

RICARDO BROCKMANN



Trainee concluido,



estamos **listos** para **trabajar**
en **cualquier lugar**

REDACCIÓN ISTMO





«El mundo cambió a un tema de máxima flexibilidad. Las empresas que la tengan, serán las que atraigan mayor talento, y talento es el nombre del juego».

La industria aseguradora, como el resto del mundo, no estaba preparada para una crisis de pandemia. Sin embargo, es mucho lo que se ha aprendido en estos meses. Entre otras cosas, es preciso formar redes mundiales que abarquen empresas y gobiernos para tener una mejor capacidad de respuesta, también, asumir que el modo de trabajo ha cambiado para siempre, las oficinas ya no serán un lugar exclusivo para la innovación y el trabajo en equipo, pues aprendimos a crear y avanzar desde cualquier lugar. Así lo señala en charla con istmo un hombre con una larga trayectoria en el sector del manejo de riesgo. Con más de 20 años en Marsh, el *broker* de seguros global, Ricardo Brockmann expresa cierto optimismo por la capacidad de adaptación que tuvieron finalmente las empresas.

Desde hace muchos años se hablaba ya de la posibilidad de una pandemia, sin embargo el impacto fue mayor del que esperábamos. A pesar de vivir en un entorno incierto, ¿se puede predecir o delinear el futuro para gestionar riesgos potenciales, como otra pandemia?

Estamos trabajando mucho en eso. Lo que tenemos muy claro es que el costo para tratar de salir lo mejor librados de una pandemia, no lo pueden afrontar los gobiernos solos, no lo puede hacer sola la iniciativa privada, ni la industria aseguradora sola. Estamos trabajando en juntar en distintos países a las asociaciones, o como quiera que estén estructurados, para buscar modelos que permitan, en caso de presentarse otra pandemia, que los países estén más preparados para poder apoyar a sus empresas. Están los países que apoyaron mucho, otros que no lo hicieron en lo absoluto y los que quedaron en medio.

De lo que estamos admirados de la forma en que pudimos adaptarnos a la pandemia y eso hizo que pensáramos de otra forma con respecto del futuro. Ya llevamos casi 14 meses y muchas compañías están trabajando bastante bien.

Al delinear temas o proyecciones al futuro, ¿cuál puede ser el porcentaje de acierto y qué papel juega la analítica de datos en esta predicción?

En el tema de pandemias no se tenía mucha experiencia, pero se ha estado avanzando bastante, porque muchos sectores de la industria fueron afectados de formas tan distintas, que ya se puede proyectar la desaceleración de las economías. Creo que la información que saldrá de esta pandemia permitirá mejorar la respuesta en que las que sigan; con otras estaremos mucho mejor preparados para minimizar estas situaciones.

¿Antes de la pandemia se dio algún tipo de indicio para vaticinar un entorno económico y empresarial como el actual en América Latina? ¿Las empresas pudieron estar mejor preparadas para afrontarla?

Todos habíamos leído o escuchado el famoso mensaje de que cada cien años se da una, pero creo que en términos generales definitivamente no estábamos preparados. Lo que me admira, como señalé, es lo rápido que muchas empresas logramos adaptarnos. El enfrentarnos a tener escuelas, oficinas sin funcionamiento y todo mundo trabajando desde sus casas, con las consecuencias e implicaciones que esto tiene, fue todo un reto.

Creo que las compañías estaremos más preparadas porque vamos a salir de esta pandemia a una nueva realidad, a una nueva normalidad. Ya no veo que se vaya a trabajar a la empresa cinco días a la semana, por ejemplo. Eso ya no vuelve a suceder. Estaremos preparados para trabajar tanto en la oficina como donde quiera que estemos y eso hará que funcionemos mejor.

En la empresa muchos contaban con *laptops* y teníamos como política por alguna emergencia -un incendio por ejemplo- poder sacarlas. Ahora hemos cambiado las computadoras y todo el mundo tiene *laptops*. De cualquier modo,



estamos sorprendidos de la forma en que nos adaptamos a la pandemia y eso hizo que pensáramos distinto sobre el futuro. Llevamos 15 meses en *home office* y las compañías trabajamos bastante bien.

lo más importante es en lo personal, cómo es que vamos a enfrentar una situación como ésta, en la que todo fue aprendizaje diario.

Ustedes que se dedican a delinear el futuro ¿estaban mejor preparados para esta situación?

No, y así lo he comentado en distintos foros: si me hubieran dicho en enero del año pasado que en abril estaríamos todos trabajando desde nuestra casa, no sé qué habría dicho, si se trataba o no del final de la compañía, porque no contemplábamos un escenario así. Ahora, llevamos cerca de 15 meses trabajando de manera remota con mucha eficiencia. Todo lo que medimos de contacto y satisfacción con el cliente ha aumentado.

De hecho, algo que ha sucedido es que la gente está trabajando más que nunca. Ya no hay tiempos de traslado de tu casa a tu oficina, se te pasan las horas y no te das cuenta. Estamos ya trabajando en muchos programas que nos van a forzar a tener un día laboral: que por un

lado tengas un horario laboral y por otro tengas posibilidad de llevar una vida personal, que es tan importante y que está comenzando a hacer crisis en muchos.

¿Cómo pueden los CEO desarrollar un pensamiento de futuro que les permita optar por acciones inmediatas para resolver el presente, que además se traduzca en soluciones de largo plazo?

Pienso que el mundo del futuro estará mucho más enfocado a lo que en Estados Unidos llaman *accountability*, y es que a todos los que trabajamos en empresas se nos pueda medir, valorar y evaluar por lo que estamos haciendo, y no como era hace muchos años, por estar en la oficina, por presentarse a ciertas horas. Es cierto que es difícil medir ciertas acciones que se llevan a cabo en el día a día, pero entre más se vayan desarrollando sistemas que nos permitan darnos cuenta de que la gente está haciendo su trabajo, que lo está haciendo con calidad y excelencia, los cambios que se vayan a hacer serán más duraderos.

Lo que sucedió en esta situación fue que nos ajustamos para que la empresa sobreviviera y caminara muy bien. Hacíamos algo y si no funcionaba, lo cambiábamos. Fue un proceso de aprendizaje. Háblese por ejemplo del contacto con clientes. Estoy seguro que tardamos cuando menos dos o tres semanas en contar con un sistema eficiente de comunicación. Algo interesante que nos sucedió al respecto: como se sabe, somos corredores de seguros y tenemos oficinas en 18 o 19 ciudades de México. Muchos clientes eran atendidos por equipos de esas oficinas; ahora no, porque todos estamos vía Zoom y las distancias no importan. Ha sido fascinante cómo ellos han podido tener mucho más de nuestra empresa. El reto es que, cuando regresemos a la próxima normalidad, no perdamos todas las cosas buenas de esta etapa y retomemos algunas de las que hacíamos antes, que también eran muy buenas.

¿Qué sectores en América Latina y concretamente en México podrían recuperarse mejor?

Creo que México es afortunado, por la relación tan fuerte que tenemos con la economía



Ricardo Brockmann,
CEO Marsh Latinoamérica y el Caribe

de Estados Unidos. Mucha de nuestra industria automotriz, manufacturera, toda la parte de maquila en el norte del país, eso se va a recuperar muy rápido. Esto es porque las economías desarrolladas, y en especial la de Estados Unidos, están creciendo ya 8 y 9%. Por otro lado, creo que el turismo y la aviación tienen un reto mayor. El turismo de diversión se va a recuperar bastante más rápido, porque la gente requiere tomar sus vacaciones y mientras vayan dándose las posibilidades de hacerlo, con las medidas de seguridad, la gente va a viajar. No así el turismo de negocios. Ese creo que ya cambió para siempre en México y el mundo.

Yo tengo la responsabilidad de manejar Latinoamérica y dos semanas al mes tenía que viajar para visitar nuestras oficinas. Ahora ya vemos que podemos trabajar de otro modo. No he viajado a ninguna en 13 o 14 meses y las cosas caminan. Creo que será en el futuro una mezcla: ya no vamos a viajar tanto por cualquier cosa, sino que serán visitas mucho más planeadas y tendremos que trabajar mejor con conceptos

Ya no veo que se vaya a trabajar a la empresa cinco días a la semana. Estaremos preparados para trabajar tanto en la oficina como donde quiera que estemos y eso hará que funcionemos mejor.

digitales que, si bien son pesados en ocasiones, sí son muy eficientes.

¿La pandemia despertó una cultura de prevención, control y mitigación de riesgos?

No fue así. Creo que se van a desarrollar en el futuro seguros para situaciones como la que estamos viviendo. Lo que sucedió fue que todo lo referente a seguros de automóviles se redujo mucho, porque simplemente la venta bajó. Como hubo muchos coches parados, me parece probable que se hayan incluso cancelado seguros, porque no se estaban usando.

Por el lado de gastos médicos, con todo lo que ha representado el costo de la atención de COVID-19 -aunque en México prácticamente todas las pólizas lo cubrieron-, sí hay una mayor conciencia de la importancia de tener esos programas. Ya no nada más se trata de la salud propia, sino de que este tipo de situaciones como la que estamos viviendo pueden ocurrir de la noche a la mañana. Aquí sí hay un poco más de conciencia y ahora lo que necesitamos es que se recupere un poco el poder adquisitivo. Sin duda la situación que vivimos ha golpeado muy fuerte a la economía familiar.

Este entorno ¿es similar en toda Latinoamérica?

Creo que es muy parecido. La realidad es que los países de Latinoamérica son muy similares. Fuera de Chile, que tal vez atendió la vacunación más pronto y tuvieron una recuperación más rápida de su economía, prácticamente es lo mismo en todos. Quizá con la excepción de Brasil, por su liga con China, pero casi ninguno tiene una relación tan fuerte con otra economía como la que tenemos en México con Estados Unidos y que resulta una bendición en estos momentos.

¿Qué sugerirías para que las empresas tengan una cultura más cercana a la prevención, control y mitigación de riesgos?

Esa es una labor que hacemos nosotros todo el tiempo, y trabajamos con nuestros clientes justo para que sus empleados tengan ese tipo de cultura. Lo hacemos también con la educación, en

distintos foros que tenemos con universidades y con asociaciones de seguros para concientizar a la gente. Creo que se ha avanzado, pero queda aún mucho por hacer. Para muchas familias aquí en México, el automóvil es una parte muy importante de su patrimonio y a veces no están asegurados. Sin duda, aquí hay que trabajar mucho. Es algo cultural que hay que empezar a inculcar desde la infancia. La Asociación Mexicana de Agentes de Seguros y Fianzas (AMASFAC), hace una labor espectacular en las escuelas justamente para esto: para que sean los niños quienes les digan a sus papás que se protejan. Crecen con un mejor concepto de lo que es la prevención.

No por la COVID, pero creo que ha avanzado mucho la conciencia sobre la salud de los colegas. Ya no solamente se trata de la salud física, sino de la mental, con psiquiatras y servicios para apoyar a los colaboradores. Esto ha crecido mucho, se ha cuadruplicado. Hay más conciencia de la importancia de apoyar cuando todavía se puede hacer algo y no esperar hasta que las cosas estén en una muy mala situación. Había empresas que no ofrecían esos servicios a sus empleados, pero la situación que estamos viviendo causó que muchos de ellos enfrentaran situaciones que requerían apoyo. Ahora las empresas lo están dando.

¿Qué te ha sorprendido de las empresas mexicanas ante esta crisis?

Lo que me ha sorprendido es, como siempre, el ingenio mexicano. Lo cierto es que, si bien hay empresas que han tenido una situación apremiante como los hoteles o las líneas de aviación, porque simplemente dejaron de recibir clientes, creo que las empresas de servicio, el sector financiero, tuvieron una adaptación enorme y muy rápida. He platicado con muchos colegas y todos estamos admirados porque la fuerza laboral logró estar muy unida a la empresa para lograr salir adelante. Tenemos muchos casos de empresas donde dejaron de trabajar un día o una semana al mes con reducciones de prestaciones, pero sin perder el trabajo ni cerrar. Yo espero que esto ayude a que se acerquen más los empleados con las direcciones de las compañías, para bien de la empresa y de todos. Creo que aquí vamos a tener algo positivo.



5 LECCIONES

TRAS LA PANDEMIA

Según Ricardo Brockmann

1. Confiar en que todos los colegas están haciendo todo lo que deben para salir adelante.

2. Enfoque en el cliente. Nosotros vivimos de ellos, y estaban enfrentando situaciones muy difíciles. El reafirmar la situación de estar cerca de ellos fue vital.

3. Colaboración y trabajo en equipo. No hablo de la que ya se tenía con aquellos que estaban a tres o cuatro escritorios, sino colaboración mundial. En este momento los especialistas de cualquier tema están disponibles para cualquier parte del mundo, porque todo lo hacemos vía Zoom.

4. Confirmar que podemos trabajar en ambientes en los que no se pensaba que fuera posible hacerlo. Esto nos ha dado un sentimiento de confianza, de que podemos salir adelante, a pesar de estas situaciones. Nos pone a pensar en el futuro, en cómo debemos trabajar. Confieso que no me fascina esta forma de trabajar, todo remoto y virtual.

5. Mejorar la calidad de vida. En las grandes ciudades la gente tiende a vivir en departamentos mucho más pequeños por estar cerca del lugar donde trabajan. Ahora, como descubrimos que se puede trabajar fuera de la oficina y quizá ir dos o tres días a la semana, podremos vivir más lejos, con una mejor calidad de vida. Creo mucho en el balance, cuando hay que trabajar mucho hay que hacerlo, pero también es importante contar con tiempo para uno mismo.

se termina ya todo lo referente a oficinas personales. Se trata de que los lugares se aprovechen. Si yo mismo no estoy en la oficina, que alguien pueda ocupar el lugar.

¿Qué te enseñó la pandemia sobre tu estilo de liderazgo?

En la firma a nivel mundial tenemos claro que dos de los pilares de la estrategia de la empresa son los colegas y las comunidades. Cuando llegó esta crisis teníamos claro que la seguridad y la salud de nuestros colegas eran lo más importante. Somos una empresa que tiene desde luego edificios, computadoras, coches, pero nuestro único activo es la gente, los colegas que dan servicio a los clientes. Fue tal el enfoque a la seguridad de nuestra gente, que lo valoraron como nunca. No hubo presión para que vinieran a la oficina o para que visitaran a los clientes, y la reacción fue increíble. Lo que a mí me dejó fue asegurarme que todos los que tienen gente a su cargo, tengan mucho más contacto que antes. Cada quien se comunicaba semanalmente con su gente para ver cómo estaban ellos y sus familias.

Tuvimos algunos casos muy tristes de colaboradores o familiares suyos que se enfermaron. Incluso, desgraciadamente, un par de decesos. Creo que hoy, más que nunca, la comunicación entre todos nosotros es mayor y para mí eso es la base. No se trata de una dirección de arriba hacia abajo, sino realmente de trabajar como equipo. Esto nos humanizó a todos.

Muchas empresas tienen una buena cantidad de dinero invertida en instalaciones, que quizá se han «abandonado» durante la pandemia, pero ¿qué importancia crees que tengan los edificios en el futuro? ¿Cómo visualizas la importancia de los espacios?

Yo creo que el mundo cambió a un tema de máxima flexibilidad. Las empresas que la tengan, serán las que atraigan mayor talento, y talento es el nombre del juego. Por ejemplo, si en México teníamos lugar para 85% de la gente -siempre tienes a quien está enfermo, de

maternidad, vacaciones, etcétera-, con las adecuaciones que ya hicimos, estaremos en 65%. Ya restamos 20%; esto conllevará muchos ahorros.

Si me preguntaras si voy a usar el 65% alguna vez, la verdad es que no lo sé. Son de las cosas que iremos aprendiendo en los próximos meses, pero sí se termina ya todo lo referente a oficinas personales. Se trata de que los lugares se aprovechen. Si yo mismo no estoy en la oficina, que alguien pueda ocupar el lugar.

Pienso que quizá una de las formas en que las empresas pueden resultar atractivas para el talento es que tengan lugares cerca de donde viven para ir a trabajar. Me refiero a que a muchos nos gusta separar el ambiente de trabajo del propio del hogar. Puede ser por ejemplo un lugar que no sea necesariamente esté cerca de la matriz, donde tienes que invertir más de 40 minutos de traslado. Creo que todo esto va a cambiar y será para bien. </>





45 AÑOS DE TRADICIÓN Y PRESTIGIO

88 RUE DE SEINE
LES MOUSTACHES



Luis Gálvez, propietario del restaurante
y egresado del Programa AD-2, te espera.

 Les Moustaches
 RestaurantLesMoustaches
www.lesmoustaches.com.mx
restaurante@lesmoustaches.com.mx

Reservaciones: 5533 3390 • 5525 1265
Río Sena 88, Ciudad de México, entre Reforma y Río Lerma
Comida: lunes a domingo de 13:00 a 18:00 hrs