

Compartiendo experiencias, decisiones y esperanza

Conferencia en línea USEM CDMX julio 21, 2021

Carlos Labarthe, Presidente y Co-fundador de Gentera

1. CARLOS LABARTHE → Presidente de Gentera y Banco Compartamos

Con mucha humildad y sencillez quisiera compartirles algunas de las experiencias, decisiones y esperanza con las que *ante tanta incertidumbre y dificultad hemos caminado durante estos meses*.

Si aún no tienen la oportunidad de conocernos aquí les quiero pasar un breve vídeo donde nos pueden conocer un poco mejor. (click aquí para ver el video).

Al final del día, yo también *quiero platicar de lo que es la base de nuestra filosofía*. Es decir, nuestra razón de ser y la fuerza detrás de Gentera. Y que también es un poco de lo que vemos dentro de nuestros clientes y colaboradores; y que puedo compartir hoy con todos ustedes. Y aquí es donde parte todo.

Es una flor que tiene una persona al centro, porque *nosotros siempre ponemos a la persona en el centro*. Luego, hay *3 pétalos donde se reconoce nuestro propósito*. A mí me gusta un libro en el que explica:

“Los sueños son las guías, dónde estamos haciendo nuestra realidad”.

Y eso es lo que queremos: *tener esta visión del pétalo con nuestros clientes*. Luego tenemos *las creencias, que son las que nos comprometen*. Con las dificultades que tenemos, se forman nuestras fortalezas y esas nuevas fortalezas son el creer en las personas y en su capacidad de ser éticas”. Y tenemos ese tema muy arraigado.

“Porque debemos utilizar los sitios empresariales y comerciales para resolver los problemas sociales”.

Y es algo muy lamentable que el sector empresarial y financiero generalmente no actúen dentro de estos esquemas de inclusión y construcción del bien común. En fin, ese es nuestro credo.

Y luego tenemos *lo místico* y nos toca en algo muy sencillo, porque *nos da los valores institucionales; como son la responsabilidad, la creación, el servicio, el trabajo en equipo y la rentabilidad*. Esos son nuestros *valores institucionales dentro de la mística y que queremos vivirlos dentro de la vida cotidiana*. Desde hace muchos años, esto es lo que nos ha definido.

Tenemos luego lo más profundo, nuestro liderazgo. Aquí juntamos lo que es el servicio y el liderazgo,

“Creemos en un liderazgo que se basa en el servicio a los demás”.

Entre más sencillo y humilde el servicio que se le brinda a nuestros colaboradores, *mejor servicio se le da a la gente, es decir, a nuestros clientes.*

Nosotros aprendimos esto en EUA, lo que es justamente *el concepto de "servant leadership,"* Esto *es algo que todos nosotros llevamos,* no solamente el jefe, los promotores y nuestros agentes de créditos, quienes están en la calle todos los días y que tienen a su cargo a más gente, debe de tener claro.

Entonces, prácticamente todas las semanas debe verse un liderazgo. Esto no es un modelo donde solamente estamos hablando que debe tener alguien con una responsabilidad mayor, sino que en compás *a todos los que están en una organización, el tema de la ética (de nuevo) nos compete a todos,* mucho. Porque tenemos un comité de ética en el que tomamos las decisiones y tenemos una definición de ética que nos gusta muchísimo; porque *nos impulsa a hacer el mayor bien posible.* Todos nosotros tenemos distintivas visiones en la vida que, de alguna manera, hacen que nuestra definición de ética vaya a aterrizando.

Al último tenemos un acrónimo que empieza con *una invitación a llevar una vida feliz, a través de tener una vida integral,* la cual convoca a *6 ámbitos muy importantes de nuestra vida:*

1. **Familiar**
2. **Intelectual**
3. **Salud física y mental**
4. **Social**
5. **Espiritual**
6. **Pertenencia**

La parte familiar y la parte intelectual, es muy importante lo que metemos a nuestro intelecto. La salud y el concepto de enfermedad, es realmente algo que debemos de ver, sobre todo las enfermedades mentales, estamos en un mundo depresivo y ansioso y *monitoramos la salud mental y física de nuestros clientes y colaboradores.* *El tema social* lo tenemos muy integrado en la compañía, educación social, *el 91% de nuestras oficinas alrededor del mundo realizan un voluntariado,* a través de las oficinas o áreas dentro de la empresa. *La espiritualidad,* estamos tratando de tener una conexión con Dios. *Que cada persona tenga una conexión con su creador,* Y la última es *la parte confesional,* que es *promocionar dentro de la parte de tu trabajo, lo que es este compromiso con la cultura interna,* lo que es nuestro distintivo.

Nosotros tenemos un proyecto que los llamamos los *"guardianes de la filosofía",* donde *hay gente con más años en la organización y la institución que les hablan a los colaboradores de nuevos programas para compartir la filosofía.* Esto generalmente nos toma 3 horas, pues usualmente nosotros tenemos ese espacio, pero queremos darles una pequeña empapada de lo que es el fondo. Por qué hacemos lo que hacemos y que queremos lograr. Y esto es para hablar de las acciones que hicimos. Porque las acciones normalmente mostradas así, por así no se lograrían entender solas. En mi punto de vista: *Hay que explicar el fondo.*

Al compartir esto, se me vienen a la mente las acciones que hacemos con nuestros clientes, que es algo que nos ha costado mucho. La primera es que el emplazamiento de pago, porque nosotros, en nuestra sección de créditos, aplazamos a varias semanas los pagos. Está acción la llevamos a cabo dentro de los dos primeros meses de la pandemia, que vimos que nos encerraron en nuestras casas y lo que decíamos es que algunos de nuestros clientes no podrían pagar su crédito. Tal vez es que estaban en situación de paro y pues le dijimos: "no nos pagues durante estos dos meses y si no tienes ese dinero o no tienes flujo, entonces es mejor que este viendo por usar ese dinero para otras cosas, pero no nos pague". Y, sobre todo, vimos clientes que estuvieron desempleados seriamente, pero también algunos que sí pudieron pagar de vuelta. *El 2020 ha sido nuestro peor año en resultados financieros en la historia, pero son acciones que se vivieron tomadas, por todos, desde nuestra filosofía.*

Y claro, esto se vio repercutido en nuestra competencia con otras instituciones de nuestro campo. Esto nos dio algunos riesgos, ya que nos congelaron algunos tipos de créditos. Algunas cosas tuvimos que inventarlas, ya que (a lo mejor) no sabíamos qué iba a pasar con todos estos contagios y muertes.

Pusimos opciones en las que los clientes pudieran seguir disfrutando nuestros productos. O que pudieran comprar coberturas y pólizas adicionales de seguro, con un costo correspondiente a la vigencia del crédito; debido a que estos meses no pasaron dentro del crédito, y de alguna manera también quisimos darles esta oportunidad. También dimos una renovación anticipada. ***La gran mayoría de la gente sufrió de falta de liquidez, pero hubo quienes vivieron la pandemia como una oportunidad y orquestaron un negocio para entregar productos y servicios por Internet.*** Y al revés: Hubo gente que dijo que quería una renovación de crédito para poder seguir cultivando su historial crediticio. A nosotros nos pareció una maravilla. Y por eso a nosotros nos pareció una buena idea hacer un esquema para que pudieran renovar su crédito antes.

“Algo que no podemos menospreciar es estar cerca del cliente. Cuando pasan estas cosas hay que escucharlos muy atentamente”

Nuestra área de servicio al cliente ***hizo unas encuestas de seguimiento COVID***, en el cual le preguntamos cómo estaban ellos de salud y también de su ánimo emocional. Claro, luego también le hicimos preguntas de negocio: Saber cómo estaban ellos en su cantidad de créditos y que necesitaban. ***Fue una cantidad de información semanal que nos dio la oportunidad de tomar decisiones.*** Nosotros pudimos decir “Ah muy fácil: Nomas aplazamos el pago y hacemos unas cosas que también pudimos haber hecho por nosotros”. Pero debemos estar muy atentos a cómo las debemos de aplicar, porque algunas veces esto podría tardar meses o tal vez semanas. Y es algo que no es tan fácil.

Por supuesto, ***tenemos que crear un beneficio económico.*** También destinamos nosotros oportunidades a la gente que pudiera renovar su crédito con una tasa menor. ***Eso es algo que quisimos hacer para que nuestros clientes siguieran fieles y tuvieran un incentivo para que siguieran las conductas que a nosotros nos benefician.*** Y ***estas son, las acciones que llevamos con nuestros clientes, a través de los colaboradores.***

Y con los colaboradores, tuvimos que ver lo que es el bono de productividad, ya que vimos el grueso de problemas entre todos y todo lo que ellos tenían que gastarse semanalmente. ***Dentro de estas semanas es que les quisimos beneficiar:*** Cuando ellos estaban apartados de sus casas, ya que ellos eran un sector primario, aunque no estaban generando tanto, ***nosotros también quisimos ser justos, al mantener el incentivo*** a los que ya tenían 6 meses con nosotros. ***Y tener justicia a su fidelidad.*** Y justo ***esto se vio traducido en que hay colaboradores que son muy fieles:*** Hoy podemos ver que hay empresas que recibieron recortes impresionantes de colaboradores.

“Y nosotros no pensamos en esto, sino que es lo que era correcto y en colocar a nuestros colaboradores al centro”.

Ellos necesitaban estar muy motivados para que, cuando tomamos la decisión de que ellos fueran y salieran de nuevo a las calles con nuestros clientes, regresaran muy motivados.

También otra decisión muy importante que hicimos es que ***contratamos un seguro COVID***, que era algo inusitado. Principalmente, teníamos que ver esta cobertura, ya que no era algo seguro porque era una cosa muy rara: A través de cómo fue evolucionando el nivel de contagio y las atenciones. Vimos la cobertura del seguro, por parte de las compensaciones, y ***qué cubriera a la mayoría de la gente durante todo el seguro.*** Y, ***sobre todo, a nuestros colaboradores en el campo*** les dimos unos planes de salud.

Queríamos que nos tuvieran confianza a la hora de salir y, por supuesto, que ellos pudieran usar el tapabocas. Que cuando se abrieran algunas campañas de vacunación, nosotros pudiéramos hacer inoculaciones en algunas plazas o participar en algunos otros procesos que pudieran asegurar el proceso de salud de nuestros clientes y sus familias. Al principio **también tuvimos un comité de crisis que operó semanalmente o cada 15 días con toda la información que estábamos teniendo de nuestros clientes. Y también de los colaboradores, con todas sus necesidades.**

Teníamos que ver los números en cuestión de riesgos y conteos, con los que podemos seguir operando, lo cual fue la oportunidad clara para que nosotros pudiésemos tener la respuesta a decisiones rápidas.

“Y por eso teníamos que ver muy bien cuál era la necesidad de los colaboradores y de sus familias”.

Aparte, este comité está conformado de personas afectados de nuestra organización, como fueron los contagiados de COVID y también, tristemente, de los que tuvieron defunciones. Todavía nosotros andamos viendo que están falleciendo colaboradores de algunas de nuestras empresas afiliadas, una que se llama Concrédito, que está reportando alrededor de 30 fallecimientos, aún ahora. Más que nada son jóvenes.

“Hay que tener muy bien mapeadas las necesidades en distintas áreas, para que puedas responder de forma muy específica a cada una”.

Algo que tuvimos que ver es justamente **cómo implementar las ideas para estar enclaustrados** y cómo están los padres con sus hijos. Porque **no todos tenían la misma idea de cómo llevar las dinámicas de cambio de familia que se queda en casa o de la educación virtual**; y que eran cosas muy distintas que hayan hecho. Empezando también desde que hay muchas familias diversas dentro de México. Y **tuvi-mos que dar estrategias de cómo divertirse y cómo gestionarse. Incluso brindamos algunas partes de actividades espirituales o actividades que se nos ocurrió hacer en las mañanas**, ver unos simulacros de conexión. Estábamos viendo cómo arrancábamos a las 8:00 de la mañana y ver cómo llevábamos el trabajo virtual. Estas fueron acciones que agregamos dentro de este modelo.

Yo escuché una frase hace muchos años, y me gustó mucho, que es que la ética paga.

Cuando tú tomas decisiones que son duras o dolorosas desde diferentes perspectivas, pero que están cimentadas en tu propósito y tus valores fundamentales, entonces la probabilidad de éxito es alta, aunque el costo a corto plazo sea grande.

Pero nosotros no estamos viendo a corto plazo, **nosotros estamos planeando para ir a más de 30 años. O ir más allá.** Muchas de estas decisiones a corto plazo fueron de las que nos dieron problemas, algunas a mediano plazo, y tuvieron un costo financiero muy importante; como fue el hecho de aplazar créditos y obtener un daño deficitario. Porque fue un año muy difícil. Pero **es parte de estar del lado de los clientes y tener esta aspiración** de regresar las utilidades al tercer trimestre del año pasado o más bien el último trimestre del año del 2020 para los colaboradores. **Y también nos impulsó a recuperar a los clientes que habíamos perdido.** Esto y también traer clientes de la competencia. Porque **cuando tú tienes congruencia, actúas con tu ética y lo demuestras con tus productos y servicios a tus clientes, entonces los clientes ven que no son tratados como tontos. Y ellos sienten que nos importan (Y así es).**

Aunque nosotros regresamos, a unos niveles que son comparables a antes de la pandemia.

“Por dolorosa que sea una decisión a corto o largo plazo, siempre se deben hacer con congruencia. Y la ética siempre paga”.

Compartir experiencias, que es algo que les mencionaba que hicimos con el equipo. Esos 300 líderes de Gentera que han tenido éxito (a pesar de la incertidumbre) estoy pensando que, incluso desde antes, tuvimos estas sesiones de equipos para hablar de estos temas.

Son 3 reflexiones sencillas: ***La primera fue un concepto de belleza lateral o colateral.*** Yo vi una película de Will Smith que se llama igual, Belleza Inesperada, y que habla sobre cómo detrás de cada tragedia hay una belleza. Hay una escena que me impresiona mucho, donde hay una señora que está llorando en un hospital. Y él se acercó a esta señora mayor, más o menos de 60. Y él le pregunta: ¿Por quién lloras? Y a la señora le responde: “por mi hija, porque está teniendo sus últimos días, a consecuencia del cáncer”. En esta pandemia cada vez tenemos más cerca la incertidumbre y con esto (lo que yo quiero dar a entender)

“No debemos de dejar de ver la belleza colateral y cuál es el bien mayor”.

¿Cuál es el bien mayor que nos permiten estas cosas? Porque ***siempre hay un nivel mayor, las cosas no pasan solo porque sí.*** Yo no creo en un Dios malo, que sólo nos mandó una pandemia nomás porque sí. Yo pienso que él permitió la pandemia porque hay Bienes muy buenos (que ya es lo que yo platicaba antes de entrar) como valorar lo que tenemos.

“Esta pandemia me ha hecho valorar muchísimo a mi familia. Y especialmente mi trabajo y mi salud, que son cosas que daba por sentadas. Y también hemos de valorar lo que hemos dejado de tener”.

Nosotros, los que somos de recibir un afecto muy físico, pues hemos perdido la apapachada con la gente, dar la mano, dar un abrazo a la gente, ver a los amigos y a la familia. Pero ***también hemos abandonado cosas que tal vez no eran tan importantes.*** Apenas me di cuenta de que estaba dedicando demasiado energía o tiempo de mi vida a las cosas típicas materiales que, realmente, son cosas que luego dices “hijole, cuando ya todo se te sacude, esto vale para nada”. ***Luego te das cuenta de cómo te has dedicado tanto a esto y puedes ver esa belleza colateral.*** Algunos, como ya les decía, nos acercamos más a nuestras familias, ya que estamos en casa. Y yo he visto la mayor maravilla: Algunas esposas de mis amigos ya dicen: “Oh, por favor, ya que regrese a la oficina, porque ya nos han cansado de que esté todo el tiempo en nuestra casa”. Hemos visto esta bendición que son nuestras esposas y nuestros hijos como nunca. Y junto a nuestra familia, nos hemos estado acercado más que nunca a Dios.

Es aquí cuando te das cuenta de que no controlamos casi nada o muy pocas cosas en nuestra vida. Y es cuando te vas a que él controla todo. O al menos todo en la vida de las personas. Pero, en fin, ***¿Dónde está esa belleza colateral? Al final del día, yo soy dueño de mi propio destino.*** Como dice esa frase de que ***la felicidad es la capacidad de ver la luz a través de la oscuridad***, todos nosotros debemos pensar que, ***aunque la oscuridad es muy intensa alrededor de nosotros, todos podemos ver esta esta luz.***

Entonces ***hay que preguntarnos dónde está esa belleza colateral de estos bienes.*** Yo titulaba esta presentación “compartir esperanza”, ya que creo que está buscando, ascender a ciertos derechos o que nos ha hecho abrir nuestra mente a otras cosas, en las que me remonto a la metáfora de los aviones: Ellos toman vuelo a través de ir contra la resistencia del aire.

“Y creo que es igual con los seres humanos. Crecemos conforme a las crisis o las adversidades”.

Me encanta *el poema Invictus, de William Ernest Henley*, ya que dice justamente: **“Soy el amo de mi alma, soy el capitán de mi destino”**. Y justo esto *es algo que nos toca a nosotros, los líderes de empresa*, porque *la gente nos está observando cómo hacemos las cosas y de qué forma las hacemos*.

Tenemos un alma inconquistable o inquebrantable. Me hace pensar, justo con esta frase, que somos semejantes a Dios, porque somos (en parte) eternos y somos parte de este mundo en el que nos hizo a su imagen y semejanza. También, otra de las frases que tengo mi cabeza, hemos tenido muchos dolores, pero **estas heridas, y nosotros también, estamos aquí para seguir aguantando y liderando**.

Hay que vivir sin miedo. es algo que también decía Juan Pablo II, pues él era creyente de no vivir con miedo. Hay algunas personas que, con la pandemia, que hemos vivido momentos de mucho miedo. Como cuando alguien se ha contagiado de COVID o cuando uno mismo se ha contagiado. O hemos visto el dolor y la muerte de un familiar cercano. Pero, aun así, **hay que vivir sin miedo, a pesar de estas circunstancias tan adversas. Porque somos amos de nuestros destinos. Somos el capitán de nuestra alma**. En pocas palabras, hay que ser capaces de ver la belleza colateral, de la que hemos presionado tanto en esta presentación. Y bueno, al final del día les comparto justo algo para nosotros. Esto es algo que compartimos en el Consejo. **El primer Consejo del 2020 lo vivimos muy felices, porque esto pintaba como el mejor año de nuestra historia**, por la transformación digital y porque teníamos un negocio que habíamos adquirido. También porque habríamos celebrado nuestro 30° aniversario en el 2020. De hecho, íbamos pensando cómo para que pudiera ser el mejor año de nuestra historia. Pero pues bien dicen que, si quieres hacer a Dios reír, cuéntale tus planes, porque justo nos mandó esta pandemia. Y pues de ahí la reflexión de que tenemos muy poco controlado en nuestra vida o casi nada.

Y por eso mismo hay que tener esperanza. Como nos decía este cuento sobre el “*rey bipolar, que era un rey que a veces despertaba de buenas y hacía cosas muy buenas para su país y su gente. O luego se levantaba de malas y hacía cosas atroce*”. Y bueno, a veces pedía ayuda a su Consejo más cercano hasta que llega un hombre que le dice: “*Yo le voy a ayudar. Le voy a regalar este anillo y quiero que vea la inscripción que hay en él cada vez que le pase algo bueno o malo en su vida; tiene que leerla. El rey toma el anillo, lo lee y la inscripción dice solamente 3 palabras: “Esto también pasará”*”. Fue una reflexión de que así es también en nuestra situación. Cuando te pasen cosas buenas, esto va a pasar. Y cuando pase algo malo, también tienes que leer la inscripción. Esto también pasará. Entonces, este cuento nos ayuda a ver que, aunque las cosas te van bien o que todo te salga, pues también todo esto va a pasar de un año a otro. **Lo espectacular también se acaba, y la gloria se acaba y los aplausos también se acaban muy rápido. Todo se acaba y también lo mismo con lo malo**. También la pandemia debe tener un fin.

**“Y hay que seguir construyendo empresas y gente que, a su vez, construyen mejores empresas, un mejor México y mejores países.
¡Pueden ser líderes más inspiradores!”**

Esta frase de “*Dios, dame la serenidad para aceptar las cosas que no puedo cambiar, que son muchas, valor para cambiar las que sí puedo, y sabiduría para reconocer la diferencia*”. Que esto siempre es un tema. Tiene mucho que ver con el tema de esperanza. **Hay que seguir todos a lo nuestro. Vamos a tener que mejorar y tenemos que considerar o controlar en este momento de crisis también**. No sabemos si vamos a sobrevivir y más porque dependemos de cómo evolucione la pandemia, y el impacto económico que provoca, pues no estamos seguros de nada. Sí, esta situación nos genera la preocupación por los millones de clientes atendidos o los empleos que se puedan perder. Obviamente que es preocupante por toda la gente que implica, pero estas circunstancias son así.

“En la pandemia, hay cosas a las que le dimos más importancia y nos hizo reconocer las cosas que no eran tan importantes”

La última reflexión es poner primero a Dios. *Hay que poner primero a Dios en nuestras vidas. También en nuestros proyectos y en nuestras empresas.*

Desde un punto de vista, el poner en esta dimensión a Dios encima de todo *es parte de fomentar su sentimiento de humildad*. Y desde que también dijo: "Quédate con él, quédate con Dios", porque justo también esto ayuda, en que siempre él nos está ayudando. Sí.

"Que logremos hacer de nuestras empresas, en nuestras fundaciones y nuestro tiempo, dedicarnos al trabajo por los demás. La consecuencia es que podemos vivir una vida plena y feliz".

La pregunta clave de la vida decía, Martin Luther King, es qué estás haciendo por los demás.

¿Qué estás haciendo por los demás?

El tema de gratitud es una de las cosas más importantes, que eso es lo que más trabajo me costó, porque al principio todo estaba pintando negro y pensaba simplemente lo negativo. Y dejaba de agradecer lo que teníamos, porque seguíamos con muchas cosas maravillosas en nuestra vida. Y empezando por la misma vida. *Hay una costumbre judía muy bonita que se trata de agradecer los primeros alientos, por qué estás agradecido de que estás despierto*, y qué estás haciendo los alientos de Dios: Los primeros alientos del día. Y, desde ahí, te sigas a agradecer que estás en una cama, que tienes un techo, que estás en un país con libertades y sigue y sigue, sigue. Sin embargo, aunque te levantes en escasez, enumerando todas las cosas que no tienes, en este ejercicio *Siempre hay que recordar que nosotros somos los maestros de nuestra propia alma.*

"No estamos solamente para ganarnos la vida, incluso en nuestras empresas. No estamos para propiciar que se ganen la vida nuestros colaboradores, sino que hay que inspirarnos a hacer la diferencia".

Y creo que eso es lo que nosotros buscamos en USEM. Y quiero terminar con un pensamiento de Teresa de Ávila del siglo 16. Poniéndolos en el contexto, no es parte de nuestro contexto de pandemia, sino que es un poema maravilloso que dice: *Nada te turbe, nada te espante para vivir sin miedo, todo se pasa. (Otra vez esta frase vuelve y está próxima también) Esto también va a pasar. La paciencia todo lo alcanza. (A mi me falta muchísimo en tema de paciencia) Quien a Dios tiene, nada le falta. Pues sólo Dios basta.*

1. ¿Cómo mantener un liderazgo con conexión y una vinculación profunda con las personas en el contexto que estamos ahorita?

Algo muy interesante de esta nueva realidad con conexiones virtuales. es que también *te da oportunidad de estar mucho más cerca de más gente. Lo bueno de la tecnología es que nos permite dirigir un mensaje a todos.* Entonces, hay cosas que se han complicado, sobre todo, de tener un equipo de gente que me reportan directamente a mí. Y constantemente me presentan asuntos que tengo que ver, por alguna necesidad o tema que hemos compartido o que tuvo algún problema. Y yo siempre les digo: *"Debemos de utilizar la tecnología a favor de esto, incluso dentro de los propios clientes".*

Parte de la dinámica de la realidad virtual es llevar esto a más gente. Y uno de los temas que más nos apasiona es que podemos llevar, a través de una Fundación, estos temas. Y mucha gente no lo sabe, pero hay temas de información que son muy vitales y podemos aprovechar el tema de la tecnología para llevar una versión más allá de lo que hoy hacemos.

“A más tecnología tenemos, también debemos que tener más humanida”.

No podemos desconectar una parte con la que solamente representa la parte digital, sino que ***debe de haber un aspecto de conexión humana con lo que hacemos***. Y también con la parte digital. Otra ventaja es el famoso celular. Todos nosotros tenemos uno en nuestra bolsa y nuestros clientes lo tienen. La opción de Smartphones ha sido mucho más rápida y amplia de lo que habíamos pensado y esto nos da una oportunidad, porque así podemos recibir información de una forma mucho más amplia que antes.

“Hay que ver cómo usamos la tecnología para hacerlos más humanos y haya espacio para que la actividad del mundo pueda usarla dentro de lo personal, como en lo institucional”.

- 2. ¿Cómo comparar los inicios con los tiempos de hoy y la labor de desarrollar a los colaboradores o la formación cómo cambia a lo largo del tiempo?**
- 3. ¿Qué cambios en el modelo de negocios y en la gestión de las personas llegaron para quedarse a raíz de la pandemia??**

Sin duda es un reto muy distinto el cómo empiezas con un emprendimiento, que en un principio sí es pequeño y apasionante y en algunos casos es un poco más personal. Y claro que las cosas cambian. Nosotros somos obsesivos de las personas y les puedo dar este ejemplo, nuestros procesos pasaban por un grupo muy pequeño, en el cual se filtraban los valores, y era algo muy fácil. ***Parte de lo que ha sido clave es institucionalizar la filosofía***, que es lo que yo quise compartir con ustedes al principio.

“No es solamente llegar con la filosofía de todos los fundadores, sino que es una filosofía que no debe convertirse en un patrimonio personal, sino un patrimonio de la institución”.

La institucionalización dentro del evento de “guardianes de la filosofía” me parece una maravilla porque al final ***es un proceso de estructuración de lo que queremos plasmar que es lo más importante: ¿Qué es la filosofía?*** Sin duda ***es tener que cambiar el reclutamiento de la institución, la acción y luego ver este justo dentro de las decisiones que podemos hacer, dentro o fuera de los medios tecnológicos***.

Entonces hay que ver los medios y las cosas habidas y por haber que puedes hacer en una empresa. Lo que ha cambiado en el modelo de negocio, lo que yo te diría que ha cambiado realmente, es el concepto de flexibilidad. Esto, sin duda alguna, ha llegado para quedarse. Nuestra forma de trabajar, por lo general, ha sido bastante rígida y ***ha llegado un proceso de flexibilidad con la pandemia y la agilidad son los que llegaron para quedarse***.

Darles la flexibilidad de trabajar en sus horarios, tanto dentro de casa, como de otros horarios. El tema de Home Office es algo que se va a quedar.

- 4. ¿Cómo vemos este proceso estructural operativo de las Fintech y cómo van a atravesar ustedes este tema, con la revolución estas tecnologías en el tema de micro, mediano y macro negocios?**



Las Fintech son también modelos que llegaron a quedarse. Aunque muchos bancos lo vean como una amenaza, es algo que nos va a ayudar muchísimo. Y claro, *el tema del ahorro es algo muy complicado.*

Hay que hacer un partnership o una alianza con las Fintech, como lo han hecho ahora las financieras. Nosotros creemos que este es el futuro, porque es un negocio un poco distinto a muchos otros que hemos tenido, con alguna relación muy fuerte. Simplemente, por el tema de regularización, porque vemos de alguna manera la resistencia que han tenido los bancos centrales a las criptomonedas. Pero estos cambios toman su tiempo. Y claro, tienen que ver con temas de regulación y de cuidar el dinero de las personas.

Yo creo que la innovación y riesgo, va a venir con la fuerza de seguir con las estructuras y la solidez financiera. De las organizaciones que han tenido experiencia y que han sido tradicionales. Las que hayan sido capaces de conectarse con las Fintech y estos bancos puedan abrir sus códigos dentro de todo lo que permita la ley, aunque tenga fallos naturales ahí.

Me cuesta mucho trabajo imaginar que vaya a haber una disrupción tan directa como ha sido la tecnología para los sistemas didácticos, aunque no creo que sea imposible. Sinceramente creo que hay un gran potencial de que estos mundos estén juntos y que hagan cosas juntos. Y en lo particular ese es el camino por seguir, porque solos no vamos a hacer todas las cosas. Hemos venido a acompañarnos con varias de estas Fintech.

5. ¿Cómo hacer que eso se permee en todos los niveles de la organización y se pueda transmitir a todos los colaboradores?

6. ¿Qué estrategia es la que se aborda en el liderazgo con estas diferentes generaciones que están conviviendo dentro de la misma institución?

Cómo bajar la filosofía, es justo lo que decía de institucionalización: Hay que tener prácticas y procesos.

“Debes que tener tus programas específicos, para que puedan priorizar la ayuda de la familia y que nos vean como un aliado, en lugar de un obstáculo”.

Aquí tenemos un problema en el que podemos ver el balance de trabajo actual y la familia: Literalmente pensamos una balanza en el que alguien tiene que perder para que gane el otro. *Hay que tener una visión integral y buscamos que la familia sea la primera interesada en que el colaborador esté aquí.*

Pueden ser actividades intelectuales, profesionales, pueden ser programas en diferentes etapas de la organización, pueden ser de becas o de apoyos para que los chavos sigan estudiando.

“Nuestro negocio es encontrar buenas personas, para ayudarlas a encontrar sus sueños”.

El liderazgo generacional es un reto: son 4 generaciones que tienen que convivir. *Siempre trabaja con el tema de trascendencia y de flexibilidad dentro de las nuevas generaciones, ellos buscan trascendencia.* Hay cosas transversales que, de alguna manera, cruzan a todas las generaciones. Efectivamente, hay cosas muy puntuales que hay que ver dentro de las generaciones y lo que estamos tratando de hacer es ir acomodando toda la organización justo dentro de estos temas.

“Hay que encontrar lo que cada uno necesita. Ya sea dentro de su esquema como cliente o como colaborador”.

El ambiente para los negocios, sin duda, no es el mejor ahora. Claro que para México va a ser un tema de muchos años. Y, sin embargo, aún hay oportunidades.

“Ahí donde encuentras estas dificultades, hay oportunidades.”

Crisis como estas también pueden ser sinónimo de oportunidades. ***No siempre tienes que esperar al contexto idóneo para emprender, sino al revés:*** Tienes que ver dentro de tu realidad y generar las buenas ideas, o las mejores ideas, para salir de esto. A veces justamente vemos que hay gente más comprometida o que tiene un sentido de supervivencia mucho más fuerte. También este no es un contexto idóneo, pero tampoco es un mal contexto. Porque finalmente hay oportunidad.

Encuentra qué es lo que te apasiona en la vida. Y algo que debo de decirle a los jóvenes: ***No empiecen solamente con el objetivo de enriquecerse, porque así van a empezar muy mal su emprendimiento.*** Si lo que quieres es hacerte rico, entonces ve a comprar billetes de lotería.

Primero tienes que ver lo que te apasiona en la vida. Y yo no te voy a decir que es algo fácil, pero de lo que se trata es de verlo y ***es increíble que cuando haces algo que te apasiona, entonces no tienes ningún límite.*** Cuando salgan las dificultades a presionar, tienes que ver siempre lo que te apasiona. A la vez, encuentra eso y sigue ese sueño. Y justamente todas esas respuestas te las vas encontrando en el camino. Te tienes que dar cuenta que justamente es, como decía Machado: “Caminante no hay camino, se hace camino al andar”.

“Lo importante es ver qué te apasiona en la vida y qué quieres hacer con ella”.

Carlos Labarthe, Presidente y Co-fundador de Gentera y Banco Compartamos

USEM Copyright c ©2021

www.usemcdmx.org.mx

Más información: contacto@usem.org.mx | 55362580 al 82