

## GESTIÓN SIN PRECEDENTES

Respuestas a preguntas de los líderes para confrontar la COVID-19

Enfoque basado en una **Hoja de ruta** con cuatro **Campos vitales de acción**. Éstos desarrollan **Atributos críticos** en las organizaciones, con el fin de asegurar la permanencia y posicionamiento de éstas en un entorno de **consecutivas disrupciones**.

Juan Fernando Ribero  
Jorge Restrepo  
Claudia Herrán  
Marco Espinoza

Agradecemos a investigadores y líderes globales que generosamente han publicado conceptos que nutrieron este enfoque. Algunos de nuestros lectores reconocerán en este escrito propuestas que se han planteado en el curso de la pandemia. Nos proponemos ser aquí recíprocos compartiendo nuestro enfoque. Debido a la dinámica de la pandemia, y a los múltiples aprendizajes que estamos teniendo, este documento será enriquecido de forma permanente.

En REINVENTARTE® nos comunicamos permanentemente con líderes de organizaciones acerca de la situación desencadenada a escala mundial por la COVID-19. Ésta no es ni la primera ni será la última disrupción que la humanidad enfrentará. También hemos participado en conferencias remotas de las mejores escuelas de negocios. Nos identificamos con los líderes organizacionales, reconocemos el peso que esta circunstancia ha puesto sobre sus hombros y espíritus. Ellos están ejerciendo lo mejor y más comprometido de su liderazgo. Es un momento insignia para quienes deben guiar a grupos humanos.

A muchos los han sorprendido capacidades “ocultas” de su organización: sus equipos responden fuera de lo ordinario, inimaginablemente rápido, más de lo que se esperaba, los colaboradores no se han detenido, asumen responsabilidades no tradicionales, las decisiones están siendo más ágiles de lo pensado. Los equipos de trabajo súbitamente se han tornado en más transparentes, auténticos, inclusivos, solidarios con sus compañeros y con la sociedad. A su vez, los líderes han acelerado el empoderamiento de su organización, la comunicación insistente, la gente como lo primero, aportar para atender necesidades angustiosas de las comunidades, sostener el negocio, y entender las implicaciones que trae esta circunstancia para anticipar la recuperación. Saben que esto que vivimos terminará, pero se preguntan cómo dirigir efizamente hacia la incierta nueva realidad.

Sienten que lo que viene para recuperar y aún sostener los resultados exigidos seguirá siendo abrumador. Las herramientas tradicionales de gestión organizacional – como planeación

estatégica, grupos ágiles y de aligeramiento - no son suficientes para continuar confrontando los retos de la COVID-19 y las estructuras requieren ajustes.

Por ello, en REINVENTARTE® hemos reflexionado al respecto y estamos aportando una respuesta a la pregunta: ¿Cómo debe adelantar un líder la gestión integral frente a esta situación inusual, sin precedentes e incierta?



Una pandemia no es una situación desconocida para el mundo; el capitán Haddock (de Tintín), las puso presentes hace décadas.

Consideramos que la gestión de organizaciones en este momento debe ser “sin precedentes”, y así es nuestra respuesta. Sabemos también que a partir de ahora se acelerarán los cambios en el mundo. Los atributos organizacionales que aquí proponemos se deben desarrollar no como un salvavidas a esta crisis, sino que deben ser permanentes a partir de ahora.

El enfoque aquí ofrecido es adaptable puesto que los impactos de la COVID-19 son diferentes para cada organización. En algunos casos son positivos y en otros - quizá la mayoría- negativos.

# LO CIERTO, EN LO INCIERTO: ELEMENTOS FUNDAMENTALES PARA LA GESTIÓN

**ESCENAS** — Las medidas que se toman a partir de cómo se presente la COVID-19 – se dan en distinto orden y duración en cada conjunto de residencias, zonas, ciudades, poblaciones y países.

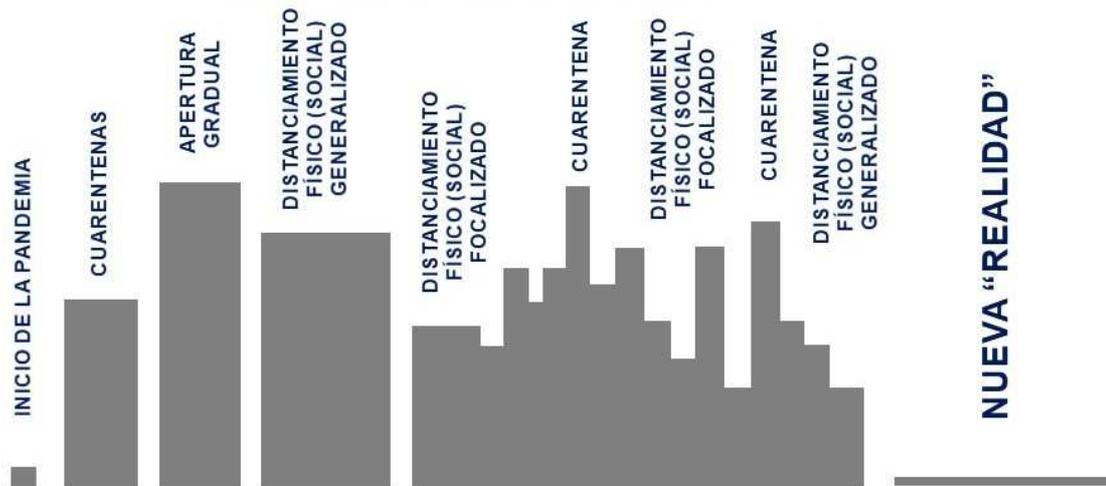


Gráfico I: La pandemia nos condicionará según escenas, determinadas por recomendaciones de salud pública y decisiones de los gobiernos. J.Ribero, J.Restrepo, C.Herran y M.Espinosa, REINENTARTE®, 2020.

En medio de tan vasta incertidumbre, un líder debe reconocer las características de la COVID-19 y asimilarlas en un inusual plan de respuesta. Las características de la pandemia son:

- i. La COVID-19 sigue siendo una desconocida, veloz, sigilosa, omnipresente, recurrente y letal enfermedad. Por tanto, el plan debe tener un fuerte componente de contención y reacción a la enfermedad, promoviendo el autocuidado -físico y psicológico-, el rastreo aleatorio y la identificación y protección de los grupos más vulnerables, siguiendo las instrucciones de las autoridades
- ii. La duración y evolución de la COVID-19 no es estimable aún. Las primeras voces

preveían que para mediados de 2020 ya todo sería normal; hoy en día, la mayor parte estima que la recuperación total se alcanzará hacia 2022, para algunos sólo ocurrirá en 2025. Por tanto, el plan debe prever diferentes duraciones.

- iii. Sí es predecible es que todo se desarrollará en escenas consecutivas, según se plantea en el Gráfico I, de duración indefinida y en algunos casos recurrentes. De la cuarentena pasaremos a las aperturas graduales por sectores, a la apertura general con distanciamiento físico y finalmente llegará el nuevo y distinto “normal”, o nueva realidad. Por tanto, el plan de confrontación debe estructurarse, no en periodos cronológicos predefinidos, sino basado en escenas que correspondan a

- la evolución de la COVID19. La organización debe preparar el guión y la utilería para cada escena, así como para la transición entre las mismas, y aún para la posible recurrencia. Esto debe llevarse a narrativas que convoquen a la acción, identificando los héroes de la misma, las limitaciones que tendrán que resolver y el legado de su entrega.
- iv. La organización debe identificar cómo la afectará, positiva o negativamente, cada escena, dado su caso particular: dónde está localizada, con quién convive y en qué circunstancias, cómo se abastece, distribuye y se conecta, en qué sector de la economía está, entre otros. Personas del sector de salud afirman que aún estamos en los “primeros minutos del partido”, industriales comienzan a sentir que están “menos peor”, mientras que inversionistas de bolsa ya viven la recuperación. Todos tienen razón: simultáneamente, diferentes grupos de personas estarán viviendo diferentes situaciones frente a las escenas de la COVID-19 y hay que personalizar los planes de respuesta.
- v. Desde que inició la crisis, los analistas han revisado y corregido a la baja los rangos de impacto anualizado: desde decrecimientos económicos anualizados inicialmente de 2% y desempleo de 10%, hasta decrecimientos anualizados cercanos al 10% y desempleo del 20%, rangos que sí se pueden usar para sensibilidades.
- vi. Todavía no se ha generado el efecto pleno de la caída económica, y por consiguiente fiscal, la cual ha sido amortiguada con mayor endeudamiento, freno de inversión e incremento de déficits. Esto sólo pospone los impactos y crea riesgos fuertes a futuro. La magnitud de los impactos y la forma de la recuperación – en letra del abecedario o signo-, será así mismo muy particular según las circunstancias de cada organización.

---

*¿Ha reconocido las características fundamentales de la COVID-19 y ha adaptado la visión y su liderazgo en concordancia con éstas?*

---

# CAMPOS VITALES DE ACCIÓN Y ATRIBUTOS DE LA ORGANIZACIÓN

## GESTIÓN EN UN ENTORNO EN DISRUPCIÓN



Gráfico II: Abordaje de REINVENTARTE® para la Gestión de organizaciones en entornos de disrupción. J.Ribero, J.Restrepo, C.Herran y M.Espinosa, 2020.

Para atender esta exponenciada complejidad investigamos preguntas que se están haciendo líderes de organizaciones. Las recompusimos en bloques de respuesta: los campos vitales de acción (Gráfico II). Hemos determinado que estos campos son vitales porque agrupan acciones que son fundamentales para asegurar la vida de las organizaciones a lo largo de la disrupción. La finalidad del enfoque es hacer prosperar en la organización cuatro atributos, análogos en buena medida a los que el cuerpo humano ha desarrollado durante su evolución. La primera acepción de la Real Academia de la Lengua, en relación con la palabra atributo (del lat. *Attribūtum*), es: “Cada una de las cualidades o propiedades de un ser”.

Cada campo enfoca una pregunta vital que requiere a su vez distintos “sistemas de pensamiento, decisión y ejecución” para resolverla y desarrolla un atributo diferente en la organización.

El punto de partida es el **Campo vital de acción I: “Dirección”**. En éste, los líderes de la organización definen hacia dónde van, a partir de un proceso reflexivo y crítico. Este paso debe darle a la organización un atributo básico: **orientación**. Posteriormente los líderes pueden concentrarse en otros **tres campos vitales de acción**; éstos son: (II) **Continuidad**, que da la **resistencia** a la organización; (III) **Adaptación**, con la que se gana **elasticidad** y por último (IV) **Posicionamiento**, para alcanzar el **equilibrio** en su ecosistema en medio de lo que hoy se denomina como la nueva “normalidad” o nueva “realidad” .

## CAMPO VITAL DE ACCIÓN I: DIRECCIÓN

Este campo de trabajo responde a la pregunta vital sobre la dirección en la que debo salir de la disrupción. No todas las organizaciones deben seguir el mismo camino.

Consigue conciencia situacional. Aquí se parte de una evaluación en la que se identifican los impactos y las vulnerabilidades de la organización a raíz de la COVID-19. La conciencia de evaluación se debe extender a la del ecosistema.

Para que la evaluación de partida sea apropiada, se deberá seguir una guía integral de verificación de impactos. Se debe estimar el sentido del impacto (a favor o en contra), la intensidad y duración. A partir de esta evaluación los líderes de la organización determinan lo que está en juego, y emiten lineamientos para dirigir la confrontación.

---

*¿Tiene su organización un inventario detallado de a quiénes de sus colaboradores y grupos de interés los impacta la COVID19? ¿cómo y cuánto, y quiénes son los más vulnerables ahora? ¿cómo podrían evolucionar estos impactos en los próximos meses?*

---

Es vital que desde el principio los líderes consideren el horizonte de visión más lejano viable, evitando focalizar la atención

### Atributo I: ORIENTACIÓN

Se expresa en las organizaciones que conscientes de su propósito y cambio de era, evalúan los impactos de la disrupción y establecen un rumbo de salida que las guía y que comunican debidamente para comprometer a los interesados.

sólo en lo inmediato. Así, además de ser reactiva a lo inmediato la organización será anticipatoria de lo que puede venir a lo largo de las diferentes escenas de la COVID-19. Los líderes deben enfocarse en tener respuestas para las distintas escenas que

pueden enfrentar. Algunas son benéficas y otras harán que se retroceda... Éstas vendrán probablemente en diferente secuencia.

Se deben evitar los sesgos, ni de optimismo ni de pesimismo son convenientes. Lo apropiado es basarse en la confianza de que un correcto abordaje permitirá afrontar exitosamente diversos futuros posibles.

---

*¿Ha definido la dirección hacia donde saldrá su organización en este choque?*

---

A partir de la lista de impactos, se debe elegir hacia dónde se dirigirá la salida inicial: consolidarse en el negocio, redefinirlo, congelarlo o incluso retirarse del mismo(Gráfico III).

Una vez escogida la dirección de la confrontación, se identificarán problemas y retos que la dirección elegida plantea. Se establecerán prioridades para resolverlos, y se asignarán recursos y guías de trabajo. Es importante asignar las responsabilidades de decisión, evitando la inclinación a centralizarlas, puesto que los

impactos de la COVID-19 tienen un gran contenido operativo y deben resolverse en cada instancia de la organización.

A partir de lo anterior, los líderes le presentarán a sus equipos la visión de lo que se quiere alcanzar, a lo largo de las escenas, proveyendo **orientación** general de negocios, guías de trabajo interno y de comunicación intensificada. En esta etapa se debe lograr la convocatoria a grupos de interés para que sean parte de la solución.

Se consideran grupos de interés a los colaboradores de la organización, a los clientes, proveedores, vecinos, a la sociedad, gremios, ONG y por supuesto al gobierno. Las organizaciones que logran ver en la disrupción tienen el atributo de la **orientación**.



Los líderes deben encontrar la ubicación de su organización en estos cuadrantes, para orientar la "salida" de la disrupción.

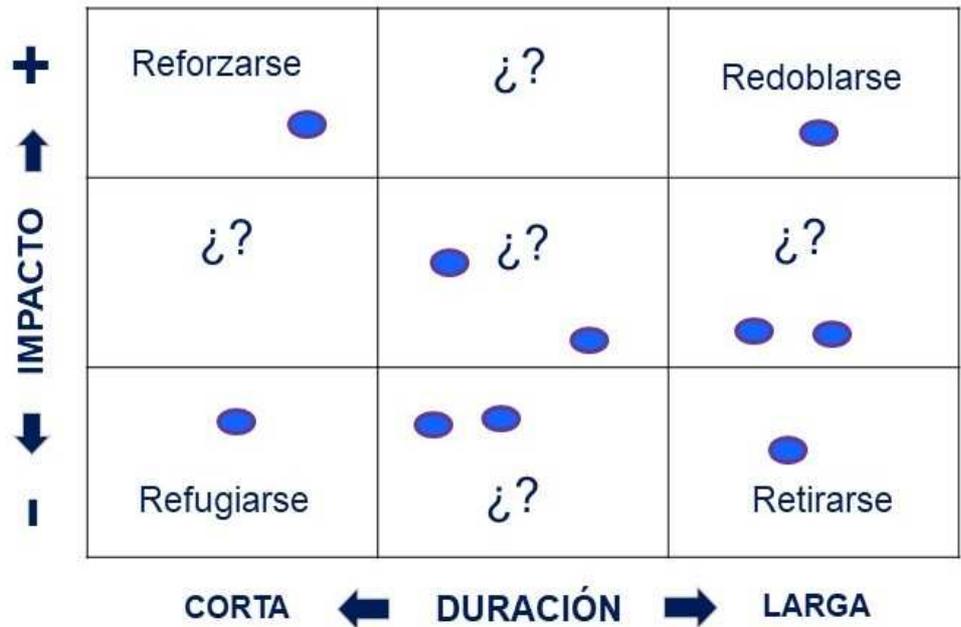


Gráfico III: "La dirección de salida" - Abordaje de REINVENTARTE® para la Gestión en entorno de disrupción. J.Ribero, J.Restrepo, C.Herran y M.Espinosa, 2020.

## CAMPO VITAL DE ACCIÓN II: CONTINUIDAD

Una vez que la organización ha encontrado una dirección, debe abordar la pregunta sobre los recursos que requiere para sobrevivir a lo largo de la disrupción. Este campo vital considera aquello sobre lo que la organización tiene cierto control a lo largo de las diferentes escenas.

Pasamos entonces al **Campo vital de acción II: Continuidad**. En este **Campo vital de acción** se proyectan los recursos mínimos requeridos para que la organización pueda vivir a lo largo de diferentes escenas. También se combinan los rangos posibles, tanto de tiempos como de magnitudes de caída y de formas de recuperación.

Se definen los recursos requeridos, físicos -como caja o inventarios- o aún intangibles como la reputación y la confianza requerida por parte de los clientes, la información necesaria y los efectos emocionales de la crisis en las personas.

---

*¿Ha proyectado los recursos críticos para operar, cómo alcanzan según las posibles duraciones de cada escena, la vulnerabilidad de los actores de su ecosistema, y por tanto ha establecido reservas y anticipado las respectivas acciones preventivas?*

---

Aquí se definen medidas para recuperar ingresos, la gestión de precios a lo largo de las escenas, se reconsideran las relaciones de costos fijos y variables y se simulan los

puntos de equilibrio que conlleva cada escena. Estos pasos permiten identificar la cantidad de “sobrepeso” que se debe eliminar y al igual que en los sistemas de salud, se establecerán “límites críticos” que requieran tomar medidas para evitar impactos no tolerables.

### Atributo II: RESISTENCIA

Se expresa en las organizaciones que cuentan con confianza, vigor y seguridad, fruto del control que logran sobre sus procesos y recursos, tangibles e intangibles. Es alejarse del peligro al conocer los límites, asegurar provisiones para viajar en lo desconocido, con suficientes reservas y medidas de protección de los recursos y procesos.

Dado que la COVID19 también afecta al ecosistema, será necesario que la organización prospecte la vulnerabilidad a la continuidad de los diferentes actores de su cadena de suministro y servicio. Esto debe hacerlo preferiblemente con un enfoque de Cadena de Valor sostenible e inclusiva.

Todo lo anterior conllevará reservas físicas de recursos y aún contables, medidas preventivas y eventuales decisiones difíciles. Se deberá asumir medidas, antes de que se sobrepasen las posibilidades organizacionales de respuesta, no en medio de una eventual tensión inmanejable.

Asegurar la Continuidad le dará a la organización un atributo crítico: **resistencia** para poder adaptarse y llegar a un equilibrio lo largo de las diferentes escenas y reducir así el riesgo de perecer.

## CAMPO VITAL DE ACCIÓN III: ADAPTACIÓN

Complementariamente a asegurar la continuidad, la organización necesita abordar la pregunta sobre cómo afronta las incertidumbres. Este Campo de acción vital confronta los factores sobre los que no tiene incidencia la organización, pero que sí pueden impactarla en las diferentes escenas.

Así como el clima lo definen distintas variables (temperatura, humedad, presión atmosférica, por ejemplo) la organización debe considerar las variables -o temas- que determinarán su clima de negocios.

Las organizaciones requieren adaptabilidad a las variaciones que presentará su clima de negocios a lo largo de esta ruta.

Adelantarse le dará tiempo para reaccionar ante amenazas, para preparar coberturas y captar las oportunidades que puede traer la ruta.

Siguiendo los analistas se pueden compilar cerca de 20 temas de incertidumbre relevante, alrededor de la evolución de la COVID-19, imaginando diferentes futuros posibles de cada uno.

La organización delinearé las implicaciones que conlleva cada futuro -tanto directas como indirectas vía los actores de su ecosistema- escena por escena de avance.

La organización priorizaré los hallazgos de futuros posibles que ameriten revisar sus políticas, redefinir proyectos, asignar recursos, adoptar coberturas o aún definir renuncias, para la ruta.

### Atributo III: ELASTICIDAD

Se expresa en las organizaciones que cuentan con la debida preparación para afrontar las variaciones de aquello que la organización no controla, de modo que pueda conservar el rumbo de salida. Es contar con políticas de gestión y coberturas frente a cada futuro posible.

---

*¿Tiene identificados los temas de incertidumbre que ameritan análisis, junto con sus disparadores de acción para sobrevivir bajo diferentes futuros posibles?*

---

Desarrollar la capacidad de adaptación aumentará la **elasticidad** de la organización durante la evolución incierta del entorno.

## CAMPO VITAL DE ACCIÓN IV: POSICIONAMIENTO

Simultáneamente la organización requiere abordar la pregunta sobre cuál es la posición promisoriosa y alcanzable en cuanto a la generación de valor, a lo largo de las escenas y más allá del fin de la pandemia.

Los inversionistas globales están enfocados en captar recursos para la continuidad de sus negocios y, simultáneamente, en captar las oportunidades que trae la distinta “economía de la higiene y mínimo contacto, el consumo consciente, el activismo social, y apalancada en tecnología”. Es imperativo analizar las implicaciones de estos nuevos conceptos. La organización consecuente, definirá si va a consolidar o a desechar las variaciones de modelo de negocio y de procesos precipitadas por la irrupción de la COVID-19; revisará el modelo vigente de negocios, con mucho desapego y audacia, favorecerá la toma de decisiones difíciles -sobre el portafolio de negocios, productos, servicios y mercados- que en otras circunstancias generarían dudas.

---

*¿Tiene definido lo que debe mantener, abandonar o incorporar en el modelo de negocio? ¿Conoce su nueva posición competitiva?*

---

Las posiciones competitivas se están redefiniendo sensiblemente dada la actitud de captar oportunidades, junto con la

fragilidad de muchas organizaciones, la relocalización de cadenas de suministro - no sólo para ser más próximas a los fabricantes sino para acercar las mismas fábricas a clientes finales- y la mayor disrupción proveniente de productos más “frugales” -como ha sido ya el ejemplo de los ventiladores, caretas y

otros más-. En este Campo vital

de acción, la organización evaluará y gestionará las fuerzas confluyentes que afectan su posición competitiva: para mantenerla si mejoró, o para recuperarla y superarla. También gestionará los impactos en productividad tanto del talento humano, en medio de tantas tribulaciones, como de los demás recursos críticos como los inmobiliarios, por ejemplo. Lo anterior será base para revisar precios viables y demás componentes de mercadeo.

El momento requiere más prudencia de la ordinaria, pero simultáneamente requiere audacia. Las empresas duraderas nacieron o se transaron durante tiempos inauditos para entonces, a lo largo de la historia. Hoy las organizaciones deben valorar innovaciones o emprendimientos potenciales. También considerará la opción de atraer nuevos inversionistas para crecer o para retirarse de algún negocio, según el direccionamiento inicial. El posicionamiento es el momento en el que la organización debe estar camino al **equilibrio** para la permanencia en el mercado generando valor.

**Atributo IV:  
EQUILIBRIO**

Se expresa en las organizaciones que logran mantener su propósito y rumbo ante fuerzas cambiantes. Es poder ajustar dinámicamente el modelo de negocio para mantener un avance que genere valor equitativamente para el ecosistema.

# LLEGAR A UNA NUEVA ÉPOCA

## LA REALIDAD: UNA SERIE DE DISRUPCIONES

Las personas líderes que desarrollan las competencias para gestionar organizaciones en la disrupción, se están preparando en esta pandemia para un futuro de alta complejidad.



Gráfico V: Abordaje de REINVENTARTE® para la Gestión de organizaciones en entornos de disrupción, prepara a los líderes para “navegar” en múltiples cambios del entorno. La COVID-19 es una disrupción que hace parte de un continuo. J.Ribero, J.Restrepo, C.Herran y M.Espinosa, 2020.

Nuestro esquema de confrontación es “sin precedentes!”. Éste recoge distintas prácticas gerenciales y de liderazgo probadas, lo novedoso radica en la forma como las simplifica, articula y adopta.

El trabajo en los cuatro Campos vitales de acción se articulará finalmente en la Hoja de ruta para un entorno inusual. La implementación se organizará en frentes de trabajo por Campo vital de acción, convocando en cada uno a los colaboradores que tengan las competencias requeridas para desenvolverse allí, y que son diferentes.

La organización revisará su estructura integral de trabajo, podrá incorporar a la hoja de ruta los proyectos que venía desarrollando y considera aún vigentes, como grupos ágiles, de transformación, de

alivianamiento o de talento por ejemplo, en un sistema de trabajo coherente con la disrupción y el rumbo propuesto.

La ejecución debe ser ágil y no extenuante. Dado que la evolución de esta pandemia es impredecible y dinámica, el esfuerzo de los líderes y sus equipos en cada uno de estos cuatro campos vitales debe ser una tarea constante, regular de la organización.

En algunos casos los mismos grupos de trabajo estarán a cargo de más de un Campo. La mejor práctica es que reconozcan en cuál están enfocados en cada reunión...en cada gestión. Algunas veces las tareas contribuirán a más de un Campo, como por ejemplo Continuidad y Adaptación...para esto, es clave hacer consciencia de la doble contribución.

La realización de ejercicios de lecciones aprendidas es instrumental en este punto.

---

*¿Ha reflexionado sobre por qué su organización no evolucionó antes de la pandemia, si era posible?*

---

El choque con el microscópico SARS-CoV-2 causó el freno brutal y audible de nuestra actividad, generó la caída acelerada de algunas fichas del gran dominó que habíamos construido. No podemos ignorar que más fichas de dominó están tambaleando, ni continuar sin prevenir consecuencias o desestimándolas.

Unos se recuperarán más rápido que otros, pero en el trasfondo todos estamos unidos colectivamente. Las organizaciones pueden afrontar el choque y detener la caída de más fichas. Las organizaciones requieren energía para saltar al otro lado de esta gran discontinuidad, para no caer en su vacío. No es posible controlar el futuro ni asegurarlo. Pero una organización sí puede “invitar” al futuro deseado, favorecer la llegada de aquél que reconstruya un **bien-estar** en equilibrio.

Llegarán otras interrupciones. La COVID-19 hace parte de una secuencia de éstas (Gráfico V).

Para acompañar y facilitar a las organizaciones este salto de época y el aprendizaje sobre cómo navegar en interrupciones, REINVENTARTE® desarrolló esta metodología.

En este esfuerzo hemos buscado ser auténticos, estar presentes en el acompañamiento, actuar de forma dinámica y diferenciar entre conceptos tales como propósitos, atributos y capacidades organizacionales, por último, competencias del talento humano.

En REINVENTARTE® apoyamos a los líderes en la construcción de sus Hojas de Ruta para la gestión en tiempos de interrupción.

[jfribero@reinventarte.co](mailto:jfribero@reinventarte.co)

[jrestrepo@reinventarte.co](mailto:jrestrepo@reinventarte.co)