

# 13 LECCIONES

## DURANTE LA CUARENTENA



**Intras**<sup>®</sup>  
Integral Training Solutions



Estimados clientes y relacionados:

Para muy pocos en el mundo es un secreto que la humanidad vive uno de los momentos más difíciles de su historia ante una pandemia global para la que nadie estaba preparado al 100 %. En este sentido, han sido muchos los ajustes, adaptaciones, medidas urgentes y planes de contingencia que tanto personas como organizaciones hemos tenido que realizar. Y todo esto con el componente adicional de que ha tenido que hacerse de forma muy acelerada.

Inmediatamente la pandemia COVID-19 impactó nuestro país, en INTRAS asumimos que el aportar conocimiento de valor y herramientas a todos nuestros clientes, relacionados y la sociedad en general era nuestro principal deber y compromiso. Nuestro objetivo no fue solo apoyarles a gestionar de la mejor forma posible esta situación que nos ha tocado enfrentar a todos, sino también aportarles para que incluso puedan salir fortalecidos de esta coyuntura.

Y es así como a lo largo de los más de dos meses que tuvimos de confinamiento, y gracias al apoyo incondicional de nuestros expertos, realizamos una serie amplia de webinars gratuitos en los cuales participaron más de 9,500 personas en total.

En este final de este año tan retador y con el objetivo de seguir contribuyendo al éxito de personas y organizaciones en el actual escenario, así como para apoyar a quienes no pudieron acompañarnos en todos estos eventos virtuales, queremos compartirles esta compilación especial de los resúmenes de 13 de estos webinars.

En INTRAS, estamos seguros de que los contenidos aquí expuestos le ayudarán de una forma u otra a navegar exitosamente en la presente coyuntura.

Me despido deseándoles éxito hoy y siempre.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ney Manuel Díaz'. The signature is fluid and cursive, with the first letter 'N' being particularly large and stylized.

Ney Manuel Díaz  
Presidente

# 13 LECCIONES

## DURANTE LA CUARENTENA

### CONTENIDO

Webinar: ¿Cómo tomar decisiones en tiempos de crisis? Experto: Jonatan Loidi	04
Webinar: Las no certezas: gestionando la incertidumbre Experta: Maryam Varela	06
Webinar: Habilidades para gestionar entornos inciertos Experto: R. Yesid Barrera	08
Webinar: Liderazgo en tiempos de crisis Experto: Julio Zelaya	12
Webinar: Gestión del optimismo: cómo transformar los propósitos en resultados Experta: Marita Abraham	16
Webinar: Productividad en tiempos retadores Experto: Rosendo Roche	20
Webinar: Claves para energizarnos y empoderarnos ante un escenario retador Experto: Francisco Javier Galán	24
Webinar: La estrategia de la empresa frente a la nueva realidad: 10 claves para elaborar un plan de acción Experto: Joan Miguel Piqué	28
Webinar: 10 recomendaciones para dirigir en tiempos de complejidad Experto: Manuel Bermejo	33
Webinar: Habilidades de comunicación en entornos remotos Experta: Teresa Baró	36
Webinar: La nueva realidad de la cobranza Experto: Luis Eduardo Pérez	40
Webinar: El cambio: el rol de los modelos de gestión, cómo y cuándo activarlos Experto: Pablo Turletti	45
Webinar: Gestión de riesgos: Una visión estratégica en entornos inciertos Experto: Eugenio Belinchón	47

# 01 ¿CÓMO TOMAR DECISIONES EN TIEMPOS DE CRISIS?

Jonatan Loidi  
Jueves 2 de abril, 2020



La invitación de hoy es a que, en estos momentos de crisis, empiecen por ustedes al momento de tomar decisiones y definir nuevas prioridades, separando y distribuyendo sus acciones diarias para que el 20 % de su tiempo lo dediquen a pensar, estudiar, hacer cursos, ver conferencias y demás, y el 80 % restante a tareas operativas.

En ese 20 % van a surgir las grandes ideas, los grandes descubrimientos, los grandes negocios o las grandes decisiones que haya que tomar, no en el 80 %. La operación es el principal enemigo de la estrategia. Cuando nos metemos mucho en la operación, difícilmente encontramos grandes ideas para el futuro.

Si analizamos nuestra vida, nos daremos cuenta de que hemos enfrentado muchísimas veces a distintas crisis: crisis de la adolescencia, de pareja, laboral, de vocación y de no saber qué hacer.

Hay dos tipos de personas: las que creen que la crisis va a durar mucho y aquellas que entienden que va a pasar. Muchas veces, la crisis expone frente a nosotros problemas que ya teníamos antes y que ahora no podemos esconder. En este momento, cada uno de ustedes a nivel personal y organizacional va a tener que revisar cuáles son esos problemas que ahora explotaron y se manifestaron más de lo normal, porque ahí estarán las mayores fuentes de trabajo en el día a día y sus mayores conclusiones.

Una crisis es, en realidad, un cambio brusco en lo establecido, conocido, en lo que estaba habituado y, una vez que se manifiesta, limita la capacidad de reacción.

### ¿Cuál es la palabra que realmente se esconde detrás de crisis?

Siempre que se vivió una crisis, lo que pasó es que algo cambió. La capacidad que uno tenga de ir viviendo esos cambios va a tener mucho que ver con el impacto que esa crisis va a tener.

Para que el cambio se dé en su organización básicamente debe haber dos cosas que debe tener en cuenta:

1. ¿Qué tipo de organización tiene y en qué estado está su organización hoy?
2. ¿Con cuáles personas cuenta en su equipo y qué les pasa a estas personas con el cambio?

Lo primero que tenemos que analizar es la capacidad de nuestra organización para cambiar. Debemos medir la **capacidad de gestión de la organización** (qué tan bien hace las cosas la organización), y la **capacidad de aprendizaje organizacional** (qué capacidad tiene para innovar y adaptarse a los cambios). Para ello, debemos definir si la organización es **antigua, intuitiva, proactiva** o **formal**.

En el ámbito de las personas y el cambio, hay algunas posibles actitudes como la **capacidad para aprender**. La **aptitud para el cambio** se puede observar en una persona capacitada que vive en constante formación profesional y la disposición para el aprendizaje se relaciona con la actitud para el cambio. Las personas que tienen buena energía no se quejan ante nuevas eventualidades.

Nueve de cada diez empresas no ejecutan su estrategia y se preguntará: “¿Por qué?”. Esto se debe a cuatro barreras:

- 1 Barrera de la gente:** solo el **5 %** de los empleados comprende la estrategia.
- 2 Barrera de la gestión:** el **85 %** de los ejecutivos pasan menos de una hora al mes discutiendo la estrategia.
- 3 Barrera de los recursos:** el **60 %** de las organizaciones NO vincula sus presupuestos a la estrategia.
- 4 Barrera de los incentivos:** solo el **25 %** de los gerentes tiene incentivos vinculados a la estrategia.

Este es el momento para capacitarse, aprender, innovar, cambiar y desarrollar nuevas soluciones viables para regresar preparados a nuestra organización luego del confinamiento.

Nada le garantiza el éxito, pero muchas cosas que deje de hacer le pueden garantizar el fracaso.

Nosotros somos y seremos lo que se diga de nosotros cuando ya no estemos. Por eso, hay que transmitirles a nuestros equipos el propósito y razón de ser de nuestra empresa.

# 02 LAS NO CERTEZAS: GESTIONANDO LA INCERTIDUMBRE

Maryam Varela  
Martes 7 de abril, 2020



*“Uno no sabe lo que va a suceder. Y es hermoso que uno nunca lo sepa. Si fuera predecible, no valdría la pena vivir la vida. Si todo fuera una certeza, no serías un hombre, serías una máquina. Solo existen certezas y seguridades para las máquinas.”*

– Osho

Todo lo que está sucediendo es necesario para el despertar y evolución de la conciencia. Estamos asistiendo a un cambio de era, a un cambio de paradigma: todo lo que considerábamos **normal**, deja de serlo.

En este camino, lo primero es que la vida nos ha parado y tal vez teníamos que parar. La incertidumbre será la constante y hemos de aprender a vivir con ello. Nada volverá a ser como antes. Esto marca un antes y después en nuestras vidas, empresas, sociedad y colectividad. La primera reflexión que debemos hacernos es: **¿cómo queremos vivirlo?**

Tendremos dos opciones de vivir esta situación de no certezas que nos ha tocado: lamentarnos y sufrir de aquí en adelante o reinventarnos, transformarnos y rediseñarnos.

¿Cómo estamos viviendo este confinamiento? Vamos a pasar por tres etapas: **miedo, aprendizaje** y **crecimiento**. Cada etapa hay que vivirla, detenerse en ellas el tiempo que sea necesario para nosotros, independientemente de la etapa en la que se encuentre otra persona. Debemos llevar las etapas al paso que necesitamos; los únicos que podemos gestionar esas etapas somos nosotros.

### 1<sup>ra</sup> etapa: El miedo

Sentimos miedo, ansiedad, desasosiego, preocupación, porque no sabemos qué va a pasar. Esto también nos irrita. El miedo solo nos está sirviendo para NO HACER algo. Y ese algo es lo que la vida nos está pidiendo.

Existen 3 pasos que debemos dar para gestionar el miedo:

- Aceptamos el miedo.
- Analizamos por qué estamos sintiendo esa emoción y qué elementos la están provocando.
- Y actuamos: ¿qué elementos sí podemos controlar?

### 2<sup>da</sup> etapa: El aprendizaje

Cuando hemos asumido nuestros miedos, comenzamos a soltar el control y estamos listos para el aprendizaje. Es una etapa donde iniciamos un viaje de aprender de nosotros, admitir y aceptar lo que nos toca vivir (resiliencia), cultivar la presencia, el aquí y el ahora (parar, observar, respirar, sentir, saborear) y agradecer.

La cuestión no es cómo funciona el mundo, sino la respuesta que le damos. Si nos quedamos en el miedo, nos dejamos atrapar por el sistema de defensa. Y si guardamos la calma y aprovechamos para evolucionar a nivel personal, —y, por tanto, colectivo—, estaremos salvados.

### 3<sup>ra</sup> etapa: El crecimiento

Según van pasando los días, podemos ir analizando esas ideas, pensamientos y emociones que se están desarrollando en nosotros. Seamos dueños de nuestras emociones y aprendamos a abrazarlas. Miremos hacia dentro de nosotros mismos y busquemos nuestro auténtico propósito en este mundo: **¿qué me hace feliz?, ¿a qué he venido a este mundo?, ¿qué queremos aportar a esta sociedad para desarrollar una consciencia de unidad?**

Es el momento de decidir que queremos a partir de esta etapa para ofrecer al mundo lo mejor que tenemos. Estos son los momentos **intermezzos**, aquellos momentos en que la vida nos obliga a descansar. Son oportunidades para reorganizarlo todo en la vida, sea por enfermedad, por cambio o por necesidad. Y en los días más claros, debemos aprovechar para ver nuestra alma, espíritu, cuerpo, y los de la gente que amamos y nos rodea. Amemos los días grises y los días claros. Todo es parte del binomio de nuestras vidas. Los días grises en realidad son días claros fuera de contexto.

¿Qué tal si aprovechamos esta oportunidad para pensar qué aspectos de la normalidad vale la pena recuperar y cuáles no? Los analfabetos del siglo XXI serán todas aquellas personas que, cuando se les ha brindado unas circunstancias, no han sabido aprender, desaprender y reaprender.

# 03 HABILIDADES PARA GESTIONAR ENTORNOS INCIERTOS

R. Yesid Barrera

Martes 14 de abril, 2020



Estamos viviendo en un momento que puede estar bloqueando nuestra capacidad de innovar o reinventarnos. Adquirimos dudas sobre lo que está pasando. Cuando nos encontramos en situaciones de incertidumbre, es cuando damos saltos. Algunos lo denominan el momento **Eureka** o **AJÁ**, y ahí es que empezamos a cambiar nuestras reacciones a dichas circunstancias.

El momento Eureka o AJÁ se refiere a ese estado de percepción que ocurre cuando dejamos de pensar en un problema constantemente y al relajarnos, damos con la solución sin estar pensando en ella. Nuestros recursos o habilidades ayudan a la solución de los conflictos que se presentan.

Frente a este escenario, mientras algunos pueden estar lamentándose, otros probablemente estén pensando en oportunidades para seguir invirtiendo o seguir buscando alternativas rentables de negocio con menos competencia que en el pasado. Este es un tiempo que nos permite resolver dificultades.

En este tiempo de pandemia, todos queremos algo, pero solo algunos nos atrevemos y estamos dispuestos a conseguir ese algo. En toda caída siempre hay alguien que se levanta. Por eso, debe hacerse las siguientes preguntas: ¿va a irse en la curva de caída o va a irse en la curva de levante? ¿En dónde va a estar?

Desde Charles Darwin, nos han enseñado que evolutivamente permanecerán los más fuertes; pero la fortaleza depende del nivel de adaptación que poseemos. La adaptación nos permite ir a otro escenario diferente.

El mundo es para los que se atreven a trabajar de manera diferente, a pesar de las interferencias que nos impiden hacer ese salto o llegar a ese momento Eureka. Es importante aprender a ser conscientes de nuestros recursos, cuáles tenemos y hasta cuándo los estamos usando.

Estas habilidades nos permitirán trabajar en dos entes esenciales:

**Las creencias que nos pueden limitar.**

**Las interferencias inconscientes que tenemos en nuestra historia de vida.**

## ¿Qué es una habilidad?

Es la capacidad del ser humano para hacer una cosa correctamente y con facilidad porque tiene una aptitud para ello. La habilidad se refiere al talento, que conlleva poner el cerebro en una onda especial para crear. Si se puede enfocar en una sola actividad, empiezan a surgir cosas interesantes.

*“El ser humano es más productivo cuando está en su zona de comodidad productiva”.*

– R. Yesid Barrera

El objetivo principal es mejorar sus habilidades para crear una especie de inmunidad al agobio.

### Ejercicio 1 - ¿Cómo pasar del deber al haber?

#### 1<sup>era</sup> columna:

¿Cuáles son sus vacíos a la fecha?

#### 2<sup>da</sup> columna:

¿Qué cree que no puede cambiar de estos vacíos?

#### 3<sup>era</sup> columna:

¿Qué puede cambiar de esos vacíos que tiene?

Los seres humanos contamos con muchas respuestas ante un estímulo, y cada ser humano da la respuesta que le permitan sus habilidades y sus creencias. Hoy en día, entendemos que nos encontramos aquí gracias a la capacidad de adaptación.

El COVID-19 llegó como una lección para hacerle analizar cómo interpreta el mundo, para que se cuestione si tiene la capacidad de vivir en el nuevo mundo que viene en todos los aspectos.

Por eso, debe trabajar sus habilidades para pensar si está en certeza o inconsciente de qué viene en los próximos días o meses. Algunos tomarán el camino donde todo va mal y otros irán buscando oportunidades en estos nuevos cambios.

Cuando aceptamos, entramos en nuestro nivel de conciencia, nos quitamos el ego, empezamos a trabajar en nuestra esencia. Una cosa es el dolor traumático de una enfermedad el cual es diferente al dolor de transformación.

### Ejercicio 2 - ¿Cómo pasar del deber al haber?

#### 4<sup>ta</sup> columna:

¿Por qué los vacíos que colocó en la 1<sup>era</sup> columna llevan años y no ha podido cambiarlos?

Porque nos equivocamos mucho en la planificación. Hoy se planifica a través de la proyección de lo que quiere hacer para transformarse. Por eso, debe actualizar la manera en la que se quiere proyectar.

#### 5<sup>ta</sup> columna:

¿Cuáles son las habilidades que necesita para cambiar ese vacío que cree que no ha podido, pero quiere cambiar?

#### 6<sup>ta</sup> columna:

¿Cuáles son las habilidades que necesita de eso que no quiere y que definitivamente pensando que no podía, puede hacerlo?

Quienes tienen menos incertidumbres y quienes viven en más certeza son más confiados, lo cual es importante en las corporaciones con hábitos de equipo ya que su matriz es la confianza.

La razón por la cual no ha podido llenar muchos de sus vacíos es porque su nivel de desconfianza es alto. La propagación de la incertidumbre está relacionada con la forma de pensar. Debe rediseñar algunos de sus vacíos. Enfóquese, ya sea monetizando sus talentos.

## ¿Cómo hacer para ir llenando sus vacíos e incertidumbres?

- Revise dónde le faltan recursos, y potencialícelos o créelos.
- Genere hábitos.
- Cambie la forma de pensar, ya que es la principal habilidad para gestionar entornos inciertos.

La incertidumbre es una constante en nuestras vidas y nos genera estrés. Cambiar nuestra forma de pensar cuando tomamos decisiones, para dejar de buscar una certeza absoluta y aprender a evaluar lo que sabemos y lo que no, nos puede ayudar a evitar esos sesgos y prejuicios y a tomar decisiones con un menor nivel de estrés. El proceso de cambio para acabar la incertidumbre está en crear certidumbres (certezas) dentro de nosotros.

Las personas cuentan con diferentes formas de enfrentar las situaciones.

### Hard skills:

- Técnicas
- Idiomas
- Contabilidad

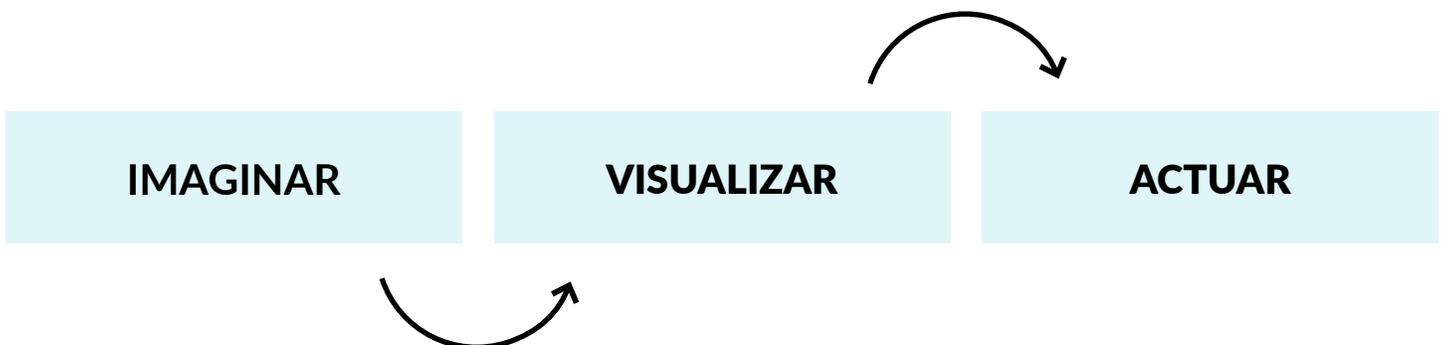
### Soft skills:

- Resiliencia
- Optimismo
- Comunicación
- Gestión emocional
- Adaptación
- Influencia
- Trabajo en equipo y colaboración

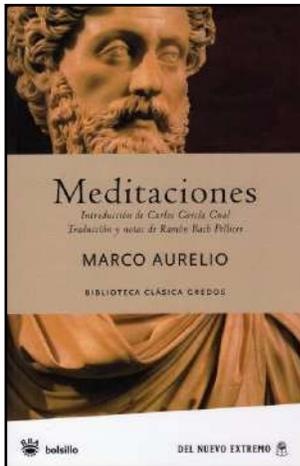
## IDEEAA: ¿Cómo atiende un líder un momento incierto?

- **Intención:** conocer su intención en este momento.
- **Deseo:** avanzar, hacer y conseguir lo que queremos hacer.
- **Enfoque:** para qué hace lo que hace.
- **Energía:** donde se enfoque hacia allá va su energía.
- **Atención:** si la energía funciona, hacia allá se dirige toda su atención.
- **Acción:** la atención le lleva a la acción.

## IVA: imaginar, visualizar y actuar



## LECTURA RECOMENDADA POR R. YESID BARRERA



### **Meditaciones** Autor: Marco Aurelio

*“Lo más poderoso en los líderes es el ejemplo. Tu ejemplo es la mejor forma de persuadir a tu gente”.*

– **R. Yesid Barrera**

*“La sabiduría ilumina el rostro de una persona, suaviza la dureza de sus facciones”.*

– **Eclesiastés 8:1**

# 04 LIDERAZGO EN TIEMPOS DE CRISIS

Julio Zelaya  
Martes 21 de abril, 2020



Estamos viviendo tiempos de crisis, quizás más profundas que las que han ocurrido anteriormente, que pueden remover las bases del ordenamiento social. Pero debemos enfocarnos en que esto se trata no solo de la búsqueda de nuevos líderes, sino de nuevos estilos y enfoques de liderazgo.

Según Richard Branson, estamos en un mundo **VUCA** que se caracteriza por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad.

*“De las cinco décadas que tengo en el negocio, este es el tiempo más retador que he enfrentado”.*

– Richard Branson

## LA AGENDA DEL LÍDER

Los líderes de hoy pueden ser de dos tipos:

**Disipador de la ambigüedad:** da claridad a las personas. Está presente. Le da herramientas a las personas para que puedan trabajar.

**Multiplicador de la ambigüedad:** no comunican las cosas con claridad, generando una tensión adicional en los momentos de las crisis.

Todos estamos ante una crisis de ambigüedad, de mucho cambio, y la realidad es que es la primera crisis que tiene un triángulo de tres grandes componentes: una crisis sanitaria o de salud, una crisis económica y una crisis emocional. El aislamiento social impacta muchísimo en los indicadores de depresión.

Imagínese la tormenta perfecta. Antes de la pandemia, usted podría haber estado enfermo, pero no peligraban ni su trabajo ni su familia, y usted podía salir o reunirse con amigos. O podría haber tenido un momento de aislamiento, pero no peligraban ni su salud ni lo económico. Sin embargo, nos damos cuenta de que hoy tenemos las tres cosas a la vez.

Hay **cuatro olas** por las cuales vamos a navegar y seguramente se habrá dado cuenta de que estamos navegando por una de ellas.

<b>1era Ola</b>	<p><b>Temas iniciales de la situación actual: garantizar la estabilidad.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proteger a su equipo</li> <li>• Lograr comunicación con clientes</li> <li>• Estabilizar cadena de suministro</li> <li>• ¿Cómo garantizar el capital de trabajo?</li> </ul>
<b>2da Ola</b>	<p><b>Recesión económica: continuidad del negocio al mismo tiempo que vivimos la crisis.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La recesión más importante desde la Segunda Guerra Mundial</li> <li>• ¿Qué alternativa tenemos para sobrevivir?</li> </ul>
<b>3era Ola</b>	<p><b>Regreso al trabajo: definir nuevas formas de trabajo.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Estaremos en esta situación por semanas o meses?</li> <li>• ¿Cómo nos preparamos para los escenarios?</li> </ul>
<b>4ta Ola</b>	<p><b>Un nuevo normal: utilizar el aprendizaje de la crisis para priorizar la transformación tecnológica para el cambio.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué será permanente luego de la crisis?</li> <li>• ¿Qué tanto el teletrabajo será algo que las organizaciones van a implementar de forma permanente?</li> </ul>

Como líderes, tenemos que entrenarnos para este nuevo normal. Nos estamos enfrentando a un cambio que nadie vivo había pasado antes, así que estamos haciendo historia.

La pregunta que suelo hacer es: ¿qué memorias está grabando a las personas cercanas a usted, qué le está enseñando a sus hijos acerca de cómo se maneja una crisis? Estamos en un momento similar a lo que fue el evento del 11 de septiembre, donde el cerebro está almacenando memorias de una forma muy diferente.

### ¿Cuáles son las 4 fallas de pensamiento ante la crisis actual?

- **Lectura inadecuada de la situación:** no contar con la información actualizada y confiable. Los líderes tienen una sobrecarga de información y esa sobrecarga de información hace que pase un proceso de pensamiento muy diferente.
- **Decisiones lentas o malas:** no decidir o decidir erráticamente por la variable emocional debido a la sobrecarga de la información.
- **Soluciones con restricciones:** buscar soluciones con restricciones que nos robe la agilidad. A lo mejor queremos utilizar una nueva tecnología, pero no tenemos a las personas preparadas para esa tecnología.
- **Falla en la ejecución:** contamos con el mejor plan, pero no ejecutamos rápidamente.

## Así que, como líderes, nuestra agenda de liderazgo está basada en cinco imperativos:

1. **Resolver:** dar foco a los retos inmediatos que la circunstancia actual representa. Tenemos que dar énfasis a todos los imperativos que esta nueva realidad implica.
2. **Desarrollar la resiliencia:** abordar retos de flujo de efectivo y factores de resiliencia de más largo plazo (economía y aislamiento). ¿Cómo nos mentalizamos, cómo somos más fuerte mentalmente, cómo encontramos un propósito, un por qué, y cómo buscamos oportunidades en esta crisis?
3. **Retornar:** plan para escalar rápidamente el negocio y tener alternativas cuando se esclarezca todo. ¿Cómo nos preparamos rápidamente para retornar?
4. **Reimaginar:** reimaginar lo que podría ser el próximo normal. Ver los escenarios que podría implicar.
5. **Reformar:** ¿cómo podría cambiar la industria en donde participo como consecuencia de esto?

## LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL LIDERAZGO

### Estabilidad (búsqueda de la perfección)

### Velocidad (agilidad)

Antes de la pandemia, teníamos cierta estabilidad en nuestros negocios y buscábamos la perfección. Ahora el nombre del juego es velocidad y agilidad. La búsqueda de perfección que teníamos antes se convierte en una amenaza para la agilidad.

### ¿Cómo está manejando esta crisis?

En momentos de crisis, podemos hacer errores catastróficos para las personas que más valoran nuestros servicios. La forma como comunicamos las cosas es fundamental. Y hay que tener cuidado porque hoy la percepción es la realidad.

### ¿Qué pasa en los momentos de liderazgo?

- **Distracción (mecanismo de protección):** como mecanismo de protección en tiempos de crisis, nuestro cerebro nos obliga a distraernos para no estar conscientes del peligro en todo momento.
- **Empatía (comunidad):** en momentos de crisis nos volcamos hacia la empatía, nos conectamos con nosotros y decimos: “¿Qué podemos hacer para ayudar a los demás en estos momentos?”. Y eso nos permite vivir en comunidad.
- **Ego (preservación):** ante una crisis, el cerebro regresa a su ego porque el ego nos permite preservarnos.

### Como líderes, ¿qué podemos hacer en estos momentos de crisis?

El imperativo del liderazgo es cómo discernir la información, en qué vamos a confiar para cortar la desinformación y evitar los distractores. Tomar información desde el internet es análogo a tomar agua desde un hidrante. Eso quiere decir que estamos con una sobreinformación y esto nos permite estar más distraídos.

Por otro lado, ¿cuántas redes sociales estamos revisando actualmente? ¿De dónde estamos recibiendo información actualmente? Todos tenemos una sobrecarga de información y esa distracción que nos puede generar las redes sociales nos bloquea el ser ágiles.

El imperativo como líderes es aplicar esta técnica: *zoom in* y *zoom out*. Es una disciplina de cómo ver en perspectiva y acercarnos a la realidad. Como líderes, hay momentos en los que tenemos que irnos a 40,000 pies de altura y hacer *zoom out* y momentos donde debemos hacer *zoom in* y tocar la realidad.

¿Qué tanto está hablando con sus colaboradores? ¿Qué tanto está hablando con sus clientes directamente? Pero luego, ¿cómo está viendo en perspectiva la realidad? ¿Cómo está buscando cuál es nuestra tierra prometida? Porque si no hay una tierra prometida en tiempos de crisis, solo se enfocará en ver el desierto. Es fundamental que le traslade a las personas cuál es la tierra prometida porque si cree que esto es el apocalipsis, va a actuar en función de eso y va a decir: "Se acabó todo". Debemos buscar un propósito.

En este momento, debemos hacer dos juegos: uno que es el sprint, el cual se refiere a crisis cortas, ver qué resolvemos en el corto plazo, y el otro, que es prepararnos para un maratón porque esta crisis puede durar años.

Como líderes en estos momentos, debemos tener empatía y entender dentro de nosotros el dolor de los demás. Pero también necesitamos ser compasivos y ayudar a los demás. Tenemos que preguntarnos qué podemos hacer y cómo podemos ayudar.

El ego en momento de crisis quiere recordar sus victorias pasadas. En momentos de crisis las victorias pasadas se fracturan y todo lo que había avanzado se desplomó, y ¿cuál es la tentación del ego? Tratar de regresar al pasado, lo cual puede robarle agilidad ya que estamos pendientes de lo que llamamos un **luto anticipatorio**, lo cual quiere decir: perdí mi empresa, dinero, tantas cosas... Y eso roba la agilidad que podemos tener en estos momentos por que el mundo ha cambiado.

### ¿Qué puede batallar contra el ego?

Se batalla contra el ego con el propósito, el crecer más allá del yo. El reto es cómo podemos impactar positivamente.

También, requerimos confianza estratégica de preguntarnos cómo podemos confiar en eso que estamos anunciando a nuestra gente. Tenemos que caminar dando seguridad a nuestros equipos en un ambiente que es incierto y en el cual nadie sabe cuál es la siguiente etapa.

Todos estamos en una tormenta. Lo que es un hecho es que no todos estamos en la misma embarcación: algunos estaremos en un barco gigantesco en el que podemos navegar esta tormenta de forma muy diferente y con más comodidades; habrá otros que estarán en una embarcación más pequeña; otros estarán afuera nadando y estarán tratando de aferrarse a algo para sobrevivir, pero todos estamos en la misma tormenta.

Este es el momento en el que tenemos que recordar y agradecer la embarcación que tenemos; agradecer que, si tiene un trabajo, tiene una enorme bendición que no tienen muchas personas. ¿Qué va a hacer con eso? Pero trate de ver la realidad porque es una realidad diferente. Es el momento para unirnos a pensar cómo el engranaje puede funcionar, cómo podemos seguir activando la economía.

#### Poema final:

Y la gente se quedó en casa.  
Y leyeron libros y escucharon, y descansaron, y ejercitaron, e hicieron arte, y jugaron juegos, y aprendieron nuevas formas de ser, y se quedaron quietos.  
Y escucharon más profundamente.  
Algunos meditaron, algunos rezaron, algunos bailaron.  
Algunos se encontraron con sus sombras.  
Y la gente empezó a pensar de forma diferente.  
Y la gente se curó.  
Y, en ausencia de gente que vivía de forma ignorante, peligrosa, descerebrada y sin corazón, la tierra comenzó a sanar.  
Y cuando el peligro pasó, y la gente se unió de nuevo, lloraron sus pérdidas, e hicieron nuevas elecciones, y soñaron nuevas imágenes, y crearon nuevas formas de vivir y sanar la tierra completamente, ya que habían sido sanados.

– **Kitty O'Meara**

## 05

## GESTIÓN DEL OPTIMISMO: CÓMO TRANSFORMAR LOS PROPÓSITOS EN RESULTADOS

Marita Abraham

Jueves 23 de abril, 2020



La Gestión del Optimismo busca proveer herramientas prácticas y concretas para obtener recursos para gestionar, pensar y diseñar ese “día después” que nos ocupa, ya que hemos obtenido mecanismos para gestionar el hoy, pero debemos empezar a pensar en el día de mañana.

Cuando sentimos la sensación de no saber, existen momentos disruptivos, diferentes o distópicos, y es ahí cuando la incertidumbre nos hace cuestionarnos: ¿cuándo?, ¿cuánto tiempo?, ¿qué puedo hacer?, ¿qué puedo gestionar distinto?, ¿cómo puedo trabajar esta situación?, ¿qué podría hacer para que esta situación sea diferente?

En tiempos de indecisión, nuestra cabeza empieza a funcionar y a generar mensajes, en ocasiones, contradictorios: unos donde nos invitan a pensar, algunos donde nos sentimos felices y otros donde nos consideramos encerrados como si una tormenta nos estuviera manejando con pensamientos antiguos. Es importante entender cómo funciona nuestro cerebro en estas situaciones inciertas y por qué este modelo de Gestión del Optimismo les ayudará a manejar esto.

*“Donde reina hormona no manda neurona”.*

– Autor desconocido

### ¿Qué ocurre con las situaciones de incertidumbre? ¿Qué pasa cuando surgen algunos temores que nos van cubriendo y limitando en ese momento?

Nuestro cerebro retorna a su modo primitivo o inicial y nos provee de una forma distinta de trabajarnos y nos lleva a la autoprotección, y es en ese justo momento cuando empieza a segregarse una hormona llamada **cortisol**. Cuando el cortisol aparece, nos dirige a una situación muy clave, que es la de reducir todo nuestro potencial cerebral a 3 únicos elementos:

1. ¿Cómo podemos pelear esta situación?
2. ¿Cómo podemos huir de esta situación?
3. ¿Cómo nos quedamos quietos esperando que esto pase?

El cortisol es una hormona muy necesaria para protegernos frente a un riesgo inminente y rápido. Pero cuándo la incertidumbre se prolonga, necesitamos adherir otros elementos que nos ayuden y es aquí donde aparecen las **endorfinas**.

El **cortisol** es un mecanismo automático que se dispara muy rápidamente, pero el mecanismo de las endorfinas lo podemos activar en cualquier momento, lo que produce un neurotransmisor en el cerebro que se llama **serotonina**.

La serotonina nos ayuda a focalizar, enfocar y eliminar todo lo que no necesitamos, y nos coloca en un estado de foco. Es un neurotransmisor que hace que nuestras neuronas se conecten de una mejor manera.

*“Locura es seguir haciendo lo mismo, esperando resultados diferentes”.*

– **Albert Einstein**

## **Pautas para gestionar el optimismo**

- 1. Obtener bienestar personal integral:** si queremos tener la suficiente dosis de endorfinas para enfrentar una situación difícil e incierta, necesitamos hacernos una pregunta muy importante: ¿cambio o me transformo?

*“Cuando no podemos predecir la realidad, nos queda inventarla. Inventar el futuro para predecirlo con exactitud”.*

– **Marita Abraham**

El cambio es una situación que proviene de afuera, podemos estar expectantes u observando qué es lo que ocurre y poner nuestra resistencia. Frente al cambio, vamos a obtener una especie de máscara que nos va cubriendo, pero en realidad, frente a esta máscara o realidad, no estamos haciendo ninguna transformación interior, simplemente somos víctimas del cambio, donde tenemos una posición reactiva.

La transformación es cuando nos hacemos cargo y habitamos nuestra vida plenamente y nos ponemos al timón de la situación, sabiendo que somos las personas responsables de esto. A partir de aquí, no nos quedamos expectantes de lo que pasa, sino que empezamos a diseñar lo que queremos y a transformar nuestra esencia.

Por eso quiero preguntarles: ¿quién es usted después de esta cuarentena?, ¿cómo va a cambiar o modificar su esencia?, ¿qué nuevas fortalezas debe incorporar?, ¿cuáles de sus cualidades puede utilizar en este momento?

- 2. Lograr una comunicación positiva consigo mismo y con los demás:** para romper las barreras que hoy tenemos, la comunicación es la herramienta básica.

Debemos preguntarnos: ¿qué nos decimos?, ¿cómo nos tratamos?, ¿con qué mensaje empezamos la mañana? También, es fundamental saber qué le diremos a nuestros colaboradores y familia, y cómo nos manejaremos con ellos.

Para manejar la comunicación con el equipo frente a esta situación, surge la **herramienta 3 x 1**, la cual generará un cambio de gran relevancia.

## **Ejercicio:**

**Herramienta del 3 x 1:** para modificar o mejorar el comportamiento de las personas. Es una forma de dar *feedback* o refuerzo positivo de manera respetuosa

- Buscar **tres fortalezas** o cualidades de la persona que estén totalmente ligadas a este nuevo comportamiento que se quiere fomentar, pedir o corregir, y que sean importantes para ella. Deben ser fortalezas que sean relevantes y ciertas. Dar un refuerzo o feedback muy positivo de estas tres fortalezas.
- Con el **efecto palanca**, comunicar a la persona estas tres fortalezas con tanta fuerza y énfasis que logrará apalancar lo que usted quiere que ella corrija o haga. Hacer **sugerencias**, no dar órdenes: solo debe sugerir el comportamiento que se espera.
- Una vez hecha la sugerencia, transformar el **pedido en una pregunta**, en lugar de una imposición.

### 3. Asumir el liderazgo transformador y trascendente: encontrar mis fuentes de poder.

Es el liderazgo que hace falta en la nueva era que nos ha tocado vivir y en el cual, nosotros como líderes, seremos esa persona que potencia, trabaja y amplifica el potencial y las cualidades del otro. Vamos a trabajar en potenciar al otro: vamos a **influir**. Esta palabra viene de una secuencia interior de qué es lo que tenemos que hacer.

**Primera secuencia - Fluir internamente:** tenemos que analizar nuestros propios factores de fluidez: ¿qué es lo que nos hace fluir?, ¿qué cosas hoy nos encantan de nosotros mismos? Cuando empezamos a fluir, entonces podemos confluir, nos unimos al otro y fluimos juntos. Este es el verdadero trabajo en equipo, cuando lo que nosotros tenemos completa a lo que los otros tienen y viceversa.

Cuando podemos fluir, llega el momento de la influencia.

**Segunda secuencia -Influencia:** en momentos como este, muchos de nosotros estamos preocupados por la supervivencia de nosotros mismos, de nuestra organización. En algún momento, lo que nosotros necesitamos es salir de la traba de esta situación de ser presos de nuestros miedos. Lo que necesitamos es fluir para luego influir: “Yo salgo de esta traba, trasciendo mis temores y mis miedos para poder influir a través de nuevas maneras”. Poder ver de qué manera ayudamos a nuestra gente a trascender también sus miedos para que puedan fluir por sí mismos. La influencia es cuando nos conectamos con algo superior a nosotros.

### 4. Conectar con personas valiosas: punto clave para la gestión del optimismo.

¿Con quién necesitamos conectar? ¿Qué queremos ver? ¿A quién le vamos a permitir entrar en nuestra vida? En momentos tan difíciles como este, es clave empezar a mirar noticias positivas, lograr conexión con personas valiosas, abrir la ventana de nuestro hogar a un mensaje distinto y positivo.

Somos la media de las 5 personas con las que más tiempo pasamos en nuestra vida. Este es el momento de empezar a seleccionar, de amplificar el mensaje de quienes le ayudan a salir adelante, de aprender y eliminar noticias o personas negativas.

### 5. Tomar decisiones: decidir, decidir, decidir.

Cuando estamos en nuestra vida “normal”, vemos y analizamos muchas herramientas y procesos para tomar buenas decisiones, pero de repente entendemos que nosotros en realidad no somos capaces de recorrer ese proceso.

En tiempos de incertidumbre, las decisiones empiezan a demorarse, el miedo nos hace frenar y nos impide tomar decisiones. Es ahora más que nunca cuando debemos decidir, decidir, decidir: cada decisión no tomada es un peso en nuestro cerebro que vamos cargando y que nos quita energía.

¿Qué hacemos si no podemos analizar la decisión en profundidad? ¿Qué hacemos si estamos tomando una decisión en medio de una gran inquietud? Lo que hace que una decisión sea buena no es cuánto tiempo tomamos antes de decidir, sino el primer paso que damos después. Decidamos sin miedo, y cuando hayamos decidido, articulemos un plan de acción con los siguientes pasos que siguen a continuación.

### 6. Despertar la creatividad para ver.

Generen su creatividad, convoquen a su equipo, generen tormentas de ideas, imaginen escenarios, tomen la decisión y hagan que sus decisiones sean potentes con la información que se tiene al momento.

De alguna manera, necesitamos esta proyección de acción, y, creativamente, inventar el futuro de queremos predecir. Y viene lo siguiente:

## **7. Orientar a la trascendencia, creer para ver: contagiar entusiasmo, el optimismo es un acto político.**

Actualmente, todos somos políticos. Ahora nosotros tenemos que contagiar, que se nos vean las fuerzas, las ganas, la convicción: **tenemos que contagiar a nuestros clientes, a nuestro equipo y a nuestros proveedores.**

Estamos llenos de malas noticias, pero seguramente usted tiene una buena noticia que contar, algo positivo con qué conectar con su gente. Por favor búsquelo y encuéntrese con esa mejor versión suya, busque el héroe que tiene dentro, encuentre su propio poder. Ese poder que lo ayude a:

## **8. Orientar todo lo que haga a la trascendencia.**

Todo lo que crea firmemente en su mente lo podrá ver. Santo Tomás decía: “Ver para creer”. Verlo dentro suyo, verlo en su cabeza para que pueda proyectarlo. Debe ser capaz de creer, de tener la convicción y poder contagiarla, elevar sus estándares y los estándares de su equipo. Cuando haga todo esto, entonces nos toca lo siguiente:

## **9. Desaprender todo lo que haga falta.**

Tiene que ponerse en modo desaprendizaje, y buscar todos esos conocimientos que tenía, que eran válidos en el contexto anterior, pero que probablemente no sean válidos en el nuevo contexto.

Reúnase con su equipo y analicen sus procesos: ¿hay cosas que hacíamos que ya no tienen sentido seguir haciendo en este nuevo escenario? Revise la organización, la forma de conectar con sus clientes y proveedores, revise todo lo que probablemente era válido o valioso antes, pero que hoy no lo es.

Debe dejar fuera todo lo que puede no ser útil en este nuevo escenario, necesitamos sacar cosas de nuestras vidas. Es el momento de trabajar nuestra mente, revolucionar nuestra vida, darles vueltas a muchos prejuicios y preguntarnos: ¿qué tenemos que aprender nuevo?

Su capacidad de desaprender es lo que lo va a mover a usted a ser extraordinario en el nuevo escenario.

## **10. ¡Hágalo ahora! Empiece por una acción: transforme todo en acción, ¡tome una decisión ya!**

Es el momento de amar este cambio que nos transformará. Nosotros tenemos la posibilidad de generar un nuevo mañana que requiere de tres cosas: mucho enfoque, mucha pasión y mucha alegría.

Generemos endorfinas y serotonina. Este es el momento de transformarnos: aunque estemos encerrados en casa, podemos abrir una puerta y trascender.

# 06

## PRODUCTIVIDAD EN TIEMPOS RETADORES

Rosendo Roche

Viernes 24 de abril, 2020



Muchas veces, ante tanta incertidumbre que genera una crisis humanitaria y social sin precedentes, con implicaciones inmediatas y a largo plazo en la forma en la que trabajamos y nos relacionamos, no nos sentimos cómodos y creemos que no nos podemos planificar debido a los cambios rápidos y constantes.

Una de las principales características en estos momentos, es la poca claridad para vislumbrar lo que viene y el permanente cambio de reglas de juego, que trae consigo un impacto en nuestra productividad, lo que provoca que se reduzca la capacidad de nuestra mente cuando la sobrecargamos de trabajo. Como consecuencia del cambio de las condiciones que estamos enfrentando hoy en día, es por eso, que es importante redefinir la forma de gestionar nuestra vida personal y profesional.

### ¿Por qué tenemos que redefinir nuestra forma de gerenciar nuestra vida y trabajo?

Por la circunstancia que estamos viviendo, por el cambio de las condiciones que estamos presentando hoy en día. GTD es una metodología internacional que surge de la observación desde hace 30 años de cómo hacen las cosas las personas más eficientes —los CEO, los gerentes o personal de línea— y por qué son tan eficientes. De ahí, vienen los hábitos y recomendaciones que compartiremos en este *webinar*.

### ¿Qué es Getting Things Done – GTD?

Es una metodología personal de productividad que redefine la forma de gerenciar su vida y su trabajo. Se puede traducir como “*haz las cosas eficazmente*”.

Los objetivos del sistema de Getting Things Done (GTD) son dos:

- Evitar saturar nuestra capacidad mental y emplearla en asuntos que realmente exigen de todas nuestras facultades y capacidades.
- Tener disciplina para tomar decisiones respecto a qué entra en nuestra vida y sobre las próximas acciones necesarias.

También, conseguir un estado de concentración en las tareas del momento presente. Es aplicable por igual a lo personal y a lo profesional, aportando al trabajo en equipo, crecimiento personal y cultura organizacional.

### ¿Cómo lo estructuramos? ¿Cómo GTD ayuda en el trabajo en equipo?

Según Peter Drucker, el trabajo más importante es definir el trabajo, desarrollar la habilidad de manejar lo más importante, incrementar la velocidad de respuestas y enfocarnos en lo que realmente debemos estar enfocados: próximas acciones y resultado esperado.

En cuanto al crecimiento personal, GTD nos libera espacio en nuestra mente para realmente enfocarnos en aprender. Como reto, debemos lograr enfrentarnos a las nuevas situaciones que están ocurriendo actualmente y las que van a venir una vez logremos salir de esta situación.

Los proyectos necesitan definición, pero también necesitan el **cómo**. Regularmente, nos perdemos en ese cómo porque entendemos que es muy complicado.

Como cultura organizacional, GTD desarrolla el liderazgo, el cual se refiere de alguna manera al reconocimiento de que el líder sabe la combinación de hacer las cosas y sabe a dónde tiene que ir.

## ¿Por qué GTD?

Nuestra productividad aumenta en la medida en que tengamos la mente clara y libre de la preocupación de olvidar cosas importantes. En un mundo donde la sobrecarga de información está siempre presente, GTD trae orden a un mundo de caos.

El caos está en el mundo exterior y puede surgir en cualquier lugar, pero no debemos permitir que nos paralice la mente. Tenemos que lograr de alguna manera enfrentarnos a ese caos.

## ¿Cómo saber cuándo el caos nos está afectando?

A través de estos síntomas:

- Largas jornadas laborales
- Dificultades financieras
- Problemas de salud
- Problemas emocionales
- Incumplimiento de fechas
- Sentirse abrumado
- Insatisfacción
- Ansiedad
- Aburrimiento
- Pereza

Todo esto atenta contra el **control** que debemos tener sobre nuestra vida y nuestro trabajo. Estos síntomas nublan un poco nuestras **perspectivas** sobre hacia dónde vamos, cuáles son nuestras prioridades y cuáles son las mejores decisiones que debemos tomar en cada momento.

Estas preguntas y retos son para nosotros **una gran oportunidad** si tenemos las herramientas y sabemos cómo manejar y gerenciar esta situación.

Siempre nos damos una gran excusa: **“No tengo tiempo”**. ¿Pero el tiempo es realmente lo que necesitamos? No, porque el tiempo no se puede gerenciar, pues nadie puede obtener más de 24 horas al día ni más de 7 días a la semana.

Es cuestión de **crear espacio en nuestra mente** para poder enfocarse en estar informado, consciente y atento de su entorno, de los retos, de los riesgos y de las oportunidades. Esto es estar en control. En un estado de control, esa sensación se convierte en libertad para ser creativo, para conectarse con el pensamiento estratégico, ubicarse frente a los retos, ser sinónimo de excelencia o simplemente para estar presente y significativamente comprometido con lo que tenemos y queremos hacer en el momento. Esto se logra con espacio en nuestra mente.

Todo esto lo hacemos a través de la metodología GTD.

“Tu mente es para crear ideas, no para almacenarlas”.

– David Allen

## ¿Por qué es necesario este método?

- La mente piensa en las cosas, aunque no pueda hacer nada sobre ellas.
- La gente tiene más responsabilidades de las que puede manejar.
- El trabajo y la vida personal se mezclan.
- Nuestros trabajos cambian constantemente.
- Los sistemas que permiten una visión general de la vida no eliminan el agobio cotidiano.

Cuando conocemos las herramientas y cómo manejar la situación que estamos enfrentando, todos los obstáculos y retos que se nos presentan se convierten en oportunidades y quien tome ventaja en estos momentos es el que saldrá airoso al final de este periodo. En las oportunidades es donde debemos enfocarnos porque es donde podemos colaborar en la solución de las crisis.

Usualmente, estamos malgastando nuestra mente en tratar de recordar cosas, pero eso NO es lo que nuestra mente hace bien. Debemos tener claro que nuestra mente debe ser utilizada para lo que es buena: para planificar, resolver problemas, encontrar dificultades, discernir, pero no para llenarla de vicisitudes para acordarnos. Para ello necesitamos, entonces, un cerebro auxiliar como agendas, celular, computadoras, para recordarnos las cosas.

GTD es un método para gestionar eficazmente las tareas profesionales y personales, no los contenidos. Está diseñado en un proceso de cinco pasos para lograr prepararnos para los retos y oportunidades que se nos presenten.

Nuestra vida es un estricto balance entre control y perspectiva. La falta de cualquiera de estos dos elementos es justamente la razón del fracaso de muchas personas.

## ¿Cómo desarrollar el control y la perspectiva a través de los 5 pasos GTD?

**Paso 1. Capturar:** recolectar lo que tiene su atención. Estar *aware*.

**Ejercicio 1.** Barrido Mental

**Tiempo para realizarlo:** 2 Minutos

- Anotar todos los asuntos que pasen por su mente, utilizando solo palabras cortas no frases. No defina ni explique. Confíe en su cerebro.

**Paso 2. Clarificar:** procesar lo que significa e implica cada uno de esos asuntos que tienen nuestra atención. Debemos hacernos la siguiente pregunta: ¿es accionable o no, tengo que hacer algo o no? Decido que hacer.

Todo asunto tiene **un resultado esperado y una próxima acción**. El resultado esperado es lo que quiero lograr con cada uno de estos asuntos, es mi visión de éxito, el cual es **un proceso cognitivo hacia el futuro**. Una próxima acción es un **proceso cognitivo del presente** donde se pregunta: ¿qué es lo que hoy tengo que hacer para moverme desde donde estoy hacia ese resultado esperado que acabo de definir?

**Ejercicio 2.** Resultado esperado – Próxima acción

**Tiempo para realizarlo:** 2 Minutos

- Del barrido mental, tomar uno o dos elementos (por ejemplo, examen de sangre) y definir cuál es su próxima acción. Y después, defina cuál es el resultado esperado.

### Ejemplo de Ejercicio:

Palabra de Barrido Mental: examen de sangre.

1. ¿Qué es examen de sangre? Tengo que hacerme los exámenes de sangre para enviar al Dr. Oletta como parte de mi chequeo anual.
2. ¿Cuál es el resultado esperado? Obtener los resultados del examen de sangre y enviárselos al Dr. Oletta.
3. ¿Cuál es la próxima acción? Llamar al Dr. Oletta y preguntarle qué laboratorio me recomienda para hacerme el examen de sangre.

Si no se toma esa primera acción, la idea o asunto no se mueve hacia el logro. Por ello, definir la próxima acción es un arte. Para entrar en la ola de productividad, utilizamos la **regla de los 2 minutos** la cual dice que si usted identifica una próxima acción que puede hacer en 2 minutos o menos, **¡hágala de inmediato!**

Esa próxima acción le va a regalar tiempo a las otras personas que van a hacer algo con esa actividad luego de esa actividad. No se convierta en el cuello de botella de su propia gestión. Usar esta regla tiene un incremento de productividad.

**Paso 3. Organizar:** es colocar las cosas donde pertenecen, estableciendo que el significado del sitio donde está concuerda con lo que es en particular esa actividad.

**Paso 4. Reflexionar:** es revisar frecuentemente, dar un paso atrás y ver todo el sistema, tener una perspectiva más amplia.

**Paso 5. Ejecutar:** es simplemente hacer, elegir qué hacer.

La idea central de todo esto es tener un sistema actualizado que me defina prioridades claras y que me lleve a decisiones efectivas y eso es Getting Things Done – GTD de forma objetiva.

*“Existe algo peor que entrenar a tus empleados y que se vayan, y es, no entrenarlos y que se queden”.*

– **Henry Ford**

Ahora cada uno de ustedes sabe cuál es su debilidad, dónde quiere mejorar y dónde necesita prepararse para los retos que le toca enfrentar.

## 07

CLAVES PARA ENERGIZARNOS  
Y EMPODERARNOS ANTE UN ESCENARIO  
RETADORFrancisco Javier Galán  
Martes 28 de abril, 2020

Antes que nada, lo primero que debemos hacer es poner foco en el proceso y no en el objetivo. Enfoquémonos en algo que pueda romper los esquemas de lo que hemos visto habitualmente. El concepto de tener claro el proceso y no el objetivo, es aplicable en todo tipo de proyectos, gestión de equipos, persuasión o coaching.

### 1ra herramienta - Pon foco en el proceso y riega tus talentos:

#### 1. ¿A qué se refiere en poner foco en el proceso y no en el objetivo?

Debemos tener claro la diferencia entre querer y necesitar. ¿Qué significa esto? Pues, que todo el mundo quiere lo que no tiene y todo el mundo necesita lo que tiene. Esto quiere decir que el equipo que tiene en su empresa, todos, con sus más y con sus menos, los mejores y los peores, son justo el equipo que usted debe tener para seguir creciendo.

Sus clientes son los clientes precisos que necesita. **El entorno que estamos viviendo hoy es justo el entorno que debemos tener para seguir creciendo.**

En el momento que tomamos conciencia y no solo pensamos en el resultado, nos enfocamos en el proceso de todas las situaciones que nos van ocurriendo.

Lo que nos lleva a realizarnos la siguiente pregunta: ¿con qué contamos? Pasa algo mágico con esta interrogante porque en este momento nos percatamos de que contamos con determinadas cosas en nuestro haber. ¿Qué podemos hacer con lo que contamos, que, además, es lo que tenemos y es lo único que necesitamos?

#### Talentos versus fortalezas

Todos tenemos talentos; no hay nadie que no tenga talentos. Esos talentos, ¿para qué están? En el mundo, hay dos misiones que debemos cumplir a nivel personal y profesional:

1. **Interna - Aprender a ser feliz:** esto es un proceso de aprendizaje.
2. **Externa - Aportar valor desde el corazón:** esto lo hacemos desde lo que tenemos fuerte nosotros: nuestros talentos.

#### Diferencia entre talento y fortaleza

Imaginemos que nacemos con el talento de relacionarnos con la gente; es algo que nos fluye. Pero, de ahí a que sepamos argumentar bien delante de la gente, sepamos escucharlos bien o adaptar nuestro mensaje en función de las personalidades que tengamos adelante, hay un abismo. En el momento en que incorporamos esas habilidades y destrezas, ¿qué hacemos? Hacemos de nuestro talento una fortaleza: nuestra misión es pulir nuestros talentos.

El talento, podríamos decir que es un carbón, ese carbón con el que nacemos que está en bruto. Está en nosotros encargarnos de pulirlo. Y, ¿qué pasa cuando nosotros lo pulimos? Que lo vamos a transformar en un diamante, brillando con nuestra fortaleza.

## 2. ¿Qué hace el entorno en nosotros cuanto más cuidemos lo que tenemos?

En la medida en que nosotros cuidamos lo que tenemos, —nuestro trabajo, nuestros compañeros, nuestros clientes, nuestra familia—, estos nos proveerán de muchos más recursos. Si no perdemos de vista nuestros talentos, estos nos van a permitir automáticamente transformarlos en fortalezas. De ahí la importancia de cuidar nuestro entorno.

Por eso es la importancia de trabajar desde lo que tenemos. Es decir, el cambio y la evolución no vienen por qué pidamos cosas de afuera hacia adentro. El cambio y la evolución vienen de adentro hacia afuera. Esto es universal y aplica con todo lo que interactuamos.

Ahí radica la importancia de esta primera herramienta: pon foco en el proceso y riega tus talentos como si fuesen plantas, focalicémonos en el proceso y haremos y conseguiremos que el entorno nos provea cada vez de más recursos.

### **2da herramienta – Interrelación con nosotros y el entorno: Acepta y consume el mínimo de energía, principio real de proactividad.**

Ante todo, tenemos que trabajar desde la aceptación. Nos podemos quejar y resignar, pero la resignación no vale para nada porque esta conlleva sufrimiento y el sufrimiento conlleva autodestrucción. Por lo tanto, tenemos que ver desde dónde nos está ocurriendo lo que nos está ocurriendo, y lograr comprenderlo.

¿Cómo explicamos la comprensión? Tomemos nuestro desarrollo personal y profesional como cuando vamos a cursar una carrera universitaria. ¿Qué significa esto? En una carrera universitaria ocurre lo siguiente: nosotros elegimos la carrera que deseamos, vemos un pensum con diferentes asignaturas que debemos ir cumpliendo y no podremos pasar al segundo semestre de la carrera si no cumplimos con las asignaturas del primer semestre. Entre todas esas asignaturas que aparecen a lo largo de nuestra carrera, existen unas que nos gustan más y otras menos. Pero, sea lo que sea, debemos de cursarlas igual. Una carrera puede durar 2-3 años si somos muy aplicados, 5 años si lo hacemos a un ritmo normal, pero puede durar 30 años. Nadie nos dice en cuánto tiempo debemos terminar una carrera. Lo que sí es cierto es que, para terminarla, debemos cursar todas las asignaturas.

Todo lo que está surgiendo es para generar un aprendizaje. Hay asignaturas, como la situación que estamos viendo en estos momentos, que no son de las fáciles: esta es una de las asignaturas complicadas.

Ante todo, hay que considerar que, para nuestro desarrollo personal y profesional, tenemos que superar esas asignaturas, esos “problemas”, que nos van colocando en el camino para que alcancemos la excelencia en el desarrollo de esta carrera que hemos elegido.

La pregunta que hacemos es: ¿nos viene siempre a nosotros ese problema? ¿Se repite constantemente el que ese problema vuelva hacia nosotros? ¿Será que debemos aprender algo de ese problema? ¿Qué pasa si no hacemos frente a esa situación? Es aquí cuando poco a poco el entorno nos va probando y colocando en situaciones más complejas, hasta que llega un momento en donde nos encontramos entre paredes y no tenemos escapatoria, por lo que sí o sí lo tenemos que aprender.

Por eso queremos que haga esta reflexión, ahora que estamos en nuestras casas: ¿será que tenemos que aprender algo? ¿Hay algo que tengamos que aprender que está ocurriendo en el mundo, y que, al final, el entorno y el contexto han considerado oportuno para que lo aprendamos? Habrá personas que no lo vean así, pero habrá otras personas que están en la inquietud del aprendizaje y que se habrán cuestionado esto. Estamos en un momento que debemos de pensar las cosas.

Todo aquello que de alguna forma y en algún momento rompe nuestro centro y nos genera un estado de incomodidad, no es casual; es algo que necesitamos sí o sí para podernos desarrollar. Si lo dilatamos, y no hacemos caso a eso, lo que va a ocurrir es que el entorno, nos lo va a volver a mostrar hasta que terminemos aprendiendo.

Si las personas y las empresas fueran cada vez más conscientes de que todo lo que nos ocurre, cuanto antes lo abordemos, mejores resultados vamos a obtener, generaremos más eficiencia y fidelización de nuestros clientes.

¿Qué pasaría? Cambiaría todo, ¿verdad? De ahí la importancia de la segunda herramienta, ya que la interrelación con uno mismo acepta lo que nos ocurre: seamos conscientes de que lo que nos está ocurriendo es para nosotros, si lo aprendemos, vamos a seguir evolucionando.

Ante lo que nos ocurre, asumámoslo rápidamente, hagámoslo inmediatamente, consumamos el mínimo nivel de energía y ahí es donde tenemos realmente el concepto de proactividad.

*“Proactividad es hacer las cosas, consumiendo el mínimo nivel de energía”.*

– **Francisco J. Galán**

### 3ra herramienta - La acción: no nos tomemos los noes de forma personal

#### Lo contrario al éxito

Seguramente, lo primero que nos llega a la mente es “fracaso”. La pregunta que les queremos hacer es: ¿conocemos a alguien que esté consiguiendo grandes resultados en su vida, y no haya tenido grandes momentos de frustración? Seguramente no. Todas las personas que han conseguido grandes resultados en la vida han tenido muchos momentos de frustración. Por lo tanto, lo contrario al éxito no es el fracaso, es la falta de acción.

¿Cuál es la peor acción que podemos tener? Es la inacción, porque cuando uno actúa ocurren dos cosas: acierta o aprende. Por eso, lo contrario al éxito no es el fracaso, es la inacción.

En esta vida, tal vez nos hemos acordado de situaciones o momentos difíciles que, hoy, comprendemos la razón de por qué nos ocurrieron. Y que, con el tiempo, nos damos cuenta de que lo hemos tenido que vivir porque era necesario para lo siguiente que debíamos afrontar.

*“Los puntos se unen en tu vida”.*

– **Steve Jobs**

No debemos de tomarnos los noes de forma personal, los noes son necesarios para capitalizar el aprendizaje y seguir avanzando. Por lo tanto, cada vez que nos salga un NO, vamos a darle las gracias porque era necesario para seguir evolucionando.

*“La importancia de un líder es la capacidad de ver potencial en personas, independientemente de su formación”.*

– **Francisco J. Galán**

Le hemos dado tres herramientas. Ahora veamos que ocurren con ellas:

**Con** **F** + **I** + **A** = **R**

Cuando sumamos **el foco, la interrelación y la acción, F + I + A**, nos saldrá la **R** de **resultados**, y ahí obtenemos el **método confiar**. Hoy más que nunca, necesitamos confiar los unos en los otros, y sobre todo confiar en uno mismo. Porque en la medida en que uno confía en uno mismo, así lo va a proyectar: nuestros pensamientos se transforman en palabras, nuestras palabras se transforman en acciones, nuestras acciones en hábitos, nuestros hábitos en nuestro carácter y nuestro carácter en nuestro destino.

Por eso, si empezamos a tener confianza en nuestro contexto, en el entorno y en que todo lo que nos está ocurriendo es perfecto, permitiremos tanto en nuestro entorno personal, como en nuestro entorno profesional, desarrollar unos niveles que ni siquiera habríamos imaginado.

Cuanta más energía tenemos, mayor capacidad tenemos de incorporar información. De una forma más tangible, cuando comprendemos lo que nos ocurre, tenemos paz interior, y cuando tenemos dicha paz, nos volvemos personas con mejores capacidades energéticas.

### A continuación, una historia:

*Había un reino donde vivía un rey que estaba en paz consigo mismo, un reino feliz en el que todas las personas estaban en armonía, tenían víveres, tenían todos los recursos habidos y por haber, todas las casas eran bonitas, el entorno era bonito, todo era espectacular, todo con una armonía maravillosa.*

*El rey, preocupado porque todo era demasiado perfecto, ante esa preocupación, citó a todos los sabios del reino y les postuló a ver hasta qué punto le podrían compartir alguna herramienta que, en los momentos más críticos, pudiera utilizar para salir de momentos complicados en el que se pudieran encontrar. Fueron pasando todos los sabios del reino, y cada uno le iba mostrando diferentes herramientas, unas mejores, otras peores. Poco a poco, las iba viendo todas hasta que llegó un sabio humilde y sencillo, una persona que se le veía con muchas ganas de aportar valor, y le dijo: “Mire, yo aquí tengo algo que le va a poder ayudar a salir de una situación crítica en el momento que usted se encuentre con ella. Le garantizo que en el momento que esté en esa situación, solo va a tener que coger este pergamino y mirarlo, pero con una condición. La condición es que solo lo va a poder abrir cuando se encuentre en esa situación que sea complicada”.*

*El rey se quedó perplejo porque tenía muchísimas ganas de abrir el pergamino. Todo siguió. El reino era feliz, pero como en todos los sitios, esa perfección cambia de la noche a la mañana. Un día, otro pueblo guerrero, envidioso de este reino que fluía con tanta armonía, decidió invadirlos de una forma agresiva, y conllevó a que muriera una gran parte del poblado. El rey, junto con su séquito, salió huyendo. El rey se tuvo que ir a un lugar donde estaba muy deprimido y en ese momento dijo: “Recuerdo que el sabio me dio un pergamino y que en el momento en que me encontrara en una situación complicada, hiciera uso de este”. En ese momento, buscando y buscando, encontró el pergamino y entonces lo abrió y se lo llevó al pecho y empezó a sonreír. Se estarán preguntando qué había escrito en el pergamino. En el pergamino decía: **“Esto pasará también”**.*

*El rey tomó fuerzas, pudo volver con un ejército, pudo reconquistar su reino, entró vitoreado por todo su pueblo que le aclamaba porque estaba feliz otra vez de que volviera esa armonía que habían vivido anteriormente con un rey generoso y con un pueblo en el que estaban todos aportando a que existiera ese compartir de forma espectacular y sana. A la derecha de la multitud, el rey vio al sabio otra vez y le dijo emocionado: “Muchas gracias por aquello que me dio”. Y el sabio le dijo: “Sí, lo hice con mucho gusto, pero también le quiero decir algo: no se olvide, porque al igual como pasó aquello, esto también pasará”.*

En conclusión, lo que estamos viviendo ahora va a pasar, y volveremos a encontrarnos cara a cara. Pero este momento nos está enseñando que valoremos la situación que estamos viviendo ahora. Y que cuando vayamos al trabajo, y estemos físicamente con nuestros compañeros, le demos el valor que tendríamos que haberle dado anteriormente o incluso más. Porque ese momento en que volvamos, también pasará.

## 08

## LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA FRENTE A LA NUEVA REALIDAD: 10 CLAVES PARA ELABORAR UN PLAN DE ACCIÓN

Joan Miguel Piqué  
Jueves 30 de abril, 2020



Las empresas ya sienten los efectos provocados por la nueva realidad. La gran mayoría, de forma muy negativa. Algunas otras, se ven sometidas a una enorme presión productiva que las hace tener un colapso provocado por el exceso de demandas.

Es por esto por lo que debemos preguntarnos cómo va a cambiar todo, cómo vamos a hacer para adaptarnos y para ser los más ágiles, los más resilientes y los más capaces en esta nueva circunstancia de la vida.

Cuando estamos intentando ayudar a empresas a adaptarse a la nueva realidad, nos encontramos con dos tipos de empresa:

1. Unas que quieren volver muy rápido a su situación anterior y que se preguntan cuándo vamos a volver, cuándo vamos a comportarnos como lo hacíamos antes.
2. El otro bloque de empresas se pregunta qué tenemos que hacer para acostumbrarnos a esto.

Este segundo bloque de empresas es más realista.

No debemos querer volver al pasado porque el pasado se comportaba de una determinada manera y el futuro está llegando muy rápido. Debemos adaptarnos a esta nueva situación y no intentar esperar hasta que algo cambie para tomar decisiones.

El concepto VUCA que significa volátil (varía mucho en muy poco tiempo), incierto (no hay seguridad de cómo va a evolucionar la situación), complejo y ambiguo es un término inventado por el ejército de los Estados Unidos en los años 90 en la guerra de Afganistán para caracterizar una situación que consideraban extremadamente volátil, incierta, compleja y ambigua. Esto quiere decir que vivimos en un cambio constante. Nos hemos dado cuenta de que el mundo VUCA existe y es parte de nuestra nueva realidad.

### Consejos para tratar la situación y mejorar en el día a día, además de la posición en el mercado:

**Distancia.** Lo que hemos experimentado, y continuaremos experimentando, es una realidad y una variable que va a continuar existiendo en este nuevo momento que estamos viviendo. Se va a mantener en los trabajos y en los espacios públicos como protección y seguridad, lo que tendría impacto en muchos sectores.

**Resiliencia.** Hacerlo bien en la adversidad, tener buenos resultados, aunque las cosas no sean como la habíamos previsto. Resistir, seguir con nuestros objetivos, prioridades y las cuestiones que teníamos planteadas.

**Economía de bajo contacto.** Será muy beneficiosa, con cambios a su vez en la economía.

**Más gobierno.** Los gobiernos en el sector público van a tomar un rol más importante a lo largo de los próximos meses y años. Esto es porque la población se ha dado cuenta de que es muy importante tener infraestructuras sanitarias que puedan responder ante situaciones de alerta y peligro.

**Empresas controladas.** Existirán empresas que van a estar bajo el control de la opinión pública, y habrá la controversia de si deben dedicarse no solo a incrementar su beneficio, sino a tener en cuenta cómo pueden ayudar a su sociedad, su entorno o sus trabajadores.

**Mercados volátiles.** Los mercados se van a convertir y van a seguir siendo un entorno muy volátil, al cual vamos a tener que prestarle mucha atención. Al final, vamos a tener **buenas noticias** porque, ante situaciones de cambio profundo, contamos con personas, empresas y equipos que se dedican a cuestiones que nos interesan e impactarán positivamente en nuestra realidad.

**Gestión de la información.** Recibimos muchas informaciones durante el día. Muchas de estas no son ciertas, ya que estamos muy expuestos a la desinformación.

**Privacidad.** A través de distintas aplicaciones, estamos sujetos a términos en los cuales se ven nuestros datos, no sabemos para quién, ni para qué control. Es importante que seamos conscientes de que estamos aportando mucha información a la red, la cual debemos exigir y pedir que se trate de manera responsable y privada siempre que se pueda.

**Medio ambiente y salud.** Nos hemos dado cuenta de que el respeto al medio ambiente puede tener resultados espectaculares en muy pocos días y hemos demostrado que podemos tener ganancias excepcionales. Eso les da alas a todas aquellas personas que, al medio ambiente y al cambio climático en muchos entornos en el mundo, le llaman emergencia ambiental, un tema que tenemos que tratar.

**Nuevo escenario geopolítico.** Algunos han levantado la voz diciendo que la situación que estamos viviendo puede responder a algún tipo de conflicto entre distintos países, por ejemplo, el entorno geopolítico de China, como foco del principio de toda la situación y cómo han ido reaccionando en distintos ámbitos los países y sociedades. Esto quiere decir que se configura un ámbito sociopolítico y geopolítico totalmente cambiado.

**Ganadores y no ganadores.** Hay sectores que claramente salen beneficiados en las distintas crisis y hay otros sectores que naturalmente van a tener más dificultades para adaptarse a la misma situación. Tenemos que valorar nuestro bien y cómo debemos actuar y reaccionar en función del sector en el que estemos.

**Cambios de comportamiento.** Los consumidores, las empresas y las personas ya estamos viendo cambios de comportamientos muy importantes que han venido para quedarse.

## ¿Cuál es nuestra estrategia?

Seguramente todos hemos pensado cómo deberíamos cambiar la estrategia y por eso vamos a plantear varias preguntas como inicio para ver cómo vamos a afrontar esta época de cambio:

- ¿Cambiamos nuestra estrategia? ¿Debemos cambiar nuestra estrategia?
- ¿Nuestra empresa debe cambiar en algo su estrategia? ¿Tenemos los parámetros perfectamente definidos para afrontar esta nueva realidad?

En la mayoría de las ocasiones, la respuesta es sí. Deberíamos revisar y retocar nuestra estrategia en función de esta nueva realidad. Si decimos que sí, las preguntas son:

### 1. ¿Cuáles son los factores clave de este ajuste que tenemos que hacer en la estrategia?

Debemos incidir en nuestros productos, equipos, organización, valores y la cultura organizativa, el impacto de la tecnología y cómo integrar mayores herramientas digitales y enfrentar un nuevo mercado. Debemos decidir dónde tenemos que influir en nuestra estrategia.

## 2. ¿Qué acciones debemos llevar a cabo?

Lo primero es pensar, lo segundo es ejecutar, porque no queremos tan solo tener nuestra empresa muy bien enfocada, sino que, además, queremos tenerla con las acciones y los resultados que queremos tener.

### Preguntas para revisar los aspectos de la estrategia que pueden mejorar su posición:

**1. La prioridad es sobrevivir.** En este sentido, haremos hincapié en unos aspectos muy concretos:

- **Las personas.** Pongamos atención en las personas, cuidémoslas. Las personas somos las que vamos a hacer que la situación mejore, que nos adaptemos rápido a la nueva realidad o que no nos adaptemos tan rápido. Debemos darles prioridad a las personas.
- **Pide ayuda.** En esta situación, hay muchas empresas a las que no les gusta pedir ayuda. Debemos pedir ayuda, y aquí es cuando volvemos al entorno VUCA: no podemos controlar una realidad tan compleja que cambia tan rápidamente.
- **La reputación se construye en estos momentos.** Será clave para el éxito de nuestras organizaciones para un futuro próximo. En momentos de gran transformación es cuando las reputaciones de las empresas y las imágenes corporativas se fundamentan más: cuando sentimos que las empresas están cerca de nosotros y que podemos serles fieles. Construyamos una reputación auténtica de contacto con nuestros proveedores, clientes, comunidad, nuestra gente y organización.
- **Comunicación, comunicación, comunicación.** Es fundamental, es muy importante, que hablemos de cómo queremos cambiar, de cómo nos sentimos, de cómo podemos afrontar cualquier obstáculo o esa situación de cambio que tenemos. Debemos hacer una comunicación estratégicamente diseñada.

**2. Los elementos básicos de nuestra estrategia**

- ¿Cómo afecta a mi empresa la actual situación y sus perspectivas?
- ¿Qué acciones debemos llevar a cabo para minimizar el impacto?
- ¿Hay alguna oportunidad que podamos aprovechar en esta situación?

Estas tres preguntas son las que le hacemos a las empresas para responder a sus estrategias. A veces se llega a la conclusión de que está perfectamente bien, pero es saludable hacerles estas tres preguntas y ver qué respuestas nos dan.

**3. Prepárate para la siguiente (que la habrá) y ponte a punto para volver**

- Deberíamos esperar fases adicionales de la pandemia actual y epidemias adicionales en el futuro
- Preparación y prevención. Preparándose para la próxima crisis (o la próxima fase de la crisis actual)
- No te olvides de esto en cuanto pase todo
- ¿Qué te habría gustado tener mejor preparado?
- ¿Qué va a cambiar en nuestra cadena de valor?
- Si mañana hay que volver a la normalidad, ¿estamos preparados?

En este momento, le preguntamos a las empresas: ¿sus clientes van a ser distintos a lo largo del tiempo?; ¿la situación que nos toca vivir los va a cambiar de alguna manera?; en nuestra cadena de valor, en todo el espacio que tenemos para construir nuestros productos, servicios, aliados, proveedores, ¿todo eso va a cambiar de alguna manera? El tiempo pasa muy rápido y tenemos que adaptarnos ya que estamos viviendo una situación de cambio profundo. Que nada los desvíe de sus objetivos.

#### 4. Los números, bien analizados y continuamente actualizados

Sin recursos, no hay empresa. Algunos quizás tengan que volver a empezar. Mientras tanto, tengamos el control de nuestros tiempos y nuestros escenarios.

- ¿Aguanta el plan de tesorería?
- ¿Qué recursos externos podemos tener?
- ¿Aguantan los números los nuevos escenarios?
- ¿Cómo será el presupuesto del 2021?

#### 5. Compliance, responsabilidades, seguros y protección

Debemos hacer una revisión exhaustiva de todas nuestras responsabilidades y elementos de protección. Es el momento de revisar todo aquello que a veces queda pendiente por las dinámicas y urgencias del día a día.

- ¿Seguros, cobertura?
- ¿Planes de seguridad, protección?
- ¿Laboral, fiscal, legal?

#### 6. Gestión del estrés, la ansiedad y la incertidumbre

Nada es normal. La concentración es difícil. Queremos actuar con la máxima serenidad posible. **NO PUEDE SER.** Es mucho mejor afrontar el “*elefante en la habitación*” y dar herramientas para poder vivir con él. A veces, intentamos actuar como que nada está cambiando.

Todo va muy rápido. Debemos darnos el tiempo para recuperar la atención de las personas, para preguntarles a nuestros equipos, nuestros clientes:

- ¿Están bien?
- ¿Qué les preocupa, necesitan ayuda?
- ¿Cómo creen que va a evolucionar todo esto?

#### 7. El equipo de recuperación

Normalmente, las tareas importantes no tienen un responsable. Ya tendremos tiempo de dismantelar el equipo de recuperación. Mientras tanto, es la prioridad.

Debemos tener un equipo de recuperación. ¿Por qué? Porque tenemos que compartir, debemos tener un plan de trabajo, ir señalando cosas que ya hemos hecho, saber qué información necesitamos, quiénes participan en las decisiones, saber cómo conseguir nuestra inteligencia y cómo debemos actuar. Todo esto debe de ser con un equipo muy reducido. Vamos a crear el equipo de las personas responsables de que las cosas cambien. Hay que **COMPARTIR, COMPARTIR, COMPARTIR.**

- ¿Qué inteligencia necesitamos? ¿Cómo tomamos decisiones? ¿Cómo hacemos que pasen las cosas? ¿Bottom-up, top-down, nube?

## 8. Gestión del cambio y la innovación: diversifica

Estamos en constante evolución, ahora más que nunca. Vamos a ver cómo funcionan nuestros equipos de innovación, cómo hacemos esa gestión del cambio y si estamos generando ideas. Deberíamos contar con un equipo de innovación.

- ¿Cómo innovamos?
- ¿Nos cuesta innovar?
- ¿Cuál es el nuevo proyecto de innovación?

## 9. La jornada de trabajo: remoto, flexibilidad, objetivos

Hace tiempo que debimos haberlo abordado, pero ahora es el momento. Quizás ya lo hemos hecho, pero ahora es el momento de volver a pensar:

- ¿Podemos hacer trabajo remoto, tenemos las herramientas, sabemos qué queremos?
- ¿Tenemos las competencias y habilidades?
- ¿Es hora de trabajar con resultados en lugar de con horas?
- ¿Qué nos piden? ¿Qué podemos hacer? ¿Qué debemos hacer?

Este cambio en la organización de las tareas ha venido para quedarse. Debemos hacer una reflexión profunda sobre los objetivos laborales, productivos, y cómo debemos funcionar en este sentido. Es un cambio que debemos afrontar a medio y largo plazo. Es momento de trabajar con resultados en lugar de horas.

## 10. Ya es hora de crear una comunidad

Lo que pasa en la empresa es solo una parte de lo que nos interesa. Hoy, la mayoría de las dinámicas funcionan en red. ¿Estamos preparados?:

- ¿Qué comparto con mis proveedores?
- ¿Qué comparto con mis clientes?
- ¿Qué comparto con mi entorno?
- ¿Qué comparto en mi organización?

Si algo nos enseña esta situación de cambio, es que el siglo XXI es el siglo de las redes, de la colaboración. La realidad es bastante complicada para que la empecemos a gestionar sobre nuestro punto de vista. Hagamos comunidades con nuestros proveedores, veamos qué tenemos en común, qué compartimos con nuestros clientes, con nuestro entorno social, con nuestra organización y vamos a trabajar en proyectos concretos conjuntamente.

En conclusión, nuestra realidad en algunos casos es común, pero en otros casos sencillamente tenemos que reaccionar a la situación que nos está planteando el mercado y a la evolución de las tendencias.

# 09 10 RECOMENDACIONES PARA DIRIGIR EN TIEMPOS DE COMPLEJIDAD

Manuel Bermejo  
Jueves 7 de mayo, 2020



Análisis para la acción:

*“De esto salimos. Con corazón, pero también con cabeza. En la empresa, a la aportación del cerebro la llamamos órganos de gobierno. Su papel es absolutamente relevante.”*

– Manuel Bermejo

Vamos a trasladar de alguna manera enseñanzas que deberían emanar las instancias de los gobiernos corporativos y las compañías ya que, hoy en día, esto es más importante que nunca para apoyar a los ejecutivos, a sus equipos y a los comités de dirección en la gestión de esta tesitura.

A nivel mundial, se han identificado 3 fases bien diferenciadas en la gestión de la crisis que estamos viviendo y que se refieren a la capacidad de adaptación de las empresas:

## 1ra fase - Shock:

Gestión del shock y organización para adaptarse a las medidas adoptadas por las autoridades ante la pandemia global.

## 2da fase - Asegurar la viabilidad en el corto plazo de la compañía:

Tres medidas para asegurar la viabilidad a corto plazo:

- Protección sanitaria, que es abastecer a los colaboradores de herramientas para protegerse sanitariamente; por ejemplo, en el mundo industrial, separando los espacios para que no haya contacto físico y contando con los equipos de protección personal.
- Acumular la liquidez para validar y asegurar la viabilidad en el corto plazo para pasar esta travesía del desierto.
- Gestión del personal reorganizando a las personas, reduciendo horas de jornadas o, en su defecto, reduciendo el personal de trabajo.

## 3ra fase - Plan de acción de salida de la crisis: sostenibilidad competitiva.

Tenemos que trabajar no solo por la viabilidad de hoy, sino también por la de mañana porque, por mucho que nos cueste pensar, va a haber un mañana. Y en ese mañana, tenemos que hacer que las organizaciones sean competitivas y que no solo cuenten con viabilidad hoy, sino que cuenten con un futuro mañana.

A través de una investigación, hemos llegado a algunos resultados muy positivos sobre un estudio realizado a altos ejecutivos de dirección:

<b>81 %</b>	Advierte claras oportunidades de crecimiento en cuanto vayamos entrando en la nueva normalidad.	<b>56 %</b>	Está trabajando en estrategias corporativas para salir refortalecidos.
<b>31 %</b>	Piensa que van a haber grandes oportunidades de liderar procesos de concentración sectorial, es decir que apuestan por acelerar el crecimiento inorgánico.	<b>76 %</b>	Se está planteando inversiones en un amplio abanico de cuestiones de digitalización como formación online, e-commerce, robotización, etc.

**Para apoyar al CEO y su equipo, a continuación, presentaremos 10 recomendaciones:**

Las 3 primeras recomendaciones, tienen un foco más en el *mindset*, y las 7 restantes se enfocan más en el área de herramientas operativas:

## Mindset y mentalidad

### 1. Serenidad, responsabilidad, sentido común y perspectiva. Tras la tempestad, llega la calma.

Tenemos que actuar con esta perspectiva clara de que por más complicado que esté el mundo, vendrá la calma.

### 2. Ánclese más que nunca en sus propósitos y sus valores.

Las compañías con propósitos, las que ayuden a resolver los grandes temas de la agenda social, que fundamentalmente tienen que ver con crear un espacio de desarrollo sostenible, e inclusive, las que van a triunfar en un futuro cercano.

### 3. Cultive la colaboración multigeneracional.

Es importante como altos directivos, que estén muy atentos a detectar el talento, aunque no se corresponda con el estricto organigrama, es decir, identificar en la crisis personas extraordinariamente talentosas en términos de sus conocimientos.

## Herramientas operativas

### 4. Repiense la estrategia corporativa para el nuevo mundo, aplicando mucha medicina "darwinista".

Es evidente que, como tendremos un mañana, debemos pensar nuestra estrategia corporativa y cómo queremos competir. Según Darwin, las compañías que sobreviven son las que mejor se adaptan.

### 5. Empatía: cuide al máximo la salud y la moral de sus colaboradores.

El teletrabajo ha venido para quedarse, pero el teletrabajo sin telecariño, teleseguimiento, teleobjetivo y telecontrol no sirve. Por tanto, teletrabajo tiene que incluir todos estos términos mencionados.

**6. Más que nunca, las reuniones del *board* y comités de crisis deben ser muy efectivas. Requerimos líderes, no líricos.**

Necesitamos reuniones eficientes, decisiones claras y tomar decisiones sobre los datos que tenemos hoy.

**7. Ser ejemplares. Y el cuidador debe también cuidarse.**

No deje de apoyarse en sus asesores de confianza, en sus consejeros, aunque solo sea para contrastar opiniones.

**8. Máxima atención a la caja porque es nuestro tesoro, pero...**

La gestión de la caja debe ser consistente con nuestros valores y nuestros propósitos como compañía.

**9. El hombre propone y la situación actual dispone, así que tiene que construir ya su plan base para el futuro próximo, para surcar mejor la “niebla de la guerra”.**

Una de las grandes situaciones que implica tomar decisiones en las grandes batallas es que el ambiente es muy turbulento. Debemos empezar a construir el escenario para el futuro próximo con todas las dificultades. Esto significa que, aunque estemos en medio de la niebla, podemos ir creando diferentes planes de contingencia.

**10. Teoría de la *pit stop*: puesta a punto organizativo para salir reforzados.**

Aprovechemos esta parada para poner en marcha y en funcionamiento nuestro motor, para salir más reforzados de esta situación. Aprovechemos estas circunstancias para poner a punto la organización y que esta termine siendo más competitiva y sostenible.

**11. Empresas 5i – i + i: a prueba de competitividad:**

Denominación de empresas exitosas que dan 5i, compañías que con un fuerte liderazgo y cultura emprendedora manejan bien:

- Inteligencia del mercado
- Innovación
- I+D (Investigación y Desarrollo)
- Institucionalización
- ¿Internacionalización? (Se pone en cuestión porque se está hablando de que vamos a vivir una cierta desglobalización y tenemos que esperar para ver qué pasará)
- Inclusividad

Hay que transformarse sin perder la esencia de nuestros valores. Debemos equilibrar nuestros valores tradicionales con la innovación adaptativa. Aunque el teletrabajo sea la nueva normalidad, no perdamos los valores tradicionales, innovemos para que el valor siga estando y reinventémonos para seguir siendo los mismos.

# 10 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN EN ENTORNOS REMOTOS

Teresa Baró

Martes 12 de mayo, 2020



En estos momentos de cambios, y en los que todos debemos adaptarnos a nuevas costumbres y formas de comunicarnos, debemos conocer habilidades de comunicación en entornos remotos.

“Teletiqueta”, palabra compuesta por telecomunicación y etiqueta, significa “buenas maneras de comunicar por internet”.

1. Elegir el medio correcto en cada caso y para cada interlocutor.

- Tengo sus datos: correo, WhatsApp, teléfono
- No tengo sus datos: LinkedIn, otras redes

2. Separar la vida privada de la vida profesional.

Las redes sociales son una fuente importante de nuevos clientes para promover nuestra marca y empresa, por lo tanto le ofrecemos los siguientes tips:

- Busque sus clientes y nuevos clientes
- Agréguelos a su red
- Agradezca con un mensaje personalizado que le hayan aceptado
- Interésese por cómo están, su situación y qué necesitan
- Ofrézcale apoyo y disponibilidad
- Dele una vía de contacto directo por si lo necesitan
- No tarde en contestar
- Comparta información interesante
- Cuidado con lo que publica a nivel personal
- Divulgue lo que publique la marca

En la parte visual (imagen) de habilidades de comunicación, tenemos reuniones de equipo a través de distintas plataformas como *meetings*, *webinars* y videos. Para este tipo de ocasiones, debemos entrenar unas habilidades muy básicas:

- Puntualidad rigurosa
- Espacio silencioso
- Buena iluminación
- Privacidad

Existen algunas habilidades de comunicación específicas para utilizar estos medios:

- No comer ni beber durante una comunicación a distancia
- Lo único que podemos tener es agua
- Utilizar ropa adecuada según el fondo de nuestro entorno para resaltar nuestra imagen

Antes de hablar de la imagen personal, hay que tener en cuenta la parte oral, es decir, cómo hablamos:

- Corrección lingüística
- Vocabulario adecuado
- Lenguaje positivo
- Evitar muletillas
- Hablar en concreto, ir al grano
- Utilizar frases cortas o BAM: breves, atractivas y memorables

En cuanto al **lenguaje no verbal**:

- Sonreír
- Evitar el balanceo
- En los planos cortos, no gesticular
- Mirar a la cámara, no el rostro de los demás
- Manejar la expresión del rostro

Controlar minuciosamente **sonido y voz**:

- Hablar en volumen de presentación
- Tener una articulación clara
- Hacer silencios
- Aplicar una entonación enérgica
- Hacer cambios de ritmo
- Acentuar las palabras clave

A través del PowerPoint locutado, podemos realizar la grabación de nuestras presentaciones con audio para impartir cursos o compartir con clientes y colaboradores.

## Consejos para grabar **videos con el celular**:

- Preparar un guion
- Elegir el escenario cuidadosamente
- Escoger calidad de grabación
- Usar el modo avión
- Utilizar el formato horizontal a menos que sea para Live de Instagram
- Pensar en el encuadre
- No grabar en contra de la luz
- No utilizar el *zoom* del celular
- Hacer desplazamientos horizontales
- Cuidar el audio
- Dejar un silencio antes y después de su discurso

Sobre los **textos escritos**, siempre hay que realizar la distribución por párrafos y utilizar negritas para destacar lo más importante e ideas fundamentales.

Los escritos siempre transmiten una imagen. La parte escrita de la comunicación también tiene su comunicación no verbal, puesto que la estética, corrección y distribución de los textos también comunican y dicen algo de nosotros.

La palabra clave en cuanto a la escritura es la legibilidad. Tenemos que facilitar que nuestros textos sean legibles:

- Facilite la lectura en diagonal
- Ponga las palabras clave en negrita
- Utilice subtítulos
- Destaque ideas o datos importantes, etc.
- No utilice párrafos-frases
- Haga listas y apartados para que se vea clara la estructura
- Cuide la ortografía

Sobre las **llamadas**, hay muchas cuestiones que son básicas:

- Concerte la llamada. Ofrezca la posibilidad de videollamada
- Cuando llame, pregunte a su interlocutor si puede hablar en ese momento
- Llame desde un lugar silencioso y con buena cobertura
- Tenga el discurso preparado
- Planifique la estructura de la llamada
- Escuche más que hablar
- Detecte señales de falta de interés o atención
- Detecte señales de impaciencia y prisa

- No haga monólogos
- No interrumpa
- Dé señales para verbales de escucha activa: aha, sí, correcto, claro, etc.
- Hable claro
- No grite
- Sonría y mantenga la sonrisa telefónica
- Si se corta, es el que ha llamado el que tiene que volver a llamar
- Tenga disponible material para tomar notas a mano
- Pregunte si se puede comunicar por otras vías como WhatsApp
- Deje siempre espacio antes de colgar

**Señales de desinterés** por parte de la otra persona con la que nos comunicamos:

- No hay interacción
- El interlocutor intenta interrumpir
- Las señales de escucha son mecánicas
- No hay preguntas
- Responde con monosílabos
- Se escuchan sonidos como teclado, resoplidos, etc.

El **antídoto a los monólogos** telefónicos:

- Tenga un buen inicio
- Capte la atención
- Calibre grado de interés
- Haga pausas y pregunte de vez en cuando
- Compruebe la comprensión y el interés
- Haga participar al interlocutor
- No fuerce la conversación

Consejos para el **WhatsApp**:

- Prepare el mensaje antes de grabarlo o escribirlo
- Mándelo en horario laboral
- Cuide el tono de voz
- Evite ruidos de fondo
- Tenga la foto personal en el perfil
- No tarde en contestar
- Emoticonos, sí; pero los justos
- Mensajes no muy largos. Tampoco muy cortados

# 11 LA NUEVA REALIDAD DE LA COBRANZA

Luis Eduardo Pérez  
Martes 19 de mayo, 2020



Existen tres palabras clave fundamentales para tener en cuenta cuando volteemos la vista hacia las operaciones de cobros del día a día:

**Flexibilidad**

**Empatía**

**Tecnología**

**Flexibilidad:** tiene que ver con la capacidad que tenemos para adaptarnos a los nuevos escenarios y nuevas necesidades y, a la medida que generamos una menor resistencia para transitar a este nuevo escenario, esto se hace más sencillo. Se trata de rediseñar la operación para adaptarla a una situación que ya cambió.

**Empatía:** tenemos que entender que la restricción sanitaria, por un lado, y la crisis económica no nos afectan única y exclusivamente en nuestro trabajo y en la operación de cobros, sino que afecta a todo el mercado general y, sobre todo, de manera particular, a los clientes a los que usted tiene que dirigirse en el día a día. Todos los proyectos y acciones que desarrollen internamente deben tomar en cuenta las necesidades, intereses y posibilidades de sus clientes, compañeros y personas con las que está trabajando.

**Tecnología:** ha sido un gran aliado en este periodo y lo seguirá siendo en el futuro. Hemos aprendido a utilizar plataformas que antes no sabíamos que existían, pero siempre han estado, solo que no las veíamos porque no eran tan necesarias antes de la crisis.

La Organización Mundial de la Salud clasificó el tema de la contingencia en tres grandes etapas, y lo que se ha hecho en este seminario a través del análisis es tratar de ordenar los acontecimientos que una operación de cobros debería estar ordenando a la medida que se van decretando las distintas fases:

## Analicemos lo que ha sucedido

Tiene que ver con lo que hicimos los primeros momentos o lo que dejamos de hacer. A la mayoría de nosotros, la crisis nos tomó un poco con falta de preparación en los planes de continuidad de negocios que teníamos en nuestra operación. Muy probablemente no habíamos previsto un escenario como este, ya que la gran cantidad de planes preveían que la continuidad se pudiera dar en un sitio remoto o alternativo. Sin embargo, ante las restricciones de la cercanía y de contacto, debimos dejar la posibilidad del sitio remoto para otra ocasión porque teníamos que empezar a pensar en soluciones o alternativas.

Cuando la liquidez se restringe, debemos activar ciertos mecanismos que nos permitan trascender a esta crisis económica porque la mayoría de nosotros ya hemos pasado experiencias de esta índole.

La crisis económica sumada a la globalización y la restricción que tenemos de movilidad, plantea escenarios diferentes porque se limita la posibilidad de acción en nuestro trabajo. Es por eso por lo que una de las reacciones que tuvimos fue la de mover a los equipos de cobranza a sitios alternos: a esto lo llamamos **home collections**.

## Antecedentes del *home collections*

Ha sido a nivel global una alternativa para aligerar la carga de espacio en algunas operaciones de agencias de cobranza. No hay antecedentes de un modelo específico ya que normalmente en los escenarios previstos de contingencia, se opera en un sitio alterno. Existe experiencia limitada, pero real.

### Fase 1: Preparación de la operación de cobros

Considerando las acciones de preparación ante una pandemia, lo que se espera de una operación de cobros es:

- Revisar infraestructura (equipos disponibles).
- Realizar censo de gestores para identificar personas vulnerables y ver quiénes cuentan en casa con las herramientas necesarias para hacer este trabajo.
- Ver las características de seguridad del software.
- Revisar implicaciones legales del teletrabajo en su país.
- Revisar los planes de contingencia.

También, se realiza una etapa de activación en los centros de cobro donde:

- Se toman medidas adicionales de higienización y espacio.
- Se evita contacto físico.
- Se aplican filtros sanitarios.
- Se realizan turnos de trabajos intercalados.
- Se reduce la operación al 50 %.

La operación en esta etapa toma medidas sanitarias e inicia una activación parcial del modo **home collectors**, donde parte de su equipo opera en el centro de redundancia y parte del personal seleccionado en fase 1 inicia operaciones de prueba en casa.

Por último, se realiza la extensión de la operación de modo remoto hacia todo el personal de la organización:

- Se suspenden clases y actividades en centros laborales y se mantiene la operación solo de servicios básicos.
- Si no hay restricciones, la operación debe extender su actividad de *home collections* al total de la población.
- Las carteras tercerizadas requieren de aprobación del titular del portafolio y, en su caso, de firmas a contratos para que se pueda hacer este proceso de trabajo remoto.

## Fase 2: Activación de la operación de cobros

En este bloque de visión de lo que ha sucedido es donde nos encontramos ahora. Vimos la etapa de shock, esta nos llevó a organizarnos y hoy en día estamos operando de alguna manera, lo que implica normalizar esa forma de operar.

## Fase 3: Normalizar el futuro

El nuevo desafío es cómo normalizamos esa operación por el tiempo que sea necesario, es decir, durante el tiempo que duren las restricciones en cada país: a esto lo llamaremos normalizar el futuro.

### Los principales desafíos que implican son:

**La seguridad de la información.** La solución principal pasa por la calidad del VPN. Implica la actualización de la última versión de software con toda la seguridad y blindar el equipo remoto para evitar salida física de información del equipo. Sin embargo, esto requiere preparación. La única posibilidad debe ser la de copiar manualmente datos. En algunos lugares se ha optado por disminuir la data disponible en pantalla de los gestores.

**Supervisión remota.** El tema de la supervisión siempre ha sido un desafío porque la mayoría de las operaciones de cobranza han desvirtuado la función del supervisor utilizándolo más como un soporte administrativo. Es decir, en lugar de que el supervisor se enfoque en desarrollar las habilidades de su equipo, se la pasa haciendo reportes y cálculos de comisiones. Para efectos de la supervisión remota, necesitamos que el supervisor esté enfocado al 100 % hacia el coaching, no hacia los procesos administrativos. Estos procesos deberán ser asumidos por administradores de campaña o se debe crear la figura.

- Enfoque a *coaching* de piso.
- Administradores de campaña.
- Sesión de *kick off* virtual cada día.
- Definición de y seguimiento a las prioridades.
- Monitoreo de tiempo de conexión.
- Contacto o monitoreo cada dos horas con cada asesor remoto.
- Enfoque de los KPI a los resultados, primordialmente a Calidad y Efectividad más que a Productividad.
- El soporte de los asesores será la gestión por canales digitales.

### Tecnología:

- Verificar los medios de pago.
- Un sistema de grabación va a ser muy importante para monitorear la interacción de nuestros gestores con los clientes.
- Encriptado de información.
- Sistema de marcación que estamos utilizando, ¿cómo van a estar calibrado? ¿Para qué tipo de crédito? Si es crédito de empresa, probablemente necesitamos marcación manual, pero si es cartera de consumo es posible que necesitemos una marcación progresiva.
- Plataforma OMNICANALIDAD – todo se complementa, tener la interacción de todos esos elementos de contacto con el cliente.
- Usar plataformas colaborativas para mantener interacción. ¿Cómo estaremos en contacto con nuestra gente? ¿A través de qué mecanismo o plataforma se establecerá la comunicación?

**Modelo de gestión:** implica la manera en que nos relacionaremos con los clientes.

- Enfoque de apoyo debe de ser sensible: “Sabemos que este es un momento difícil, por eso es por lo que estoy aquí para ayudarle. Tengo para usted una serie de opciones para estos momentos”.
- Intensidad prudente: no se trata de saturar a los clientes porque es más fácil localizarlos, hay que ser prudente y ser sensibles.
- Rutas de solución y Guías de Gestión actualizadas, productos de mitigación como planes, descuentos, refinanciación que sean adecuados para el perfil de cada cliente.
- Reorientación del modelo de calidad debe ir en función a las rutas de solución y guías de gestión adecuadas.
- Promoción del *inbound*.

**Productos de mitigación:** definir si se ofrecerán de manera general. ¿Enfoque a los afectados por desempleo o planes generales?

- Definición de reglas por producto.
- Alineados con el modelo.
- Planes de pago diferidos.
- Condonación de intereses.
- Descuentos especiales a los afectados.

### Fase 3: Extensión del *home collection* hacia toda la operación

#### ¿Qué hay en el horizonte?

Una vez que normalizamos la operación, lo que sigue es una mirada hacia el futuro, es decir, ¿qué viene para más adelante? ¿De qué manera se va a afectar la recuperación de carteras? ¿Cuáles son los siguientes pasos? Hay una serie de conceptos que desde nuestra perspectiva toma relevancia. Una nueva realidad implica nuevas variables y herramientas importantes:

El tema de la **segmentación**, no únicamente por criterios de riesgos, sino por perfiles demográficos, va a ser una variable fundamental.

El tema de los **analíticos** que nos permitan predecir comportamientos de pago, es decir, necesitamos saber ¿cómo se va a comportar la cartera?, ¿cuál a va a ser el porcentaje de deterioro?, ¿eso cómo se traduce en número de cuentas?, ese número de cuentas, ¿cómo se traduce en número de gestores y recursos necesarios para poder hacer la labor de cobranza?

Mucha de nuestra interacción va a ser por canales digitales por lo que necesitamos que nuestros modelos y nuestro sistema de gestión aprendan. Por lo tanto, la **IA (Inteligencia Artificial)** va a ser una constante en este nuevo escenario. Hasta hace poco todo esto eran *commodities*, escenarios que se veían a futuro y que solo las operaciones más avanzadas consideraban.

El **home collections** o trabajo remoto va a ser un recurso muy útil para poder sortear los desbordes. Si hay *home collections*, hay necesidad de supervisión remota para asegurar un buen resultado.

Una nueva realidad con nuevas variables también implica entender a los **canales digitales**. Estos canales no son mecanismos para insistir ni para amenazar; son un mecanismo de interacción donde la parte esencial no es la tecnología en sí, sino los mensajes que estamos transmitiendo. Los mismos deben ser transmitidos y diseñados adecuadamente.

El principio de **gestión sensible** llegó para quedarse. Es una visión de la cobranza asertiva que implica pedir el pago desde una perspectiva de comunicación adecuada, clara, sensible y abierta. Para poder lograr una buena gestión sensible se necesita **capacitación**, el desarrollo de competencias, en este caso a distancia, según la situación actual.

Todo lo anterior va a generar una **medición del desempeño** diferente. Vamos a tener que aprender a medir más por los resultados específicos que por el proceso de gestión. El proceso de gestión en sí nos va a dar material para verificar si las hipótesis derivan en promesas de pago o no. La medición del desempeño va a tener que acotar otras variables sobre todo a elementos de calidad. La **gestión por objetivos** va a ser fundamental.

Y, por último, vamos a volver cada vez más a poder verificar, comprender y entender la emocionalidad de nuestros gestores, gente y equipo. La **gestión emocional** va a cobrar cada vez más relevancia porque es la que determina la efectividad del equipo. La emocionalidad es la que va a permitir que puedan afrontar los siguientes pasos de esta etapa, que aún estamos lejos de terminar.

También, nos vamos a encontrar con un nuevo consumidor que va a tener **nuevas prioridades**. La lucha va a estar en ser parte de esas nuevas prioridades, que implica que van a decidir de manera distinta dónde van a colocar su dinero, que es aquello que van a cubrir primero. Mucha gente durante el proceso de cuarentena está cambiando sus hábitos, dándole más importancia a cuestiones que tienen que ver con su salud, ejercicio, entretenimiento desde casa, y se están generando **nuevos hábitos de consumo**.

Vamos a competir por la plata de nuestros clientes. Para salir victorioso de esta situación, debe ofrecer a sus clientes beneficios reales, porque la mayoría de los clientes van a estar enfrentando importantes **restricciones de liquidez**; es decir, el capital para poder hacer frente a las cuentas por pagar va a ser limitado.

### **Reflexión:**

*“Nos enfrentamos no a una contingencia, sino al inicio de una nueva era donde avanzaremos al mundo digital”.*

# 12 EL CAMBIO: EL ROL DE LOS MODELOS DE GESTIÓN, CÓMO Y CUÁNDO ACTIVARLOS

Pablo Turletti

Jueves 21 de mayo, 2020



A lo largo de los últimos años de la historia, nuestro mundo ha ido evolucionando a través del desarrollo de innovaciones que hemos ido gestionando de manera evolutiva. Nunca en la historia se había dado el caso de que todo el mundo se hubiera puesto de acuerdo para hacer la misma cosa, con el mismo propósito, y es algo que nos ha transformado como raza humana.

La percepción del riesgo ha cambiado. Nos hemos visto impulsados a encerrarnos en nuestros entornos sin saber cómo y cuándo íbamos a salir. A raíz de esta situación, hemos obtenido algunos aprendizajes positivos para el futuro de la humanidad en cualquier mercado: **desmitificación y adopción de lo digital, redefinición de la generación de valor, el valor de las fuentes de información y contenidos, el poder colectivo del comportamiento individual y la importancia de los propósitos y causas.**

La inestabilidad de la crisis es lo que nos induce al cambio para lograr la estabilidad. Lo mejor que podemos hacer ahora es definir cómo será la nueva normalidad. Quienes la definan, serán los líderes y los que no, se tendrán que adaptar a este entorno incierto.

Para pensar en esta nueva normalidad debemos tener claro qué es lo que están buscando nuestros consumidores. En el mundo inciden las mismas preocupaciones hoy por hoy de todos los consumidores sin importar el universo económico al que pertenecen: la seguridad individual, el soporte emocional hacia la nueva estabilidad, el confort en la nueva normalidad y un vínculo emocional que genere confianza.

*“Difícil no es cambiar, cambiar es una decisión, lo difícil es mantener el cambio”.*

– Pablo Turletti

Para esto, proponemos un **modelo de gestión del cambio** que tiene 8 pilares:

1. **Entender** dónde estamos. El momento en el que tengamos un diagnóstico vamos a poder desear una salida y tenemos que hacer que este cambio sea deseado.
2. **Destino:** “si no sabe dónde vas, puedes acabar en cualquier parte”. Debemos tener un punto claro hacia dónde queremos llegar.
3. La **estrategia** debe basarse en unos objetivos que sean realistas, apoyados en los elementos TIC (tiempo, indicador y cantidad).
4. **Plan:** al tener sus objetivos fijados y estrategias definidas, debe planificar a través de qué medios los va a realizar.
5. **Trabajo:** debe ir respondiendo las contingencias que van aconteciendo a través del tiempo.
6. **Medir y optimizar:** hay que ir trabajando en el plan, pero, a su vez, constantemente medir y optimizar ya que es la única forma en la que se mejora.
7. **Visibilidad** al resto de la organización para que sepa cuál es el progreso que estamos logrando hacia el objetivo al que queremos llegar.
8. **Sostenibilidad:** establecer procedimientos y procesos robustos, operables, que hagan que este cambio sea sostenible en el tiempo.

Cambiar es fácil, pero, ¿cómo se mantiene ese cambio? En la **transición del cambio** existen 4 pilares fundamentales:

1. **Valor:** tenemos que generar valor para las personas y la economía de la organización además de los clientes que son parte importante de la empresa.
2. **Experiencias:** el mundo de hoy es un mundo de experiencias que en los últimos meses se ha vuelto digital, pero también debemos tener en cuenta las experiencias físicas y mantener un balance entre ambas.
3. **Cash:** el efectivo de la empresa representa la realidad de la empresa: una empresa sin cash no existe y no es real por más beneficios y ventas que tenga.
4. **Data:** gracias al entorno digital, la transformación y a la diversificación de los medios digitales, podemos segmentar de manera exclusiva los datos y esto está pasando en las distintas áreas del mercado, donde nos está permitiendo generar muchísimos datos.

Para salir de esta crisis debemos:

- Aceptar y definir el impacto que esto va a tener en su empresa.
- Saber dibujar, definir y diseñar su destino: ¿dónde queremos llegar y hacia dónde nos estamos dirigiendo?
- Tener en cuenta las 3 dimensiones: la sostenibilidad económica, sostenibilidad social y sostenibilidad medioambiental.
- Trabajar en la generación de valor para todos, no solo para el cliente.
- La gente que le puede llevar por el camino del cambio es gente con aptitudes y actitud.
- Planificar y mantener el cambio a lo largo del tiempo para poder, finalmente, llegar a este destino al que queremos llegar.

# 13 GESTIÓN DE RIESGOS: UNA VISIÓN ESTRATÉGICA EN ENTORNOS INCIERTOS

Eugenio Belinchón

Martes 26 de mayo, 2020



¿Por qué ahora necesitamos gestionar los riesgos? ¿Qué valor añadido aporta la gestión de riesgos? Debemos hacernos estas preguntas porque los riesgos ya no son lo que eran, los riesgos están cambiando. Vamos a utilizar una serie de paradigmas y situaciones que generalmente están generando el por qué está cambiando la gestión de riesgos en las compañías y por qué ahora nos exigen más.

Los **riesgos** en los últimos años se han vuelto más **severos**, más **frecuentes**, **volátiles** de un extremo a otro por la velocidad, y están más **interconectados** ya que la tecnología nos obliga a saber qué puede suceder, tanto positivo como negativo, y de una manera mucho más rápida. Todo está mucho más conectado y lo que sucede en un día en una parte del mundo, al próximo ya ha creado un cambio a nivel global gracias a la conexión.

Los **stakeholders** tienen distintas exigencias dependiendo de cada una de las organizaciones, pero existen dos que son tangibles: tanto la regulación como los inversores, ya conocen y saben qué necesita una compañía o para qué sirve una buena gestión de riesgo y qué valor va a aportar. Estos grupos de intereses empujan a las organizaciones a diseñar **gestiones integradas de riesgos** (ERM), el cual es un modelo que permite tener un sistema de gestión más estructurado y ordenado con un valor añadido para la toma de decisiones.

Los reguladores internacionales ya han implementado marcos mínimos regulatorios de gestión de riesgos para distintos sectores a nivel mundial. Estos contribuyen a que las compañías tengan implementadas estructuras de gestión de riesgos homogéneas tanto en el sector financiero, como en el sector de seguros. A nivel local en República Dominicana dentro del área de gobierno corporativo y sector público ya se han implementado modelos para la gestión de riesgos. Los inversores toman en cuenta los indicadores de sostenibilidad, como los aspectos económicos, ambientales y sociales, a la hora de valorar a las compañías.

## ERM - Gestión integrada de riesgos

¿Cómo vamos a elaborar un modelo de gestión de riesgos? Debemos conocer si existen referencias internacionales con modelos que nos permitan establecer la base que utilizan las compañías internacionales en la gestión de riesgos, tales como:

**ISO 31000:2018.** Es un referente donde se define una serie de principios y directrices que debe contener un modelo de gestión de riesgos orientado a la creación de valor en las organizaciones y enfocado tanto en el crecimiento como en la protección. El enfoque se estructura en tres elementos clave para una gestión efectiva de riesgos: los principios de la gestión del riesgo, el marco de trabajo para gestionar el riesgo y el proceso de gestión del riesgo.

**COSO ERM.** Con un nuevo enfoque en la administración de riesgos, las organizaciones tendrán la capacidad de adoptar el camino más adecuado para refinar su estrategia en un entorno de cambios constantes. Se compone de una serie de etapas centradas en el proceso de identificación de riesgos, en el reporte de los riesgos y en la definición de controles. No hay identificación de riesgos si no sabemos a dónde vamos. Tenemos que conocer la estrategia, ya que no podemos gestionar de manera eficiente si no entendemos sus objetivos. Los riesgos deben estar basados en la estrategia de la compañía; esto va a ser un pilar central de cualquier modelo avanzado de gestión de riesgos.

Las empresas deben preguntarse: **¿qué es el riesgo para su organización?**

**Definición 1.** Es la probabilidad de que ocurra un evento con características negativas que afecten el buen funcionamiento de la empresa. **RIESGO = ALGO MALO = EVITAR.** Si las empresas solo entienden el riesgo como esta definición, entonces significa que tienen una visión negativa, que en este caso no es que sea errónea, sino que es parcial.

**Definición 2.** El efecto de la incertidumbre sobre la consecución de objetivos. El riesgo dependerá de los objetivos y de las estrategias de la empresa.

Una vez las empresas tengamos definido el significado, el siguiente paso es preguntarnos: ¿para qué queremos la gestión de riesgo? Hoy en día, las organizaciones tienen enfoques en función de la definición de riesgos: enfoque tradicional y enfoque estratégico.

El **enfoque tradicional** está basado en la definición de riesgos con el enfoque de que es algo malo y que hay que evitar. No es una visión equivocada, es una visión incompleta. Su objetivo principal en la empresa es proteger a la organización. Solo contempla la preparación para mitigar el riesgo. Este está basado en un enfoque de riesgos internos.

Actualmente, el **enfoque estratégico** está basado en el conocimiento de la compañía en aspectos internos, de normativas internas y externas, así como en el contexto organizativo o de sector mundial en el que está la compañía. Tiene en cuenta los objetivos económicos, operacionales y los mapas estratégicos que las organizaciones tienen. Una vez que tenemos ese contexto, podemos empezar a identificar y cuantificar riesgos y a tomar decisiones.

Debemos identificar hacia dónde va la compañía, cuáles son sus objetivos, identificar distintos escenarios y ver todas las situaciones posibles. Los riesgos serán los objetivos. Los vamos a representar, no de una manera aislada y negativa, sino como la parte positiva y negativa de un objetivo.

Para un objetivo, va a tener una serie de situaciones de amenaza y oportunidad, pero, en función del impacto y la probabilidad que tenga cada uno de los escenarios de sus objetivos, lo que va a hacer es ver si ese objetivo, con peso de los escenarios negativos, es superior al peso de los escenarios positivos. Esto quiere decir que ese objetivo es una amenaza negativa, o sea que tiene más probabilidad de que no obtenga lo que quiere a que sí.

En estos modelos estratégicos se recomienda tener varios escenarios (3, 4, 5 o 6) que nos permitan tener un peso equilibrado tanto en aspectos de situaciones positivas como negativas. Esto nos va a permitir representar los riesgos de manera individual en mapas de riesgos diferentes.

Una vez que tengamos claro qué modelo tenemos, debemos definir roles y responsabilidades de manera separada. Hay que decidir quién es el que toma las responsabilidades, teniendo en cuenta que nunca puede ser el mismo el que controla los riesgos y el que los asegura. Y, por último, debe haber un rol de gestión. Debe haber una gobernanza adecuada, donde se separa la toma de decisiones, el control, el aseguramiento y la gestión de los riesgos.

Frase final:

*“El logro de nuestros objetivos estratégicos y operativos necesariamente implica tomar riesgos”.*

## NUESTROS RECURSOS DIGITALES GRATUITOS

Como entendemos que ahora más que nunca es de vital importancia mantenernos actualizados, prepararnos para los retos y explorar nuevas posibilidades, queremos poner a su disposición nuestros recursos digitales gratuitos:



### Revista **GESTIÓN**

**+460** artículos redactados por nuestros expertos y aliados. Para acceder a estos, visite la página y encuéntrelos a través del menú por áreas temáticas o utilizando palabras clave en el buscador.

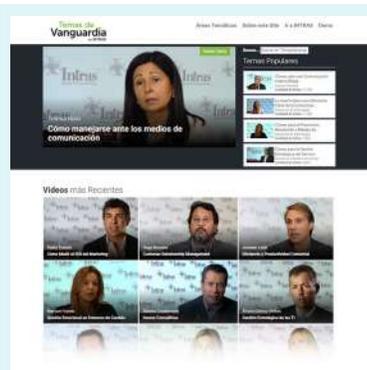
[gestion.com.do](http://gestion.com.do)



### Newsletter **Management Update**

**+240** interesantes artículos, tips, video cápsulas y reportajes. Para acceder a estos, visite la página y encuéntrelos utilizando palabras clave en el buscador.

[managementupdate.com.do](http://managementupdate.com.do)



### Videos **Temas de Vanguardia**

**+120** entrevistas exclusivas a nuestros expertos. Para acceder a estas, visite la página y encuentre los videos a través del menú por áreas temáticas o utilizando palabras clave en el buscador.

[temasdevanguardia.com](http://temasdevanguardia.com)



### Website **Ney Díaz**

**+110** posts sobre aprendizajes y experiencias de Ney Díaz, presidente de INTRAS.

[neydiaz.com](http://neydiaz.com)

## NUESTRAS UNIDADES DE NEGOCIOS

Si su organización está interesada en contratar conferencias online, o necesita contenidos digitales exclusivos, puede enviarnos un email a [ingrid.klavemann@intras.com.do](mailto:ingrid.klavemann@intras.com.do) y nos pondremos en contacto con usted inmediatamente.

### SOLUCIONES **IN-HOUSE**

Las **Soluciones In-House** de INTRAS son servicios a la medida diseñados de forma exclusiva para las organizaciones tomando en cuenta sus necesidades particulares, su realidad interna y el entorno específico en que estas se desenvuelven.

#### **Nuestras Soluciones In-House son:**

- Proyectos de acompañamiento transformacionales
- Servicios de capacitación
- Gestión de proyectos organizacionales
- Servicios especiales

### Digital Learning by INTRAS

La unidad de INTRAS **Digital Learning** gestiona la oferta de soluciones virtuales de capacitación exclusivas para las empresas a través de nuestras múltiples alianzas internacionales. Estas innovadoras y vanguardistas opciones responden a los actuales requerimientos de desarrollo profesional y adquisición de competencias indispensables para el exitoso desempeño ante los retos que enfrentan las personas y organizaciones.

#### **¿Qué soluciones le ofrecemos?**

##### **Soluciones E-Learning**

Soluciones de capacitación para su uso y aplicación inmediata

- Game-Based Learning
- Microlearning
- Recursos Digitales

##### **Soluciones E-Learning a la medida**

Personalice su contenido según las necesidades de su organización

- Diseño de E-Learning Personalizado
- Plataformas Learning Management System (LMS)

# WORKSHOP VIRTUAL

Tenemos disponible para ti los **Workshops Virtuales** de INTRAS que son sesiones online en vivo con expertos internacionales donde:

- Recibirás conocimientos de las mejores prácticas globales
- Desarrollarás destrezas específicas
- Conocerás metodologías concretas de las distintas disciplinas



[VER AQUÍ CALENDARIO DE EVENTOS 2021](#)

