

COVID-19

ESTRATEGIAS PARA GESTIONAR EL PRESENTE Y MIRAR AL FUTURO



BERNARDO QUINN

Digital Transformational Leader

LUIS HUETE

Profesor de IESE Business School

ESTRATEGIAS PARA GESTIONAR EL PRESENTE Y MIRAR AL FUTURO

Este documento es el producto de muchos años de experiencia de los autores y de las semanas de reclusión que hemos vivido con motivo de la pandemia del Covid19. Muchas personas han ofrecido sus consejos, sus habilidades y su talento durante estas semanas para ayudar a los demás. Con este documento nos sumamos a estas iniciativas.

A los dos autores nos mueve un deseo de aportar ideas que permitan salvar y hacer viables al mayor número de empresas posibles. Siempre nos ha resonado en nuestro corazón la idea de que quien más da, es el que acaba también recibiendo más. Nuestra manera de dar, en este caso, es a través de nuestro trabajo de estructurar en este documento ideas y experiencia propias por si son útiles a los que lideran empresas en estos momentos tan excepcionales.

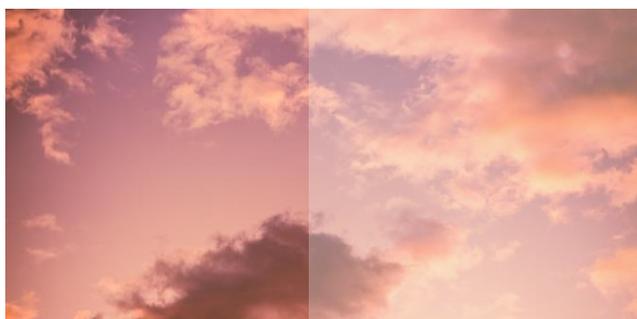
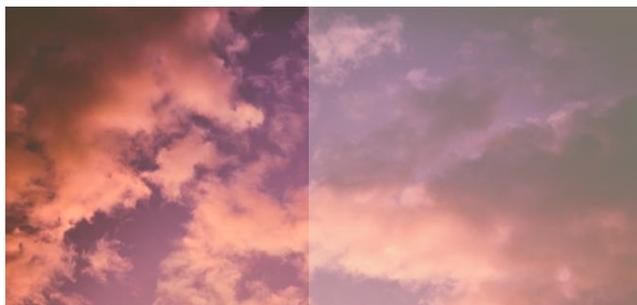
Los dos autores compartimos no solo una amistad de muchos años cimentada en proyectos conjuntos realizados en Telefónica, sino una convicción de que las empresas son las instituciones más eficientes para generar progreso en la sociedad. Progreso económico respetuoso con todos los postulados ESG (*environmental, social and governance*) que no son sino criterios que favorecen la mejor integración de la empresa en su ecosistema.

En este documento va a encontrar el lector cuatro unidades o capítulos.

El **primero** tiene que ver con los cambios en el contexto en donde los negocios han de prosperar. Muchas tendencias previas se han acentuado con la crisis y están aquí para quedarse. Son cambios que van a aumentar la mortalidad de las empresas. Salvo que se actúe con celeridad e inteligentemente por parte del equipo de líderes.

De ese actuar inteligentemente se ocupa el **segundo** capítulo del documento. El énfasis de las ideas de este capítulo es el corto plazo. Las ideas se centran en proteger la salud de las personas y en salvar a la empresa para que no entre en procesos de suspensión de pagos y/o de liquidación.

El **tercer** capítulo se ocupa de mirar el futuro ya desde hoy. Nuestra convicción es que junto a actuar con rotundidad para salvar a la empresa en el corto plazo se hace necesario empezar a poner las bases de nuevas estrategias, estructuras, formas de trabajar y prepararse para hacer frente a posibles amenazas y capturar oportunidades cuando estas aparezcan.





La presión del contexto va a crear empresas que pueden llegar a ser verdaderos diamantes, joyas de la economía del país en el futuro.

Convertirse en joya en economía no es un proceso espontáneo como lo es en la naturaleza. Es el resultado de un buen liderazgo; de la habilidad transformadora que es capaz de hacer de la presión del contexto un factor de embellecimiento y de integración de los recursos de la empresa.

El último capítulo, el **cuarto**, es sobre la mejora de los webinars. Una de las notas características de estos meses de confinamiento ha sido la explosión de webinars, reuniones en zoom, etc. Nos ha parecido interesante aportar nuestra experiencia en cómo hacer más efectivo ese vehículo de reuniones y de formación. En este último capítulo, y en forma de anexo, hemos incluido 10 consejos para hacer más útiles las iniciativas de comunicación y formación digitales.

Nos gustaría mucho poder contar con información de retorno por parte de los lectores sobre el trabajo que les presentamos. Sería estupendo poder completar este documento con casos concretos de lo que estáis haciendo los directivos para salvar vuestras empresas y para mirar al futuro. Nuestros emails son bernardo@bernardoquinn.com y huete@iese.edu.

Estamos ilusionados con que estas páginas os sean útiles.

COVID-19: Liderando en nuevos contextos

El contexto en el que trabajan las empresas ha cambiado de manera notable con el Covid-19. Un contexto distinto requiere regenerar las mejores ideas del pasado con nuevas ideas. En contextos de complejidad creciente es más necesario que nunca un liderazgo que genere confianza mutua y sentido de propósito. Se necesita empoderar y comprometer a personas competentes para poder anticiparse a los problemas y oportunidades que son producto del nuevo contexto.

¿Es distinta la crisis del Covid-19 a las crisis previas? ¿En qué? Este capítulo pretende dar respuesta a esas inquietantes preguntas.

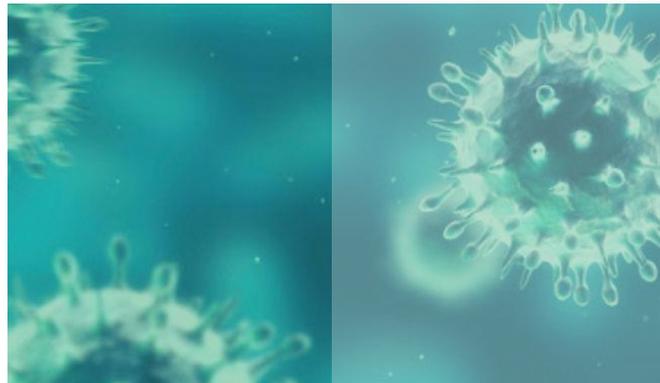
¿Qué hace especial el contexto que nos plantea Covid-19?

En los años 90, y en entornos militares, hizo fortuna el concepto VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo) para caracterizar los entornos geopolíticos. El término fue posteriormente importado al mundo de los negocios. Hoy en día no hay autor de negocios que no haga referencia a dicho término para describir los mercados donde las empresas operan. Pues bien, el Covid-19 no ha hecho sino intensificar cada uno de esos cuatro elementos añadiéndoles algunos otros:

La globalidad

Las crisis que hemos podido vivir en el pasado tipo catástrofes naturales, crisis migratorias, atentados terroristas, crisis sociales, incendios o accidentes varios, han estado confinadas geográficamente.

Covid19, en cambio, es global. No conoce fronteras geográficas, no distingue países, continentes ni regiones. La crisis ha puesto de relieve la interdependencia de todo y la necesidad de dar una respuesta coordinada basada en la confianza mutua. Todo el mundo está expuesto y todos han de esforzarse en superarlo.



La escala de la crisis es inmensa. Al escribir esta nota ya se han superado los tres millones de personas infectadas. Y eso que solo contabilizan a quien se ha hecho una prueba. Además, es cuestión de orgullo nacional no tener muchos infectados. Por tanto, el número real de infectados es posiblemente diez o veinte veces más.

La escala de la crisis también es significativa desde el punto de vista de los muchos ámbitos a los que afecta: salud, sociología, psicología, política, economía, empresa, comercio, etc.

La globalidad también es patente por el impacto que ha supuesto en la cadena de suministros. Las repercusiones para las empresas pueden estar en cualquier punto directo o indirecto de la cadena de abastecimiento.

Otro aspecto de la globalidad se ha dado dentro de cada país, al ponerse de relieve la interdependencia de todo y la necesidad de dar una respuesta coordinada basada en la confianza mutua (sin distinción de partidos políticos) entre municipios, regiones, y gobierno central.

El aislamiento social impuesto

En otras situaciones de crisis del pasado, salvo en las guerras, la respuesta natural ha sido la de desplazarse al sitio en cuestión para ayudar.

En esta crisis se nos ha obligado a actuar de manera distinta. Salvo el personal sanitario, y otros trabajos imprescindibles para los ciudadanos, se nos está obligando a quedarnos en casa (#YoMeQuedoEnCasa) y a mantener la distancia social.



El aislamiento es un fenómeno nuevo, al menos en Occidente, que nos deja con una sensación de impotencia por no poder ayudar a nuestros seres queridos que puedan necesitar nuestra ayuda o cercanía.

La incertidumbre de tener un enemigo invisible

El enemigo es invisible y agresivo. No tenemos experiencia ni estrategia para enfrentarnos a enemigos con estas características.

También vivimos con la incertidumbre de no saber cuáles serán las consecuencias futuras en vidas humanas y en daños psicológicos.

Nadie ha sido capaz de estimar tampoco los posibles impactos económicos o financieros, ya que se desconoce la duración, la profundidad de esta crisis y la forma de la posible recuperación económica (en V, en L, en U o W).

Vivimos con la incertidumbre de no saber cuáles serán las consecuencias futuras en vidas humanas y en daños psicológicos.

La velocidad exponencial con la que se han sucedido los cambios

La velocidad de propagación del virus ha tenido fases exponenciales que han hecho casi imposible la adecuación de los recursos sanitarios a la demanda.

El carácter exponencial de los contagios desafía al cerebro humano, que está más acostumbrado a gestionar elementos de naturaleza lineal. Ya nos avisó Einstein de que el interés compuesto es la mayor fuerza de la naturaleza. Un ejemplo: si prevemos dar 30 pasos lineales de 1 metro cada uno, todos podemos imaginarnos en nuestra cabeza donde terminaríamos tras dar el paso 30. Habremos recorrido 30 metros. Sin embargo, si esos 30 pasos son exponenciales y la secuencia de pasos es 2, 4, 8, 16, 32 y así sucesivamente, nos resulta imposible cuantificar la distancia recorrida al cabo de 30 pasos. La distancia recorrida sería la equivalente a 26 vueltas a la tierra.

En los primeros días de la pandemia, cuando las magnitudes parecían ser menores o pequeñas, no se descontó el carácter exponencial de la propagación y ello hizo que la respuesta fuese lenta e inadecuada. La velocidad exponencial del contagio desafía nuestra manera tradicional de tomar y ejecutar decisiones.

El exceso de información y la distorsión de las noticias falsas

Vivimos en un mundo hiperconectado, donde recibimos abundantísima información a través tanto de los medios tradicionales, como sobre todo de las redes sociales. Información que ha sido contradictoria (en parte porque con esta crisis pisamos un terreno desconocido) con la consiguiente confusión en las personas. Si a eso se añade la fábrica de noticias falsas con connotaciones políticas, o delictivas, se puede concluir que la hiperinformación está generando una enorme confusión.

El exceso de información y su carácter mayoritariamente negativo (al referirse a muertes, falta de suministros y congestión hospitalaria) incrementa el miedo y la angustia. Es cierto que también han circulado muchas historias épicas, y bromas y memes que han ayudado a reconectarnos con la mejor versión de la humanidad, o al menos han sido una vía de escape al malestar general.

Las implicaciones del nuevo contexto en las personas

Desde el punto de vista de las personas hay dos implicaciones que vale la pena destacar:

Las respuestas psicológicas de las personas al incremento de la complejidad

La complejidad genera un alto nivel de la hormona cortisol cuyos efectos son conocidos. Por un lado, es un oxidante de las células acelerando su proceso de envejecimiento. También genera una visión de túnel donde tan solo se ve una parte pequeña del todo. El cortisol, por último, fomenta la agresividad.

La complejidad desde el punto de vista de las conductas genera una mayor polaridad: algunas personas pasan a la acción, tomando actitudes positivas, proactivas, aportando creatividad a la resolución de problemas. Estas personas ayudan al resto a motivarse y a que se genere un sentimiento de que juntos se puede salir de la crisis.

En el extremo opuesto hay personas que se bloquean ante la complejidad entrando en una especie de parálisis sin saber que hacer. Esta parálisis se suele manifestar junto a alguno de los siguientes síntomas: miedo, pánico, negación de lo que está pasando, sensación de angustia, ansiedad, nerviosismo, estrés y falta de motivación.

Al polarizarse las conductas, se reduce el número de personas cuya respuesta es la intermedia. Estas personas necesitan ser activadas para no deslizarse por la pendiente de las excusas por la falta de herramientas, información o recursos necesarios para pasar a la acción.

Si la situación se prolonga en el tiempo lo normal será que aparezca una cierta fatiga en todas las personas con independencia de la forma en la que se han posicionado.

La clave está en activar y en desbloquear a quien lo necesite con cercanía, aportando certezas y ayudando a crear confianza en uno mismo.

También hay que tener prevista la preocupación, que poco a poco ira incrementándose en las personas. Las preguntas que rondarán la cabeza de todos serán del tipo ¿qué pasará con mi salud y la salud de mi familia? ¿qué pasará con mi trabajo a futuro? ¿qué pasará con mi situación financiera personal si la crisis se prolonga?

“La clave está en activar y desbloquear a quien lo necesite con cercanía, aportando certezas y ayudando a crear confianza.”

Teletrabajo

La mayoría de las personas nos hemos visto forzadas a continuar con la actividad laboral desde nuestros hogares. En el nuevo contexto se ha de dar respuesta a los desafíos de trabajar en remoto, ya que de no hacerse podrían alimentarse los sentimientos negativos descritos con anterioridad.

Para poder realizar el trabajo de forma remota hacen falta un espacio cómodo que garantice cierto silencio, disponer de soluciones informáticas apropiadas, tener un buen ancho de banda para poder comunicarse remotamente con sistemas centrales o hacer videoconferencias.

La productividad dependerá de la disponibilidad de estas herramientas y también del nivel de formación o práctica de las personas en su uso. No todos han tenido la oportunidad de teletrabajar en el pasado, la mayoría de las personas en edad laboral no son nativos digitales y la adopción de ciertas formas de trabajo puede suponerles un esfuerzo importante.

Reflexiones finales

Nos enfrentamos a una situación de crisis sin precedentes que exige a todos, y en especial a los líderes, hacer un gran esfuerzo para estar a la altura de las circunstancias. La proactividad y la anticipación son imprescindibles y han de venir de todos al ser el resultado del conocimiento compartido y del compromiso de los equipos.

La psicología y la vida de las personas han de ser una prioridad, y a la vez representan una dificultad añadida a la gestión de la crisis.

El marco para tomar las mejores decisiones ha de inspirarse en los valores y el propósito. Entender el contexto sin precedentes que nos plantea Covid-19 nos ayudará a elaborar los planes de acción y a comenzar a transitar el camino de las soluciones y el de la recuperación.

Liderazgo: cómo salvar empresas

La crisis del Covid-19 nos posiciona en un escenario singular. No tenemos una experiencia previa similar. Estamos trabajando sin referencias, bajo estrés y con la sensación de que el conocimiento previo se ha quedado obsoleto en gran parte.

El escenario es de máxima incertidumbre. Se desconoce la duración y el alcance del impacto tanto social como económico de una pandemia que es global. Se ha expandido a una velocidad sin precedentes. Nos ha obligado al confinamiento social y a tener que discernir entre un exceso de información, contradictoria unas veces y sucia otras, que recibimos a diario.

En este escenario la **proactividad** que desplieguen los líderes puede marcar la diferencia para salvar empresas. Antes que salvar la empresa la prioridad es **proteger y salvar la vida de las personas** que trabajan en ella. También velar por las familias, colaboradores, clientes y proveedores, para asegurar que estén en condiciones seguras especialmente si vuelven a surgir brotes de infección.

Asegurada la vida de las personas la siguiente gran prioridad tiene que ser salvar empresas. Las empresas son la institución más eficiente para la prosperidad de todos. Salvando empresas creamos un mundo mejor.

En este documento se aportan algunas ideas sobre cómo podrían actuar los líderes para salvar sus empresas. Las ideas nacen de nuestra experiencia en anteriores situaciones de crisis y del análisis de las iniciativas que están tomando líderes empresariales a lo ancho del mundo. Hemos estructurado estas ideas en siete apartados:

1. Conocer el punto de partida
2. Gestionar la caja
3. Revisar el modelo operativo
4. Actuar sobre la plantilla para mejorar su productividad en remoto y para hacer ajustes si fuera necesario
5. Plan de compromiso y comunicación
6. Mejorar el proceso de toma de decisiones
7. El equipo: cohesión y complementariedad

Revisemos a continuación cada uno de ellos.

1. Conocer el punto de partida

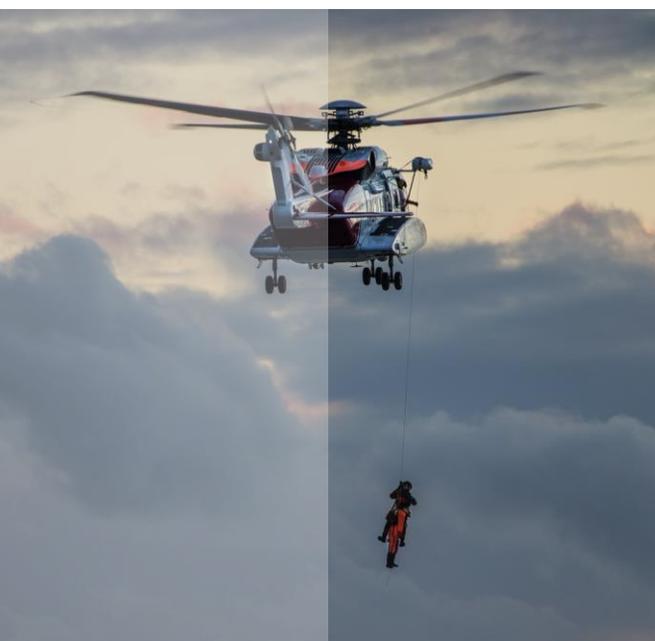
El punto de partida de cada empresa influye en las actuaciones necesarias para salvar la empresa. Las dimensiones que podrían considerarse para conocer el punto de partida son las siguientes:

- **Existencia de planes de contingencia o procesos que ayuden a actuar en los momentos iniciales.**
- **Capacidad de trabajo en remoto de manera masiva y urgente.**

Estos aspectos y la propia naturaleza de la actividad empresarial marcan el porcentaje de personas que pueden realizar actividades remotas y su productividad.

- **El depósito de confianza preexistente.**

La confianza previa favorece la agilidad, flexibilidad y compromiso de todos. La confianza no se impone y hacerla crecer es un proceso lento. No se improvisa en el último momento. Las relaciones de confianza más importantes se dan entre Consejo de Administración y equipo directivo, entre los componentes del equipo directivo, entre cada líder y su equipo, entre los componentes de los equipos, y entre la empresa y terceras partes (clientes, proveedores, Gobierno).



– La credibilidad de los valores y el propósito corporativo

Un grado alto de consistencia entre las conductas directivas y los enunciados de valores y el propósito, constatado antes de la crisis, ayudará a que el empeño por salvar la empresa tenga más probabilidad de éxito.

2. Gestionar la caja

La sangre que circula por las venas de una empresa es el dinero. Sin flujo de dinero no hay capacidad de afrontar las obligaciones con terceros. Cuando ello ocurre la suspensión de pagos puede estar a la vuelta de la esquina.

La posición de caja de la empresa se ha de tutelar a diario, así como sus previsiones para las siguientes semanas. Si la situación de caja fuera complicada se han de tomar decisiones como las siguientes:

- Hacer líquidos los activos financieros que la empresa pueda tener.
- Gestionar el capital de trabajo, tanto en cuentas por pagar como en cuentas por cobrar, identificando el riesgo de pago de los clientes y postergando el pago a proveedores.
- Disminuir los gastos recurrentes disminuyendo o cancelando los gastos que no sean realmente necesarios.
- Revisar el nivel de inversiones comprometido postergando lo que se pueda.
- Analizar la posible venta de algún activo de la empresa entendiendo que es posible que las condiciones de venta no serán las mejores.
- Acudir a posibles líneas de financiación.
- Refinanciar los pagos a bancos ya sea de capital o de intereses.
- Analizar la posibilidad de diferir pagos de impuestos si se dan facilidades.

3. Revisar el modelo operativo

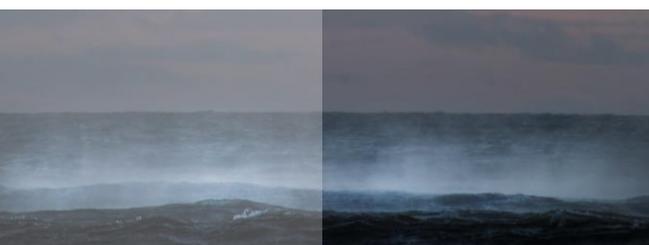
Revisar uno por uno todos los aspectos que mantienen a la empresa en funcionamiento. Los elementos del modelo operativo a revisar son los siguientes:

- Los procesos que hacen posible la relación y contacto con los clientes. Con estos procesos se atiende la demanda, se entrega el producto o servicio, y se cobra por los mismos. La tarea consiste en potenciar la usabilidad y visibilidad de los canales digitales, la autogestión por parte del cliente, la facilidad de pago digital, etc.
- Establecer un plan alternativo de cobro para clientes sin liquidez que posibilite el cobro futuro.
- La logística de entrada por parte de los proveedores para entender como pueden estar afectados por la crisis y establecer, de ser necesario, proveedores alternativos.
- Los procesos operativos críticos. Hacer en remoto la mayor cantidad de procesos posibles para no depender del acceso físico a los centros de trabajo.
- La segmentación de los empleados desde la perspectiva de su situación de riesgo (patologías, núcleos familiares con personas mayores, etc.) para el trabajo presencial en los centros de trabajo.
- Las interdependencias en las cadenas de valor de la industria. La respuesta a la crisis se ha de hacer desde una visión de conjunto y contando con los principales competidores. Los organismos o instituciones sectoriales han de tejer una respuesta conjunta para acordar pautas temporales que regulen las relaciones entre ellos, y para solicitar condiciones extraordinarias al Gobierno o regulador que mejoren la situación del sector.

4. Actuar sobre la plantilla para mejorar su proactividad en remoto y para hacer ajustes si fuera necesario

Aprendiendo a trabajar en remoto

Trabajar en remoto conlleva equilibrar las obligaciones laborales con las personales, como son el cuidado de familiares que uno pueda tener a cargo, el cuidado de mascotas y las tareas domésticas para mantener la casa en orden. Esto puede llevar a un exceso de tensión dependiendo de la situación particular de cada uno.



Solo a título de ejemplo, no es lo mismo estar en un espacio cómodo sin hijos o hijos mayores independientes que estar en un espacio reducido y con niños pequeños que requieren mucha atención y que no entienden que sus padres estén en casa y no puedan estar con ellos.

Trabajar en remoto reduce la espontaneidad de las conversaciones informales que ocurren en los puestos de trabajo cuando uno se cruza con compañeros en los pasillos o en la máquina de café. Aprender a trabajar sin este elemento también puede ser un desafío.

Para trabajar en remoto hace falta en los hogares un espacio cómodo, cierto silencio, equipos informáticos adecuados, y ancho de banda para poder realizar videoconferencias.

La mejora de la productividad del trabajo en remoto dependerá de la disponibilidad de estas herramientas, de las ganas de aprender, y de la experiencia previa en trabajos hechos de manera individual y en remoto. Las personas en edad laboral que no sean nativos digitales tendrán que realizar un mayor esfuerzo de adaptación.

Ajustar la plantilla

Poner en la calle a alguien es condenarlo al paro por años. El mercado laboral va a estar imposible. Por eso, antes de hacer ajustes que por desgracia es muy probable que se tengan que hacer, conviene explorar otras medidas como reducir el salario a la dirección, crear una línea de créditos a empleados, facilitar la reducción de jornadas a quienes lo deseen, congelación salarial, etc.

Un diálogo constructivo con los sindicatos o representantes de los trabajadores será necesario para encontrar soluciones a la bajada de ingresos de la empresa. En los sectores donde la bajada de ingresos sea mayor o más prolongada harán faltas medidas laborales extraordinarias por parte del Gobierno para evitar el cierre de la empresa.

5. Plan de compromiso y comunicación

Un plan de comunicación es necesario para alinear y comprometer a las personas que trabajan en la empresa. La comunicación, como siempre, ha de ser en doble dirección: de arriba hacia abajo y al revés.

Las características del plan podrían ser:



Un tono cercano en la comunicación

La comunicación ha de ser cercana, sencilla, creíble, consistente y realista. Cercanía para ser empática, sencillez para evitar malas interpretaciones; credibilidad para generar confianza, consistencia para garantizar que los mensajes más importantes llegan a todas partes; realista para no crear falsas expectativas.

No se debe caer en la trampa de contar solamente noticias positivas que no reflejen la realidad; ello es pan para hoy, pero hambre para mañana.

La comunicación ha de ayudar a crear un sentimiento de cohesión; a mejorar el conocimiento mutuo y el deseo de ayudar. Ese efecto de solidaridad se acelera cuando se identifica a un enemigo externo como podría ser en este caso el Covid-19 o el cierre del negocio.

Comunicar hechos concretos y medidas en curso

El plan de comunicación debe girar alrededor de hechos concretos y de acciones específicas que se estén tomando por parte de la empresa. No es conveniente comunicar conclusiones o hacer predicciones ya que es entrar en terreno desconocido.

Alta frecuencia de la comunicación

La frecuencia de la comunicación debe ser alta. En momentos donde los acontecimientos están sucediendo con mucha velocidad conviene informar de los avances, hechos y medidas tomadas.

“Un plan de comunicación es necesario para alinear y comprometer a las personas que trabajan en la empresa.”

Amplio alcance

Hay que comunicar a todos los colectivos relacionados con la empresa. Desde el Consejo de Administración a los empleados, clientes, proveedores, colaboradores e incluso autoridades. Como consecuencia del confinamiento los canales tradicionales, como carteleras en zonas comunes o reuniones presenciales, no se pueden utilizar. Esto genera el reto adicional de buscar medios alternativos a los físicos para que los mensajes lleguen a todos los trabajadores.

La comunicación interna y externa han de ir de la mano

Se ha de asumir que cualquier pieza de comunicación que circule dentro de una empresa estará en el mercado y viceversa, cualquier nota de prensa externa circulará inmediatamente dentro de la empresa. Se ha de garantizar la transparencia y consistencia de ambas comunicaciones. La gran oportunidad es hacer del plan de comunicación interno la base para un plan de comunicación externa.

6. Mejorar el proceso de toma de decisiones

La situación de crisis imprime una enorme premura para tomar decisiones. No será posible hacer un análisis prolijo de escenarios en la mayor parte de los casos. Ello aconseja utilizar un proceso de toma de decisiones que sin ser perfecto permita tener más agilidad y flexibilidad.

Ese proceso debe ser iterativo, ya que en muy poco tiempo se va a recibir mucha información nueva que obligará a retomar la decisión, y evaluar si el curso elegido es el correcto o no. Esta información se va a recibir de los propios empleados, de los clientes, de los proveedores, del Gobierno (a través de nuevas reglamentaciones o resoluciones), de la propia evolución del Covid-19 y también de las decisiones tomadas por otros.

“OODA loop” es el nombre de un proceso de toma de decisiones popularizado por el coronel norteamericano de la Fuerza Aérea John Boyd. Fue utilizado en combate cuando no se disponía ni del tiempo ni de la información para tomar decisiones “correctas”. El proceso consiste primero en Observar, después en Orientar(se), el siguiente paso es Decidir y por último Actuar. Todo en segundos y vuelta a empezar una vez cerrado el primer ciclo.

La mejor manera de aprender en estas circunstancias es decidiendo, ejecutando y observando la nueva información lo más rápido. Y siempre integrando los valores y el propósito de la empresa.

7. El equipo: cohesión y complementariedad

La situación es tan compleja que es imprescindible crear un equipo de trabajo “ad hoc” diverso, complementario y cohesionado. Se aconseja crear un Comité de Crisis para tomar el control de la situación y elaborar planes de acción.

Dimensión y composición adecuada

La dimensión y composición del equipo ha de garantizar la diversidad necesaria y la agilidad suficiente para tomar decisiones de manera efectiva. Se recomienda que el número sea entre 5 y 10 personas como máximo, siendo 7-8 el número más operativo.

Según avance el proceso se hará necesario incorporar más personas, bien porque pueden traer a la mesa un conocimiento especial o por alguna otra razón de peso.

El número de asistentes a reuniones informativas puede ampliarse a 15-20 pero para reuniones ejecutivas la cantidad no ha de superar las 8-10 personas.

Para respetar esos límites se sugiere:

Mantener un “núcleo duro” reducido y armar subgrupos que trabajen sobre ciertos aspectos específicos. La información o decisiones tomadas por estos grupos serán después presentadas al núcleo duro.

Permitir que algunas personas se conecten como oyentes a las reuniones para después transmitir las decisiones tomadas.

Algunas empresas están incorporando a clientes y proveedores a los grupos de trabajo con la intención de tomar mejores decisiones.

Alta frecuencia de reuniones

Al inicio la frecuencia debe ser alta con reuniones o puntos de contacto un par de veces al día si fuera necesario. Durante las primeras semanas se recomienda una frecuencia diaria de estas reuniones. La frecuencia podrá ir disminuyendo en la medida en que se haya estabilizado el proceso.

Reglas de Juego claras

Un equipo de trabajo para ganar en efectividad tiene que dedicar tiempo a autoimponerse unas reglas de juego para las reuniones. Es el líder quien debe asegurar que se cumplen estas reglas de juego. Lo más importante es garantizar la mejora de las relaciones personales y la seguridad psicológica de todos para poder hablar con tacto, pero con sinceridad. Algunas recomendaciones para ello:

- Escuchar y hablar con valentía, respeto y empatía.
- Todos tienen derecho a dar su opinión.
- La confidencialidad ha de ser respetada.
- No se habla mal de nadie si no está presente.
- La reciprocidad genera confianza.
- Mostrar la vulnerabilidad por ejemplo reconociendo errores o ignorancia sobre algún aspecto.
- Evitar el excesivo protagonismo, las malas maneras o ignorar las sugerencias sensatas.
- Mantener el tono constructivo y participativo de la reunión.

Una pregunta mal formulada lleva al silencio de los participantes en lugar de aportar algún punto de vista diferente. Por ejemplo, preguntar "¿Quién tiene un problema?" no genera un espacio para una respuesta abierta; en cambio preguntar "¿Qué problemas podrían surgir con esta decisión?" invita a que se expongan diferentes puntos de vista.

Conclusiones

En este capítulo se han aportado ideas de cómo deberían actuar los líderes para asegurar la continuidad de sus empresas. Las ideas nacen de la experiencia personal en situaciones de crisis y la observación del tipo de iniciativas que están tomando otros líderes empresariales.

El papel de los líderes en estas circunstancias ha de marcar la diferencia. La proactividad se podría concretar en la puesta a punto de un comité de crisis diverso, complementario y cohesionado. También en cambios en los procesos de toma de decisiones. Tras un momento inicial donde todo el foco debe ponerse en salvaguardar la vida de las personas, la prioridad siguiente será poner el foco de gestión, en salvar la vida de la empresa cuidando la caja, garantizando su continuidad operativa, y comunicando con cercanía y realismo.



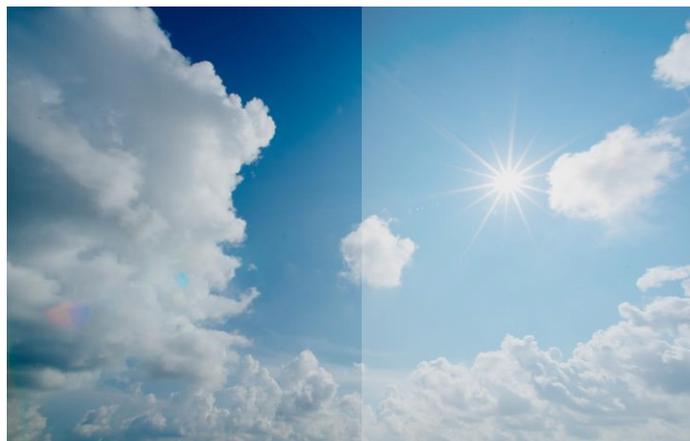
Liderazgo: preparando la empresa para el día después

La crisis del Covid-19 acabará algún día, esperemos que sea pronto. No ha sido la primera pandemia en la historia ni será la última. Lo que esta crisis no cambiará es la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad de los mercados en los que operaran nuestras empresas. Esas cuatro características de los mercados dieron lugar a mitad de la década de los 90 a la creación del anacronismo VUCA por parte del Army War College de Estados Unidos. Estas características están para quedarse e influir aun más.

En el capítulo anterior recogíamos algunas ideas sobre cómo enfrentarse a un escenario sin precedentes. Hablábamos de una primera fase en la que la prioridad es proteger a las personas, a los empleados que trabajan en la empresa, a los colaboradores y a sus familias; y en algunos casos velar porque los clientes, proveedores y socios también estén a salvo. La segunda fase de iniciativas debía focalizarse en garantizar la supervivencia de la empresa cuidando la caja, revisando la relación con clientes y proveedores y asegurando que la mayor parte de la plantilla pudiera seguir trabajando de manera remota. Salvar la empresa también implicaba la toma de decisiones difíciles respecto al nivel de empleo especialmente en los casos de aquellos sectores más golpeados por el confinamiento social.

En ambas fases ha sido fundamental la proactividad por parte del equipo de líderes, sabiendo que la opción de “esperar a que alguien nos viniera a ayudar” no era una opción. Fue fundamental identificar un equipo de trabajo para gestionar esta crisis y establecer un proceso iterativo que nos permitiera observar el contexto e ir tomando las mejores decisiones, sabiendo que con nueva información que recibiríamos casi a diario sería necesario rectificar y corregir el rumbo. Fue esencial mantener permanentemente abierto un programa de comunicación, sencillo, directo, abierto y honesto que reflejara la situación real a la que nos estábamos enfrentando y al mismo tiempo mantener informados, motivados y comprometidos a todos quienes colaboraban en el día a día de la empresa.

Ahora toca preguntarse: ¿Cómo preparar a la empresa para el día después?



Anticipando “El día después”

Posiblemente uno de los ejercicios más difíciles de afrontar cuando estamos inmersos en una crisis que requiere una atención urgente es pensar en el medio o largo plazo. Sin embargo, un buen equipo de líderes debe saber levantar la cabeza y pensar en cómo ganar el futuro para la empresa. Con ello se podrán anticipar e identificar posibles amenazas y estar preparados para minimizar sus impactos. Simultáneamente se tienen que buscar e identificar oportunidades y prepararse para capturarlas.

Es necesario prever cómo la empresa enfrentará el día después, qué cambios se habrán producido en el modelo operativo como consecuencia de las medidas tomadas durante la crisis y qué cambios será conveniente hacer en ese mismo modelo operativo a futuro para reforzar la posición competitiva o mejorar la cuenta de resultados de la empresa.

Hay sectores que se han visto muy perjudicados y es posible que los ingresos a futuro no lleguen a los niveles pre Covid-19. Cada empresa ha de elaborar un plan detallado y muy realista para determinar cuál será su nueva proyección de ingresos y como consecuencia adaptar su estructura de gastos.

Siendo conscientes de la dificultad de anticiparnos al futuro y reconociendo que nadie tiene la bola de cristal, a continuación se enumeran algunas dimensiones que deberían ser consideradas en un plan que ayude a posicionar la empresa para “el día después”.

Comportamiento de clientes y catálogo de productos y servicios

Es posible que el propio confinamiento haya cambiado la forma en la cual los clientes interactuaban con la empresa.

- ¿Cómo ha cambiado o cambiará el comportamiento o hábitos de los clientes?
- ¿Se han de hacer segmentaciones distintas? ¿Han surgido nuevos segmentos?
- ¿Debemos cambiar el mix de canales para llegar a los clientes? ¿Cuánto ha aumentado la importancia del canal on line?

La situación forzada de no poder acceder a tiendas o puntos de venta físicos habrá provocado un movimiento irreversible, convirtiendo en usuarios digitales a un colectivo grande de clientes “no nativos digitales” que se han visto forzados a experimentar con el comercio electrónico para poder abastecerse de productos y servicios durante el confinamiento.

Con la información de las semanas del confinamiento seguramente se podrá determinar si es necesario o no visitar el porfolio de productos y servicios que componen la propuesta de valor al mercado.

- ¿Hay categorías de productos o servicios que se han de introducir o eliminar?
- ¿Se ha de modificar algún aspecto del packaging o la forma en la cual están posicionados los productos y servicios?

Aceleración de la transformación digital

Esta crisis nos ha enfrentado a una situación no prevista y que ha puesto de relieve la importancia de la automatización, trabajar en remoto y digitalizar la mayor cantidad de procesos posibles. Será necesario pensar en cómo organizar el trabajo en espacios virtuales para no perder productividad.

Hay muchos países en los que no se priorizó la facturación y cobro electrónicos, aludiendo a la baja bancarización o a la costumbre de acudir a establecimientos físicos para el pago de los servicios. Hoy ese criterio es disfuncional para circunstancias en las que las personas no pueden salir de sus hogares para realizar dichos pagos, generando un incremento importante en los niveles de cuentas por cobrar e impagos.

Cientes “no nativos digitales” han tenido que aprender a hacer uso de herramientas de comunicación digital para permanecer en contacto con sus seres queridos en la distancia. Ese aprendizaje es irreversible y presenta a futuro una oportunidad enorme de acelerar la adopción de nuevas formas de interacción con esos clientes para atenderles en el día a día.

La ciberseguridad y aspectos relacionados con la privacidad tomarán un papel aún más importante del que han tenido hasta el momento.

Diversificación de la cadena de suministros

Toda empresa que se haya visto afectada por la cadena de suministros revisará a futuro la política de gestión de stocks, la diversificación de proveedores y rutas logísticas para garantizar alternativas en caso de restricciones geográficas de acceso.

Las empresas llevan años implementando enfoques “justo a tiempo” para minimizar existencias en stocks. En estas semanas seguramente se ha visto la conveniencia de disponer de un poco más de stock, especialmente si se trata de componentes críticos.

Se tendrá que volver a reclasificar a todos los proveedores de acuerdo con su nivel de criticidad y capacidad de reemplazo, y cambiar las políticas de actuación con cada uno de ellos. Las preguntas que se han de hacer son las siguientes:

- ¿Qué parte de la cadena ha resultado ser más vulnerable y es necesario visitar para diversificar proveedores? ¿Se necesita diversificar la dependencia geográfica de algún suministro clave?
- ¿Se deben incrementar los niveles de stock de productos críticos cuyo costo no sea muy elevado? ¿Cuándo han de revisarse de nuevo la estrategia de proveedores y de stocks?



Empleados

Hay dos factores que sin duda habrá que revisar y mejorar a futuro:

- La mejora de la experiencia del teletrabajo.
- La gestión del talento en su sentido más amplio.

El **teletrabajo** ha llegado para quedarse en muchas áreas de la empresa. Se ha comprobado que más gente de la prevista por las empresas puede realizar las tareas de manera remota. Preparar a la empresa para el día después supone revisar y mejorar las herramientas informáticas ligadas al teletrabajo para trabajar en remoto de manera más productiva.

También será necesario mejorar las pautas de conducta de los teletrabajadores para ayudar a encontrar un equilibrio e integración entre las responsabilidades laborales y las responsabilidades personales y familiares.

En las primeras semanas de confinamiento se ha incrementado el nivel de estrés de los empleados trabajando en remoto; en parte como consecuencia del propio contexto y en parte por la dificultad de lograr desconectar digitalmente en algún momento del día. La desconexión digital es fundamental para poder recabar energía y poder atender las obligaciones personales y familiares.

Este incremento del teletrabajo llevará a un futuro con menos viajes y más ancho de banda en empresas y domicilios. Se reducirán los viajes de negocio revisándose el criterio que justifique viajar y reemplazando muchos viajes por reuniones virtuales mucho más “parecidas a la realidad” y “cómodas”.

Las empresas revisarán sus estrategias de gestión inmobiliaria con modelos que les permitan tener más flexibilidad, al aumentar el número de empleados que pueden trabajar de manera remota. Es muy posible que los estándares de una determinada cantidad de metros cuadrados por cada empleado de la empresa se revisiten a la baja, produciéndose una reducción del espacio total necesario para oficinas y apareciendo nuevos modelos de compartición de espacios entre empresas diferentes.

Dependiendo del sector y de la situación particular de cada empresa es posible que se hayan tenido que hacer ajustes en la plantilla. Tras los ajustes realizados durante la crisis va a ser necesario prever el nuevo nivel de empleados que serán necesarios para los escenarios de futuro que se estén considerando. Las preguntas que habrá que hacerse son las siguientes:

- ¿Es necesario volver a incorporar talento en lugares críticos? ¿Cuál será nuestra nueva propuesta de valor para atraer a esas personas?
- ¿Tenemos identificados los lugares donde iremos a buscar ese talento? ¿Qué medidas vamos a implementar para volver a incrementar el nivel de motivación y compromiso de todos los empleados?
- ¿Cómo protegeremos a los empleados ante una situación similar que pueda ocurrir en el futuro?

Oportunidades de crecimiento no orgánicas

La crisis va a poner a muchas empresas en una situación financiera complicada. Van a surgir oportunidades de consolidación entre empresas dentro de un mismo sector. Será importante analizar si nuestra empresa está en condiciones de poder adquirir o integrar algún competidor, o si en cambio será nuestra empresa candidata a ser absorbida por otros.

Adicionalmente, es el momento oportuno para estudiar alianzas estratégicas con potenciales socios y con ello reforzar la presencia en el mercado.

“La desconexión digital es fundamental para poder recabar energía y poder atender las obligaciones personales y familiares.”

Cambios regulatorios

Una mirada a futuro debe prever posibles cambios regulatorios que puedan darse ya sea por iniciativa del Gobierno, o de la Comisión Europea, o por iniciativa de los empresarios en su esfuerzo por consolidar una industria. Por ejemplo, en ciertos sectores y países hay límites duros a la consolidación o fusión de empresas para evitar situaciones de dominio.

Esa decisión, que puede haber tenido su fundamento en un momento determinado cuando se buscaba la fragmentación del mercado, puede que hoy se haya vuelto obsoleta y deba revisarse en el nuevo contexto económico y geopolítico.

Hay sectores como el de la hostelería, restauración, turismo, entretenimiento presencial o muchas actividades de autónomos que han sufrido fuertemente por el confinamiento.

En cambio hay otros sectores como son las industrias relacionadas con los productos sanitarios y de primera necesidad, las telecomunicaciones, distribución de contenidos multimedia digitales, distribución de energía eléctrica, los supermercados o tiendas de alimentación, y las empresas de logística y reparto a domicilio que no se han visto tan perjudicados y en algún caso pueden haberse beneficiado por el incremento de la demanda de sus productos y servicios.

Los gobiernos habrán de tener en cuenta estas circunstancias a la hora de prever medidas regulatorias o fiscales que puedan incentivar el reconocimiento, o la ayuda para sostener a un sector en su conjunto. Y desde las empresas es conveniente que se tengan identificadas las posibles acciones o medidas a implementar.

Prevención frente a posibles crisis similares

Se incrementarán las inversiones en aspectos sanitarios tanto a nivel estatal como privado. En las empresas deberán revisarse y cambiarse los protocolos de higiene y seguridad laboral de los empleados. Hemos visto un ejemplo precoz en supermercados que han puesto pantallas de cristal para aislar a los empleados de caja de los clientes a los que están atendiendo.

En el propio proceso de reincorporación de los empleados a la nueva rutina será necesario prever nuevos mecanismos que garanticen que no se está reincorporando alguien que pueda volver a generar un foco de contagio para el resto de los empleados.

Seguramente, de la misma manera que el atentado terrorista del 11 de septiembre del 2001 de las Torres Gemelas en Nueva York cambió para siempre los protocolos de seguridad en los aeropuertos, a partir de ahora se tendrán que modificar los controles de acceso a pasajeros para evitar que personas portadoras del virus viajen en los aviones junto a otros pasajeros.

Se tendrán también que revisar todos los planes existentes de contingencia o de crisis, teniendo en cuenta lo aprendido tras Covid-19. Es posible que algunas empresas establezcan una nueva responsabilidad, la del "Chief Crisis Manager (CCM)," si consideran que esta figura es clave para superar futuros contextos de crisis.

Es probable que también se modifiquen algunos hábitos sociales ligados a la prevención. Por ejemplo que se adopte en el mundo occidental un mayor uso de las mascarillas, tal como era ya costumbre en los países asiáticos.



Hacia un nuevo estilo de liderazgo

Un futuro más humano

Se sabe que quienes se enfrentan a situaciones dramáticas, al volver a la normalidad, pasan a valorar más las pequeñas cosas de la vida que antes no valoraban porque las consideraban como derechos adquiridos. También hay una mayor predisposición a ser solidario después de haber sentido la vulnerabilidad ligada a una situación grave.

Esos efectos son resultado del hecho de que las situaciones extremas nos privan de algunas cosas elementales que antes teníamos sin apreciarlas o valorarlas. Ojalá que quienes hemos vivido el Covid-19 podamos volver a apreciar un simple reencuentro con familiares o amigos, disfrutar de un camino por el parque y hacer deporte al aire libre.

Sostenibilidad

Sin duda en los últimos años hemos visto, afortunadamente, un incremento de la toma de la consciencia de la importancia que las empresas garanticen la sostenibilidad a futuro de la economía, del planeta y de la sociedad en general. Tanto el "Business Roundtable" en su reunión de 2019, las recomendaciones de la CNMV del Buen Gobierno de las sociedades cotizadas (y por qué no las no-cotizadas también) y Larry Fink, CEO de Blackrock (mayor fondo de inversión en el mundo) en sus cartas anuales, nos convocan a que el equipo directivo no solo vele por sus accionistas sino por todos los grupos de interés que rodean al ecosistema de la empresa, entre lo que también se deben incluir los empleados, los clientes, los proveedores y las comunidades y sociedades en donde las empresas operan.

Esperamos que esta crisis que sin duda superaremos, refuerce la importancia de crear organizaciones sanas por dentro y bien integradas en su ecosistema.

Creemos, y queremos que así sea, que ahora tenemos la oportunidad de seguir reforzando iniciativas que permitan mejorar el medioambiente, reducir la exclusión social, mejorar la movilidad social, favorecer la meritocracia, luchar contra la corrupción, favorecer la transparencia y crear instituciones inclusivas que fomenten el bien común.

Ojalá que todas las iniciativas en esta línea se vean reforzadas y que se excluya de notoriedad en la sociedad a quienes no las cumplan.

Sí, ¡ayudemos desde las empresas y como ciudadanos a construir un mundo mejor!

La confianza

La confianza existente dentro de una empresa no se construye de la noche a la mañana y es difícil que se establezca en una situación de crisis si no fuera una realidad previamente. La confianza es un gran recurso para momentos de crisis. En concreto necesitamos que esa confianza sea una realidad:

- Entre el Consejo de Administración y el equipo directivo
- Dentro del equipo directivo
- Entre cada líder y su equipo
- Entre los propios equipos
- Entre la empresa y terceras partes (clientes, proveedores, Gobierno)

Las empresas que se hayan esforzado en crear una buena confianza en cualquiera de estas dimensiones verán sus frutos en momentos como el que estamos viviendo.

Mirando a futuro, se ha de trabajar en un plan para construir la confianza necesaria para estar mejor preparados ante una futura situación adversa. La mejora de la confianza pasa por el conocimiento mutuo, la credibilidad, fiabilidad, empatía y control del ego del equipo directivo.

Valores y Propósito

Preparar a la empresa para el día después también conllevará enriquecer la cultura para que arraiguen los valores apropiados, y para que exista un claro propósito

que favorezca la mejor versión de las personas que trabajen en ella.

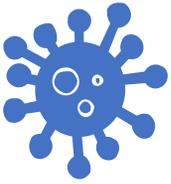
Reflexiones finales

Para resolver problemas hay que hacerse más grande que el problema. En el contexto de la crisis sin precedentes que nos toca vivir el papel del liderazgo de un equipo diverso y cohesionado es fundamental. El liderazgo debe ser proactivo, creando muchos equipos empoderados y competentes, trabajando con un proceso iterativo para tomar decisiones y simultaneando planes de acción para dar respuesta a lo inmediato con acciones para ganar el futuro; el día después. El marco para tomar las mejores decisiones ha de saber integrar la realidad de los números con la perspectiva de valores y propósito.

10 claves para mejorar la efectividad de los webinars y videos formativos

1. La **duración** más razonable de un webinar con varios ponentes es de 45 a 60 minutos. En el caso de un video grabado con un solo ponente la duración debería ser de unos 20 minutos.
2. La **capacidad de atención** ante una pantalla es más reducida que en el formato presencial. Cada 5-10 minutos “cambiar el tercio” para recuperar la atención de la audiencia. Los cambios de tercio más habituales son: poner un nuevo gráfico, contestar a preguntas, poner un video, contar una historia, hacer una encuesta, pasar a otro ponente, recapitular, etc. El coordinador del webinar ha de preparar de antemano una **escaleta** donde se detallen el relato y el guion. Ambos documentos ha de compartirlos con los ponentes.
3. La **puntualidad** en los webinars es clave. La hora de inicio y la de finalización.
4. **Número de panelistas:** el formato entrevista a uno o dos panelistas funciona mejor que el monólogo de un ponente hablando delante de la cámara. El entrevistador ha de ser competente, saber combinar la espontaneidad con la preparación, y tener hablado con los panelistas el ritmo y el tipo de preguntas que se van a hacer.
5. En el caso de videos con un solo ponente es recomendable que los 5 últimos minutos se dediquen a responder **3-5 preguntas** que el mismo ponente se hace pensando en las que le hubieran formulado los asistentes si estuvieran en directo.
6. Aclarar al inicio las **normas** de conducta y las **funcionalidades** de la herramienta. En concreto: cómo solicitar turno para intervenir; cómo hacer preguntas o comentarios; recomendar el uso de auriculares para la mejor experiencia del evento, indicar si la sesión está siendo grabada; aclarar si estará asequible y cómo el material utilizado y cómo pueden seguir a los panelistas u organizadores en redes sociales.
7. Anticiparse a los **problemas técnicos**. Para evitar la distorsión de la señal dejar con el video encendido solo a los panelistas, pidiendo a los participantes que mantengan su video apagado. Evitar ruidos de ponentes o participantes centralizando el control de los micrófonos. Anticipar si la herramienta funcionará mejor en un tipo de navegador u otro, y el protocolo a seguir en el caso de que surjan dificultades técnicas durante la conexión. La solución más pragmática es tan simple como desconectarse y volverse a conectar.
8. Permitir la **participación de los asistentes** a través de un chat en paralelo. Esto permitirá interactuar con la audiencia, recibir preguntas y tener un canal de retroalimentación para los panelistas. El chat debe habilitarse para que todos los asistentes, y no solo los panelistas, puedan leer las contribuciones de todos.
9. Lograr la participación de los asistentes a través de **encuestas cerradas o preguntas abiertas**. Estas sirven para mantener la atención de los asistentes y para capturar información que puede ser muy valiosa para los panelistas. Si se hacen encuestas, es importante compartir los resultados en el momento con los asistentes.
10. Los **panelistas** han de estar en una habitación lo más silenciosa posible; posicionar la cámara a la altura de los ojos; evitar que la luz esté de fondo ya que incomoda a la audiencia y genera oscuridad en el rostro del presentador, mirar a la cámara para que los asistentes perciban que se los está mirando; y usar auriculares para mejorar la experiencia de sonido.



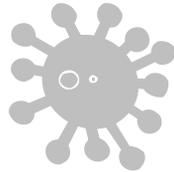


UNA AYUDA PARA PASAR A LA ACCIÓN

Hemos insistido mucho a lo largo de todas las notas anteriores en la importancia que el líder o equipo de líderes sean proactivos al enfrentarse a una situación como la que estamos viviendo.

Tener a mano una lista de posibles iniciativas puede ser la ayuda necesaria para pasar a la acción.

A continuación resumimos los principales temas que sugerimos deben de ser objeto de la iniciativa del equipo de líderes y que han sido tratados a lo largo del documento.

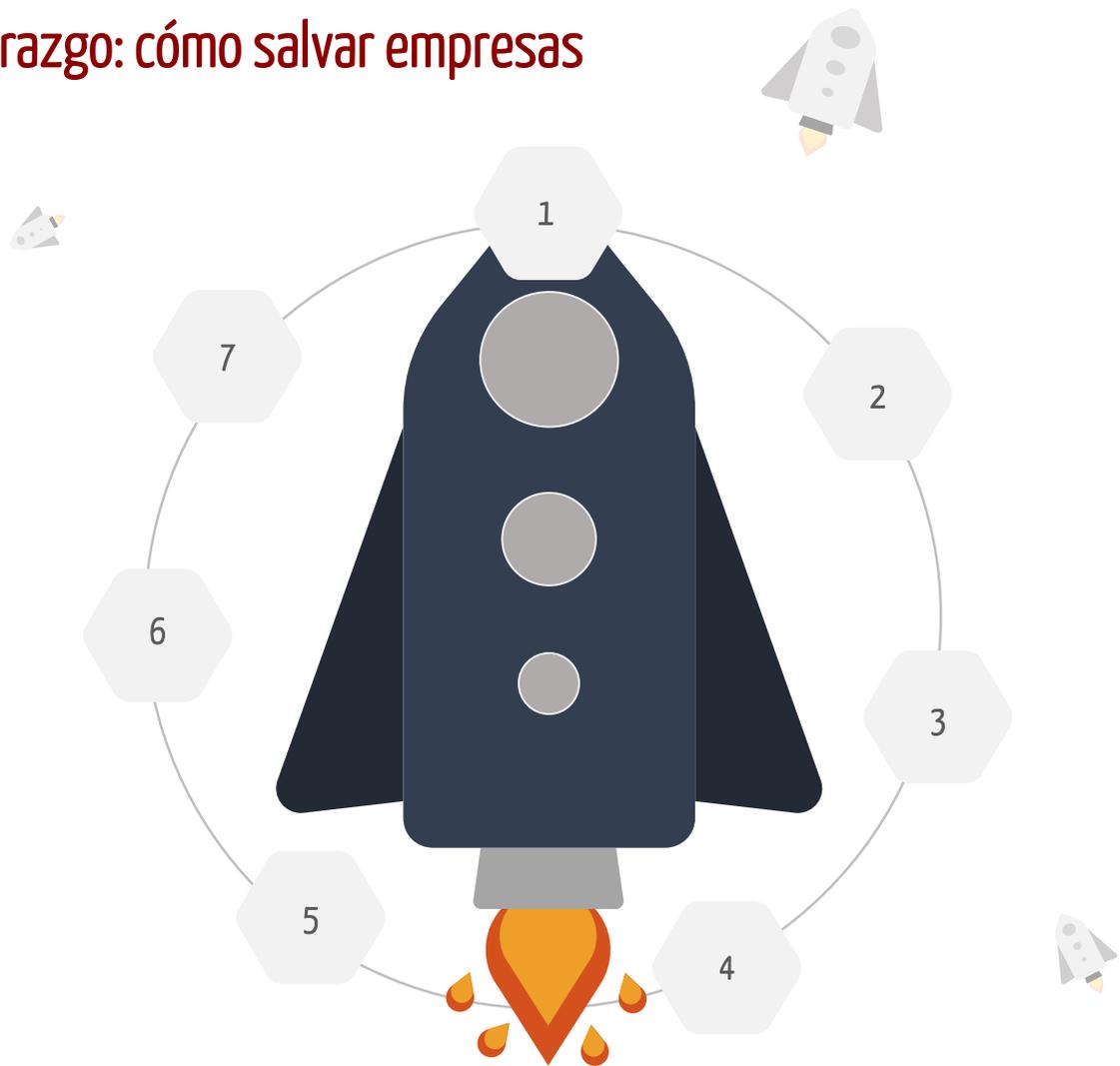


¿Qué hace especial el contexto que nos plantea Covid-19?



- 1 La Globalidad.
- 2 El aislamiento social impuesto.
- 3 La incertidumbre de tener un enemigo invisible.
- 4 La velocidad exponencial con la que se han sucedido los cambios.
- 5 El exceso de información y la distorsión de noticias falsas.
- 6 Las respuestas psicológicas de las personas al incremento de la complejidad.
- 7 Teletrabajo

Liderazgo: cómo salvar empresas



1 Conocer el punto de partida

2 Gestionar la Caja

3 Revisar el modelo operativo

4 Actuar sobre la plantilla para mejorar su productividad y para hacer ajustes si fuera necesario

5 Plan de compromiso y comunicación

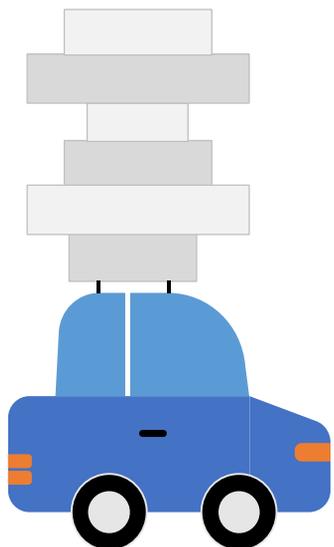
- Un tono cercano en la comunicación
- Comunicar hechos concretos y medidas en curso
- Alta frecuencia de la comunicación
- Amplio alcance
- La comunicación interna y externa han de ir de la mano

6 Mejorar el proceso de toma de decisiones

7 El equipo: cohesión y complementariedad

- Dimensión y composición adecuados
- Alta frecuencia de reuniones
- Reglas de juego claras

Liderazgo: preparando la empresa para el día después



- Comportamiento de clientes y catálogo de productos y servicios
- Aceleración de la transformación digital
- Diversificación de la cadena de suministros
- Empleados
 - La mejora de la experiencia del teletrabajo
 - La gestión del talento en su sentido más amplio
- Oportunidades de crecimiento no orgánicas
- Prevención frente a posibles crisis similares

Hacia un nuevo estilo de liderazgo



Un futuro más humano
Sostenibilidad
La confianza
Valores y propósito

Sobre los autores

LUIS HUETE

Profesor de IESE Business School



Luis Huete es licenciado en Derecho, MBA por IESE Business School y Doctor en Administración de Empresas por Boston University. Fue becario Fulbright en Estados Unidos y su tesis doctoral sobre estrategia de servicios de bancos comerciales fue premiada por el Decision Science Institute de Atlanta como la mejor tesis finalizada en Estados Unidos en el año 1988.

Es profesor de IESE Business School desde 1982 y ha sido profesor en los programas Achieving Breakthrough Service y Advanced Management de Harvard Business School (EE.UU.). Ha dictado programas para ejecutivos también en otras escuelas de negocio de Chile, Argentina, México, Brasil, Perú, España, etc. Como investigador ha trabajado en Harvard Business School desarrollando material científico y participando en proyectos de investigación de Bell Communications.

Luis ha desempeñado labores de speaker, consultor y facilitador de equipos de alta dirección en más de 800 empresas en 80 países. También es Co-fundador del Instituto Gobernanza y Sociedad y Vicerrector y Tesorero de la International Academy of Management, miembro de Consejos de Administración, Consejos Asesores, Patrono de diversas fundaciones y Consejero de varias empresas.

Es autor de doce libros de gestión.

Twitter: @LuisMHuete

BERNARDO QUINN

Digital Transformational Leader



Ingeniero Industrial por el Instituto Tecnológico de Buenos Aires (Medalla de Oro mejor promedio de la carrera y recibe el Premio al mejor Ingeniero del año por el Consejo Profesional de Ingenieros Industriales de la Argentina) y tiene un MBA de Harvard Business School, Boston, EE.UU.

Es miembro de los Consejos de Administración de Telefónica en Argentina, Chile, Perú y Uruguay.

Se incorporó en Telefónica en 1992. Fue Director General de Adquira (plataforma de comercio electrónico para Telefónica B2B) en Miami. En el 2001, se trasladó a Madrid, donde fue nombrado Director General de Planificación Estratégica y Desarrollo de Negocios en DataCorp. Formó parte del Comité Ejecutivo de Telefónica España como responsable de Estrategia, Calidad e Innovación. Fue Director Global de Recursos Humanos de Telefónica. En 2017 es reconocido por el medio RRHH Digital como el Director de RRHH más influyente en España. Fue CEO de Hispam Sur para Telefónica, llevando la responsabilidad total de los negocios en Argentina, Chile, Perú y Uruguay. Experto Internacional en Gestión del Cambio.

Autor de: "Salvados in Extremis – Cómo dar la vuelta a negocios en apuros".

Twitter: @Barneyquinn