

CRESTOMATÍA PERIODÍSTICA

RELACIONES CORPORATIVAS EMPRESARIALES



GESTIÓN
LIMA



EL COMERCIO
DE LIMA



EXPRESO



EL PERUANO



EL SOL
DEL CUSCO



LA REPÚBLICA



EL DIARIO
DEL CUSCO

SECTOR ENERGÍA NACIONALES

MINEM INSTALÓ 29,454 SUMINISTROS DE ENERGÍA ELÉCTRICA

125,500 peruanos de áreas rurales accedieron a electricidad el 2021

Por su parte, el MVCS ejecutó 3,523 millones de soles para brindar viviendas sociales.

Más de 29,454 nuevos suministros de electricidad que benefician a 125,500 pobladores de zonas rurales de diversas regiones del país fueron instalados en el 2021, informó el Ministerio de Energía y Minas (Minem).

De acuerdo a este sector, el avance se consiguió gracias a la terminación de 17 obras de electrificación rural que fueron gestionadas por la Dirección General de Electrificación Rural (DGER) del Minem.

Las obras concentraron una inversión global de 219 millones 562,797 soles en Amazonas, Puno, Huancaavelica, Cajamarca, Huánuco, Junín, Apurímac, San Martín y La Libertad, precisó.

Tales obras favorecieron con energía eléctrica continua y confiable a 29,454 hogares ubicados en 889 localidades de escasos recursos.

Beneficios

El Minem manifestó que los proyectos de electrificación rural inciden directamente en la mejora de la calidad de vida de la población, así como en el impulso a sus actividades productivas y a la industrialización de las zonas alejadas, lo que permite su desarrollo.

En la relación sobresalen las siguientes obras: ampliación de la electrificación rural en el distrito de Chalhuhua, provincia de Cotabambas,



Energía para todos. La electrificación es un beneficio que ayuda al progreso de las familias.

PUNTO POR PUNTO

CON ESTAS OBRAS, el Minem contribuye al objetivo de lograr una cobertura eléctrica rural del 96% para el 2023. Asimismo, este sector busca que en el 2026 se concrete el acceso universal a la electricidad en las áreas rurales del país.

LA ELECTRIFICACIÓN rural constituye uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas asumidos por el Perú.

POR OTRO LADO, en saneamiento urbano, el MVCS ejecutó 549.7 millones de soles, mientras que para saneamiento rural invirtieron 270.6 millones de soles.

LA POLÍTICA GENERAL del Gobierno incluye los ejes de acción que buscan reducir la brecha de servicios de agua y saneamiento, poniendo hincapié en los ámbitos urbano-marginal y rural.

región Apurímac, en beneficio de 8,048 pobladores, con una inversión de 12.4 millones de soles, mencionó.

Asimismo, figura el sistema eléctrico rural Nuevo Seasme III etapa, en la región Amazonas, que beneficia a más de 7,583 habitantes. La obra demandó una inversión de 18.9 millones de soles.

Viviendas

Por su parte, el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) ejecutó el 95.6% de su presupuesto correspondiente al año fiscal 2021. Se trata de 3,523.1 millones de soles, que contribu-

Metas

El Ministerio de Energía y Minas (Minem) tiene como metas físicas para el 2022 alcanzar el 85% de viviendas rurales con conexión eléctrica a escala nacional y lograr que 2 millones 100,000 habitantes tengan conexión domiciliar de gas natural, informó el titular del sector, Eduardo González Toro. González sostuvo que el proyecto de presupuesto del sector para el presente año asciende a 543.6 millones de soles, con los cuales esperan cumplir estas metas.

yeron a brindar a las familias más necesitadas acceso a una vivienda de interés social, así como a mejores servicios de saneamiento.

Entre las actividades ejecutadas figuran el desembolso de bonos de vivienda (como el Bono Familiar Habitacional de Techo Propio y el Bono del Buen Pagador del Crédito Mivivienda), al que se destinaron 1,621.1 millones de soles; la construcción de viviendas en zonas rurales, que comprendieron 312.2 millones de soles y transferencias a empresas prestadoras de servicios de saneamiento, a la que se dedicaron 352.8 millones de soles.

Consumo minero de electricidad cayó en noviembre

Unidades mineras contrajeron su demanda de energía en 1.6% según el BCR. También se ve menor dinamismo en el consumo de la electricidad entre grandes usuarios, según Macroconsult.

ELÍAS GARCÍA OLANO

elias.garcia@diariogestion.com.pe

La producción de energía eléctrica en el sistema interconectado nacional y zonas aisladas registró en noviembre último un crecimiento de 3.1%, pero la demanda tuvo un menor aumento entre grandes consumidores y, particularmente, una contracción entre empresas mineras.

Esta última tendencia en la minería, según Macroconsult, podría continuar en este mes y el siguiente por efecto de la parada en la producción de Las Bambas.

En noviembre la generación eléctrica alcanzó 4,800 gigavatios por hora (GWh), volumen 3.1% mayor que en igual mes del 2020, y en 0.88% respecto a ese periodo del 2019, según el Minem.

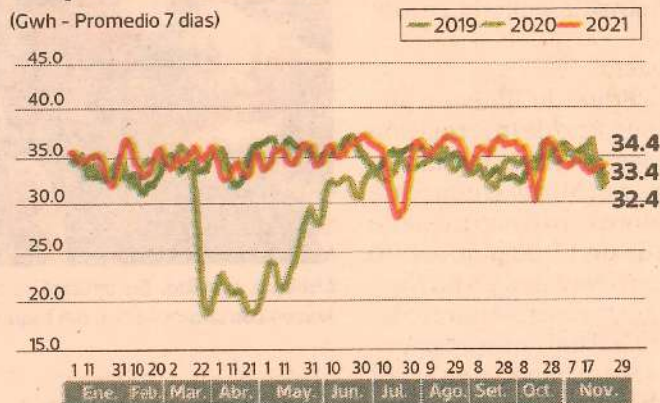
Mineras

No obstante, de acuerdo con el Reporte de Inflación de Diciembre del BCR, en el onceavo mes de este año las empresas mineras registraron una caída en su demanda de electricidad de 1.6% (ver gráfico). Ello se explicaría en parte a consecuencia de las acciones de bloqueo contra la actividad minera.

Vale recordar que el bloqueo contra Las Bambas (que hasta ayer aún se mantenía) se inició en la tercera semana

Consumo diario de electricidad de empresas mineras

(Gwh - Promedio 7 días)



FUENTE: BCR

CIFRAS Y DATOS

■ **BCR.** La producción de la minería metálica se redujo 3.9% en el tercer trimestre del 2021 versus igual periodo del 2019, señala el BCR.

■ **Cobre.** La extracción del metal rojo se contrajo 5.2% en el tercer trimestre del 2021 versus el 2019.

■ **Térmicas.** Su producción fue menor en 19% en noviembre último.

de noviembre, y tras 28 días llevó el sábado último a paralizar completamente su producción de cobre.

Macroconsult, señaló que, con la parada de operaciones de la citada mina, su consumo eléctrico pasó de 140 megavatios (MW), a 6 MW, lo que reflejó una caída del 96%.

Diego Díaz, especialista en energía de Macroconsult, se-

ñaló a Gestión que la paralización de Las Bambas sin duda va a impactar en el desempeño de diciembre y, dependiendo de cuánto se extienda esa medida de fuerza, podría llegar a afectar también enero próximo.

“En ese sentido, debemos esperar un crecimiento más bajo en los próximos meses que será reflejo de la menor producción minera”, estimó.

Grandes usuarios

En general, Díaz advirtió que, pese al crecimiento de la demanda eléctrica en 3.1% de noviembre, se está viendo un comportamiento diferenciado, con un menor dinamismo de los grandes usuarios (consumidores con demanda de más de 10 MW).

En noviembre la demanda de este grupo creció 1.1% respecto a noviembre del 2020 y 1.6% respecto a igual mes del 2019, precisó. Mientras que la demanda del resto de usuarios creció 4.6% respecto a noviembre del 2020, anotó.

Sector electricidad planea APP por más de US\$ 1,350 millones de inversión al 2030

Son 13 proyectos que han sido encargados a ProInversión para su licitación en los próximos años. Unos nueve de ellos ya están en proceso de convocatoria.

JAVIER PRIALÉ

javier.priale@diariogestion.com.pe

El último día del año 2021, el Ministerio de Energía y Minas (Minem) publicó el Informe Multianual de Inversiones en Asociaciones Público-Privadas (APP) del subsector electricidad, en el cual se plantean 13 proyectos para ampliar la cobertura del servicio eléctrico.

Los proyectos en cuestión suman más de US\$ 1,350 millones y están programados para que sean concesionados hasta el año 2030. Según el informe, todos los proyectos ya fueron encargados a ProInversión para su licitación.

Sin embargo, según la cartera de proyectos que actualmente tiene ProInversión en el sector electricidad hay nueve de estos en proceso de convocatoria. Los que ahora se incluyen son los ITC enlace y subestaciones en Ica, Lambayeque, Cajamarca y San Mar-



Demanda. Hay más necesidad de electricidad por parte de la población.

tín. Estos son considerados como proyectos en maduración (ver tabla).

Financiamiento

Según el informe de APP del Minem, los proyectos se encuentran calificados como autofinanciados, por lo que no demandarán ningún compromiso de pago que utilice recursos públicos o desembolso por parte de ninguna entidad pública, ni empresa estatal.

Se precisa que los proyectos se financiarán con el "peaje" de transmisión que se incluye en las tarifas de energía

eléctrica que es pagada por los usuarios. "Todos los costos que se tengan durante su desarrollo serán responsabilidad de las concesionarias", refiere el documento.

Dentro del sector energía, ProInversión también tiene dentro de sus proyectos en maduración el Gasoducto del Sur, ahora denominado SIT Gas, el cual hasta el momento no tiene valor referencial de la inversión que se necesitará para su continuación, pues el proyecto se encuentra paralizado luego de los escándalos de corrupción de Odebrecht.

AL 2020

Demanda de electricidad se elevó

El informe del Minem señala que la demanda máxima de la energía eléctrica en el año 2020 fue de 7,125 MW, lo que implica un crecimiento aproximado de 1.93% en comparación con el año 2019.

Señala que la producción y demanda eléctrica en el sistema a inicios del año 2020, presentó niveles parecidos a los registrados a inicios del año 2012, por la estricta cuarentena de dicho año.

"El comportamiento del subsector electricidad permite suponer que el crecimiento sostenido de los últimos años continuará en el futuro y, por ende, la necesidad de incrementar la oferta a igual ritmo", refiere el documento.

Lista de proyectos planteados como APP del subsector electricidad

Nombre	Inversión (en millones US\$)	Fecha programada	Zona
Proyectos del Plan de Transmisión 2013-2022			
Línea de Transmisión 500 kV Subestación Piura Nueva - Frontera	208.85	2025	Piura, Tumbes
Proyectos del Plan de Transmisión 2015-2024			
S.E. Nueva Carhuaquero 220 kV	11.21	2025	Cajamarca
Proyectos del Plan de Transmisión 2019-2028			
Enlace 220 kV Reque-Nueva Carhuaquero, subestaciones, líneas y estaciones asociadas	17.61	2025	Lambayeque, Cajamarca
S.E. Nueva Tumbes 220/60 kV - 75MVA y LT 60 kV Nueva Tumbes	6.84	2024	Tumbes
Proyectos del Plan de Transmisión 2017-2021			
S.E. Piura Este 100 MVA 220/60/23 kV	6.05	2024	Piura
Proyectos del Plan de Transmisión 2021-2030			
Enlace 50 kV Huánuco-Tocache-Celendín-Trujillo, ampliaciones y subestaciones asociadas	573.48	2026	Huánuco, Trujillo y Piura
Enlace 500 kV Celendín-Piura, ampliaciones y subestaciones asociadas	276.12	2025	Piura
Enlace 500 kV San José - Yarabamba, ampliaciones y subestaciones asociadas	33.51	2024	Arequipa
Enlace 220 kV Ica - Poroma, ampliaciones y subestaciones asociadas	63.84	2024	Ica
ITC Enlace 220 kV Piura Nueva - Colán, ampliaciones y subestaciones asociadas	41.3	2024	Ica
ITC SE Lambayeque Norte 220 kV con seccionamiento de la LT 220 kV Chiclayo Oeste -la Niña/Felam, ampliaciones y subestaciones asociadas	26.14	2024	Lambayeque
ITC Enlace 220 kV Cáclit-Jaén Norte (2 circuitos), ampliaciones y subestaciones asociadas	50.03	2024	Cajamarca
ITC Enlace 220 kV Belaunde Terry - Tarpoto Norte (2 circuitos), ampliaciones y subestaciones asociadas	43.42	2024	San Martín

FUENTE: Informe Multianual de Inversiones en APP del subsector electricidad

SECTOR ENERGÍA

LOCALES

Ejecutarán sistemas de electrificación en los sectores de Sayhuapata, Cedroyoc, Charan de la comunidad de Huaran distrito de Calca, electrificación que beneficiará a más de 70 familias

Municipalidad provincial de Calca firma convenio con Electro Sur Este

Luis M. Hanco Quispe

La Municipalidad provincial de Calca y Electro Sur Este, firmaron un convenio para la ejecución de sistemas de electrificación en los sectores de Sayhuapata, Cedroyoc, Charan de la comunidad de Huaran distrito de Calca, electrificación que beneficiará a más de 70 familias.

La firma de convenio se realizó con el gerente ge-



neral de Electro Sur Este Ing. Freddy Gonzales de la Vega con la presencia del

alcalde Adriel Carrillo Cajigas de la municipalidad provincial del Calca.

El convenio firmado consiste de trabajos en redes como alumbramiento público, instalación de transformador, conductores auto portante, tablero de distribución y trabajos de redes secundarios que consta de instalación domiciliarias.

La municipalidad provincial de Calca en este proyecto aportará con 30 mil soles y la empresa Electro Sur Este con un monto superior a 64 mil soles.

MÁS DE 10 MILLONES DE SOLES SE INVIRTIERON EN PROYECTOS DE ELECTRIFICACIÓN EN LA REGIÓN CUSCO

La electricidad además de ser un servicio, es una necesidad básica a la hora de realizar una gran cantidad de actividades en la vida diaria, más aún ahora que la nueva normalidad se ha instaurado e implica desarrollar la mayoría de actividades de manera remota. La energía es de vital importancia para el desarrollo social y humano.

Electro Sur Este ha inaugurado hasta la fecha más de 30 obras en la región de Cusco, invirtiendo más de 10 millones de soles en diferentes obras de ampliación y mejoramiento del servicio eléctrico, que se ejecutaron en las 13 provincias de la región cusqueña.

Durante el mes de diciembre las inauguraciones no se han detenido, la empresa electricista entregó las obras: "Sistema de Distribución de Media y Baja Tensión en la A.P.V. Las Lomas de Alto Qosqo, distrito de San Sebastián" y "Ampliación de Redes de Distribución Primaria, Secundaria de la APV Villa Mirador San Jerónimo, distrito de San Jerónimo", que lograron llevar este vital servicio a más de 1700 nuevos clientes.

El trabajo tenaz de Electro Sur Este continúa pues este fin de semana se entregarán dos nuevas obras de ampliación del servicio eléctrico en la provincia de Calca, los más de 390 pobladores de los sectores de Huki y Acamperayoc serán favorecidos con la llegada de la electricidad, dichos trabajos demandaron una inversión de más 223 mil soles, obras que serán entregadas a la población calqueña por el Ing. Carlos Centeno Zavala, Director de Electro Sur Este.

De esta manera la empresa de distribución de energía eléctrica viene cumpliendo el compromiso de llevar energía limpia y permanente a los lugares más alejados de nuestra región, generando así nuevas y mejores oportunidades de desarrollo económico a sus habitantes.



Ingeniero Carlos Guillermo Martín Centeno Zavala, develando placa recordatoria de la inauguración de obras de electrificación en el Valle Sagrado

INGENIERO CARLOS CENTENO ZAVALA INAUGURARÁ OBRAS ELÉCTRICAS EN CALCA

Este fin de semana, el Ingeniero Carlos Martín Centeno Zavala, Director de Electro Sur Este, entregará dos nuevas obras de electrificación en el Valle Sagrado de los Incas, a las poblaciones de Huki y Huarán en Calca, los que abandonarán para siempre el uso de velas y mecheros para recibir los beneficios del suministro eléctrico limpio y permanente. En ambas poblaciones se han instalado 28 luminarias de vapor de sodio con las cuales las calles en horas de la noche presentarán tanta claridad como si fuese de día. La inversión que demandó dichas obras bordea los 223 mil soles y beneficiará alrededor de 400 personas.



Ingeniero Carlos Guillermo Martín Centeno Zavala, Director de Electro Sur Este, entregando obras de electrificación en Calca

La empresa regional de servicio público de electricidad ELECTRO SUR ESTE, cuyo ámbito de operaciones abarca las regiones de: Cusco, Apurímac, Madre de Dios, la provincia de Sucre en la región de Ayacucho, el distrito de Cayarani en Arequipa y poblaciones puneñas, sigue entregando energía eléctrica limpia y permanente a diferentes comunidades de su vasto territorio.

En el transcurso de los meses de octubre y noviembre del año en curso, la compañía electricista inauguró obras de electrificación consistentes en ampliaciones y mejoramiento del servicio de energía eléctrica, así como la implementación de sistema de alumbrado público en: Sicuani, Velille, Yanaoca, San Jerónimo y San Sebastián, beneficiando a más de 3 mil 700 habitantes, invirtiendo un millón 595 mil soles, dineros provenientes de los recursos propios de la empresa.

ELECTRO SUR ESTE, para cerrar con broche de oro, el denodado trabajo de ampliación de su frontera eléctrica desarrollado durante el 2021, los días 09 y 16 de diciembre entregará a las poblaciones de Accha en la provincia de Paruro y Livitaca en Santo Tomás, otras dos obras de electrificación, que servirán para que sus habitantes accedan a un mejor nivel de vida y asegurar el bienestar de sus futuras generaciones.

CONFLICTOS SOCIALES

DISMINUYE CONFIANZA DE EMPRESARIOS PARA CONTRATAR PERSONAL

Conflictos sociales son preocupación extrema para 81% de ejecutivos

Según encuesta de Apoyo Consultoría, el 58% de empresarios están preocupado por la posible victoria de candidatos radicales en elecciones subnacionales, y 52% teme avance de propuesta para Asamblea Constituyente.

WHITNEY MIÑÁN CABEZA
whitney.minan@diagnosticon.com.pe

El último sondeo realizado entre los ejecutivos de las más de 300 empresas e instituciones clientes del Servicio de Asesoría Empresarial (SAE) de Apoyo Consultoría (entre el 10 y 15 de este mes), sigue reflejando una fuerte cautela empresarial, pero menos extrema que lo registrado en los primeros meses del Gobierno de Pedro Castillo.

Así, el índice de confianza empresarial para invertirse mantuvo en terreno pesimista, pero con cierta mejora desde la medición previa, dado que pasó de -24 puntos a -12 puntos en diciembre.

Este resultado se alinea con la encuesta de expectativas macroeconómicas del Banco Central (BCR) de noviembre, donde las expectativas de inversión a tres meses cayeron a 43.3 puntos, es decir, a tramo negativo.

En tanto, el índice de confianza para contratar personal de Apoyo Consultoría disminuyó ocho puntos: de 10 a solo 2 (se mantuvo en terreno positivo). "Probablemente algunas señales de desaceleración en la recuperación de la demanda y anuncios preocupantes en materia de regulación laboral expliquen este ligero ajuste a la baja en la confianza para contratar personal", refirió el informe.



Conflictos sociales. Se registraron 199 en noviembre, donde el 64.3% eran por temas socioambientales, informó la Defensoría.

Confianza empresarial



1/ Diferencia entre el porcentaje de encuestados que planea acelerar sus inversiones y el porcentaje que planea reducir en los próximos seis meses.

2/ Diferencia entre el porcentaje de encuestados que planea incorporar y el porcentaje que planea reducir el número de trabajadores en los próximos seis meses.

FUENTE: Sondeo SAE - Diciembre

Preocupaciones

Sumado a una confianza que no se logra recuperar del todo, el sector corporativo peruano considera que hay riesgos sobre el entorno de negocios durante el próximo año que es elevado en distintos frentes.

Es así que un 81% de los ejecutivos señaló que la intensificación de la conflictividad social alrededor de proyectos mineros y energéticos repre-

senta una preocupación extrema para ellos, en línea con los sucesos de las últimas semanas.

Por ejemplo, la mina Las Bambas (en Cusco) se vio obligada a detener sus operaciones el último sábado después que comunidades de Chumbivilca bloquearan el corredor minero del sur y frenaran el ingreso y salida de suministros.

2022: preocupación ante posibles riesgos para el entorno de negocios*

% de ejecutivos



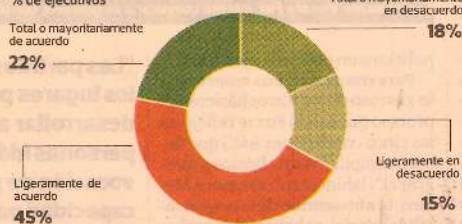
* ¿Qué tanto le preocupan los siguientes eventos de riesgo para el entorno de negocios en el 2022?

FUENTE: Sondeo SAE - Diciembre 2021

En el 2022

El Perú crecerá moderadamente y habrá oportunidades de inversión, a pesar de la incertidumbre política y de los problemas de gestión del Estado

% de ejecutivos



FUENTE: Sondeo SAE - Diciembre 2021

En segundo lugar, una eventual victoria de candidatos "antiinversión privada" en las elecciones regionales y municipales de octubre del 2022 constituye una preocupación extrema para el 58% de los ejecutivos.

Asamblea Constituyente

Aunque es un tema que ya no se menciona con frecuencia desde el Poder Ejecutivo, aún

el 52% de los ejecutivos mantiene una preocupación extrema ante posibles avances para la convocatoria a una Asamblea Constituyente.

Si bien inicialmente fue un estandarte del partido Perú Libre durante la campaña presidencial, el Gobierno ha mencionado que cualquier cambio a la Constitución se haría dentro de los cauces constitucionales correspondientes.

OPTIMISMO

Crecimiento moderado y oportunidad de inversión

Al cierre del 2021, una proporción mayoritaria del sector empresarial corporativo quisiera tener una lectura optimista de la marcha de sus negocios a pesar de las dificultades actuales.

Este mes, a los ejecutivos de las empresas suscritas al SAE se les preguntó qué tan de acuerdo o en desacuerdo estarían con la siguiente afirmación: "En el 2022, el Perú crecerá moderadamente y todavía habrá oportunidades de inversión, a pesar de la incertidumbre política y de los problemas de gestión del Estado".

El 22% afirmó que estaban total o mayoritariamente de acuerdo, mientras que 45% dijo que estaban ligeramente de acuerdo. Es decir, dos de cada tres empresarios consultados tienen la percepción de que en el actual contexto aún es posible encontrar mercados o segmentos atractivos para la apuesta empresarial.



Gobierno inicia el año con los 2 conflictos más complicados del país

PENDIENTE. Chumbivilcas gestiona sus demandas y Loreto espera ser atendido el 15 de enero. La Secretaría de Gestión Social y Diálogo señala el compromiso del Ejecutivo.

Elizabeth Prado

El último reporte de Defensoría del Pueblo indica que en el país existen 199 conflictos sociales. De ellos, el 64,3% son de tipo socioambiental, rango que se man-

tiene desde el año 2007. También refiere que los mayores casos se encuentran en Loreto (29) y Cusco (18). Es decir, en el circuito petrolero de la Amazonia y en el corredor minero del sur.

La primera ministra Mirtha

Vásquez ha logrado una tregua en ambas regiones con la promesa de iniciar el diálogo.

Así, el 30 de diciembre llegó a la comunidad chumbivilcana de Huinquiri, en Cusco, junto a cinco ministros y tres viceminis-

tros. En cinco horas el Ejecutivo, los comuneros y la minera Las Bambas arribaron a acuerdos preliminares sobre presupuesto para el saneamiento físico legal del corredor, posterior asfaltado y mantenimiento de esta vía con participación de las comunidades. Inclusión de comunidades como áreas de influencia minera por parte de la empresa Las Bambas. Discusión sobre la intervención de las comunidades en la cadena de valor de la empresa minera como prestadores de servicios, entre otros. Los acuerdos definitivos se tomarán en la reunión de los grupos de trabajo el 18 y 19 de enero.

La Amazonía en alerta

Lo que le espera a la premier Mirtha Vásquez en la Amazonía son demandas embalsadas y acuerdos incumplidos por sucesivos gobiernos. En su lucha por alcanzar justicia ambiental, social y económica, las comunidades han creado la plataforma Pueblos

Afectados por la Actividad Petrolera (PAAP) y como tal tomaron la Estación 5 del Oleoducto Norperuano y expandieron su protesta en cuatro lotes petroleros.

Tras 74 días, el 14 de diciembre decidieron liberar la instalación de bombeo de crudo luego de dialogar con el Ejecutivo y Petroperú. Pero, los demás frentes siguen movilizados, según refiere el asesor kichwa de la plataforma PAAP, José Fáchin.

"Están firmes en el Lote 67, el Lote 192, el Lote 8, el Lote 95 y en el circuito del Oleoducto Norperuano, como Ramal Norte y Tramo 1", precisa.

El acuerdo que tienen los amazónicos con la Presidencia del Consejo de Ministros es iniciar una mesa técnica el 15 de enero en Iquitos. Esperan que en ese espacio se analice la agenda de los pueblos indígenas y con esa base el Gobierno proceda a su implementación.

Dicha agenda incluye la renegociación de los contratos petroleros, la homologación de la ley de distribución del canon para los distritos productores de petróleo, el tema de la Comisión de la Verdad, la remediación ambiental y el fideicomiso indígena, entre otros puntos.

"Estamos pendientes del 15 de enero. En el caso de que no se dé la reunión propuesta por el Estado, nuevamente se tomarán medidas como el cierre de la Estación 5. Es lo que han decidido las federaciones", anota Fáchin.

Desde el Ejecutivo

La secretaria de la Secretaría de Gestión Social y Diálogo de la PCM, Giselle Huamani, señala que el Ejecutivo tiene el compromiso de retomar las reuniones con los pueblos del circuito petrolero en la primera o segunda semana de enero. "Estamos en eso", menciona.

También refiere que en el grupo de conflictos socioambientales hay varios casos que están siendo encausados; como el de Puno, cuyas cuencas tienen años de contaminación. O el de Moquegua, donde la población ha cuestionado fuertemente la contaminación del río Coralaque. Igual hecho ocurre en La Libertad, lo que generó la protesta de los ronderos.

"Este tipo de casos son los que estamos trabajando el mayor número de instituciones como Ambiente, Energía y Minas, Agricultura, Presidencia del Consejo de Ministros, Salud. Es responsabilidad del Estado hacer un esfuerzo para entender a la población, entender sus demandas, qué es importante para ellos, cuáles son sus urgencias. Si es un reto, es responsabilidad del Estado buscar estar presentes a través de los servicios públicos, de infraestructura, que en realidad la población debe tener garantizada", explica Giselle Huamani. ♦

Conflictos en el circuito petrolero y el corredor minero

En la amazonia

LOTE 192 distrito de Andoas, prov. Datem del Marañón. Distritos Tigre y Trompeteros, provincia de Loreto

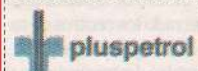
Probablemente opere:



LOTE 8

En los distritos de Trompeteros y Urarinas, provincia de Loreto.

Opera la empresa:



(está en liquidación)



Opera la empresa:

PERENCO



LOTE 95 distritos de Capelo, Tapiche, Requena, Emilio San Martín, Puinahua, Alto Tapiche y Soplin, en la prov. De Requena

Opera la empresa:



En el Corredor Minero del Sur:

CHUMBIVILCAS, CUSCO.

Comunidades de esta provincia mantuvieron bloqueada esta vía desde el 19 de noviembre pasado.



Cuzapamarca

► Cruzapampa
► Cuzapamarca
► Cancahuani
► Sayhua
► Huascabamba
► Tahuay

Veille

► Hatun Ccollana
► Tuntuma

Livitaca

► Huaylla Huaylla

Chamaca

► Tincurca
► Laccaya

Santo Tomás

► Huinquiri

Colquemarca

► Ahuichanta
► Huisuray
► Yanque Lacca
► Lacca
► Idiopa Naupa
► Japo Urinseya

POLÍTICA

RECOMENDACIONES PARA TENER UN ESTADO MÁS EFICIENTE

Reflexiones para la política pública actual



OSWALDO
Molina

Director Ejecutivo de la Red de
Estudios para el Desarrollo (Redes)

A casi un mes del inicio de este gobierno, me permito reflexionar sobre tres aspectos que creo que deben guiar la política pública en el Perú en los siguientes meses.

Una verdadera revolución. A todos los peruanos de bien nos duele profundamente que muchos de nuestros compatriotas vivan en estado de pobreza. Las duras condiciones de vida que deben soportar demandan de todos nosotros compromiso y acciones concretas. A diario se repiten escenas de hombres y mujeres que deben caminar un largo trecho para obtener agua de los camiones cisternas para sus viviendas, de padres que no consiguen medicinas en las postas médicas o de niños que no logran en las escuelas públicas la educación que les permita avanzar en sus vidas. Definitivamente, debemos cambiar esta situación. Algunos creen que, para hacerlo, se requiere “cambiarlo todo”. Pero, ¿es realmente la revolución que requieren los peruanos? ¿Por qué no pensar que quizás en gran medida lo que verdaderamente necesitan los peruanos más vulnerables para mejorar su bienestar es un Estado que los acompañe y les brinde, a través de servicios públicos de calidad, las oportunidades que no tienen? ¿Esa no sería acaso una verdadera revolución?

Para entender mejor este punto, veamos el caso concreto del agua y saneamiento en el país. Como señala Videnza, al 2019, aproximadamente 2,5 millones de personas en el ámbito urbano y 5 millones en el ámbito rural no contaban con acceso a servicios de saneamiento. Para cerrar la brecha en agua y saneamiento, se necesitaba alrededor de S/49 mil millones. Pues bien, a pesar de que, entre el 2017 y el 2019, se invirtió el 35% de lo necesario para cerrar dicha brecha, solo se ha tenido avances de 13% en agua y 8% en saneamiento. ¿Por qué ocurre esto? Ineficiencia y corrupción forman parte decididamente de la respuesta. Algo semejante ocurre en

sectores como educación y salud, en donde el presupuesto se ha triplicado en los últimos diez años, pero cerca de cuatro de cada cinco postas médicas y la mitad de las escuelas tienen infraestructura inadecuada. El problema de fondo es que, a pesar de que la economía ha generado los recursos para mejorar las condiciones de vida de los peruanos, estos no han sido empleados adecuadamente. Quizás la verdadera revolución se encuentra entonces en la construcción de un Estado capaz de usar eficientemente y sin corrupción estos recursos en beneficio de los más pobres. Convendría, más bien, enfocarse en mejorar la capacidad estatal en las áreas que ya se vienen gestionando y que impactan directamente en el bienestar de las personas, antes que pensar en qué nuevas áreas debe intervenir el Estado (todavía recuerdo, por ejemplo, la propuesta de una acrolínea de bandera). Y este cambio generaría resultados concretos en la vida de los peruanos: menos hombres y mujeres que deben buscar el camión cisterna y más niños que aprenden en escuelas con infraestructura de calidad.

Funcionarios públicos idóneos. Solo entendiendo la magnitud del problema que representa para los peruanos las pocas capacidades de nuestro Estado es que se comprenderá lo importante que es contar con funcionarios públicos idóneos. En ese sentido, resulta fundamental contar con personas capaces, probas y con experiencia, que lideren los diferentes estamentos del Estado. Lamentablemente, las primeras designaciones del Gobierno no parecen ir en esa dirección, con nombramientos en los que abundan personas cuestionadas, condenadas o poca experiencia. A esto se le debe sumar el anuncio de reducir los salarios de los principales funcionarios del Estado. Como nos recuerda el Anticorruption Resource Centre, los bajos salarios en los gobiernos de los países en desarrollo no solo se relacionan con una menor eficiencia del aparato estatal, sino también con mayores niveles de corrupción. Es decir, agrava justamente los dos principales problemas de los que adolece nuestro endeble Estado.

Políticas públicas basadas en evidencia. Una medida de política pública errada puede tener enormes consecuencias negativas sobre la vida de los peruanos, en espe-

cial de los más necesitados. Para definir qué políticas se deben llevar a cabo y cuáles no, es fundamental contar con un diagnóstico correcto de la problemática, así como disponer de acciones concretas de las que se tenga evidencia sobre sus resultados positivos. Desarrollar políticas públicas basadas en evidencia es la única forma que tenemos de asegurarnos que los recursos públicos generarán efectivamente los resultados esperados (por ejemplo, políticas sociales que logren reducir la pobreza de manera acelerada). Lamentablemente, el Perú de la década de 1980 fue un laboratorio de políticas erradas. Mucha de la reducción de bienestar de las familias peruanas, cuyos remanentes sufrimos hasta hoy, se gestaron en ese período de irresponsable manejo económico. Debemos decididamente aprender de eso y no repetir los errores del pasado. —



“Resulta fundamental, contar con personas capaces, probas y con experiencia, que lideren los diferentes estamentos del Estado”



ILUSTRACIÓN: VICTORIA

TICS

CONSECUENCIAS A LARGO PLAZO

Diga qué tanto usa su smartphone y le diremos qué dolencias 2.0 le aguardan



Diagnósticos. El pulgar en gatillo, o síndrome del túnel del carpo, se cuentan entre las dolencias.

Un usuario puede pasar en el móvil cinco horas al día. Algunas partes del cuerpo pueden verse afectadas, pero ello no es percibido hasta que el dolor aparece.

KAREN ROJAS ANDIA
karen.rojas@diariogestion.com.pe

Es probable que ni bien despertó esta mañana lo primero que tomó haya sido su celular. Tampoco es de extrañar que lo haya hecho muchas veces en el día por lapsos indefinidos, y en el horario de trabajo, si no es el móvil, es el teclado.

Una investigación de la Universidad de Nottingham Trent de Reino Unido determinó que los usuarios cogemos nuestro teléfono en promedio 85 veces al día, dedicándole cerca de cinco horas.

Eso es, más o menos, un tercio del periodo que estamos activos. ¿Alguna vez ha pensado en cómo esto puede impactar en sus músculos?

Todo estilo de vida tiene consecuencias, y una pueden ser las dolencias derivadas del uso excesivo de las nuevas tecnologías. Con el frecuente uso del smartphone, la musculatura de las manos puede llegar a resentirse—dada la constante pulsación—ocasionando diversas patologías que incluso se prolongan a las muñecas.

La tendinitis de Quervain (o conocido como síndrome de pulgar atascado) se está convirtiendo en una de las dolencias más frecuentes. Lo que implica la inflamación de los tendones extensores y poleas (estructuras anatómicas que los rodean) relacionados al constante movimiento del pulgar.

Dolores por sobreutilización

Aunque, para Alberto Figueroa, traumatólogo de la Clínica Internacional, el embarazo y las enfermedades reumáticas pueden causar este mal, los trabajos repetitivos y sostenidos por accionar el móvil también producen inflamación de tendones.

Diversidad de lesiones

No es la única lesión, según Mirko Tello, especialista en mano y codo de la Clínica Ricardo Palma.

Otra consecuencia del empleo excesivo del teléfono es el 'pulgar en gatillo', referido al dolor en la parte palmar de la base del pulgar, acompañado, en fases avanzadas, de bloqueo del movimiento del dedo que, al liberarse, genera un 'sobresalto' que a veces libera un sonido.

Según explica Tello, el síndrome del túnel del carpo es otra dolencia, que consiste en la inflamación alrededor del nervio llamado mediano, ubicado en el centro de la muñeca.

Ante esto, coinciden Tello y Figueroa, se precisa prestar atención a pequeños síntomas. Entre los signos que deben poner en alerta, están una sensación de entumecimiento en manos o rigidez—inicialmente—durante las mañanas o dolores en muñecas.

LAS CLAVES

1 Alternando. Tello sugiere evitar actividades repetitivas por periodos prolongados, así como alternar el uso de los dedos, a fin de no sobrecargar a ninguno.

2 Pausas. También se recomiendan pausas de 10 minutos cada hora, para hacer ejercicios de estiramiento y contracción de dedos que impliquen los músculos que van del codo al hombro.

3 Operarios. Para Figueroa, los trabajadores que manejan maquinarias usando solo sus manos toda una jornada deben tener periodos de reposo y de rotación.

4 Casos extremos. En casos rebeldes y crónicos, se indican infiltraciones y hasta tratamiento quirúrgico, lo que supone tratamientos más invasivos, coinciden los médicos consultados.

Tello indica que también puede haber fatiga cuando se digita. Pero hay molestias que pueden ir más allá, como dolor irradiado al codo.

Molestias que se despliegan

No todo se concentra en las extremidades. Las molestias pueden también extenderse a la zona de hombros y cuello, que reciben sobrecarga por la posición que se adopta para usar dispositivos. La constante inclinación de la cabeza genera "alteraciones en la columna cervical provocando inestabilidad y rigidez", declara el doctor Claudio Zurlo a Infobae.

Solo un usuario promedio transcurre de dos a cuatro horas al día con la cabeza inclinada dando lugar al denominado cuello de WhatsApp, que se diferencia por generar dolor debajo de la nuca y en la zona cervical. El sedentarismo y las malas posturas no hacen más que empeorar la situación.

El lado oscuro de la red social más influyente

Revelaciones • Documentos filtrados detallan cómo FB alentó la desinformación, minimizó su impacto negativo y priorizó las ganancias de la empresa.

— GISELLA LÓPEZ LENCÍ

Aunque para los más jóvenes y adolescentes, Facebook (FB) es una red social “para personas mayores”, su influencia en todas las capas de la sociedad mundial es innegable. Por eso, las revelaciones de los ‘Facebook Papers’ que se están dando a conocer desde el lunes han sido noticia por mostrar lo poco que ha hecho la empresa de Mark Zuckerberg para combatir la desinformación mientras en simultáneo sus ganancias se siguen disparando.

Los documentos están siendo publicados por un consorcio de 17 medios, que incluyen la cadena CNN y los diarios “The New York Times” y “Washington Post”, y se basan en las filtraciones de Frances Haugen, una empleada de Facebook que semanas atrás se presentó ante el Congreso estadounidense para alertar sobre las prácticas de la compañía.

Sus denuncias abarcan varios frentes, desde los esfuerzos de FB por ganar una mayor audiencia hasta el daño que sus plataformas pueden hacer a niños y adolescentes, y su presunto papel en la promoción de la violencia política.

Como señala la agencia AP, los documentos reflejan

cómo la millonaria empresa demoró, o directamente ignoró, los esfuerzos para resolver los perjuicios que la empresa causa o magnifica.

Normalmente, FB evalúa las publicaciones según el interés que generan, la cantidad de “me gusta”, “me enfada” o “me entristece”, comentarios y de veces que son compartidas. Esa forma de evaluar funciona con pu-

blicaciones inocuas, como recetas de cocina y fotos de perros. Pero los documentos del propio FB señalan que cuando se trata de temas que generan divisiones—como la política, la religión o las vacunas—, esa forma de catalogar publicaciones alimenta la polarización, el extremismo y la desinformación.

Los esfuerzos internos para mitigar esos problemas a menudo son abandonados cuando las soluciones conspiran contra el crecimiento de la empresa.

TRES ‘PECADOS’

— Los empleados de FB ofrecieron desde marzo soluciones para contrarrestar la desinformación sobre las vacunas, pero la empresa las ignoró y recién en abril hizo algunos cambios.

— FB no ha podido generar soluciones para detectar el contenido nocivo en distintos lenguajes. Informaciones que promueven la intolerancia o el terrorismo proliferan en regiones volátiles del planeta.

— Apple amenazó con retirar las aplicaciones de FB e Instagram porque están siendo usadas para la contratación ilegal de personal doméstico en el Medio Oriente.

—Tibia defensa—

Zuckerberg ya ha dicho que se quiere pintar una imagen falsa de Facebook en base al uso selectivo de documentos filtrados. “Tenemos una cultura abierta que fomenta la discusión y la investigación sobre nuestro trabajo para avanzar en temas complejos que nos son específicos de nosotros”, expresó a CNN.

“Estos artículos parten de una premisa falsa. Sí, somos un negocio y queremos ganar dinero, pero la idea de que lo hacemos a expensas de la seguridad o el bienestar de la gente revela una falta de conocimiento sobre nuestros intereses comerciales”, ha dicho FB en un comunicado. —

SALUD MENTAL

LA SALUD MENTAL EN TIEMPOS DEL COVID-19

La “pandemia de soledad”



ANDRÉS
Oppenheimer

Periodista

Después de leer varios estudios según los cuales el COVID-19 ha acelerado una “pandemia de soledad”, que está haciendo aumentar enormemente los casos de depresión, ataques cardíacos y otras enfermedades, decidí llamar a quien quizá sea la funcionaria mejor situada del mundo para hablar del tema: la ministra de la Soledad de Gran Bretaña.

Quería saber si el Reino Unido está ganando su batalla contra la soledad y si están haciendo algo que deberíamos emular en el resto del mundo. Y la respuesta a la última pregunta es que probablemente sí.

La baronesa Diana Barran, ministra de la Soledad del Reino Unido, me dijo que su puesto fue creado en el 2018, después de que una comisión parlamentaria sobre la soledad concluyera que 9 millones de británicos se sentían solos y que esto le estaba costando una fortuna al país en gastos de salud.

Asimismo, estudios estadounidenses citados por la Administración de Recursos y Servicios de Salud muestran que la soledad es tan letal como fumar 15 cigarrillos al día, y que la falta de relaciones personales está asociada con un aumento del 29% en las enfermedades cardíacas.

Los problemas de la soledad se han agravado con las cuarentenas del COVID-19, que han obligado a la gente a aislarse en sus casas, sin ver a amigos y familiares.

En febrero, Japón creó su propio Ministerio de la Soledad. Y un estudio reciente de la Brookings Institution en Washington D.C. recomendó al Gobierno Estadounidense crear un grupo de trabajo interministerial para combatir la soledad.

Barran me dijo que las soluciones más efectivas para combatir la soledad son las “hiperlocales”: darle ayuda financiera, a veces de tan solo unos pocos cientos de dólares, a las asociaciones vecinales ya existentes como los coros, grupos de baile, pequeños proyectos de jardinería y equipos deportivos barriales.

El Ministerio de la Soledad de Gran Bretaña anunció recientemente nuevas “micro-subsidencias”, que oscilan entre US\$400 y US\$3.400, para 840 grupos “hiperlocales”.

“Lo cierto es que en la mayoría de nuestros países no se está haciendo nada para combatir la soledad sin burocracias y a nivel hiperlocal”.



ILUSTRACIÓN: GIOVANNI TAZZA

En muchos casos, el dinero es para ayudar a estos grupos a construir un mejor sitio de Internet, comprar uniformes o alquilar un lugar donde realizar sus reuniones.

La mayoría de estas actividades no están catalogadas públicamente como destinadas a combatir la soledad porque eso ahuyentaría a mucha gente, me dijo Barran.

Lo primero que hizo el Ministerio de la Soledad de Gran Bretaña fue preguntarle a la gente en las encuestas nacionales si se siente sola. Eso permitió al gobierno detectar focos de soledad, que a menudo se encontraban en vecindarios con muchas personas mayores o muy jóvenes.

Cuando le pregunté qué recomendaría hacer a otros países, Barran me dijo que les recomendaría no crear grandes burocracias para combatir la soledad. Su oficina tiene “menos de diez” empleados de tiempo completo, me confesó.

Y también recomienda “evitar soluciones que van de arriba hacia abajo” como “que el gobierno diga que vamos a financiar este tipo de actividades o aquel otro”. Son las personas de sus comunidades las que mejor saben lo que necesitan, agregó.

Además, Barran recomienda encontrar formas de combatir la soledad a través de proyectos de voluntariado. Las personas que hacen trabajo voluntario no solo ayudan a otros, sino que se ayudan a sí mismas a estar menos solas.

Ustedes me dirán que casi todas las cosas que están haciendo los británicos para combatir la soledad son obvias e incluso triviales. Pero lo cierto es que en la mayoría de nuestros países no se está haciendo nada para combatir la soledad sin burocracias y a nivel hiperlocal, que es donde están las verdaderas soluciones. ¡Es hora de empezar a hacerlo! —

—Glosado y editado—

© El Nuevo Herald. Distribuido por Tribune Content Agency, LLC

La epidemia del siglo XXI

Es ya consenso en las organizaciones y asociaciones internacionales de salud pública y mental que la soledad es la epidemia del siglo XXI. Datos demográficos comparados, estudios sociológicos y el balance de las atenciones psiquiátricas y psicológicas, muy especialmente en la vejez, sostienen esta afirmación. Por cierto, hablamos de la soledad no deseada, no de aquella elegida libremente por quien la sobrelleva. La muerte es la soledad por antonomasia. "Nuestra vida -dice Octavio Paz- es un constante aprendizaje de la muerte." Por ello también recalca: "dime cómo mueres y te diré quién eres." Sea lo que fuere y pase en donde pase, en el instante después de morir, estamos irremisiblemente solos. Ya no miramos el mundo sino la nada, el vacío, Dios, qué sé yo. Atrás quedaron las máscaras a las que se refería Balzac en su epígrafe de La Comedia Humana: "No rostros, sino máscaras". Sólo la soledad y el infinito. Sólo nosotros o lo que queda de nosotros o lo que, siendo algo, ya no somos nosotros. En su Elogio de la Sombra, Borges escribe: "La vejez (tal es el nombre que otros le dan) / puede ser el tiempo de nuestra dicha/ el animal ha muerto o casi ha muerto/ Quedan el hombre y el alma." Eso, creo, que es básicamente la soledad: nuestro encuentro diario, permanente con el alma. Y eso no es fácil, porque el alma atesora lo más íntimo de nuestra historia, lo más recóndito, lo luminoso que acaso nadie vio, lo lúgubre y oscuro que únicamente nosotros vimos y sabemos. En el trajín de los días, estamos así varias veces pero cuando la sombra nos va a copar, abrimos la cortina y vemos el rostro que nos colma con su compañía, la ilusión que se comparte y, por lo tanto, se vive. La soledad nos aísla y es triste cuando nuestras facultades menguan y quienes nos acompañaron, por la ley de la especie se deben ir. Esta realidad es particularmente dura en hombres y mujeres que viven solos, permanentemente al hilo de la necesidad no cubierta, de la emergencia sin nadie que la pueda enfrentar. De allí el auge que hayan tomado los asilos y residencias geriátricas para paliar esta soledad y sus consecuencias. La compañía en la vejez cobra un especial significado. Ese alguien que nos puede traer una taza de café, nos trae, en realidad, mucho más: una presencia. La epidemia del siglo XXI plantea singulares desafíos. No están resueltos hoy y dudo que lo estén mañana; al contrario creo que aumentarán con la población y el sinsentido de muchas cosas que se respira cada día. ¿Se trata de una visión pesimista? Seguramente, pero ni la tecnología ni el desarrollo ayudarán a resolver el problema. En las tribus milenarias no existía la soledad y las vidas de sus miembros eran una responsabilidad común. En la medida que crecimos nos fuimos adentrando en la soledad que es la ausencia del otro como prójimo. ¿Acaso hemos vencido las inclemencias de nuestra condición y los traumas de la psique? Pero hemos triunfado en muchas áreas en las que logramos imponer nuestra voluntad: esto quisimos, esto tenemos... pero ¿es suficiente? En la soledad de cada uno, joven o viejo, está la respuesta.

Diciembre puede generar más estrés de lo usual

Un fin de año extenuante • El contexto de pandemia y el escenario político son fuentes importantes de incertidumbre • Pérdida de control sobre el panorama actual aumenta presión mental.



LORENA
GUZMÁN H.
"El Mercurio"

¿No sabe dónde dejó las llaves y se olvida de todo? ¿Se enojó por algo que usualmente no le importa? ¿Y ese dolor de cabeza que tiene no desaparece? Si le está pasando alguna o todas estas cosas, no se sienta solo, no es el único.

Tras casidos años de pandemia, muchos han llegado a este fin de año más cansados que nunca. Por el contexto es esperable, dicen los expertos, pero ello no significa que uno deba obviar lo que le pasa y no haga nada.

-Perder el control-
Si bien ahora hay mayor tranquilidad que el año pasa-

do con la pandemia gracias a las vacunas, esta no ha terminado y el escenario político se ha vuelto una importante fuente de incertidumbre.

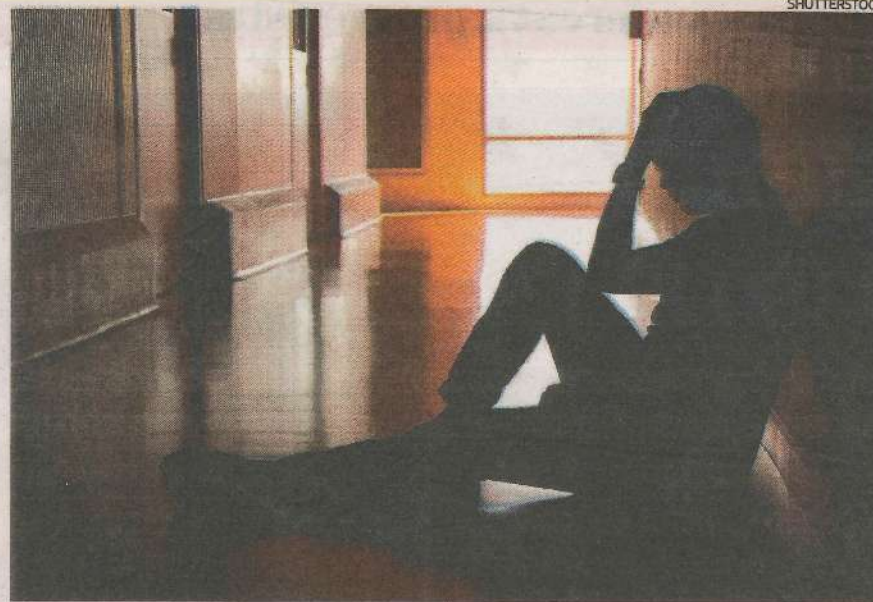
"Durante la mayor parte de la historia humana, el estrés provino del encuentro con un león o un oso, pero ahora viene de nuestra actividad mental. De nuestras propias expectativas del futuro y cómo según eso tomamos las decisiones en nuestra vida", explica Pedro Maldonado, director del Departamento de Neurociencia de la Facultad de Medicina de la Universidad de Chile.

En otras palabras, el cerebro sigue trabajando y gastando una cantidad de energía que no puede mantener en el tiempo. Cuando llega a su límite, aparecen las patologías mentales.

Las alteraciones del sueño son uno de los síntomas por tener en cuenta, dice Bernardo Barra, psiquiatra de la Clínica Universidad de los Andes. También lo son el despertar con tensiones musculares en cuello y espalda, tener alteraciones del apetito y sentirse tan cansado hasta el punto de no querer levantarse.

Por el lado cognitivo, la falta de atención o foco, el distraerse fácilmente y olvidarse de cosas sencillas también son signos de que el estrés está tomando el control.

Si bien el especialista reconoce que es difícil autoevaluarse o determinar cuándo se está en un punto de no retorno, lo primero que se debe tener en cuenta es que no todas las personas reaccionan igual ante el estrés.



Según Maldonado, los factores que han gatillado el estrés han cambiado, pero no han desaparecido.

PARA TENER EN CUENTA

—El estrés crónico genera daños a largo plazo. El cerebro siempre tiene espacio para la resiliencia ante el estrés, pero este tiene un límite, explica Pedro Maldonado.

"Frente al mismo estímulo hay quienes lo toleran muy bien, mientras que otros colapsan", asegura. Esto no se trata de que los primeros sean más fuertes que los segundos, aclara, sino que es un dato que permite entender los propios límites.

-10, 9, 8, 7...-

El fin de año es un momento de recuentos, de revisar lo que se hizo y lo que no. Sin embargo, el problema está cuando las personas son inflexibles con las cosas que quedan por hacer, dice Diego Santander, académico de Psicología de la Universidad Andrés Bello. "Ellas sentirán decepción por lo no logrado y no podrán moderar sus propias expectativas", explica.

Esto, sumado a todo lo anterior, no solo puede afectar

a la persona físicamente, sino también a su comportamiento.

"Se dificulta el control de las emociones, se hacen interpretaciones erróneas, se atribuyen significados donde no los hay, se llega a conclusiones apresuradas y polarizadas, se pone foco en lo negativo", detalla el psicólogo. Estos también son signos de alerta.

Dormir entre siete y ocho horas, comer sano, hacer ejercicio, meditar o practicar yoga, mantener las relaciones con los cercanos y dosificar las redes sociales son parte de las acciones que siempre se nombran, pero que son fundamentales para mantener el estrés a raya. Pero cuando todo eso no resulta, es imperativo consultar a un especialista. —

¿Debería hablar con su jefe acerca del estado de su salud mental?

En este ámbito personal lo primero y saludable es aceptar que enfrentamos estos desórdenes. Aquí una guía para sobrellevarlos en el trabajo.

DEBORAH GRAYSON RIEGEL

Casi mil millones de personas en el mundo viven con un desorden de salud mental, incluyendo 47 millones de estadounidenses. Además, desde que comenzó la pandemia, los síntomas de ansiedad y depresión también se han elevado en los Estados Unidos. El año pasado, aproximadamente el 80% de las personas de entre 18 y 24 años de edad reportaron síntomas de moderados a severos.

Aun así, hablar de la salud mental en entornos profesionales sigue siendo un estigma. Sin embargo, cuando evitamos abordar la salud mental en el trabajo, ese estigma aumenta. La ruptura de este ciclo suele empezar por reconocer nuestras dificultades. Al hablar abiertamente de ellos, aumentamos la probabilidad de ser más felices, menos estresados, más confiados y más productivos en nuestros trabajos.

He aquí algunas cosas que debe tener en cuenta cuando se sienta preparado (en caso de que así sea)

para tener esta conversación con su jefe.

1 Comprenda lo que está revelando

¿Está experimentando un desafío de salud mental o un trastorno de salud mental? Un desafío de salud mental ocurre cuando se produce un cambio importante en sus pensamientos, sentimientos o comportamiento que interfiere con su capacidad para trabajar o vivir su vida como de costumbre. Podría ser temporal si se desencadenó por algo específico.

Un trastorno de salud mental suele ser duradero y diagnosticado formalmente por un profesional. Los ejemplos incluyen depresión, trastorno de ansiedad, trastorno por consumo de sustancias y trastorno bipolar.

Antes de revelar su problema o trastorno, piense en el resultado que desea. ¿Está compartiendo la información para generar confianza con su jefe y su equipo? ¿Tiene peti-



Es normal. Lo más saludable es recurrir por ayuda especializada.

nes específicas que le gustaría que su empleador cumpliera?

2 Conozca sus derechos

No está obligado a compartir su historial médico con nadie. Refiérase solo a los detalles que considere relevantes para su rendimiento y bienestar en el trabajo. Dedique tiempo

a leer acerca de las leyes vigentes sobre protección de la discapacidad y la salud mental en su área, así como las políticas de su organización.

3 Prepárese para compartir su experiencia

Prepárese para compartir lo que su desafío o trastorno significa y no significa para usted. Por ejemplo, po-

dría decir: "Tengo un trastorno obsesivo-compulsivo. Para mí, eso se traduce en pensamientos invasivos que pueden afectar a mi concentración en el trabajo. Cuando se me disparan, me cuesta concentrarme en un solo proyecto durante más de una hora seguida".

4 Dígale a su jefe lo que necesita

Si busca apoyo de su jefe, haga una petición clara. Puede decir: "Tomo la medicina por la mañana para ayudarme a controlar mi TDAH. En realidad, no hace efecto hasta las 10 de la mañana. Por lo tanto, si tiene que discutir algo conmigo que necesite mi enfoque, le agradecería que programáramos esas reuniones después de las 10 para que pueda estar totalmente presente".

5 Refuerce los comportamientos útiles

Dele a su jefe información periódica sobre lo que funciona y lo que no. Lo ideal es que ser sincero los ayude a ambos a crear un plan que satisfaga sus necesidades mutuas. Es responsabilidad del empleador el crear condiciones que lo hagan sentirse seguro y valorado.

Un trabajo es solo un trabajo. Ningún proyecto, plazo o reunión merece que sacrifique su salud física y mental. Es posible seguir cuidándose y ser un empleado eficaz y productivo.

(Deborah Grayson Riegel es instructora de habilidades de comunicación y presentación)

MANAGEMENT

Once ideas sobre el poder y la arrogancia

En el mundo del trabajo muchos tienden a olvidar que el poder que ostentan no es inherente a ellos mismos. Y ese “olvido” o error de perspectiva tiende luego a pagarse caro. Comparto once ideas al respecto.

1. El poder es rara vez inherente a una persona, generalmente viene adherido al cargo que se ocupa o a la función que se cumple. Como tal, el poder es siempre pasajero: toda posición o cargo tienen un comienzo y un final.

2. A muchos, las manifestaciones externas del poder se les “suben a la cabeza” al punto de hacerles olvidar que no son propias ni “merecidas”. Son solo prestadas para su uso temporal.

3. El poder bien entendido es un medio para cumplir una misión, servir un propósito o fin mayor en bien de muchos.

El poder no está para ser usado en beneficio propio ni de un entorno o idea particular.

4. Olvidar a quienes nos otorgaron el poder o a quienes nos ayudaron a alcanzarlo tiene tarde o temprano consecuencias muy negativas. La deslealtad no se perdona, como tampoco se perdona la equívoca arrogancia que suele acompañar al poder.

5. No todos los arrogantes tienen poder, pero sí todos los arrogantes pagan caro el profundo malestar que su falta de aprecio, atención, respeto o reconocimiento causa en los demás.

6. El poder tiende a arruinar a quienes no son capaces de manejarlo con madurez, lucidez y sencillez. Esa falsa sensación de superioridad que genera arrogancia en muchos resta liderazgo y efectividad al poder, lo que acelera su final.

7. Muchas cosas podemos perdonar, pero

el desprecio rara vez se perdona o se olvida en las relaciones de todo tipo. Mirar al otro “hacia abajo” desde la arrogancia del poder genera irreparables daños a las relaciones interpersonales. Nadie quiere, aprecia ni defiende a quien lo desprecia.

8. Si tiene algún tipo de poder o si es responsable de otorgar, conducir, negociar, asignar, controlar, decidir, supervisar y elegir en el nivel que sea, esté siempre atento a sus actitudes hacia los demás. Cada ofensa real o percibida le será luego cobrada con intereses.

9. Quienes ostentan poder muchas veces creen erradamente que son invulnerables al fracaso o al error. Así, no siguen aprendiendo o preparándose para cuando su poder acabe. Olvidan también que cuando eso sucede ya es tarde para reconstruir los vínculos o las relaciones que su arrogancia dañó.

10. El poder y la arrogancia pueden aislar, incomunicar o insensibilizar hacia el dolor ajeno dañando a personas y relaciones de todo tipo. El equilibrio interior, una ética férrea, un buen ‘coach’ o un amigo leal y desinteresado son los mejores antidotos a la vanidad o la arrogancia que el poder puede traer.

11. Mantener una actitud de aprendizaje permanente, recordando cada día que el poder nos es dado solo para servir y hacernos cargo con coherencia, valores y un profundo respeto por los demás, es la mejor manera de protegernos del riesgo de la arrogancia del poder. Solo así lograremos ejercerlo con fines memorables y resultados beneficiosos para muchos este 2022 y en adelante. —

LIDERAZGO



INÉS

Temple

Presidenta LHH
DBM Perú y LHH
Chile



● ● ●
“El poder bien entendido es un medio para cumplir una misión”.

“Puedes ser muy creativo, pero innovas cuando haces que las cosas pasen y tengan acogida”

Silvia Campodónico, gerente general de Toulouse Lautrec, comenta sobre el miedo a errar o ser reemplazable. Además, admite cómo la salida de un talento tiene que ver con el rol del líder.

LUCIANA TELLO RAMÍREZ
luciana.tello@diariogestion.com.pe

Silvia Campodónico es arquitecta de profesión. Sin embargo, cuando conoció la docencia, ya no supo cómo dejarla. Una maestría para estar al día de las tendencias, estudios sobre marketing, administración y finanzas le sirvieron para hacer de esa nueva pasión una carrera que ejerce ahora como gerente general de Toulouse Lautrec.

¿Siempre fue líder?

Creo que se nace siéndolo. Yo no me daba cuenta, pero hacía que el equipo a pesar de que no me reportara, me siguiera. Creo también que fue importante que vieran que tengo garra, soy todo terreno, me ensucio las manos porque así predicas con el ejemplo. Si yo tengo que ponerme a clavar para poner un cuadro, lo hago.

¿Quién le hizo darse cuenta de que podría ser líder?

Yo era súper introvertida, cuánto más pasara desapercibida, era mejor. La anterior directora de Toulouse me ayudó a darme cuenta de mi real potencial y empecé a desarrollarlo. Eso sirvió para agarrar valor y asumir ciertas responsabilidades sin miedo a equivocarme. Ahora prefiero pedir perdón que pedir permiso.



DIFUSIÓN

“Hace dos años, lo que creía imposible ahora lo estamos haciendo. Uno debe reinventarse, si no ya no calzas en la organización”.

HOJA DE VIDA

Nombre: Silvia Campodónico.
Cargo: Gerente general de Toulouse Lautrec.
Estudios: Arquitecta y urbanista. Magíster en Educación con posgrado en Marketing y doctorando en Administración Estratégica de Empresas.

¿Qué le costó más aprender?

Puedo ser muy amiga de los estudiantes, pero llega un momento en el que tengo que asumir mi rol de líder y hay cosas que tienen que ser de determinada forma. A veces, puede ser difícil diferenciar eso. Al inicio, cuando era más joven, era por eso un poco más autoritaria.

¿Por qué?

Es difícil lograr que otros hagan lo que quieres porque les nace y no porque se los impones. Para eso es

clave ganarse la confianza de las personas y empoderarlas.

¿Qué es lo que más le saca de quicio de un equipo?

(Ríe) He aprendido a respirar. Tengo una persona que no me reporta directamente pero está conmigo y que al inicio me contradecía en todo. Hace 15 años pensaba: “no se está dando cuenta que soy el jefe”. Luego entendí que tenía que escucharlo, pero al principio me daba cólera. En realidad lo que hacía era

hacerme ver cosas que yo no estaba viendo.

¿Alguna vez le dio miedo ser reemplazable?

Todos lo somos. Creo que en algún momento me van a reemplazar, pero miedo no tengo. Nosotros ya hemos tenido una venta y sigo acá. Entonces creo que hay que tener la capacidad de transformación. Yo misma me sorprendo de cómo en estos dos años mi pensamiento ha cambiado y lo

que creía que era imposible lo estamos haciendo.

¿Qué error ha marcado su carrera profesional?

Siempre que pierdes talento, piensas que algo nos ha hecho bien tú.

¿Recuerda la primera vez que tuvo que decirle adiós a una persona en el plano laboral?

Sí, es algo doloroso no solo para la persona, sino para la empresa porque tienes que volver a empezar. Así que hay que tener mucho cuidado con las contrataciones. Pero si se va de la compañía y era un buen talento, como jefe tienes que decir: “ojalá que le vaya muy bien en el lugar nuevo y que crezca porque después tal vez va a regresar”. Así fue mi caso con Toulouse.

¿Hay una forma de reducir las probabilidades de errar en ello?

Siempre trato en mis entrevistas sobre la parte personal, porque el conocimiento básicamente se aprende, pero lo que no puedes cambiar es tu forma de ser, tus habilidades blandas.

Entrando en la parte personal entonces, ¿qué disfruta hacer en su tiempo libre?

Me encanta la música, me encanta bailar y cantar aunque sé que lo hago porque tengo bastante personalidad (ríe). Escucho todo tipo de música, desde violines hasta reggaeton, pero no me gusta mucho el metal. Y me gusta leer, aunque ahora estoy dedicada mucho a lo relacionado a investigación por mi doctorado.

¿Cuál diría que es el mayor obstáculo de las empresas para innovar?

Creo que puedes ser creativo, pero innovas cuando haces que las cosas pasen. Y esa es un poco la función del líder. Si planificas todo pero no tiene acogida de parte de las personas, tampoco es innovación.

Desarrollo profesional: cómo idear un plan estratégico para reinventarse

¿Se establecen metas pero no se cumplen? Tal vez se debe a que no son realistas o específicas. Variantes de la metodología FODA y un monitoreo correcto harán del 2022 un año diferente.

LUCIANA TELLO RAMÍREZ
luciana.tello@diariogestion.com.pe

La furia y el miedo, o simplemente la frustración, surgen en el mundo corporativo muchas veces por estar siempre enfocados en obtener un resultado sobresaliente. Es por ello que, según July Urrutia, directora de Happy Management Institute, si queremos establecer objetivos hacia el 2022, debemos diseñar un plan claro que incluya no solo una meta, sino la gestión de la emoción y el impacto que va a generar la misma en el resto del equipo.

Cómo establecer objetivos

Paola Chocano, CEO en Career Partners Perú, cuenta que ella establece sus objetivos a través de la metodología smart. Este es un acrónimo de palabras en inglés que establece ciertas características al ejercicio: Specific (específico), Measurable/Measurement (medible), Achievable (alcanzable), Relevant (relevante), Time-Oriented (limitados en el tiempo).

Asimismo, César Antúnez de Mayolo, profesor de Pacífico Business School, aconseja ser específico y realista. “Definamos nuestros objetivos concretamente, evitando generalidades”, advierte. Por ejemplo, en lugar de plantearse “mejorar mi trabajo en equipo”, es mejor proponerse “tener reuniones periódicas con el equipo, mejorar el resultado de la encuesta de medición del clima laboral o contratar a un nuevo integrante”.



Disciplina. Las rutinas ayudan a sostener una buena práctica durante todo el año.

Además, establezca los primeros pasos del objetivo. Por ejemplo, si nuestro objetivo es “mejorar mi inglés”, el primer paso será definir en qué institución estudiaremos y reservar nuestros horarios.

Metodologías para medir mejora

Si su deseo es mejorar sus competencias, Urrutia le sugiere la matriz FOAR (Oportunidades, Aspiraciones y Resultados), una adaptación

de la conocida FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Ella, bajo un enfoque optimista y objetivo, sirve para una construcción de equipos basados en la confianza, los valores y las virtudes de los miembros que la conforman.

Seguimiento y motivación

Pero solo la constancia hará posible llegar al resultado. Por eso, el feedback constante importa. “Se man-

tiene la motivación siendo líderes conscientes de que gestionamos emociones y estas van a fluir en el transcurso de los meses según se vayan analizando los avances”, destaca Urrutia.

Antúnez de Mayolo recomienda partir los objetivos en pequeños objetivos parciales, los cuales irá alcanzando a lo largo del año, como parte de los objetivos anuales.

Pero para no olvidarlos, es nece-

LAS CLAVES

- **Ser realista.** Evite objetivos de los que sepamos a priori que serán prácticamente imposibles de cumplir o que dependen de muchos factores exógenos.
- **Más que la meta.** Establezca las primeras acciones para iniciar.
- **Monitoreo.** Solicite a un coach o colega de confianza que supervise el avance de sus logros.

EN CORTO

A la vista. Paola Chocano sostiene que para ella han sido de utilidad visualizar sus metas todos los días. Esto puede hacerse a través de un ‘vision board’ o recordatorios en la computadora. Concentrarse en actividades que alimenten su propósito es necesario para estar motivado.

sario establecer fechas para revisiones periódicas. “De ser posible, definamos indicadores de actividad, que pueden ser en horas o frecuencias, así como puntajes en un test o libros leídos”, menciona.

Puede también apoyarse en un compañero. “Una buena práctica es darle copia de nuestros objetivos personales a algún colega de confianza o que haga el rol de coach, para que los monitoree”, concluye.

Decisión riesgosa: cuando asciende el de mejor desempeño y luego fracasa

Toda información de la que podamos disponer sobre un colaborador tendrá un nivel de incertidumbre, sobre todo si se trata de posiciones de manejo. No siempre el mejor ingeniero es un buen jefe.



CÉSAR ANTÚNEZ DE MAYOLO
Profesor de Pacífico Business School

Tu jefe renunció súbitamente y tras un proceso de selección, acaban de ascender a un compañero de tu equipo que tenía muy buenos resultados. Sin embargo, conforme van viendo ustedes en acción al nuevo jefe, no llega a comprender ciertos problemas complejos.

¿No hubiera sido mejor para la empresa que no ascendan a ese colaborador y lo dejen en su puesto? ¿O le faltó un buen acompañamiento gerencial y una oportuna inmersión en el puesto? ¿Qué consideraciones serán necesarias cuando se ascienda a una persona o la contratemos desde fuera de la empresa?

Decisiones riesgosas

La información que podemos disponer sobre un colaborador, como es el caso de su desempeño previo en la empresa, resultados de encuestas de 360°, pruebas psicológicas, conocimientos técnicos, habilidades blandas, recomendaciones de ex-jefes, reportes

¿Cómo podemos tener mejores cuadros para ascender?

Formación

Discutamos abiertamente con nuestros subalternos qué alternativas de formación externa existen para mejorar sus perfiles profesionales.

Gestión del Desempeño

Contemos con sistemas objetivos de evaluación, con indicadores concretos y encuestas de 360°. Usemos estos para ascensos, capacitaciones y participación en proyectos clave.

Feedback

Usemos las encuestas de 360° para dar feedback a nuestros subordinados. Si un trabajador no sabe cuáles son sus fortalezas y debilidades, será difícil que sepa en qué debe mejorar.

High Potentials

Contemos con un programa para identificar al mejor talento y retener a los mejores. No necesariamente todos los escogidos tendrán que ser jóvenes, pero la idea es que tengan algún beneficio diferencial.

FUENTE: Antúnez de Mayolo

EL DATO

Estudio. Una investigación publicada en Harvard Business Review descubrió que el desempeño en ventas estaba altamente correlacionado con la

decisión de ascenso de un vendedor a gerente, pero estaba negativamente correlacionado con su posterior desempeño como gerente de ventas.

de entrevistas con quienes tomarán la decisión y logros laborales, tendrán siempre un nivel de incertidumbre, más aún cuando el puesto tenga que ver con desafíos ligados a manejos de equipo y situaciones complejas.

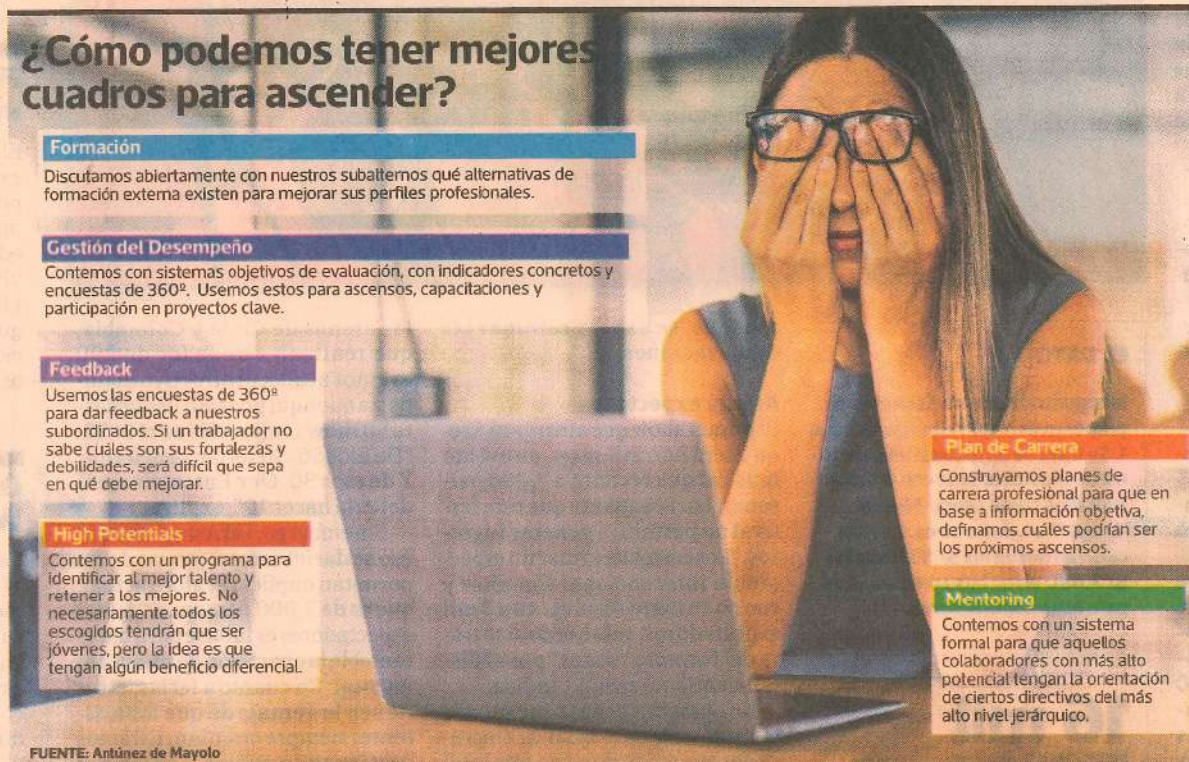
Ser dejado de lado

Es común que las organizaciones premien el éxito de un colaborador en un determinado puesto con su ascenso hacia otro de mayor jerarquía, pero el mejor ingeniero no necesariamente será un buen jefe de ingenieros ni el

mejor profesor o un buen director de escuela, y lo mismo aplicará en abogados, contadores, científicos, médicos y en cualquier otro oficio para el cual una buena aptitud técnica no necesariamente se trasladará a una destreza directiva. Un colaborador puede sentir que tiene las habilidades técnicas, experiencia en el sector y conocimiento del negocio, pero las habilidades blandas son las que muchas veces son más determinantes para el éxito cuando uno está a cargo de otras personas.

Según el libro "The Unwritten Rules: The Six Skills You Need to Get Promoted to the Executive Level" de John Beeson, cuando un candidato es descartado para un puesto directivo se debe generalmente a no contar con carácter, integridad, pensamiento estratégico o capacidad para liderar equipos, pero también a la carencia de destrezas interpersonales, ser insensible o demasiado agresivo en su trato, o tener una visión limitada del negocio o la organización.

Cada vez que un colaborador con buen desempeño sea descartado para un ascenso, será importante darle claridad sobre las competencias de las que adolece y se pueda contar con un plan de desarrollo para que las potencie, lo que en buena parte dependerá de su jefe.



Plan de Carrera

Construyamos planes de carrera profesional para que en base a información objetiva, definamos cuáles podrían ser los próximos ascensos.

Mentoring

Contemos con un sistema formal para que aquellos colaboradores con más alto potencial tengan la orientación de ciertos directivos del más alto nivel jerárquico.

“La experiencia no se mide solo por tiempo, sino por cómo aprendes en cada paso”

Tianshi Lv, country manager de Xiaomi Perú, asegura que en el liderazgo empresarial la edad no importa, sino la pasión y la actitud del ejecutivo. Disfruta de la equitación y los viajes.

ANDRÉ AGURTO

luis.agurt@diariogestion.com.pe

Tianshi Lv, country manager de Xiaomi Perú, llegó al país hace poco más de un año para liderar la empresa en medio de la pandemia. Tiene poco más de 30 años y sostiene que la edad no es impedimento para que uno logre sus objetivos profesionales. Su carrera así lo demuestra. Inició a los 18 años, cuando se mudó de su natal China a Filipinas, donde emprendió su propio negocio de enseñanza online de inglés. A la vez, comenzó a invertir en el mercado de valores y, cuando tenía 22 años, ya había terminado un MBA.

¿Es líder de una empresa tecnológica también se considera “geek”?

Me encanta la tecnología. Mi primer trabajo fue como vendedor de smartphones de una marca china en un quiosco de un mall. En 10 días pude vender 53 teléfonos y rompí el récord de ventas. Eso me ayudó a ser ascendido y seguir escalando.

¿Cuál es la clave para convencer en una venta?

Primero hay que conocer cuáles son las necesidades de los consumidores. No todos conocen la tecnología que hay detrás de un smartphone. Hay quienes lo compran por la cámara, otros por el almacenamiento. Por eso hay que situar el teléfono en el contex-



to de sus necesidades y demostrar cómo puede ayudarlos en su vida diaria.

¿Extraña algo de esos días o ya está totalmente adaptado a su nueva posición?

Es muy distinto. Lo positivo es que experimenté desde el fondo, paso a paso, lo que significa estar en una compañía como esta. Tras ser vendedor, empecé a liderar un equipo de 20 promotores. Luego lo hice en una provincia y después escalé a liderar una región. Pero en cada posición tuve que gestionar y entender el trabajo de mi equipo.

¿Qué tan complejo es ser joven y a la vez tener responsabilidades mayores?

Cuando estaba en la universidad o haciendo un MBA, siempre fui el más joven. Mucha gente puede creer que ser joven es una desventaja, pero para mí es todo lo contrario. La experiencia no se mide solo por tiempo, sino por cómo aprendes en cada paso de tu carrera. Además, la experiencia depende de la pasión y de la actitud que uno tiene.

Es decir, ¿un trabajador joven puede

“A partir de cierto momento, el trabajo del líder es inspirar a otras personas y de trabajar por los objetivos del equipo”.

HOJA DE VIDA

Nombre: Tianshi Lv.

Cargo: Country manager de Xiaomi Perú y Bolivia.

Tiempo en el cargo: Un año y nueve meses.

Estudios: Administración de Negocios y MBA (College of the Holy Spirit, Filipinas).

conseguir lo mismo que uno experimentado?

Sí, y puede hacerlo mejor. No es usual tener líderes jóvenes en este mercado. Hay que creer en uno mismo. Ser joven o ser experimentado puede ser una ventaja, pero depende de la actitud de seguir aprendiendo cada día también.

¿Hay alguna desventaja en ser joven en este mercado?

Cuando entré a este mundo tuve muchas dificultades. Pero todo depende

de la perspectiva con que se mire el vaso medio lleno o medio vacío. Es una idea tradicional pensar que las mejores decisiones las hacen quienes tienen mayor experiencia. Nuestra compañía se caracteriza por su innovación y somos una empresa joven. En este sector, la edad no importa mucho.

¿Cuál considera que es su estilo de liderazgo?

Cualquier empleado puede hablarme a cualquier hora. Tenemos una comunicación abierta y animamos a todos a hablar, discutir, o aportar sus opiniones. Además, aquí los empleados deciden si quieren venir o no a la oficina. Me gusta el estilo de liderazgo sin reglas innecesarias.

¿A qué se refiere?

Hay un libro que me gusta mucho, “Aquí no hay reglas”, de Reed Hastings, CEO de Netflix, y Erin Meyer. En él habla de que una empresa debe atraer a toda la gente talentosa y juntarla, tener comunicaciones horizontales y evitar las reglas. El trabajador no quiere tener reglas para todo, él sabe cuál es su trabajo. Como líder, lo más importante es que sepan la razón de su trabajo y que sea una gestión orientada a los resultados.

¿Lee con frecuencia?

Leo muchos libros, sobre todo de management. Puede que seas joven, pero creo que hablar con los demás, aprender de ellos, además de leer, te da herramientas para tener la experiencia que otros tienen. Leer es algo que puede ayudar a completar las carencias.

¿Qué otra actividad le gusta realizar fuera del trabajo?

Empecé a hacer equitación cuando era chico, así que he estado buscando aquí lugares para realizarla. Cuando estaba en Filipinas también me gustaba bucear. Tengo incluso una licencia para practicar buceo. Aprovecho el tiempo libre para conocer el Perú. Ya he ido a Nazca y Paracas, pero aún me falta mucho por conocer.

Decisiones difíciles

OPINIÓN



ALBERTO HAITO

Director - Arellano

Aun ejecutivo se le elige para que tome decisiones, siendo la mayoría de ellas sen-

cillas y sin mayores consecuencias. Sin embargo, unas pocas decisiones son difíciles de tomar, siendo estas las que lo pintan de cuerpo entero, debiendo resaltar que, mientras más alta sea su posición en la empresa, son más las decisiones difíciles que deberá tomar.

Buena parte del estrés del que sufren los ejecutivos es consecuencia de la toma de estas decisiones difíciles y esto ocurre por la carga emocional que estas implican. El tener que despedir a una persona, el tener que decidir a tiempo y sin información completa sobre asuntos vitales

o el enfrentar crisis que requieren acción inmediata, entre otras situaciones límite, conlleva una carga emocional que deriva en estrés el cual, sino se sabe manejar, afectará su salud y sus relaciones interpersonales.

El ejecutivo, por muy preparado que esté y por mucha fortaleza emocional que tenga, sigue siendo un ser humano que como cualquiera enfrenta miedos e inseguridades ante las mencionadas decisiones. Sin embargo, el buen ejecutivo sabe que eso es lo que le toca y también sabe que la peor decisión es la que no se toma o la que se toma a destiempo.

¿Qué hacer? Evidentemente, no se puede eliminar el miedo y la inseguridad, pero si se pueden mini-



mizar. Para esto lo primero es un profundo ejercicio de introspección para conocerse mejor a sí mismo y lo segundo es abandonar la famosa

“soledad del gerente”, que muchas veces es autoimpuesta.

El conocer las propias fortalezas y debilidades para potenciar las primeras y minimizar las segundas se ha vuelto vital en el futuro de los ejecutivos. Existen herramientas modernas para ello y si a esto agregan un proceso de coaching profesional, mucho mejor.

En cuanto a la mencionada “soledad del gerente”, en realidad más pesa el orgullo y el hecho de no querer mostrar debilidad ante los demás. El pedir consejo a personas preparadas y discretas, en la medida en que no comprometa la confidencialidad de la decisión, es una buena práctica que para nada es una señal de debilidad.

CONVERTIR EL ESTRÉS EN COMBUSTIBLE PARA LA CREATIVIDAD

Cuatro formas de encender su creatividad si está estresado

Si entendemos cómo funciona el cerebro cuando estamos bajo amenaza, resulta más fácil diseñar estrategias para aliviar los miedos que surgen.

SUSAN PEPPERCORN Y MAREN GUBE

La pandemia ha provocado una enorme disrupción en el mundo. A pesar de la incertidumbre a gran escala, podemos confiar en una cosa: el cerebro humano viene equipado con poderosos mecanismos de respuesta para protegernos del estrés.

1. Reafirmar el control

Experimentar pérdida de control es

un síntoma primario de la incertidumbre. Reduzca la incertidumbre planificando sus propias disrupciones. “Cuando nosotros somos los disruptores, sigue dando miedo, pero tenemos un sentido de agencia y una conexión poderosa con una razón”, dice Jonathan Fields, del podcast del Good Life Project. De acuerdo con Fields, esto puede centrarlo lo suficiente como para mantener la sensación de control, respirar más fácilmente y pensar con más claridad.



2. Diseñar un entorno propicio

Sin las conversaciones fortuitas en la oficina que a veces dan lugar a chispas creativas, las empresas que se preocu-

pan por la innovación de sus productos necesitan una forma de mantenerse creativas. Andrew Yanofsky, jefe de operaciones del fabricante de juguetes WowWee, dice que la pandemia ha obligado a los equipos a ser más reflexivos y estructurados en las reuniones de lluvia de ideas. “Nos hemos vuelto más intencionados a la hora de establecer mandatos para las reuniones, moderar las sesiones y supervisar los pasos posteriores a la lluvia de ideas”, afirma.

3. Ejercitar nuevos músculos mentales

Mientras mantiene el miedo a raya, asumiendo la propiedad de su propia disrupción y aclarando cómo usted y sus equipos enfocan los procesos creativos, puede engendrar creatividad en los periodos de estrés entrenando su cerebro y sumergiéndose en actividades nuevas.

4. Aumentar la conexión

Lourdes Olvera-Marshall, estratega de diversidad e inclusión y entrenadora de ejecutivos, descubrió que, aunque la productividad aumentó con el trabajo a distancia, disminuyeron la lluvia de ideas y creatividad, pues los empleados estaban en reuniones de Zoom casi todo el día. Una forma de ayuda es facilitar la liberación de la “hormona social”, oxitocina, en nuestro cerebro. Ella afirma que su equipo lo ha conseguido dejando tiempo para conversaciones casuales al principio de las reuniones de Zoom. Ella sigue conectando, al menos cada dos semanas, con los miembros de su equipo, en formato individual y sin agenda. Este tipo de conexión social se convierte en un potenciador de la creatividad en parte porque aumenta la confianza mutua.

(Susan Peppercorn es instructora de transición de carrera para ejecutivos. Maren Gube es consultora organizacional)

CIENCIA

CIENCIAS
**TOMÁS
UNGER**

Divulgador científico



La bombilla, un invento brillante

Esta pequeña fuente de luz significó un salto exponencial en el desarrollo de la humanidad.

Para la mayoría de personas, entrar en un ambiente oscuro y "prender la luz" es un acto rutinario. Ni pensamos que detrás de ese acto está uno de los más grandes logros del desarrollo humano, el cual necesitó avances científicos importantes.

Nuestra especie, el 'Homo sapiens', es eminentemente diurna. Aun en noches despejadas con luna llena vemos mucho menos que una lechuza o un puma. De noche éramos presa y no la cúspide de la cadena alimentaria. Adquirir la capacidad de ver en la oscuridad dio al ser humano un salto exponencial en su capacidad de supervivencia y desarrollo.

Este primer gran salto se dio con el control del fuego. Su domesticación—la capacidad de crearlo, controlarlo y usarlo—fue quizás el paso más importante en el desarrollo de nuestra espe-

cie, ya que cambió drásticamente las limitaciones de alimentación, protección y expansión demográfica. El fuego permitió cocinar alimentos, lo que redujo el peligro de enfermedades; su calor permitió también habitar regiones más frías que los trópicos; y su luz abrió las puertas a las actividades nocturnas y a ocupar cavernas, que dieron abrigo y seguridad.

La evidencia más antigua de uso controlado del fuego se remonta a casi un millón de años, entre ancestros próximos del 'Homo sapiens', que describimos en páginas recientes. Hay evidencia de su uso sofisticado—por ejemplo, para el control de animales o para producir arte rupestre—que data de hace unos 50.000 años. Con el desarrollo de la agricultura hace unos 12.000 años, la civilización despegó, y con ella una serie de herramientas y materiales para usar de manera más sofisticada el fuego, como

las velas y las lámparas de aceite del antiguo Egipto y Mesopotamia.

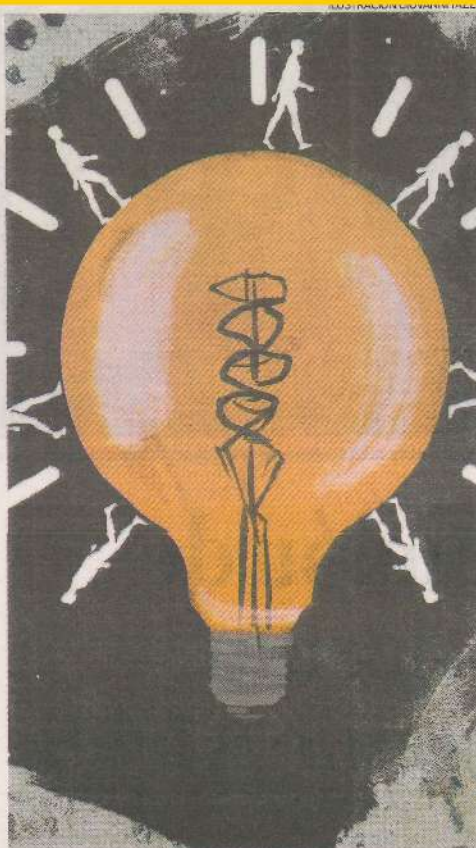
—El otro gran salto—
Tras el control del fuego y el desarrollo de la agricultura, el siguiente salto exponencial en el avance del ser humano fue el manejo de otra forma de energía: la electricidad.

Si bien su manifestación natural era conocida desde tiempos inmemoriales—a través de los relámpagos y la electricidad estática—, su estudio científico y manipulación recién se dio en los siglos XVIII y XIX.

La lámpara eléctrica fue inventada en 1802 por el químico inglés Humphry Davy (1778-1829), considerado el padre de la electroquímica. Esta tenía como resistencia un filamento de platino, metal de alta temperatura de fusión que brillaba al pasar una corriente eléctrica. Este foco no era práctico, pues generaba poca luz y no duraba mucho; sin embargo, logró demostrar el principio de incandescencia por resistencia.

Por varias décadas se experimentó con el invento de Davy, usando diversos materiales como filamentos. Dos factores fueron cruciales para lograr una bombilla de luz viable: un filamento durable y económico y un encapsulado de vidrio con vacío. El colocar un filamento en un vacío libre de oxígeno, protegido por una bombilla de vidrio, evita que este inicie una combustión. Cabe resaltar que el filamento puede alcanzar cientos de grados.

—Popularización—
Para 1880, dos inventores habían logrado producir versiones útiles de bombillas de luz: Joseph Swan en Inglaterra y Tomás Edison en EE.UU. La bombilla de Swan usaba un filamento de algodón carbonizado. Con



“La lámpara eléctrica fue inventada en 1802 por el químico inglés Humphry Davy, considerado el padre de la electroquímica”.

su versión logró iluminar una calle en 1879 y el interior de un teatro en 1881.

La bombilla de Edison inicialmente usaba filamentos de carbón y platino, pero un filamento de bambú carbonizado permitió una duración mucho más larga: 1.200 horas, en comparación a las 40 alcanzadas anteriormente. Esta versión fue instalada por primera vez en un edificio comercial en 1880 y en un barco al año siguiente.

Edison adquirió las patentes y se alió con Swan, para así asegurarse los mercados en EE.UU. y Europa. Mientras Edison desarrollaba las fuentes generadoras de electricidad y las redes para distribuirla, otros inventores fueron perfeccio-

nando la bombilla eléctrica con nuevos materiales y procesos.

—Eficacia—
Una mejora importante fue el cambio a tungsteno en los filamentos, patentado en Hungría por Sándor Just y Franjo Hanaman en 1904, y comercializado masivamente siete años después.

Este invento fue potenciado en 1913 con el llenado de la bombilla con un gas inerte, que no quemaría oxidando el metal y duplica la luminosidad del metal incandescente.

Si bien la luminosidad del foco de luz incandescente ha mejorado a lo largo de un siglo, la bombilla con filamento de metal y gas inerte no ha logrado superar una limitación importante: el 95% de la energía eléctrica que pasa por los filamentos se convierte en calor y solo el 5% se traduce a luz visible. El 95% de energía está desperdiciado.

El costo de la bombilla se ha reducido enormemente a través de las décadas, pero el costo de la energía que consume es mayor que el de su producción. Generalmente, su fuente de energía contribuye al cambio climático. Esto ha dado lugar al desarrollo de otros tipos de bombillas de luz.

En una próxima página explicaremos el desarrollo de la luz fluorescente, gracias al descubrimiento de la emisión de luz de un material al ser irradiado con otro tipo de energía. También trataremos la rápida evolución de las lámparas LED (siglas en inglés de diodo emisor de luz).

Si bien las lámparas fluorescentes tienen una mayor eficiencia, contienen materiales tóxicos y emiten luz ultravioleta. Estas son grandes desventajas en comparación a la tecnología LED, que reduce el consumo personal y global de energía. —