

Querido CEO: *Winter is Coming*

GUSTAVO ENTRALA



«Afrontamos una crisis que tendrá secuelas profundas en la sociedad y en todos los sectores. Quienes se adapten, se transformen y logren sobrevivir, saldrán fortalecidos».

Quierido CEO, querida CEO: Madrid se ha quedado literalmente vacía. No tanto como en aquellos días de marzo en los que no se veía un alma por las calles de la ciudad, pero casi. Pienso que hemos llegado todos a un acuerdo implícito: vámonos lo más lejos que podamos (¡Portugal!), hagamos como que esto ha sido una pesadilla durante unas semanas, y ya veremos qué pasa después.

Pero tú no eres de los que desconectan de la realidad como quien pone el móvil en modo avión. No sabes. No puedes. Yo tampoco.

Me hizo reír que me recordaras por teléfono la frase más icónica de la serie Juego de Tronos: «amigo, *Winter is Coming*», me decías.

Y sí, *Winter is Coming*. Afrontamos una crisis que tendrá secuelas profundas en la sociedad y en todos los sectores. Quienes se adapten, se transformen y logren sobrevivir, saldrán fortalecidos.

Winter is Coming para ti y para todos los que estáis al frente del tejido empresarial de nuestro país. Tu capacidad como CEO está en un test de estrés que va para largo.

Por eso te escribo esta carta: para ayudarte a ordenar tus ideas y preparar el otoño más difícil de tu carrera profesional.

Como ocurre en todas nuestras conversaciones, vas a estar más o menos de acuerdo conmigo en las propuestas que te hago. No pretendo que mis conclusiones sean el punto final, sino más bien el inicio de una reflexión que, si es audaz y sabe mirar la realidad de frente, te ayudará a convertir este momento en una oportunidad de futuro.

Que descanses.

ESTOS SON MIS CONSEJOS

1. Eliminar la sensación de provisionalidad. Esta pandemia tiene un horizonte temporal de entre dos y cinco años.

Lo dice la historia. Lo dice la OMS. ¿Habrá una vacuna? Es probable. Pero la primera versión, de acuerdo con lo que dice Bill Gates, será efectiva en un 50% de los casos. Tendrán que lanzarse varias vacunas viables. Y luego está la cuestión de fabricar las que se necesitan y distribuirlas a la población. Por eso, los escenarios más optimistas calculan que a fines de 2021 las vacunas habrán sido distribuidas en Occidente.

2. Prepararse para el peor escenario posible. De tal forma que la realidad supere a las expectativas. A los consejos y CEO a los que asesoro les ayudo a preparar en detalle tres escenarios de futuro: uno optimista-

realista (las condiciones serán algo mejores de lo que se espera), otro neutro (las condiciones son las esperadas) y un tercero pesimista (se van a dar las peores condiciones imaginables).

Insisto en articular planos operativos muy detallados de lo que habría que hacer en el tercero de los escenarios. De esta forma, la dirigencia va por delante y pierde el miedo a anticipar el peor escenario. Y conforme se vayan presentando las señales a las que hay que prestar atención, la motivación irá *in crescendo*.

Si esto te parece exagerado, piensa qué habría sucedido si los gobiernos hubieran aplicado este modo de proceder en enero. ¿Ok?

somos un equipo que está aprendiendo y optimizando sobre lo que aprende. El CEO debe preguntarse y preguntar todos los días: ¿qué estamos aprendiendo?

hay que implantar sistemas y herramientas de colaboración que optimicen el resultado y ahorren tiempo a las personas. Es el momento de acelerar la productividad.

3. Compartir más información que nunca. Dejarse hacer preguntas incómodas para que la gente sepa que estás de su lado, igual de vulnerable.

Uno de los frutos de la situación que estamos viviendo que más se comenta en los círculos directivos es la generosidad con la que han reaccionado las personas durante el confinamiento (de acuerdo, no en todos los casos). El motor de esa generosidad es la vulnerabilidad percibida, tanto a nivel personal como en la sociedad. Pues bien, la forma de seguir activando esa energía es mostrándote como eres, abriéndote a que se te pregunte lo que no sabes, abriendo la organización de par en par.

4. Tener un ojo puesto en las nuevas necesidades y demandas que plantea la sociedad en el mundo COVID, para romper las barreras del contexto y de la forma en la que se presentaban antes los productos y servicios de la organización.

Lo está haciendo Airbnb. ¿No puedes ir a cenar a un restaurante con estrellas Michelin? Te lo llevo yo a casa para que cocine contigo. Lo está haciendo la startup española TakeaChef, que trasladada al hogar la experiencia de comer en restaurantes conocidos de las grandes ciudades. ¿Que la gente no quiere ir al cine? Pues estrenamos Mulán (Disney) a razón de 30 dólares por hogar.

5. Pensar que estamos todos aprendiendo algo nuevo que va a cambiar la organización, el mercado y el trabajo. Somos un equipo que está aprendiendo y optimizando sobre lo que aprende. El CEO debe preguntarse y preguntar todos los días: ¿qué estamos aprendiendo?

Microsoft está aprendiendo, por ejemplo, que la productividad ha aumentado durante la pandemia, y que emerge un modelo híbrido de trabajo. Un aprendizaje curioso: somos más puntuales cuando nos reunimos por videoconferencia. La excusa del tráfico ya no sirve.

6. La organización debe aprender a trabajar mejor en remoto. No vale con usar Zoom. Hay que implantar sistemas y herramientas de colaboración que optimicen el resultado y ahorren tiempo a las personas. Es el momento de acelerar la productividad.

Colaborar no es aumentar los hilos de correo electrónico que hacen tan difícil saber cuál es la última información recibida o qué decisión se ha tomado. Colaborar es usar herramientas como Notion para que la información esté en un solo lugar. Y como esa hay otras muchas. No pasará mucho tiempo antes de que el correo y el tráfico de archivos nos parezcan cosas del pasado.

7. Mantener todos los eventos que estaban previstos, adaptándolos al contexto. La eliminación de todo lo que estaba programado genera desmoralización y rompe el ritmo a los equipos.

Se suspendió el Mobile World Congress pero Apple hizo uno de los mejores eventos de su historia sin que nadie viajase a San Francisco. Business Week Bloomberg ha mantenido vivo su negocio de eventos, con más asistentes que antes de la pandemia. Eso sí, el reto cómo conseguimos hacer *networking* sin vernos.

8. Dos palancas de liderazgo: la respuesta inmediata a lo que pasa y el plan de adaptación al mundo post-covid. Ojo con dedicarse solo a la primera.

Ojalá esta crisis sirva para que cambie la cultura de liderazgo pre-covid, que nos ha tenido tan pegados a los resultados trimestrales. El cortoplacismo es uno de los grandes culpables de la situación en la que estamos.

9. Ilusionar a la gente con la aportación que hace cada día para sostener el mundo en este contexto. Es el momento de hacer real el propósito corporativo.

No tengas miedo a repetir una y otra vez el bien que se hace desde las empresas. Es mucho.

10. La organización se va a transformar durante esta etapa. Eso generará tensiones. Se requiere firmeza, claridad y mucho cariño. </>



El autor diseña proyectos de futuro para marcas e instituciones. Es especialista en ideación de productos, estrategias de marca y cultura de innovación.

* El artículo se publicó previamente en inspirinas.com el pasado 13 de agosto de 2020.



Totalplay®

EMPRESARIAL

SOLUCIONES FLEXIBLES QUE RESUELVEN NECESIDADES REALES

INTERNET • VOZ • REDES • NUBE • SEGURIDAD
• APRENDIZAJE A DISTANCIA •

ATRÉVETE A PENSAR DIFERENTE

www.totalplayempresarial.com.mx