidad solamente son bien vistas cuando hay una razón auténtica para sonreír.

### EL VALOR QUE MUEVE A LA CULTURA JAPONESA ES LA ARMONÍA

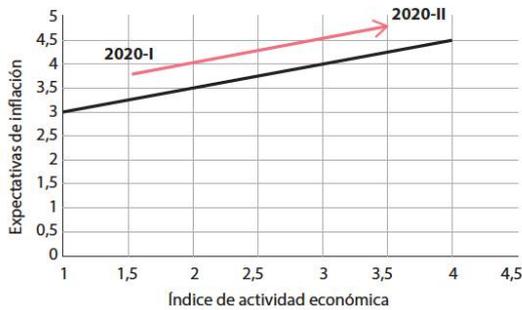
La cultura colombiana típicamente, valora la familia, la obediencia, la conformidad, la dignidad y el respeto. Es una cultura patriarcal o masculina, donde las empresas y sistemas políticos están llevados por hombres, más que mujeres. Esto en cierta medida impacta al momento de entender las emociones. En varios estudios científicos, se ha identificado que en el

sistema de educación de los niños, se usaba la frase "los niños no lloran", haciendo una gran diferencia entre las mujeres como emocionales y los niños como fuertes. Así que de cierta forma las niñas podían expresar sus emociones y los niños no. Pero con el tiempo también esto afectó a nivel de empresa, entendiendo que los hombres son los que pueden llevar los negocios porque eran menos emocionales. Esto ha ido cambiando con el tiempo. Pero también es importante decir que la cultura colombiana es percibida como expresiva y emocional positiva. Uno de los aspectos positivos que han encontrado los estudios en el caso de Colombia, es que han ido cambiando los modelos mentales y se considera uno de los países más resilientes y más felices.

¿Qué podemos aprender de otras culturas y que pueden aprender de nosotros? Lo primero que podemos aprender de otras culturas como la japonesa, es tomar consciencia que nuestros actos impactan a los demás. Esto nos ayudaría a trabajar mejor en equipo y a construir una sociedad armónica. Por otro lado, podemos aprender de la cultura francesa su sistema de regulación emocional a través de la expresión. Y de nosotros mismos podemos enseñarle a las otras culturas la felicidad, la transformación y la resiliencia.

## efecto Ucrania

### HOGARES: EXPECTATIVAS INFLACIÓN Y ACTIVIDAD ECONÓMICA



Fuente: Elaboración propia con base en Y. Gorodnichenko (2022)  
\*Inflation Expectations; Universidad de Berkeley

Gráfico: LR-GR

los choques de energía, de transporte y de precios de commodities sobre los costos de la cadena productiva). Dicho de otra manera, los sondeos sobre inflación futura de los hogares deberían alertarnos sobre excesos de demanda y la información proveniente de los CEO nos alertarían sobre factores de oferta.

El problema es que la información proveniente de hogares parece estar moviendo en sentido contrario al de las firmas. Los gráficos adjuntos ilustran cómo, durante 2020 y 2021, las expectativas de inflación de los hogares se fueron

moviendo al alza en los Estados Unidos, pasando del 3% hacia 4,5% anual a medida que consolidaban índices de actividad económica mas robustos por cuenta del “rebote” frente a la pandemia-covid de 2020.

En cambio, los sondeos referidos a expectativas inflacionarias provenientes de las firmas lo que están anticipando, en línea con varios expertos académicos, es que esa inflación tendería a desacelerarse a medida que se anticipan alzas en las tasas de interés, dado que ellas conducirían a una inevitable desaceleración económica. En el efecto, el segun-

do gráfico ilustra cómo la expectativa de inflación de las firmas (a un año) iría cayendo del 2% anual hacia solo 0,5% por cuenta de la posible recesión económica.

El conflicto bélico Ucrania-Rusia estaría ahora enfatizando este componente de inflación de costos y la tendencia a esperar que si se mantiene la trayectoria de alzas de la Fed (antes comentada) se podría presentar una marcada desaceleración económica. Cabe recordar que ya venían operando factores relacionados con los problemas de acopio y transporte internacional.

En síntesis, mientras el Premio Nobel de economía Prescott indicaba en 1997 que las expectativas de inflación no parecían jugar un papel importante en el anclaje inflacionario, el mundo mas ortodoxo considera que ellas son mas importante que nunca. Y de allí que los bancos centrales hagan lo correcto al tratar de discernir sus diversos comportamientos según fuentes, pues los instrumentales requeridos deberán combinarse de forma adecuada a ello. En próxima ocasión estaré analizando el significado de la reciente alza en la tasa repo del BR, a la luz de los resultados inflacionarios de marzo, aun por conocerse.



### CONSEJOS PARA LÍDERES

MAURICIO RODRÍGUEZ  
@liderazgmr

Lo que define a una persona es aquello por lo cual está luchando.

Mark Manson

## La política de la destrucción

Nunca me canso de contar esta anécdota en conferencias con clientes y en conversaciones con conocidos, porque siento que explica perfectamente las bases de la tragedia populista latinoamericana. No me acuerdo el día exacto, pero era octubre del 2018, y viajaba de Nueva York a la Ciudad de México. Me tocó un 737, quizás el peor avión para viajar desde Manhattan hasta la México. La cola de inmigración se demoró como hora y media, y la salida de la aduana resultó otro parto similar. Con todo el respeto que me merecen los mexicanos, el Benito Juárez es un aeropuerto que no le da la talla a una metrópolis como la Ciudad de México. López Obrador había ganado las elecciones presidenciales, pero no había asumido aún. A pesar de eso, su entrante admiración decidió hacer una consulta popular para preguntarle a los ciudadanos si México debía terminar la obra del Naim, una impresionante obra de infraestructura que costaba US\$13.300 millones y que iba a dejar a la Ciudad de México con el aeropuerto más moderno de



ALBERTO J. BERNAL-LEÓN  
Jefe de estrategia global, XP Investments  
@albertobernal

toda América. Un aeropuerto que prometía convertir a la Ciudad de México en la parada de conexión aérea más relevante de América Latina, superando a Panamá. El “problema” es que Carlos Slim era uno de los inversionistas. Volviendo a mi cuento, después de salir del Benito Juárez me monté en el Uber y durante la conversación con el conductor le pregunté que cómo iba a votar la consulta. El señor me contestó: “en contra, porque el presidente dice que ese nuevo aeropuerto es malo para México, malo para las aves de migración, y para el agua”. Gasté varios minutos explicándole al conductor las bondades de tener un aeropuerto moderno, lo mucho que le iba a servir a él porque iba a tener más trabajo, las bondades que implicaba para la economía de México ya que llegaría más inversión, más turismo, y mucho más transporte de carga. En algún momento el conductor me interrumpió y me dijo, textualmente, “señor, claramente usted sabe más que yo, pero ya es hora de que los pobres tengamos derecho a equivocarnos, pues ustedes los ricos llevan equivocándose por nosotros cientos de años”.

### DESTRUIR LA INDUSTRIA DE HIDROCARBUROS SOLO GENERARÁ INCERTIDUMBRE ECONÓMICA

Hace dos semanas en Medellín, el joven que fue a tomarme la prueba de antígenos al hotel antes de abordar mi vuelo de vuelta a EE.UU. me preguntó que por quién iba a votar. “Por Fico”, le contesté. Acto seguido el joven me dice, “señor yo soy de derecha, pero igual voy a votar por Petro, así él no me convezna”. Le contesto, “hombre, pero y lo de las pensiones, lo del petróleo, lo de la democratización de la tierra, ¿no le produce preocupación alguna?” ... “Lo mismo me dicen mis papás, señor, pero ya es hora de probar algo diferente”. Valga decir que el joven me ofreció llevarme al aeropuerto en su camioneta Renault cero kilómetros... Confieso que vi a un joven de Caracas en 1998 contándole a un capitalista como yo en un hotel que iba a votar por Chávez “porque ya era hora de cambiar”...

Dos cambios ridículos: Colombia produce 0,35% de todos los gases efecto invernadero que produce el mundo. Así Colombia dejase de existir, no haría diferencia alguna para con el futuro del medio ambiente. Destruir la industria de hidrocarburos solo generará incertidumbre económica, colapso de la inversión, menos recaudo, y más pobreza. Cambiar economistas serios por antropólogos en la junta directiva del Banco Central solo generará salida de recursos de inversión del país, porque los antropólogos no tienen idea alguna de cómo se estima la demanda de dinero en una economía #OjoConEl2022.

### TRIBUNA EMPRESARIAL

## El efecto dinamizador del low cost



JORGE JIMÉNEZ  
Director general de Wingo

Una de las innovaciones que más ha revolucionado el sector aeronáutico, durante las últimas décadas, ha sido el nacimiento y desarrollo de las aerolíneas de bajo costo, un modelo cuyo inicio data de 1949, año en que la aerolínea estadounidense Pacific Southwest Airlines, hoy Southwest Airlines, decidió dárles uso comercial a los aviones sobrantes de la Segunda Guerra Mundial.

Este fenómeno que sucedió hace 69 años, se constituyó como un hito para los cielos del mundo y desde ese entonces, determinó el reto de reformular la manera en que están concebidos los modelos de transporte comercial, de cara a nuevas alternativas de negocio. Su fundamento radica en la necesidad de un modelo que responda, de manera contundente, a las necesidades del mercado, convirtiéndose en un manifiesto de la transformación de las necesidades de los viajeros.

Este nacimiento y desarrollo de las aerolíneas low cost ha supuesto una revolución del sector aeronáutico al reformu-

lar la manera tradicional en la que estaba concebido el transporte comercial.

Frente a este fenómeno, en Colombia también se vio un boom de aerolíneas low cost que hoy suma nueve compañías que compiten en el mercado.

Cuando nació Wingo, cinco años atrás, vimos cómo la percepción del bajo costo no solo era tarifas bajas sino calidad, profesionalismo y personalización.

### EN COLOMBIA TAMBIÉN SE VIO UN BOOM DE AEROLÍNEAS LOW COST

Actualmente, se vislumbran grandes oportunidades de desarrollo para el país apalancadas en la recuperación del turismo nacional e internacional y la llegada de actores versátiles. De hecho, las nuevas estadísticas de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (Iata) confirman que la recuperación a nivel latinoamericano se está dando en buena forma, gracias a la resiliencia y al dinamismo de pasajeros dentro de la región.

Además, las perspectivas del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo son prometedoras, pues en Colombia es el

país número 18 en mejor recuperación de la conectividad aérea a nivel mundial, alcanzando 91% de las sillas y cerca de 90% de las frecuencias internacionales que se tenían antes de la pandemia.

En ese sentido, nos atrevemos a afirmar que el modelo de Wingo ha aportado con el presente crecimiento exponencial de la conectividad aérea, pues hemos madurado nuestro vasto conocimiento del mercado internacional y nos enorgullecimos reiterar que somos la aerolínea bajo costo más grande de Colombia en cuanto a destinos operados al exterior, con 20 rutas a 11 países de la región, y con un plan de crecimiento continuo para explorar nuevos mercados que están desatendidos a lo largo y ancho de América Latina y el Caribe.

El éxito de Wingo está en que enfocamos todos nuestros esfuerzos en el viajero como el centro de todas nuestras decisiones y por ello, respondemos de manera ágil a sus necesidades. No imponemos un servicio, sino que damos opciones de personalización de la experiencia para que cada persona acomoda su viaje de acuerdo con su capacidad económica. Por eso, ofrecemos más de 186 formas de viajar.

Lea completo en web