


Siete columnas publicadas en el diario LA NACIÓN modificadas y ampliadas y tres entrevistas por Facebook Live e Instagram nos permiten capitalizar lo que aprendimos casi sin darnos cuenta.

LAS HABILIDADES

que desarrollamos durante la cuarentena

QUE LLEGARON PARA QUEDARSE

HABILIDAD DE



- Cambiar sin resistencia
- Mantener viva la conexión
- Vivir de un modo más feliz
- Ser permeable a los cambios de contexto
- Cambiar sin dejar de ser quien soy
- Liderarnos e influir sobre otros
- Reconocer y celebrar
- Decidir con libertad
- Estar presentes para el otro, en modo DAR
- Ser creativo para transformarse y transformar

#LoQueTengoparaDar

ANDREA CHURBA

PUBLICACIONES GRATUITAS

Pandemia 2020, Buenos Aires, Argentina

Los textos que acá se recopilan fueron producidos durante los meses de cuarentena decretada el 20 de marzo de 2020 para mitigar, a nivel local, la creciente expansión del Coronavirus que aún sigue azotando la superficie del planeta. Al día de hoy, después de más de cien días, en la ciudad de Buenos Aires y sus alrededores, todavía no se vislumbra con claridad una salida.

www.andreachurba.com.ar

andrea@churba.com.ar

FB: [Andrea Churba Business Therapy \(@andreachurbabusinesstherapy\)](#)

Instagram: [andreachurba](#)

Twitter: [@andreachurba](#)

LinkedIn: [Andrea Churba](#)

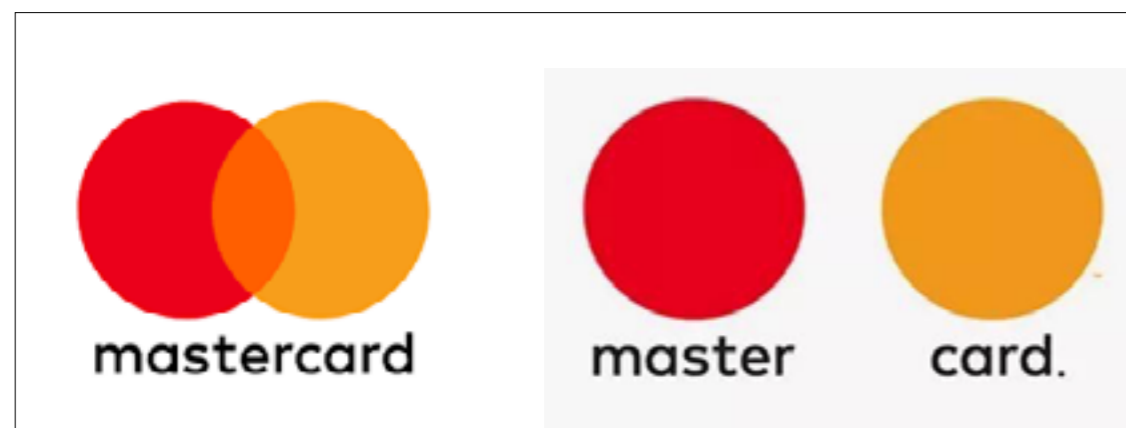
Buenos Aires, Argentina. Julio 2020.

Agradezco a mis amigos Fabián Skornik y Elena Santa Cruz, y a mi hermano Martín Churba, tres personas que enriquecen mis mundos, a las que respeto personal y profesionalmente. Gracias a Andrea Jáuregui por acompañarme con su arte en la escritura.

#LoQueTengoparaDar

A través de esta publicación quiero compartir algunas ideas, experiencias y transformaciones que ocurrieron durante este tiempo inédito y creo que son útiles para liderar el propio cambio y ser influencers del cambio de los demás. En siete columnas publicadas en el diario La Nación, revisadas y ampliadas, y las conclusiones de tres conversaciones en vivo, en las que busqué cruzar mi universo profesional con el de personas inspiradoras de otros ámbitos, reflexionamos sobre 10 habilidades que desarrollamos en la cuarentena y llegaron para quedarse. Espero que lo disfrutes. **ANDREA CHURBA**

Cambios de imagen



LA HABILIDAD DE CAMBIAR SIN RESISTENCIA

Fórmula MEC (¡Mueve el culo!). Sumar opciones y ganar libertad

Columna original publicada en el diario LA NACIÓN, Argentina
Edición digital <https://www.lanacion.com.ar/economia/ponete-incomodo-la-formula-para-innovar-ser-mas-exitoso-y-mas-feliz-nid2104775>

Ya pasaron más de tres meses desde el establecimiento de las medidas de aislamiento social, preventivo y obligatorio. Es un buen momento para mirar y evaluar qué hicimos hasta ahora y qué aprendimos, y de ensayar algunas hipótesis sobre lo que podemos esperar que suceda el día después, cuando sea que suceda ese día.

No era invisible; era “no visto”

Muchas de las personas y organizaciones cuya actividad disminuyó, o se paró, se dieron cuenta de que no podían quedarse de brazos cruzados. Abundan ejemplos de personas que pudieron leer con perspicacia el nuevo contexto y descubrieron opciones creativas para adaptarse o reinventarse. **Como decía Sherlock Holmes, no es que esos indicios fueran invisibles: estaban ahí todo el tiempo, pero no habían sido vistos porque no teníamos los ojos preparados.** A fuerza de prueba y error, asumieron el “modo emprendedor”: salieron a buscar y provocar oportunidades. Trabajadores independientes de todos los oficios y profesiones pasaron a modo online sus clases, sesiones y tutoriales, y expandieron su cartera de clientes más allá de nuestras fronteras. Estallaron las reuniones por Zoom y los vivos de Instagram. Tamara Kostetsky (@tamvisual) era muy exitosa y requerida como facilitadora gráfica de conferencias y talleres. Al cancelarse las reuniones presenciales, buscó eventos, charlas

y entrevistas online e hizo llegar sus resúmenes visuales a los conferencistas en forma gratuita. Tomó un riesgo, sin certeza de los resultados, y logró así recuperar y expandir su negocio. El viraje no elimina el contacto presencial en el futuro, cuando vuelva a ser posible, sino que le permite elegir un modo u otro de acuerdo con su conveniencia.

En las organizaciones se inauguraron nuevos servicios para los clientes y nuevas maneras de fidelizarlos que también resultaron en una expansión de sus áreas de ventas y su cartera de clientes. Alentados y asistidos por la empresa para inaugurar tiendas virtuales y realizar entregas a domicilio, los vendedores de calzados Footy en locales de pequeños pueblos del interior lograron vender más y abarcar una zona más extensa.

Las grandes organizaciones también revolucionaron sus formas de trabajar. En Mercado Libre, empresa a la que acompañó en procesos de coaching, se logró en poco más de una semana, a partir del primer decreto de cuarentena, desarrollar e implementar un plan para pasar a home-office del 0 a 100% a las tres mil personas que operan su servicio al cliente. Quienes lideraron esta transformación dicen: “Es histórico lo que pudimos hacer. Si hace un mes nos preguntaban si esto era posible, habríamos respondido que sí, pero que nos hubiera tomado años”.

Por su parte, Movistar tuvo que cambiar el método de su servicio técnico porque sus clientes tenían miedo de contagiarse si dejaban entrar al personal a su casa. Reaccionaron rápido, implementando un sistema remoto para solucionar los problemas más frecuentes a través de tutoriales en YouTube y consultas telefónicas personalizadas.

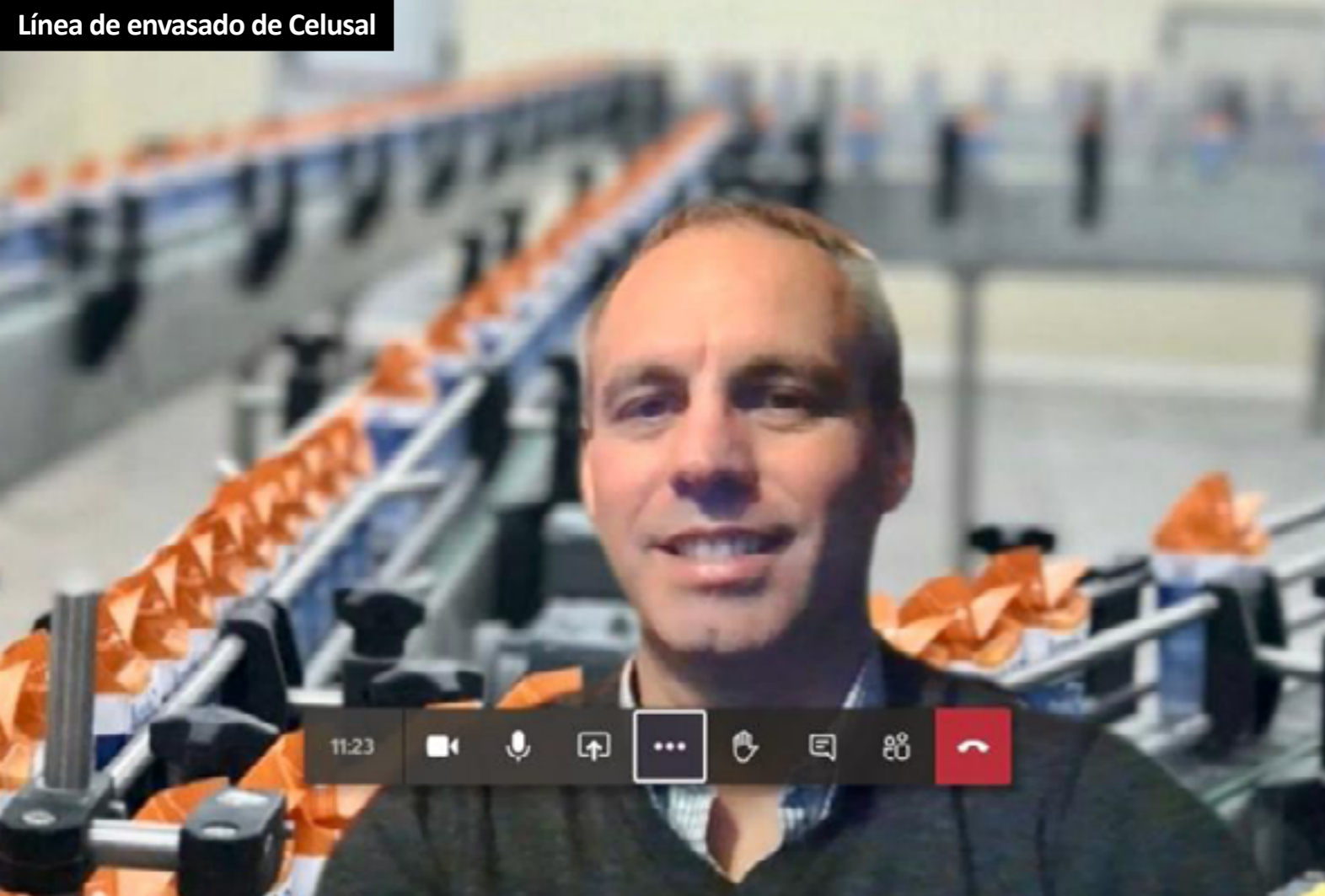
Un despertar de consciencia

La cuarentena trajo mucho dolor y miedo, pero también algunas cosas interesantes. Produjo un súbito despertar de consciencia: entendimos que **lo que pase el día después, cuando sea y como sea, va a depender en gran parte de las decisiones y las acciones que emprendamos hoy**. Hay muchas cosas que no podemos controlar, muchas dificultades (ahora y a futuro), pero también hay un terrenito en el que somos soberanos: lo que sí podemos hacer, la actitud y la garra que le ponemos. Lo que antes nos parecía que nos iba a llevar mucho tiempo o que era imposible, aquello a lo que nos resistíamos o que no hacíamos por miedo a la resistencia de los demás, se licuó muy rápido. Apremiados por la amenaza, nos

pusimos en marcha con decisión y, no sin esfuerzo, nos transformamos con flexibilidad e inmediatez, como si de repente nos hubiéramos vuelto expertos en metodologías ágiles. En muchos casos, lejos de limitarnos, las dificultades de la cuarentena nos agregaron opciones, sumaron nuevas perspectivas. Redundaron, en definitiva, en productos originales, mejores servicios para nuestros clientes y mayor libertad para elegir.

Innovación = MEC (¡Mueve el culo!)

En definitiva, la posibilidad de innovar está al alcance de todos (siempre que tengamos una base de condiciones básicas de salud, alimentación y acceso al conocimiento que, penosa e injustamente, no es universal). **Es una cuestión de actitud, de ser proactivo, vencer las resistencias, adueñarnos de las posibilidades y animarnos a dar el salto**. Básicamente, es la máxima que propone el mago More en su charla TEDx Moncloa, que se expresa en la fórmula INNOVACIÓN = MEC (MUEVE EL CULO). Asumir la responsabilidad por nuestro futuro depende de que seamos capaces de ponernos incómodos, cuestionar las maneras acostumbradas y salir a provocar lo que queremos haciendo algo distinto. Esta es una competencia clave en un contexto disruptivo y cambiante, donde el que se conforma y se queda quieto se auto limita, se estanca y, quizás, desaparece. ■



Ariel Martín, Director de operaciones de TIMBÓ. Hoy, como muchos, no puede viajar y para no extrañar utiliza como fondo de pantalla las instalaciones y entornos que recorría periódicamente.



Salina La Colorada Grande, Gral San Martín, La Pampa

LA HABILIDAD DE **MANTENER VIVA LA CONEXIÓN**

Y resulta que Brasil o Singapur están tan cerca o tan lejos como el que vive a diez cuadras

Columna publicada en el diario LA NACIÓN, Argentina

Edición impresa sábado 18 de abril de 2020

Edición digital <https://www.lanacion.com.ar/opinion/del-ego-al-eco-la-evolucion-de-conciencia-individual-para-crear-una-cultura-de-colaboracion-nid2120557>

Cada vez es más evidente que los resultados de un grupo o una organización dependen de las personas que la componen, y de la manera en que éstas se relacionan y trabajan juntas. La colaboración es un imperativo para responder en forma ágil a la volatilidad y la aceleración del contexto, y más ahora, en este momento extra-ordinario de pandemia.

Aislados, pero no solos

Desde el 20 de marzo ya “no tenemos a dónde ir”. Ya no “vamos” a la oficina, el local comercial, la escuela, o cualquier otro lugar donde nos reuníamos. Debido al aislamiento, perdimos el espacio que nos brindaba un marco de contención e intercambio. Sin embargo, estar aislados no significa estar solos. A pesar de la distancia, a través de las pantallas o el teléfono, podemos seguir conectados. **Paradójicamente, estar lejos nos acercó más que nunca.** Descubrimos que los compañeros que trabajan en Brasil o en Singapur están tan cerca, o tan distantes, como el que vive a diez cuadras. Las redes de contacto, en lugar de restringirse, se ampliaron en el trabajo y en las familias, que empezaron a encontrarse, a festejar cumpleaños y retomar el diálogo con hermanos y primos con los que hacía años que no se veían.

Con todo el dolor y la incertidumbre que trae la pandemia, hay algo

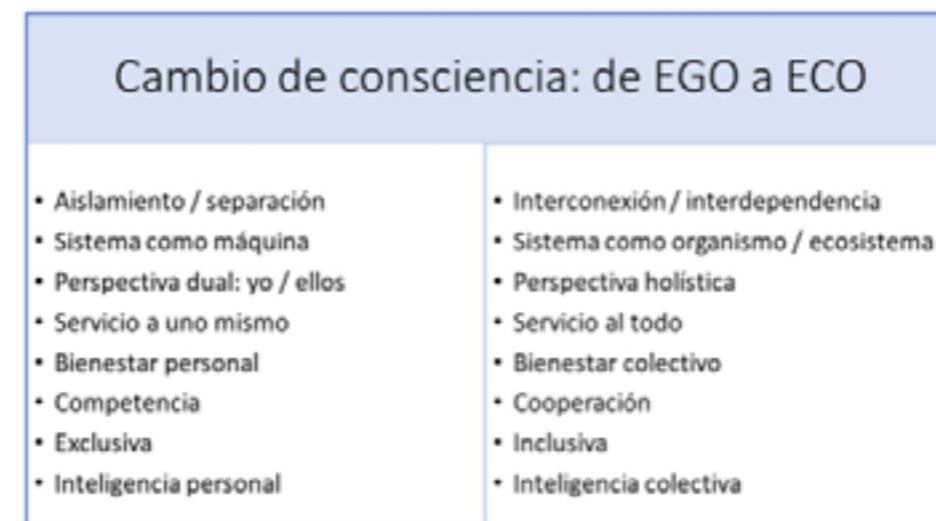
que podemos rescatar: mediadas por las pantallas, nuestras comunicaciones se están volviendo más planeadas, más estratégicas y, sobre todo, más integradoras y empáticas. Tanto los líderes formales como los informales, las personas que quieren ser una influencia positiva en su entorno, están buscando que nadie se sienta “suelto” armando redes de soporte, contención y acompañamiento recíproco. **Porque nadie se salva solo.**

Necesitamos sentirnos “vistos”, valorados, necesarios. Por eso es tan importante el contacto frecuente, la presencia amorosa. **Las palabras de aliento y reconocimiento son salvavidas, despertadores, energizantes, contagian entusiasmo y dan oxígeno en un contexto hostil.** Si nos sentimos parte de una red, interconectados, interdependientes, incluidos y unidos, los individuos ponemos más de nosotros mismos para alcanzar un objetivo colectivo.

Expandir la consciencia de interconexión

Se habla y se escribe mucho acerca de cómo obtener esta cooperación, cómo lograr que los individuos colaboren entre sí. Sin embargo, en la misma formulación está la trampa: nadie puede liderar este cambio desde afuera. Abraham Maslow decía que, para que una persona cambie, es necesario que cambie su consciencia de sí mismo. Para cooperar genuinamente, primero tenemos que tomar consciencia de que no estamos aislados, sino que somos parte de un sistema mayor dentro del cual estamos linkeados con otras partes que también lo integran, a las que afectamos y nos afectan. **De la apertura y la calidad de nuestra consciencia de interconexión va a depender la calidad de nuestras interacciones, y por lo tanto la calidad de los resultados colectivos que podamos lograr.**

Ojalá que esta situación extrema de pandemia acelere en cada uno el despertar de una nueva consciencia de integración, y no sólo en el ámbito laboral. Otto Scharmer y Katrin Kaufer, en su libro Teoría U: Liderando desde el futuro a medida que emerge (2013), describen esta transición como un upgrade del EGO al ECO, un viaje a través del cual vamos recuperando nuestra interconexión intrínseca con los demás, la sociedad, el planeta y el mundo, que se puede resumir así:



La perspectiva EGO nos hace enfocarnos únicamente en nuestro propio beneficio. Este marco angosto tiene su costado sombrío: muchas veces nos sentimos solos, aislados, impotentes, víctimas de fuerzas que nos trascienden. **Desde la consciencia ECO, en cambio, nos percibimos incluidos en una red de relaciones complementarias sostenida por un propósito en común. Los límites entre nosotros y los otros dejan de ser zonas de separación y se vuelven zonas de conexión, espacios permeables, puentes por donde transitan energías, información, servicios, experiencias, reciprocidades.** La consciencia de interdependencia nos estimula a ponernos al servicio de los otros “con la cabeza, el corazón y las manos”, como dice Scharmer, entendiendo que su bienestar y su evolución contribuyen al nuestro y al del todo.

Cuanto más actuemos desde la consciencia holística, más colaborativa será nuestra cultura. La tarea de las personas que lideran cambios es potenciar este upgrade de consciencia, generar y nutrir el espacio donde puedan germinar las conexiones y crear colectivamente el futuro que queremos habitar. ■



LA HABILIDAD DE **VIVIR DE UN MODO MÁS FELIZ**

Ecología de las decisiones ¿A qué le vas a decir NO?

Columna publicada en el diario LA NACIÓN, Argentina

Edición impresa sábado 15 de febrero de 2020

Edición digital <https://www.lanacion.com.ar/economia/ecologia-de-las-decisiones-a-que-le-vas-a-decir-no-este-anomet-exero-eugait-incin-cip-eujkbkjk-nid2333507>

Formamos parte de una cultura en la que está bien visto decir que Sí a casi todo. Estar en todo, tener muchos proyectos simultáneos y estar muy ocupados se asimila a empuje, compromiso, emprendedurismo, autoexigencia y voluntad. Sin embargo, caemos muy habitualmente en la utopía creer que podemos llevar a cabo tantas cosas a la vez, que podemos controlar todo. Sabemos que el tiempo, la energía y los recursos con los que contamos no son ilimitados. **Cuando le decimos que sí a algo, en simultáneo le estamos diciendo que NO a otras cosas que pueden ser más importantes** para nuestro desarrollo profesional, más en sintonía con nuestros valores y con el estilo de vida que anhelamos.

¿Qué es esencial para mí?, ¿qué no? ¿Qué es un Sí o No? ¿Dónde están los conflictos y los obstáculos? ¿Cómo va a impactar en otros ámbitos de mi vida, en las personas que me importan, en mi entorno? Las respuestas harán más evidente **la necesidad de decir que NO a algunas cosas, definir qué vamos a dejar de hacer, qué ítems vamos a tachar de la lista**, al menos por ahora, para dar oxígeno y posibilidad de concreción a las prioridades, y también para vivir de un modo más equilibrado y feliz.

Las tres dimensiones ecológicas del NO

En la naturaleza no existen elementos u objetos aislados. Todo está in-

terconectado en redes de sistemas complejos e interdependientes, que se relacionan entre sí con el objetivo último de asegurar la supervivencia. Si se introduce un cambio, aunque parezca pequeño, repercute en el todo, y puede generar más adelante un efecto considerable, impensado, que pone en riesgo el equilibrio ecológico. **Hoy sufrimos las consecuencias de nuestra arrogancia como especie, porque la mirada exclusiva en el beneficio a corto plazo nos ha puesto al borde del colapso, con el riesgo de destruir al planeta y de destruirnos.**

De la misma manera, en menor escala, cuando tomamos decisiones a veces nos olvidamos de que no estamos solos en el mundo, que un proyecto es más que un proyecto. Gregory Bateson, biólogo, lingüista, epistemólogo y figura emblemática de la cibernética y la teoría de los sistemas, introdujo el concepto de Ecología de la Mente, que afirma que “un individuo sólo puede ser comprendido cabalmente en el contexto de una sociedad, y ésta en el de un ecosistema determinado”. Nuestras ideas y acciones pueden generar desequilibrios ecológicos en nosotros mismos, las personas que nos rodean y el ambiente.

Cuando decimos que Sí a todo podemos estar amenazando el equilibrio en tres dimensiones: yo, otros, ambiente.

Decirme NO a mí mismo

Muchas veces nos imponemos demasiado a la vez, nos autoexigimos exageradamente. La sensación es la de no querer perdernos de nada. Además, tomamos lo nuevo y no soltamos nada de lo viejo. ¿Qué cosas importantes estamos dispuestos a resignar en otros contextos (actividades, vida familiar, tiempo dedicado)?

El exceso de actividad y de control puede llevarnos a la frustración y al burnout. Decir NO es reconocer nuestros límites y ganar en claridad, concentración y efectividad para lograr los resultados que deseamos.

Decir NO a los demás

Decir NO a otros puede ser difícil e incómodo, y muchas veces produce culpa y vergüenza. Accedemos por impulso, por inercia, porque creemos que no tenemos alternativa, “porque todos lo hacen”. O nos decimos que es por compromiso, por tener la camiseta puesta, porque somos incondicio-

nales y voluntariosos. Lo asumimos así, no lo ponemos en duda.

La dificultad para poner límites muchas veces se debe al ego, a la omnipotencia. Necesitamos que nos quieran, que nos valoren; queremos sentirnos indispensables e importantes para el otro. Sin darnos cuenta, por no decir NO quizás estamos siendo deshonestos e irresponsables, porque es muy probable que no podamos cumplir todo lo que prometimos.

Decir NO para cuidar el equilibrio del sistema

Un buen ejercicio es hacer un paseo al futuro. Imaginemos que logramos el resultado que buscábamos. Me recibí; me nombraron en el puesto que quería, me mudé; completé el proyecto que me apasionaba. Estos logros, que deberían ser felices y celebrados, a veces se empalidecen por el costo que tuvimos que pagar en el camino. ¿Cómo impactó el viaje hacia el objetivo en la gente que me importa? ¿Fue beneficioso también para ellos? ¿Se mantuvo el equilibrio?

Este paseo imaginario hasta el escenario del logro puede ser revelador. No poner(nos) límites en el presente probablemente termine afectándonos en el futuro. Por querer abarcar mucho, quizás nos hacemos daño o lastimamos a otros. Todos esos NO que no dijimos son residuos que dejamos a lo largo del camino, que terminan perjudicando a nuestro ecosistema.

Aprender a decir NO nos ayuda a tomar decisiones desde una perspectiva contextual e integradora. Nos lleva a pensar en opciones inteligentes para conservar, en todo lo posible, la armonía y el bienestar de todos los que integramos un mismo sistema. ■

LA HABILIDAD DE **SER PERMEABLE A LOS CAMBIOS DE CONTEXTO**

Bigotes largos: cómo leer el contexto con más perspicacia y sensibilidad

En tiempos en que parece que todo lo sólido se desvanece en el aire, cuando el presente es inestable y el futuro es imprevisible, es más importante que nunca que podamos hacer buenas lecturas del contexto. Para ser más perspicaces en la observación y tomar las mejores decisiones posibles, no hay mejores maestros que los gatos.

Los gatos son curiosos, exploradores, ágiles, equilibristas. Pueden pasar entre los adornos sin tirar ninguno, recorrer la casa sin tropezar aun en la oscuridad y reaccionar rápidamente a un cambio en el ambiente incluso cuando están durmiendo. ¿Cómo lo hacen?

Al igual que sus antepasados salvajes, los gatos domésticos utilizan sus bigotes para escanear el territorio. Estos pelos largos y rígidos, llamados vibrisas, son sumamente sensibles, al punto de que pueden percibir vibraciones en el aire que a los humanos nos pasan desapercibidas. Al mover los bigotes, los gatos reciben la información del entorno y crean en su cerebro una imagen muy detallada de lo que pasa a su alrededor. Esto les permite orientarse, medir las distancias, detectar amenazas y evaluar si es más seguro avanzar, esconderse o atacar.

Los humanos podemos extraer lecciones útiles del comportamiento de los gatos para orientarnos mejor en la incertidumbre, reaccionar a tiempo, percibir las oportunidades y detectar con empatía el clima emocional de nuestro entorno.



¿Qué estamos viendo? ¿Qué nos estamos perdiendo de ver?

La amenaza vino de afuera, inesperada, traumática. Como animales que somos, el miedo nos puso los pelos de punta y desató en nosotros las naturales respuestas adaptativas al estrés. De una pandemia no se puede huir, está en todos lados: la opción 1 quedó inmediatamente cancelada. El miedo paralizó a muchos, al menos al principio. Nuestros bigotes helados sólo nos permitían detectar la contundencia de los datos duros: números que no cerraban, negocios y puestos de trabajo en peligro, imposibilidad de mantener los métodos habituales de trabajar y comunicarnos. Pero quedarnos quietos no es una opción para la supervivencia. A pesar de la incertidumbre y las pérdidas, seguimos adelante, tanteando el territorio en el medio de la bruma. A medida que transcurrían los días empezamos a activar los bigotes y nos preguntamos si habría algún camino posible. Sin perder la consciencia de las amenazas, comenzamos a detectar aromas de oportunidad.

Entretanto, caminando entre los obstáculos como los gatos, necesitamos estar alertas para actuar en forma oportuna. ¿Qué necesitamos hacer, ahora mismo, para adaptarnos mejor a las limitaciones del contexto? ¿Qué ya no sirve, y probablemente no vaya a servir después de la pandemia, y necesitamos dejar de hacer?

El futuro que podemos percibir hoy probablemente sea pura conjetura, pero es el único norte con el que contamos, y es vital que podamos mirar más allá del presente, aunque sea una hipótesis de no muy largo plazo. ¿En qué aspectos necesitamos cambiar, reajustarnos o transformarnos para ese mañana imaginado? ¿Estamos creando las condiciones? Y si percibimos en el aire una oportunidad, ¿nos animamos a saltar?

Bigotes empáticos

La amenaza para la vida y para la economía que trae la pandemia nos bombardea desde la realidad, los medios de comunicación y está en todas las conversaciones. Es, sin duda, un contexto de grandes riesgos y pérdidas dolorosas. Pero no todos tenemos la misma respuesta emocional a lo que pasa. Algunos son corajudos, hasta temerarios, y siguen avanzando. Otros, en cambio, se dejan ganar por el miedo, el estrés y la ansiedad y se quedan quietos, dormidos o encerrados en pensamientos y conductas improductivas.

Como líderes, compañeros de trabajo, padres o miembros de una comunidad, extendamos nuestros bigotes para estar bien alertas a esa variedad de vibraciones, de modo que podamos despertar a los dormidos, acompañarnos entre todos con empatía y “contagiarnos” unos a otros las emociones que nos ayuden a seguir navegando juntos en esta odisea pandémica.

Si somos capaces de percibir caminos y oportunidades, aunque no tengamos una certeza absoluta de que resulte tal como lo imaginamos, ¿cómo podemos liderar la mirada de los otros en esa dirección? Es difícil caminar solos, necesitamos convencerlos de que nos acompañen. Mejor aún es convertirnos en “activadores de bigotes” y estimular a otras personas a desarrollar su agudeza para leer el contexto, de modo que puedan encontrar caminos para sí mismos y para los que viajamos con ellos.

Bigotes en modo ON

Cuanto más sensible y aguda sea nuestra lectura de lo que pasa, tenemos más probabilidades de ser empáticos, tomar mejores decisiones y encontrar oportunidades y recursos donde parece que no los hay. Mantengamos nuestros bigotes encendidos para reaccionar con buen timing cada vez que cambien las condiciones del contexto (¡y ojalá que nunca nos vuelva a tocar un cambio tan extraordinario como el que estamos viviendo!) ■

LA HABILIDAD DE CAMBIAR SIN DEJAR DE SER QUIEN SOY

Identidad y trabajo: ¿lo que soy es lo que hago?

Columna publicada en el diario LA NACIÓN, Argentina
Edición digital <https://www.lanacion.com.ar/opinion/identidad-y-trabajo-lo-que-soy-es-lo-que-hago-nid2136569>

Cuando alguien nos pregunta: “¿Vos, qué hacés?”, tendemos a contestar en una categoría distinta: Soy panadero, soy metalúrgico, soy biólogo, soy asistente/líder de proyecto, soy gerente de la empresa Tal o Cual. Ya desde el lenguaje confundimos el hacer con la identidad. Nos definimos con etiquetas vinculadas a nuestro mundo laboral o profesional; nos identificamos con los roles, posiciones, funciones y títulos, y con los nombres de los lugares donde trabajamos. Parafraseando a Descartes, para muchos el lema parecería ser: “Trabajo (de esto, en este lugar), luego existo”. Esas etiquetas, que funcionaron armoniosamente en otras épocas y para otras generaciones, cuando el mundo era más estable y predecible, hoy tienen que flexibilizarse, porque la velocidad del entorno nos empuja con una frecuencia inusitada a actualizarnos, ejercer nuevos roles, probarnos en cosas nuevas y, algunas veces, a reinventarnos.

El miedo a no ser nadie

Algunas personas que se resisten al cambio porque sienten amenazada la noción que tienen de sí mismos. Si no soy “mi trabajo en Tal o Cual lugar”, ¿quién soy? El miedo a no ser nada, no ser nadie, los lleva a quedarse donde están, aunque la estén pasando mal, se aburren o se sientan estancados. Por temor a perder(se) se eternizan en lo conocido, aunque tengan que pagar un costo altísimo en términos de felicidad y desarrollo profesional.

Las etiquetas de identidad que nos ponemos afectan nuestras elecciones y comportamientos: Soy ingeniero, no psicólogo. La gente no es mi tema, decía el gerente de producción de una metalúrgica. No se daba cuenta de que esa definición histórica de ingeniero ya es obsoleta, y que quien no pueda desarrollar habilidades interpersonales pronto se quedará fuera del juego.

La confusión del trabajo con la identidad es aún más fuerte en las personas que se desempeñan en compañías prestigiosas y grandes marcas. La historia de Alejandra es similar a la del personaje de Anne Hathaway en la película *El diablo viste a la moda*. Cuando entró como pasante en una compañía química líder a nivel global, llamémosla X-Lab, sintió que tocaba el cielo con las manos. Ascendió muy rápido, y en siete años llegó a ser gerente de marketing regional. “Estaba viviendo mi sueño. Ganaba muy bien, me sabía respetada y necesitada por mi jefe y la compañía, y daba todo de mí. Para mí misma y para los demás, yo era ¡“Alejandra de X-Lab”! Lo decía así, casi como si fuera mi apellido de casada. ¡Estaba tan orgullosa de lo que había logrado!”

En los últimos años, la empresa pasó por grandes cambios. Se multiplicaron sus responsabilidades. El clima era cada vez más tóxico, pero ella lo tenía naturalizado. “Trabajaba 12 horas al día, incluso los fines de semana. Estaba siempre estresada, y eso afectó mi relación con mi pareja y con mi familia.”

Alejandra se había identificado por completo con su trabajo y con la empresa. Aunque estaba agotada, no se podía imaginar en otro trabajo. “¿Quién era yo si me iba de X-Lab? ¿Quién era yo, si mi marca personal no estaba asociada a la marca corporativa? No era nadie, dejaba de ser yo. Hasta que ya no pude más. Comencé a mirar hacia afuera y salí a buscar alternativas, y cuando uno se abre empiezan a aparecer posibilidades. Al poco tiempo ya estaba trabajando en una empresa de otro rubro, donde fui logrando cosas que ni siquiera pensé que eran posibles para mí, no sólo en cuanto a mi profesión sino también a mi calidad de vida. Y nada de eso habría sucedido si me hubiese quedado en la ruta ‘segura’”.

Vivimos en momentos turbulentos, donde la realidad es de por sí bastante pobre en opciones para elegir. Pero las posibilidades se vuelven todavía más escasas si sumamos nuestras propias limitaciones. Quizás para la mayoría sea difícil, hoy, hacer un cambio tan radical como el que hizo Alejandra. Sin embargo, sin minimizar la situación ni ser idealistas,

pareciera que nunca es el momento ideal para tomar decisiones de cambio. Sea cual sea el lugar en que nos encontremos en el presente, todos podemos evolucionar y sentirnos más plenos si nos animamos a soltar las etiquetas a las que nos aferramos y a imaginar otras posibilidades.

Nuestra identidad es una construcción en proceso

Lo que hacemos, el rol y el ámbito en el que trabajamos son factores importantes de nuestra identidad, pero no nos definen por completo. Quienes somos hoy es sólo una versión circunstancial de los muchos yo que podemos ser, porque siempre estamos en tránsito, construyendo identidad con nuevas experiencias. Nuestra esencia no se pierde en el cambio, sino que va sumando y se resetea cada vez que logramos atravesar un nuevo aprendizaje. Si flexibilizamos nuestra noción de identidad podemos crear nuevas versiones de nosotros mismos, más ricas, más complejas, que nos brindan más opciones para crecer y ser más felices. ■



Hacer con lo que hay a mano: tutorial de @martinchurba para hacer tapabocas descartables fusionando servilletas de papel y bolsas de basura con la plancha. La Cooperativa La Juanita utilizó esta receta para producir diez mil unidades a pedido del banco Santander para sus empleados



LA HABILIDAD DE **LIDERARNOS E INFLUIR SOBRE OTROS**

No esperes. Provocate y provocá

Columna publicada en el diario LA NACIÓN, Argentina

Edición impresa sábado 30 de mayo de 2020

Edición digital <https://www.lanacion.com.ar/economia/bitacora-pandemia-trabajo-semana-8-mapeo-talentos-nid2366842>

A mediados de abril, muchas de las personas y organizaciones a las que acompaño ya habían iniciado cambios para adaptarse al escenario de crisis provocado por la pandemia, y estaban evaluando qué, de lo que habían aprendido y logrado en las primeras semanas, les iba a resultar útil seguir sosteniendo. En ese momento, pese a la incertidumbre de la fecha de retorno, y dependiendo del tipo de actividad, las acciones se ordenaban en torno a la expectativa de una “nueva normalidad” más o menos próxima. Varias semanas después, enfrentados a un horizonte que se corre continuamente, empezamos a entender que esa “nueva normalidad” quizás sea este estado de ambigüedad de larga, tal vez larguísima duración, que nos lleve a cambios todavía más radicales y permanentes de los que ya estábamos ensayando.

En este sentido, unos días atrás se conoció un mensaje de Brian Chesky, CEO de Airbnb, anunciando la nueva estrategia de la compañía de retrotraerse a su negocio principal, las personas comunes que alojan a viajeros en sus hogares y ofrecen experiencias, y cerrar otros emprendimientos asociados. Las difíciles decisiones emergentes, que incluyen importantes recortes de inversiones y de personal, están basadas en dos verdades ineludibles: 1) No sabemos exactamente cuándo van a volver los viajes; 2) Cuando efectivamente vuelvan, van a ser distintos.

A nivel global y local, en las organizaciones y en los individuos, está

despertando una certeza. A pesar de lo difuso que se muestra el futuro, aunque no sepamos cuándo ni cómo va a terminar este ciclo, asoma una claridad estratégica: **si no vamos a ser los mismos, no podemos seguir haciendo lo mismo que antes**. Y sobre esa piedra podemos elaborar hipótesis de lo que puede pasar y encontrar un norte para planear nuestra transformación. A la luz de ese faro, empezamos a mirarnos y a mirar a las personas con las que trabajamos en términos de su capacidad para el cambio. Mapeamos en nosotros y en los demás el talento que se va a necesitar para la reconversión.

Una doble mirada para mapear los talentos con vistas al futuro

Lo que hoy está en juego, más que nunca, es **nuestra capacidad de liderarnos a nosotros mismos y de influir sobre las personas que nos rodean** para que el equipo de trabajo, el proyecto o la organización se transformen en base a lo que suponemos que va a suceder.

Hay una doble mirada que indaga simultáneamente en singular y en plural:

- ¿Tengo/tenemos la capacidad de cambiar, de adueñarme/adueñarnos de los nuevos desafíos, de desarrollar los talentos que se necesitan, de ejercer roles nuevos y distintos?
- ¿Puedo/podemos liderar a nuestro entorno hacia los cambios que se van a requerir, ser una influencia positiva?

Resiliencia: rebotar hacia la luz

En medio de estos meses dolorosos y erráticos, **hay algo luminoso y positivo para destacar: se han licuado las resistencias**. Lo que antes nos llevaba años cambiar o no se hacía, porque implicaba mucho esfuerzo y largas luchas para vencer la inercia, hoy se resuelve en pocos días. Los datos concretos nos golpearon en la cara. Caída en las ventas, actividades se volvieron irrelevantes, reducción de los ingresos y pérdidas de puestos de trabajo. El miedo al naufragio nos vuelve más ágiles: entendemos con claridad que es más peligroso seguir haciendo lo mismo que saltar hacia lo desconocido.

Hay muchas puertas cerradas, y otras se están cerrando. Pero no sirve de nada enfocarnos en lo que ya no se puede o no se va a poder. Aunque

nuestra idea de futuro sea una hipótesis, **es mucho más útil, estratégicamente, pensar en lo que sí vamos a poder** hacer que en lo que no. Y esa posibilidad de un futuro, aunque sea distinto a lo que conocíamos, es una pequeña roca en el fondo del agua, un punto de apoyo donde podemos tomar impulso. De ese gesto viene etimológicamente la palabra resiliencia: rebotar, retornar, volver de un salto. A partir de ese empujón que pegamos desde la oscuridad, nadamos casi desnudos hacia la luz, despojados, liberados de las certezas de antes, de lo que veíamos como imposible y nos sentíamos incapaces de hacer. Rebotamos y nos arriesgamos, porque la pandemia, con todo sus males, también nos vuelve más resilientes para adaptarnos y transformarnos, una vez más y todas las que sea necesario.

Está claro que no todo depende de nosotros. Pero **hay mucho que podemos hacer si creemos que somos protagonistas del cambio y salimos a provocarlo**. No porque sea totalmente cierto, sino porque es más estratégico y nos abre más posibilidades pensarnos desde ahí.

Apropiarnos y autogestionar los desafíos, resiliencia, creatividad y cooperación: estas son las competencias críticas de esta época, lo que sí podemos manejar. Probablemente estos sean los talentos para sobrevivir y llegar mejor parados a ese futuro que empezamos a imaginar, seguramente distinto, pero no vacío de posibilidades. ■

LA HABILIDAD DE **RECONOCER Y CELEBRAR**

Cada vez que aplaude al equipo se celebra a sí mismo por la garra que le está poniendo”

Columna publicada en el diario LA NACIÓN, Argentina

Edición digital <https://www.lanacion.com.ar/economia/que-garra-le-ponemos-al-trabajo-estos-nid2357458>

Los aplausos eran siempre a las nueve en punto. Durante dos meses, cada noche, las personas se tomaban un ratito antes de la cena y salían a sus ventanas y balcones para agradecer a todos los profesionales y trabajadores de la salud que se ponían al hombro los efectos de esta pandemia.

Antes, siempre, en cualquier contexto y circunstancia, celebrar, reconocer y agradecer a las personas que trabajan con nosotros es una competencia fundamental del liderazgo. Hoy, que estamos aislados, hipersensibles, en carne viva; cuando el estrés nos drena gota a gota la energía, esta habilidad cobra un peso inédito. Para seguir poniéndole garra a lo que hacemos, necesitamos mantener altas la motivación, la alegría y la unidad del equipo.

Llevamos casi 100 días desde el inicio del aislamiento social. Los ánimos, al principio bien dispuestos por la mayoría, empiezan a decaer. Una encuesta de UNLAM realizada en estos días demuestra que el estado de ánimo general decayó el 40%. Progresivamente van creciendo las preocupaciones y la ansiedad. No podemos saber del todo cómo la están pasando hoy las personas que nos rodean. Por eso es tan importante que no nos olvidemos de calzarnos los anteojos que destacan lo que merece ser apreciado y reconocido. Como mejor podamos, dentro de nuestra propia emoción, comuniquemos lo mucho que estimamos su esfuerzo,

su compromiso y su responsabilidad en este tránsito tan difícil, cuánto valoramos lo que sí están y estamos pudiendo hacer juntos, a pesar de las múltiples limitaciones del entorno.

Emociones administradas

Estamos transitando lo que el presidente de la Nación llamó “cuarentena administrada”, para ir volviendo gradualmente a la actividad sin arriesgarnos a una recaída. De la misma manera, podemos “administrar” los estados de ánimo, dosificando la motivación y la energía para poder seguir avanzando en esta larga noche de la que todavía no vemos la luz al final del túnel.

Es bueno pensar que está en nosotros influir sobre el ánimo de colegas y colaboradores, o de la familia, contribuyendo a crear estados emocionales que ayuden a sentirse mejor y recargar las pilas. A lo largo del día, de la semana, de lo que dure la cuarentena, acordémonos de generar momentos de reconocimiento donde vayamos “administrando” píldoras de energía, gestos amorosos, mimos y palabras de aliento: “Celebro que hayan salido bien las cosas”, “Destaco la polenta que le pusieron”, “Me gusta cómo lo hiciste”, “Te felicito”, “Buen trabajo”, “Gracias a todos, lo hicimos muy bien. Quiero que pasen más de estas cosas”.

Celebremos con alegría lo chiquito, las pequeñas conquistas, el camino recorrido. Una palabra en el momento oportuno, en una reunión virtual o en una llamada, un mensaje de Whatsapp pueden hacer la diferencia en el ánimo y en los resultados. Un aplauso colectivo metafórico antes de cerrar el día o la semana de trabajo nos aporta oxígeno y vitaminas para seguir. El otro día, un cliente me dijo: “Cuando aplaudo en el balcón, y cada vez que reconozco a mi equipo, también me celebro a mí mismo por la garra que le estoy poniendo”.

Quién sabe, tal vez tengamos algunos goles inesperados y victorias históricas para celebrar con fuegos artificiales. Paradójicamente, forzados por la interrupción de la pandemia, se están haciendo grandes cambios, cuestiones que estaban postergadas o no creíamos posibles de lograr. La capacidad humana para adaptarse nunca estuvo puesta tan a prueba, y demostramos que podemos hacerlo mucho más rápido y con menos resistencia de lo que pensábamos. Muchos comienzan a decir que los nuevos métodos de trabajo no sólo están funcionando mejor de

lo que esperaban, sino que ya se anticipa la ventaja y es probable que no haya vuelta atrás.

La diversión también es reconocimiento

El home office puede resultar muy estresante y cansador, en especial para aquellos que además deben repartir su atención entre la pareja, los hijos y las tareas del hogar. Mantener un espíritu lúdico y relajado es una forma de distenderse sin perder el foco. Divertirse es sentirse contenido y sentirse parte.

Algunas personas están convocando a sus equipos en “after” virtuales, generalmente los viernes a la tarde, a través de aplicaciones como Zoom. Otras organizaron sorteos y juegos interactivos. Espontáneamente fueron surgiendo chats grupales distendidos al final de la jornada donde, mate de por medio, los integrantes de los equipos comparten las experiencias del día. Estas iniciativas afianzan los lazos y generan una espiral de positividad, un motor de motivación y buen ánimo.

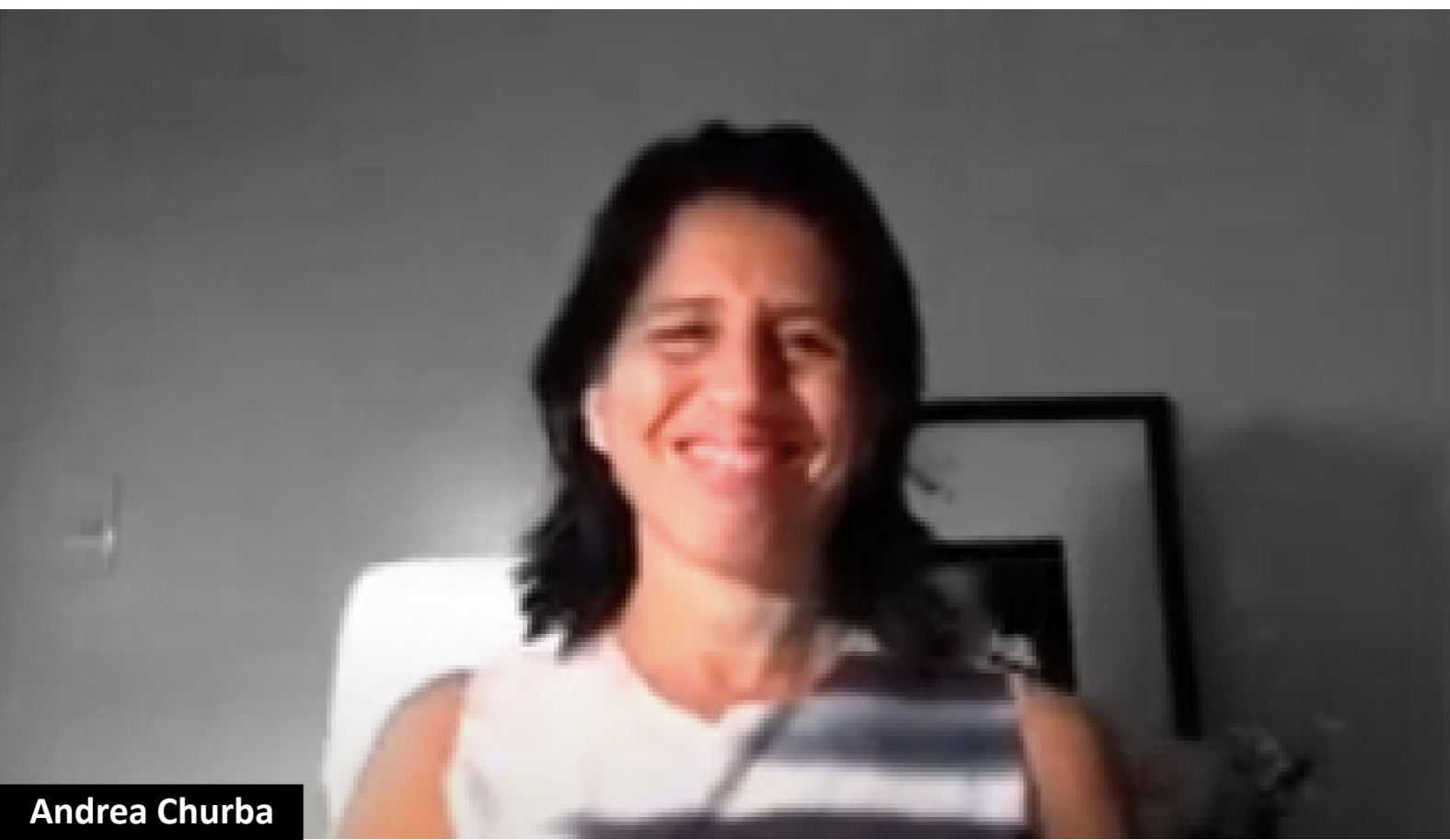
En esta larga noche de incertidumbre, no nos olvidemos de reconocer, agradecer y celebrar. Un mensaje de aliento o unas risas durante el día pueden hacer la diferencia en la dinámica de un equipo, una organización o una familia. Sigamos apoyándonos. Sigamos aplaudiéndonos. Porque el lema mosquetero, “Todos para uno y uno para todos”, nunca estuvo tan vigente, nunca calzó tan bien ni fue tan importante como ahora. ■

**Rabino Fabián Skornik**

Rabino de Florida y director institucional de Lamroth Hakol, incubadora de proyectos solidarios.

© VIVO ¿Poco ortodoxo o nada ortodoxo?

El 27 de mayo conversamos en vivo con @rabfabianskornik sobre la diferencia que hay entre dejamos liderar y autoliderarnos en las decisiones que tomamos, asumiendo las consecuencias individuales y colectivas de nuestras acciones. Todos tenemos una cuota de ortodoxia, que a veces nos lleva a entregar nuestra libertad a cambio de identidad y pertenencia.

**Andrea Churba**

LA HABILIDAD DE DECIDIR CON LIBERTAD

¡Se casaron a escondidas durante la cuarentena obligatoria!

Columna publicada en el diario LA NACIÓN, Argentina

Edición impresa domingo 7 de junio de 2020

Edición digital <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/la-responsabilidad-ortodoxia-libertad-nid2374180>

En estos días, las imágenes de una boda judía ortodoxa a la que acudieron más de cien personas, en plena cuarentena, provocaron estupor, enojo y hasta indignación.

Lo ocurrido es claramente injustificable, irresponsable e ilegal. Buscando entender por qué estas personas estuvieron dispuestas a arriesgar su salud, su vida y las consecuencias penales de su transgresión, tuve el lujo de conversar con Fabián Skornik, rabino de Florida y director institucional de Lamroth Hakol. Lo que sigue es un resumen de ese diálogo fructífero.

Buscamos respuestas para paliar la incertidumbre

Vivimos en tiempos de enorme incertidumbre y temor. Nuestra psiquis humana parece no estar equipada para tolerar durante tanto tiempo la ambigüedad y lo desconocido. Les pedimos respuestas a nuestros referentes, pero en el contexto de pandemia, las pocas certezas que nos pueden dar son de corto plazo y se desactualizan rápido. Quizás lo más próximo a una certeza que tenemos hoy sean las medidas de aislamiento social preventivo y obligatorio (ASPO). Aun así, después de tantos días, el cansancio y la preocupación por la economía encienden los debates sobre la efectividad de estas normativas. Hay disenso, hay oposición, hay libertad de expresión y, a veces, rebeldía.

Sin embargo, en los grupos ultraconservadores, ya sean seculares o religiosos de cualquier credo, es mucho más difícil desafiar la palabra del líder. Su interpretación suele estar por encima de cualquier ley, y de las libertades individuales. El problema es que los líderes a través de los cuales estos líderes radicales filtran la realidad pueden estar desconectados del contexto y desactualizados. Quizás, en algún momento en la historia, estuvo justificado que una boda no se pudiera postergar, pero es debatible en el presente, y mucho más en medio de una pandemia. ¿Es posible que, así como Sócrates prefirió la cicuta al exilio, los participantes de esta fiesta se hayan arriesgado por temor a ser excluidos, a perder su identidad?

Todos tenemos una cuota de ortodoxia

El jaidismo y el psicoanálisis coinciden en que si algo nos enoja mucho es porque hay algo adentro nuestro que se juega. La indignación general provocada por el casamiento ortodoxo en cuarentena quizás refleje nuestra propia ortodoxia en otros ámbitos. ¿Cuántas veces nos dejamos llevar ciegamente, sin medir las consecuencias para nosotros mismos ni para los demás, al punto de ser irresponsables? ¿En qué cuestiones de la vida nos dejamos influir por un líder, una causa o un grupo, y entregamos casi sin resistencia nuestro poder de decisión y nuestra libertad? ¿Cuántas veces nos dejamos convocar sin preguntarnos nada, sin dudar, sin conciencia de lo que tendremos que resignar, a cambio de seguridad, pertenencia e identidad?

Hace pocos días, 60 personas asistieron a un funeral en Lobos, un grupo numeroso -incluido un dirigente político- festejó un cumpleaños y lo justificó como una costumbre gitana (hablando de ortodoxia) y 20 personas participaron de un baby shower en Necochea, resultando en casos positivos de coronavirus que obligan a la ciudad a volver a la Fase 1. Hay quienes creen que las medidas de ASPO limitan su libertad individual y proponen salir igual a la calle amparados en el artículo 14 de la Constitución Nacional. Otros circulan sin tapabocas, se juntan en asados y partidos de fútbol, se escapan a la costa, se suben a un barco. Ante la falta de certezas generada por la pandemia, algunos se calzan el sombrero de su propia certeza, la que les da su ideología, su afiliación a un partido político o a un grupo social, y salen, solos o en manada, a manifestar su rebeldía.

En nuestra vida cotidiana, muchas veces minimizamos las amenazas y no somos conscientes del riesgo al que nos exponemos y exponemos a

quienes nos rodean. Pocas veces los padres decimos que NO a las famosas "previas" de los adolescentes o a las "fiestas de egresados", siempre tan al límite de la tragedia. Nos decimos que lo hacemos en aras de la armonía familiar y por temor a que nuestros hijos sean excluidos por sus pares.

Cuántas veces usamos el celular mientras manejamos, o superamos la velocidad permitida, "sólo por esta vez". Nuestra inteligencia siempre encuentra una justificación que lo amerita. Algunos sufrimos ciertas partes de nuestra vida, en el trabajo, la pareja o las amistades, pero no nos animamos a dejarlas porque nos dan identidad y pertenencia. Preferimos sentirnos seguros antes que la libertad de ser nosotros mismos. Cuando cumplimos lo que se espera de nosotros sin cuestionarnos, somos tan dogmáticos como muchos de los grupos que criticamos.

Responsabilidad es responder con habilidad

Vivir en sociedad implica resignar grados de libertad para obtener ciertos niveles de seguridad. Pertenecer a una sociedad exige tomar conciencia de las limitaciones a las que debemos someternos.

Pareciera que somos muchos los que padecemos del sesgo de confianza que lleva al individualismo: A MÍ NO ME VA A PASAR. A NOSOTROS (mi grupo, mi familia) NO NOS VA A PASAR. Al creernos inmunes, nos arriesgamos y exponemos a los demás. Y en tiempos en que la velocidad de contagio es exponencial, ese "otro" puede ser tan inmenso como un barrio, una ciudad, un país o un planeta.

Del individualismo al colectivismo

Esto en Japón no ocurriría. La cultura japonesa, dijo Anna Kazumi Stahl en una reciente conferencia Ted, está basada en el colectivismo. "Yo me cuido para cuidarte", porque el bien del todo es más importante que el bien de las partes, lo colectivo prevalece sobre lo individual. Los japoneses, no ahora sino por cultura, usan guantes y barbijos cuando están resfriados para no contagiar a otros, se quitan los zapatos antes de entrar a las casas, se saludan sin tocarse con una inclinación, porque mantener la distancia es una muestra de respeto. Es posible que estas normas culturales, dice Kazumi Stahl, hayan influido fuertemente en el éxito que ha tenido Japón en controlar la curva de contagios.



Un espíritu de colectivismo similar recorre la cultura judía. Jaim, la palabra que usualmente se traduce como “vida”, en realidad es plural, “vidas”, porque siempre incluye al otro. Martín Buber define al hombre como ser social, porque sólo se es “con otro”. ¿No sería hora de cambiar “aislamiento social” por “aislamiento físico”? ¿No nos haría más conscientes de que estamos todos en el mismo barco, y que nadie se puede salvar solo?

Autoliderarnos para ser libres

Pensemos que qué tipo de influencia somos para nuestros hijos, familia, compañeros y grupos de pertenencia. ¿Somos ultraortodoxos, dogmáticos, monolíticos? ¿Permitimos el disenso, el debate? Las personas a las que les importa ser una influencia positiva en su entorno no piensan en términos de obediencia, no quieren seguidores ciegos. El verdadero liderazgo, el de Moisés, el de Jesús, es un liderazgo amoroso, un liderazgo de servicio al otro. “Yo me cuido para cuidarte”: yo me pongo límites, me hago responsable de mis acciones, entrego una parte de mi libertad, resigno mi comodidad y mi ego para cuidar a los que me rodean.

Exploremos nuestras conductas. Reflexionemos sobre nuestra responsabilidad individual y social. Es probable que descubramos puntos ciegos, mandatos encorsetados, identidades frágiles, pertenencias nocivas, creencias que atrasan, sombreros de certezas vacías. En ese autorretrato podemos encontrar las puntas para desenredarnos y ser libres, para ser nuestros propios líderes y orientarnos hacia conductas responsables y solidarias.

¡Muchas gracias, Rab Fabián!

L’jaim! ¡Por la vida!

■



Elena Santa Cruz

Docente, titiritera y voluntaria. Transforma objetos cotidianos en historias con magia.

© VIVO [Charlemos de lo que nos pasa](#)

El 13 de junio charlamos con Elena Santa Cruz, a quien admiro personal y profesionalmente, sobre lo que nos pasa en esta cuarentena. Hablamos de la actitud “gánica” para buscarle la vuelta a la situación, haciendo con lo que se tiene, y no con lo que se quiere. De mantener nuestro rol aunque no haya paredes y estar presente para los otros, en “modo dar”.



Andrea Churba

LA HABILIDAD DE **ESTAR PRESENTES PARA EL OTRO, EN MODO DAR**

Construir con lo que tenemos: una épica de la tozudez y la esperanza

Columna original publicada en el diario LA NACIÓN, Argentina
Edición impresa sábado 27 de junio de 2020
Edición digital <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/construir-lo-tenemos-una-epica-tozudez-esperanza-nid2384836>

Conocí a Elena Santa Cruz hace ya varios años en Plaza de Mayo, donde las dos somos voluntarias de la Red Solidaria. Nuestras actividades profesionales pertenecen a universos distintos: ella es docente y titiritera (y reina de las metáforas), y se desempeña en ámbitos educativos y de salud; yo estoy en el mundo de los negocios, facilitando cambios en el mundo laboral. Conversando sobre lo que nos pasa en este tiempo de cuarentena, nos dimos cuenta de que nuestras experiencias muchas veces se cruzan, y algo de eso es lo que queremos contar acá.

La actitud “gánica”

De las muchas formas posibles de resumir este diálogo, elegimos empezar por lo que Elena, con su humor habitual, llama “actitud gánica”. ¿Dónde nos paramos frente a esta crisis sanitaria y social? ¿Nos aferramos al mástil del Titanic o buscamos la forma de salvarnos? Ese “salvarnos” no es un “sálvese quien pueda” individual. El coronavirus nos demostró que todos estamos hechos del mismo material: ricos y pobres, de todas las edades, razas y nacionalidades; de países poderosos y del tercer mundo. Todos somos personas que piensan, sienten, aman, tienen frío y hambre, y nos toca transitar juntos esta etapa histórica. La democracia del riesgo nos incluye a todos, y sólo podemos salir si le ponemos ganas, con energía, unidos, apoyándonos y ayudándonos entre todos.

La pandemia vino desde afuera y puso al mundo patas para arriba. El panorama, sin duda, era incierto y atemorizante. Algunas voces pregonaron amenazas y pérdidas. Algunos ojos se enfocaron en las limitaciones y en las imposibilidades. Otros, nosotras -resilientes, “gánicas”, tozudas y esperanzadas-, empezamos a buscarle la vuelta. Le pusimos todo, hasta los riñones. Aunque estuviéramos asustadas y nos tuviéramos que tapar las ojeras con Albalatex amarillo. En el medio de la bruma encontramos algunos focos de luz y creamos oportunidades para seguir haciendo. Claro que un modo distinto, pero posible, concreto. Utilizamos los materiales y herramientas que teníamos a mano, porque se construye con lo que tenemos, no con lo que queremos.

Cambiamos. No nos quedaba otra

El aislamiento nos obligó a reforzar o a inventar nuevas formas de comunicarnos, de querernos, de trabajar juntos. Sorprendentemente, con la cuarentena los cambios ocurrieron muy rápido. Los que íbamos realizando pasito a pasito, en el ámbito de Elena y en el mío, de pronto se aceleraron. En 48 horas o en una semana, no sin esfuerzo, los que decían “esto no se puede” dejaron de decirlo, porque, con pruebas y errores, ya lo estaban haciendo. Y a las tres semanas, ya lo hacían de taquito. Compañías enteras, equipos, escuelas, institutos, voluntarios y trabajadores independientes pasamos en un tris del modo presencial al modo online. Hasta los menos duchos, los que éramos 100% presenciales, nos amigamos con la tecnología, aprendimos rapidísimo y dejamos atrás nuestras resistencias. No nos quedaba otra. Restauramos los eslabones de las cadenas, reafirmamos las redes y las ampliamos más allá de lo que imaginábamos. Equipos que se reunían cada dos o tres meses, debido la distancia, hoy lo hacen mucho más seguido, tal vez una vez por semana, y piensan mantenerlo así. Todo eso es ganancia para el futuro.

El mayor desafío es la inclusión

El mayor desafío, y la tristeza más grande, es que no todas las personas tienen el mismo acceso a la tecnología. Hay localidades sin conectividad, alumnos y colaboradores sin computadoras, lugares donde no llega ni siquiera la electricidad. ¿Cómo incluirlos en la trama? Se están haciendo esfuerzos “gánicos”, increíbles para llegar como sea, de la manera que

sea, por teléfono, por radio, por televisión. Es doloroso y ridículo pensar que, en pleno siglo XXI, esas personas se tengan que quedar aisladas. La pandemia hizo todavía más visibles las diferencias, y está claro que se van a necesitar políticas públicas para garantizar que todos tengamos el mismo acceso a las herramientas, y para sostener los espacios educativos y de trabajo para que nadie se pierda la oportunidad.

Sin paredes, pero con el ROL intacto

El aislamiento obligatorio nos privó de los lugares de trabajo y encuentro habituales. Y aunque ya no tenemos las paredes de las aulas o de las oficinas, los maestros y los líderes seguimos teniendo el ROL. Es bueno aclarar que este rol no es necesariamente jerárquico. Otra vez, se trata de una actitud. Más que SER maestros o líderes, es un ESTAR en el rol, un seguir buscando el modo de estar presente para los demás. Y esa presencia debe estar cargada de sentido, no en “modo avión” o piloto automático sino en modo DAR, con el compromiso con el otro. “Estoy acá, no me fui”, estoy para que juntos vayamos levantando los miedos y los fantasmas, el pesimismo, la negatividad. “Te veo”, “te escucho”, “te espero”, y también “te necesito, porque no tengo todas las respuestas”, “te agradezco”, “te felicito”. La comunicación, que antes se daba por sentada, de repente entró en la agenda. Es más pensada, más empática, más efectiva y afectiva. Y busca ser “contagiosa” en el buen sentido, influenciar de las ganas, despertadora del entusiasmo y grúa del coraje que hace falta para enfrentar estos tiempos tan difíciles.

Entrar descalzos en la casa del otro

La presencialidad es fabulosa, pero en circunstancias excepcionales la virtualidad nos une. A través de las pantallas entramos en las casas de otros y dejamos que otros entren en nuestras casas. Nos reconocemos parecidos, en pantuflas, de entrecasa, con las mismas desprolijidades para manejar las herramientas (“¡Te congelaste!”, “No sé qué toqué, ya no te escucho!”). Entramos en la realidad del otro, generamos un vínculo de intimidad que antes no teníamos. Entender lo que le pasa, dónde está, saber cómo está, qué necesita. Nos podemos poner en sus zapatos, pero para eso tenemos que vaciarnos de los nuestros, entrar descalzos y en puntas de pie, respetuosamente, reconociendo su cultura. Habernos



conocido de una manera tan genuina va a tener consecuencias maravillosas. La mirada solidaria y amorosa, la presencia del otro en nuestras vidas, la empatía, nos va a permitir cambiar el mundo, o al menos expandir ese pedacito de mundo que tenemos para dar. No podemos prometerle que le vamos a solucionar nada, pero podemos prometerle que vamos a estar ahí, haciendo lo posible.

Empatía también es poder leer el contexto. Entender que estamos en pandemia, que todos estamos en la misma curva de aprendizaje, avanzando día a día a fuerza de ensayo y error. No podemos tener las mismas expectativas y exigencias que antes, ni las mismas reglas, y que el otro quizás hoy no tiene las mismas posibilidades. Si leemos el contexto con los mismos anteojos de antes no sólo no ayudamos, quizás hacemos daño.

El año que ganamos. Lo que pudimos hacer entre todos y a pesar de todo

Este año será recordado como el año de la pandemia. Pero también como el año en que aprendimos a ser más resilientes, a encontrarnos con personas con las que no nos hubiéramos encontrado de otro modo. Nadie puede negar lo crítico de esta situación; muchos han perdido seres queridos, el trabajo, la seguridad y tantas otras cosas. Sólo el entramado afectivo podrá sostener tanto dolor. La virtualidad no reemplaza la magia de encontrarnos y abrazarnos, pero suma. No es presencial o virtual, es presencial y virtual. Es lejos y cerca. Es dolor y aprendizaje. No es un año perdido, como dicen algunos: es tiempo de reconocimiento y reencuentro, de dejarnos mutuamente una impronta. Es el año en que brilló la épica de lo "gánico", la tozudez y la esperanza, cuando construimos el relato de lo que pudimos hacer, entre todos y a pesar de todo. ■

**Martín Churba****Andrea Churba**

Creador textil y empresario de moda. Inspira creatividad a través de su cuenta de InstagramTV #pasaleeltrapo

© VIVO [Una charla de hermanos](#)

El 20 de junio nos encontramos en Instagram con mi hermano Martín Churba para reflexionar juntos sobre los cambios a los que nos forzó la cuarentena, a nivel personal y profesional, y cómo encontramos en la creatividad una ventana de libertad para transformarnos y acompañar a otros en su transformación



LA HABILIDAD DE **SER CREATIVO PARA TRANSFORMARSE Y TRANSFORMAR**

Superávit creativo. Sembrar recursos para hoy y para el futuro

Columna original publicada en el diario LA NACIÓN, Argentina
Edición impresa del martes 11 julio de 2020
Edición digital <https://www.lanacion.com.ar/economia/superavit-creativo-sembrar-recursos-hoy-futuro-nid2393480>

En Instagram, [@martinchurba](#) comparte sus recursos creativos en [#pasaleeltrapo](#), una serie de encuentros virtuales con sus seguidores que da que hablar

¿Cómo hacemos para adaptarnos y seguir produciendo cuando los recursos son escasos y mucho de lo que hacíamos antes ya no lo podemos hacer? ¿Cómo nos motivamos en medio del encierro y el dolor? Si hay alguien que sabe pasarle el trapo a la cuarentena y usar la imaginación para crear donde parece que no hay nada, que varias veces supo reinventarse ante la adversidad y que siempre es generoso para compartir cómo lo hace, es mi hermano Martín. Por eso me alegró tanto que aceptara mi invitación a un vivo de Instagram dentro del ciclo que llamo “Cruzar universos”.

Martín Churba no necesita presentación. Muchos conocen sus logros como diseñador, creador de moda en su marca Tramando, vanguardista en la cultura y en la acción social solidaria. Tengo el privilegio de haber sido testigo de sus procesos creativos desde la infancia: siempre fue raro, inconformista, experimentador, rompedor de códigos. Falló y se volvió a parar mil veces. Esa osadía infantil la trasladó a su exitosa carrera profesional. A contramano de la lógica empresarial que lo había consagrado Emprendedor del año en 2002, en 2019 decidió “desemprender”, dismantelar y achicar su empresa a lo mínimo. Como si hubiera sentido el parate que iba a provocar la pandemia, se reinventó a tiempo y la cuarentena lo agarró fortalecido. ¿Antihéroe o profeta?

Se necesita coraje para cambiar cuando cambia el contexto. En la charla nos encontramos recordando las ocasiones en que nuestros padres se animaron a patear tableros en búsqueda de algo mejor, en el trabajo y en la vida; cómo pudieron reconvertirse muchas veces, con dolor, pero sin perder su identidad, y agradecemos ese legado. Este es el desafío que muchos tenemos hoy. Son tiempos de grandes cambios que exigen de nosotros más flexibilidad y creatividad que nunca, más valor para romper con nuestras maneras acostumbradas de pensar y hacer, ya que muchas de ellas se volvieron inviables en este contexto inédito.

Superávit creativo: sembrar ideas para hoy y para el futuro

Este paréntesis histórico que nos toca vivir, donde reina la incertidumbre y ya no funcionan las lógicas ni las reglas de juego conocidas, nos desafía a desarrollar el músculo de la creatividad.

El primer paso es cambiar las preguntas que nos hacemos. ¿Qué pasaría si, en lugar de enfocarnos en los obstáculos, en lo que ya no se puede, indagamos qué sí podemos hacer? ¿Qué pasaría si, en lugar de resaltar la imposibilidad y la escasez, usamos los recursos que tenemos a mano? Cambiar la manera de preguntar nos cambia la cabeza y el estado de ánimo. Hacernos buenas preguntas nos saca del encierro, mental y físico, que produce la cuarentena. Dispara un **efecto McGyver**: mirar alrededor y crear soluciones a partir de lo que sea que encontremos en el contexto. A este proceso útil, fértil y liberador, Martín lo llama **Superávit creativo**.

El término superávit, que viene de la Economía, toma otra dimensión cuando lo asociamos a lo creativo. Cuando nos hacemos las preguntas adecuadas empiezan a aparecer las ideas. Cuantas más ideas seamos capaces de generar y gestionar, más probabilidades tenemos de que alguna sea útil para este contexto.

Las ideas son como las semillas: tenemos que sembrar muchas, porque es probable que prendan solo algunas; de diez proyectos que imaginemos, quizás uno solo sea viable en el presente. Y si dejamos en remojo las semillas de ideas que generamos hoy, quizás algunas germinen más adelante, cuando las condiciones del terreno sean más convenientes.

¿Qué pasaría si gestionamos nuestros recursos de otra manera, o les cambiamos la función? ¿Y si los combinamos o los secuenciamos de otra forma? La imaginación ilumina opciones y caminos que no habíamos vis-

to hasta ahora. Nos anima a dejar de lado las recetas y a inventar platos nuevos con los ingredientes que encontramos en casa.

Mientras conversamos, Martín pinta de colores brillantes unas piedras y restos de escombros que encontró en la orilla del río, cerca de su casa. Los equilibra en torres, compone diseños, los combina con palitos, cartones y materiales de descarte. Desparramados sobre la mesa hay maples de huevo, ganchos de ropa, marcadores y hojas del jardín. Sé, porque lo conozco, que en este momento no está pensando si lo que hace sirve para algo o no, que lo hace por puro placer, como un juego. Está sembrando. Algo de lo que surja de este ensayo espontáneo quizás se convierta más adelante en estampas para una nueva colección o dispare un proyecto hasta ahora impensado.

La creatividad como impulso de supervivencia y ventana a la libertad

La pandemia trajo consigo mucha pérdida y dolor. La cuarentena nos dejó aislados. Las limitaciones y los obstáculos nos están forzando a recrear y recrearnos, a desarticular lo articulado, salir del confort y probar cosas locas que, en momentos de cordura, no hubiéramos intentado. Amparados en lo inusitado del contexto, somos menos exigentes y menos críticos. Nos estamos dando permisos increíbles para transgredir, experimentar y equivocarnos. Estamos ensayando nuevas maneras de todo. De relacionarnos, de trabajar, de estar con nosotros mismos.

Desde esta perspectiva, coincidimos con Martín, la situación penosa que estamos pasando se puede redefinir como una oportunidad de aprendizaje. La creatividad tiene un enorme poder transformador aún un en medio de las pérdidas y las restricciones, y a pesar del encierro, es un salto a la libertad. Se están produciendo transformaciones inéditas, muy rápido y con poca resistencia, tanto en el ámbito familiar como en el laboral. Soy testigo, en muchos casos de personas y organizaciones que acompaño, que se están logrando objetivos que deseaban mucho, se consideraban muy lejanos o imposibles, y de algunas sorprendentes reinenciones.

La creatividad también es un servicio

En estos días aprendimos a agrupar las compras y mandados para no tener que salir de casa muy seguido. También a dejar a mano la lavandina



y el trapo para facilitar la limpieza del baño después de ducharnos, por practicidad, pero también como un gesto de amor y servicio al que lo va a usar después.

¿Qué pasaría si en cada acción del día, a lo largo de las diversas estaciones que recorremos, entregamos una semilla? ¿Qué actos de servicio al otro podemos dejar preparados? ¿Qué acciones podemos concatenar para el beneficio de los que viven y trabajan con nosotros, para la comunidad? ¿Y si usamos nuestro superávit creativo para sembrar en otros semillas de posibilidad, de amor, de confianza?

A Martín y a mí nos une el propósito de servicio a los demás. En cuarentena, las pantallas nos dan la posibilidad de trascender y llegar a muchas más personas, y a distancias nunca imaginadas, para compartir lo que aprendimos, nuestras herramientas y recursos. Nos gusta pensarnos como influencers positivos, generadores de sentido, “contagadores” de creatividad, motivación y emociones que nutran a los demás y los hagan sentir bien.

En estos tiempos en que estamos tan angustiados y estresados, nos podemos rescatar unos a otros, dejarnos mutuamente semillas que nos ayuden a conectar con nuestro lado creativo y con la energía que necesitamos para hacer, entre todos, la reconversión que nos demanda esta nueva realidad.

Ante la esperanzadora posibilidad de que esto pronto termine, saldremos con nuestros depósitos emocionales cargados de proyectos que pensamos en esta cuarentena, y que nos pueden seguir sirviendo en los próximos contextos.

En esta cuarentena estamos entrenando nuestros músculos de flexibilidad, paciencia y la tolerancia. **Nos estamos animando a equivocarnos, transgredir, romper moldes y reinventarnos.** Desarrollamos habilidades para liderar nuestros propios cambios y los de otros, rápido y con menos resistencia. **Ojalá lo que aprendimos nos ayude a lidiar mejor con la incertidumbre,** y que después nos quede en el menú para usar en situaciones que no sean tan extremas como las que hoy nos toca vivir.

ANDREA CHURBA acompaña a personas y organizaciones en sus procesos de cambio. Es columnista de La Nación y la revista Ohlalá, y autora de los libros Business Therapy (Aguilar, 2010) y Lidera tu propio cambio (Granica, 2017). Desde hace varios años es voluntaria de la Red Solidaria.

