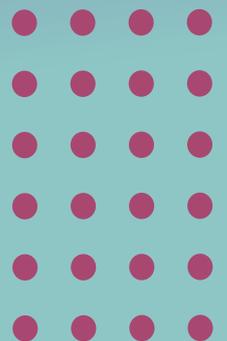


LLEVA
TIEMPO







Lleva tiempo

Escuché en varias oportunidades a colegas o conocidos decir frases como: “yo necesito tener UNA idea, una sola, la vendés y listo” o “cómo la pegó Raúl con esa empresita eh” y también algo así como “se llena de guita en su casa, si yo fuera él viviría de vacaciones”; con estos comentarios siempre se estaba haciendo referencia a que el otro está en una posición de privilegio (que quizás lo esté) y también dando a entender que para el otro las cosas son más fáciles. Ya lo reza el proverbio inglés: “el césped siempre se ve más verde del otro lado de la cerca.”

Muy por el contrario, y en otro tema que realmente dista bastante de los que tratamos en este blog (y minilibro también) el chef argentino Francis Mallmann dice que “aprender a tomar vino lleva 10 años”, siendo algo que pareciera no llevar ninguna ciencia más que llenar una copa, oler y luego saborear. Sin embargo, Francis dice: “10 años”.

Desde Glowai, si bien no sabemos exactamente cuánto demora aprender a administrar bien una organización, tenemos la concepción de que las cosas llevan tiempo. Aprender, lleva tiempo; armar los circuitos neuronales, lleva tiempo; leer, frenar, repensar, volver a leer, acomodar, entender, dormir y asentar en el cerebro... lleva tiempo. Entonces, optamos por pensar que debemos vivir un poco más despacio.

En este nuevo minilibro vamos a analizar cosas que llevan tiempo, vamos a hablar de los ritmos circadianos, de las tasas de crecimiento, de valores, de prevenir o resolver antes y de la tensión que existe entre los distintos tipos de objetivos que nos puede generar intención de crecer o angustia.

¡Empecemos!

Ritmos Circadianos

Hace poco estaba por escuchar una charla sobre esto y se la quise “vender” a algunos allegados, pero recibí respuestas del tipo “¿ritmos qué?” o “¿es una clase de baile?”. Para mi sorpresa, parece que no es un tema de charla común y corriente, al punto que la gente directamente desconoce el término.

Según la definición del National Institute Of General Medical Sciences (Instituto Nacional de Ciencias Médicas Generales) **“los ritmos circadianos son cambios físicos, mentales y conductuales que siguen un ciclo diario y que responden, principalmente, a la luz y a la oscuridad en el ambiente de un organismo. Dormir por la noche y estar despierto durante el día es un ejemplo de un ritmo circadiano relacionado con la luz.”**

Concerniente a este concepto, aparece lo que se denomina **reloj biológico**, que según el mismo Instituto se define como “Los relojes biológicos son el dispositivo de tiempo innato de un organismo. Se componen de moléculas específicas (proteínas) que interactúan en las células de todo el cuerpo. Los relojes biológicos se encuentran en casi todos los tejidos y los órganos.” Son estos, los relojes biológicos, **los que producen ritmos circadianos y regulan su programación.**

¿Qué sucede? Si bien el cuerpo regula sus propios ritmos circadianos, hay factores naturales que los producen; sin embargo, las señales del ambiente también los pueden afectar. El principal factor que influye en los ritmos circadianos es la luz del día, la cual puede activar y desactivar los genes que controlan la estructura molecular de los relojes biológicos. El cambio de los ciclos de luz-oscuridad puede acelerar, desacelerar o reiniciar los relojes biológicos, así como a los ritmos circadianos.

Apoyados en esta teoría, son varios los estudios que concluyen que la luz de las pantallas (celulares, tablets, computadoras, etc.) es interpretada por el cerebro como luz solar, haciendo bastante más difícil conciliar el sueño. ¿Por qué? Porque la melatonina, que es la hormona que nos indica que nos tenemos que ir a dormir, se produce en la oscuridad.

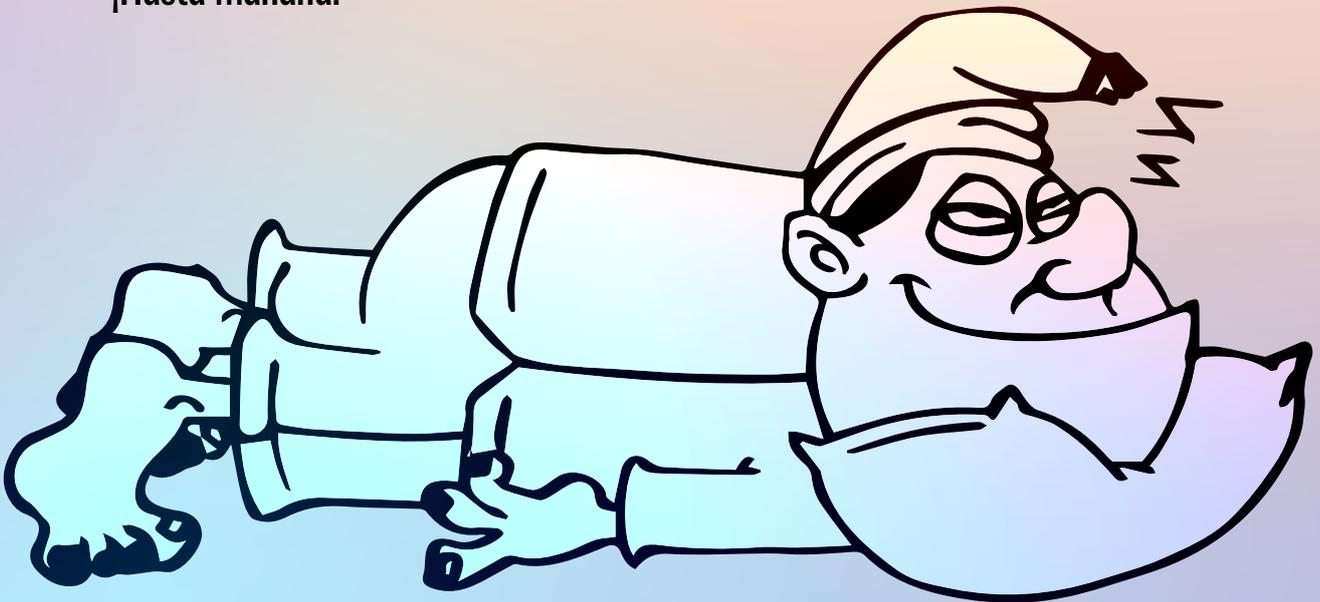
Por otro lado, también hay estudios que demuestran que aquellos trabajadores que se desempeñan en horarios poco convencionales o antisociales, tienen mayores riesgos de contraer enfermedades de las consideradas “crónicas no transmisibles” como las

cardiovasculares, cáncer, diabetes y obesidad.

Entonces, luego de esta pequeña introducción sobre ritmos circadianos ¿qué es lo que queremos decir? **Existe un ritmo “natural” o más bien de acuerdo al ritmo biológico, en consonancia con el día, la luz y la noche.** Este ritmo circadiano, no es igual durante toda la vida ya que, por ejemplo, al nacer no tenemos identificada la diferencia entre día y noche, siendo esta una de las razones por la cual los lactantes pueden dormir y despertarse en cualquier momento, y cada tres horas para comer.

Entonces como personas que somos (aunque no parezca) si queremos ser saludables, el funcionamiento de nuestro cuerpo debe despertarse con el sol y empezar a bajar las luces cuando cae la tarde. Como se apaga el día, se apaga el cuerpo. Hacer una rutina de lo que se denomina: higiene del sueño, que es simplemente repetir situaciones para que el cuerpo entienda que se está yendo a dormir. Apagar aparatos electrónicos, bajar luces de la casa, comer temprano y dejar pasar ciertas horas antes de acostarse. Para finalizar, dormirse temprano y descansar. Durante la noche, el cuerpo se reorganiza para el otro día, limpia el cerebro, reposa, guarda información y toma energía para recomenzar.

¡Hasta mañana!



Todo el extracto de Ritmos Circadianos surge de:

1. <https://www.nigms.nih.gov/education/fact-sheets/Pages/circadian-rhythms-spanish.aspx>
2. https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/11/141106_cinco_claves_usar_luz_dormir_mejor_am

El Tío C

La cuarentena y el aislamiento social comenzaron a flexibilizarse y eso trajo aparejado la reapertura de los gimnasios. Entonces Juan decidió que quería hacer algo de entrenamiento físico: se anotó y eligió ir a las siete de la tarde; se cambió y puntualmente concurre al lugar. Lo atendieron de manera cordial y él comentó que ya había entrenado durante un tiempo pero que en cuarentena no se había movido, que prefería hacer tranquilo su rutina, la cual constó de:

- 200 abdominales
- 200 fuerza de brazo
- 15 kilómetros en la cinta
- Media hora en la máquina de remo
- Para terminar, pide una botella de agua en recepción y se va.

¿Cuándo creen que Juan cae al piso sin poder levantarse por 72 horas? ¿En la esquina? ¿Llega a la esquina? Nadie en su sano juicio, si estuvo seis meses sin entrenar, haría lo que comenté arriba y, de hacerlo, debe saber que puede lesionarse gravemente.

Ahora, cambiemos el enfoque, misma persona, mismo lugar, entra y hace lo siguiente:

- 3 abdominales
- 1 fuerza de brazo
- 10 minutos en la cinta
- No hace remo
- Pide el agua y se va.

Probablemente a la salida, cuando no lo vean los del gimnasio se pida un tostado de jamón y queso, y se lo vaya comiendo de camino a la casa.

El ejemplo quiere explicar lo siguiente: no se puede ir de 0 a 100 en 15 segundos, pero tampoco de a pasitos tan mínimos. Ejemplos abundan en todas las categorías que uno pueda imaginar:

- Autos: no se puede arrancar y de primera pasar a cuarta acelerando a 100 por hora, ni tampoco estar 30 minutos en primera.

- Bebés: no se le puede dar de comer asado con papas fritas a los cinco meses de vida, pero tampoco seguir dándole solo leche hasta los seis años.
- Deporte: no se puede pretender ganar todos los partidos sin haber siquiera entrenado una vez ni tampoco entrenar de más y no jugar una sola competencia.
- Estudio/Colegio/Universidad: Se aprende Matemática I el primer año y Matemática IV el último. Si se cursa la IV en primer año no se entiende nada y si se hace la I en 4to año, probablemente los alumnos se aburran.

Y podríamos estar dando ejemplos todo el día. Conclusión, no se puede.

¿Qué sí se puede? Se puede avanzar en pasos que sean válidos. Puedo hacer matemática I, después la II, luego la III y finalmente la IV; en el ejemplo del auto sería algo como, poner primera y avanzar un poco, pasar a segunda, acelerar otro tramo hasta tener la necesidad de pasar a tercera y luego, en algún momento, a cuarta y quinta.

Parece bastante lógico y simple, alguno incluso podría pensar algo como: “yo tengo una Ferrari High Top Definition, pongo primera y no llego a apretar el acelerador que ya estoy en 150 km/h”. Y la respuesta va a ser: está muy bien ¡porque tenés una Ferrari! Y puede decirme otra persona que hace 200 abdominales para entrar en calor y otros 200 ejercicios de fuerza, pero con un brazo solo; y también va a estar bien, porque es un atleta olímpico.

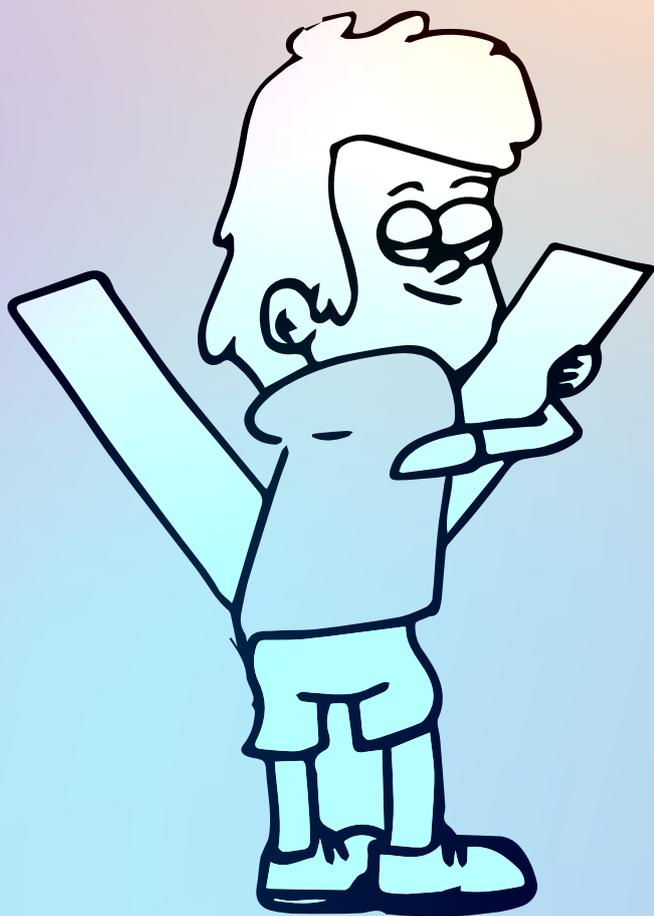
Moraleja: no está mal el ritmo al que hacemos las cosas, sino quién usa ese ritmo, en qué contexto y para qué. Para eso existe el Tío C, que no es Carlos ni Claudio y, de hecho, debería ser LA Tía, porque TIO C o TIOC es la sigla con la cual que se denomina a la “Tasa Intrínseca Óptima De Crecimiento”, que en castellano entendible significa que cada quien tiene una manera de crecer y debemos respetarla. Eso hace que la tasa de algunos sea hacer 10 abdominales por día mientras que para otros sea de 150 o, mientras algunos autos pasan de 0 a 100 en 15 segundos, otros necesitan 6 cambios y media hora. Por el contrario, si forzamos mucho el sistema se rompe y si lo forzamos muy poco se achancha y aburre, ¡debe ser a la tasa del Tío!

Cuando Mallmann habla acerca de los 10 años que lleva aprender a tomar vino, para nosotros habla de esto. Pero más allá de autos, estudios o bebés, a lo que hacemos referencia acá, es a organizaciones. **Se necesita tiempo para que las organizaciones funcionen, para que los roles se cumplan, se acomoden, que cada uno entienda mejor su lugar y el servicio, encuentre su equilibrio, etc.**

Seguramente, allá al fondo de sala hay alguien pensando: “Facebook se hizo millonario en 4 meses y 18 horas”. En ese caso, pensemos a Facebook como nuestros atletas olímpicos o en esos que necesitan menos tiempo, pero son la excepción, no la regla. Al lado de aquel, debe haber otro diciendo algo como: “pero ahora las empresas son así, nacen, duran cinco años, se hacen millonarias y se mueren”. Y eso es verdad, pero es un grupo muy reducido, de los que forman parte del mayor índice del mundo. Debajo de éstas, hay miles de millones de empresas y organizaciones que no tienen la misma suerte.

¿Qué requiere esto? Un poco lo hablamos en el primer minilibro (Armame un plan), otro poco de lo que dice el segundo (Era conversar), pero sobre todas las cosas, requiere apertura mental para pensar en que la organización en la que estamos, en el rol que ocupamos tanto laboral como personal. **Lleva tiempo armarse y encontrar la mejor versión personal y sobre todo la mejor versión de una organización.**

Abrazá los valores



Soy Técnico en Gestión Deportiva y Licenciado en Administración de Empresas. Las dos carreras, siempre tienen una materia que se llama “Administración” en la cual se van viendo todos los temas relacionados a cómo llevar adelante la gestión de diferentes situaciones en distintas organizaciones. Por lo general, se comienza con algo de historia, entonces te cuentan cómo se hacían las cosas hace 25 mil años, cómo se dieron cuenta de que, como eran seres humanos los que trabajaban, entonces si por lo menos había algo de luz se trabajaba mejor, luego algo de administración científica, sistémica, etc. En cada una de las etapas y sobre el final, empezaron a aparecer diferentes subteorías

como “gestión por resultados”, “six sigma”, “estandarización de procesos” y/o “planificación estratégica” y la verdad es que, todas a su forma y en su lugar, son totalmente válidas. Durante la última etapa de mi estudio en Administración, surgió el libro/teoría sobre la administración por valores y en aquel entonces recuerdo haberlo leído y repasado la materia con el mismo pensamiento que lo hice con las demás teorías: “es algo del momento, pasajero y solo aplicable a alguna situación”. Con el pasar de los años, empecé a darle fuerza a la teoría, sobre todo considerando que desde una PyME cuando arranca hasta una organización milenaria japonesa, lo que la sostiene en el tiempo desde sus comienzos, es un **sentido de valores compartidos o base de actuación, sustentados ambos en ideas que valen la pena para el conjunto de personas que llevan adelante el proceso**. Dicho de otra forma: **¡comparten los valores!**

Pero remarco algo que siempre surge cuando se habla de administración: ¡misión, visión y valores! ¡NO! No les hagas caso, nadie les da bola, todos hablan de lo mismo. A la gente de esas organizaciones le importa MUY poco lo que dicen sus páginas sobre eso. ¡Hablo de valores de base! Hay algo que une a la gente que no se puede escribir acá, ni en una página, ni en la cartelera; es algo más de fondo, emergente, que tiene que ver con un sentimiento de pertenencia, de formar parte de la compañía, de sentir que la vida propia es mejor siendo parte de cierta organización y eso no se puede escribir, pero está en el aire. Se cuenta en los pasillos, en las anécdotas de las organizaciones, en los recuerdos de la gente, en lo que se habla sobre los líderes, en lo que comenta la gente que compra; no tiene que ver con una estrategia de negocio, logística o resultado mensual del IVA, es de fondo.

Entonces, ¡abrazá los Valores! Si querés trabajar en una organización y sentirte a gusto, preguntá de qué se trata el día a día, cómo llevan adelante los trabajos y cómo se llevan sus empleados.

Por otro lado, si querés contratar gente, preguntales cómo se sienten, cómo es su vida, empatizá, entendé los puntos de vista, contales la historia completa: “somos esto, nos interesa esto, esperamos esto de vos y esto de tu trabajo”, sean sinceros. Esa persona va a replicar el mensaje y el día que lo necesite va a comentarte si está mal o, el día que lo necesites vos como empleador, te va a dar una mano y se va a quedar después de hora. (Ver el tema de contrato psicológico en el minilibro Era Conversar).

No podemos asegurar que es una teoría lo que te va a salvar de la quiebra. Pero sí estoy seguro

de que, si compartís valores con la gente que tenés al lado, las cosas difíciles van a ser más fáciles ¡y las fáciles van a ser lindas! Y claro, como remarcamos en todo lo que hablamos **¡LLEVA TIEMPO!**

UPA – Datos para planificar y pensar

Si hay algo en lo que avanzamos durante la pandemia es en la digitalización. Entonces, supongamos lo siguiente: te levantás tempranito a la mañana, mirás el celular y una App te dice: “Buen día, hoy el negocio estuvo bien, ingresaron \$34 y egresaron \$16. Te quedan por pagar solo los impuestos 2, 3 y 4, el día 15/07, y no quedan más obligaciones”.

Empecemos por el principio:

- Desde ya que eso existe. Hay miles de softwares, apps y desarrollos, que te notifican en tiempo real o cuando quieras, lo que necesites.
- Vayamos un poco más atrás, ¿podemos configurar esto para que te envíe un resumen a principio de semana? También se puede.
- ¿Más atrás? También se puede.

Entonces, ahora veamos el panorama otra vez: te levantás temprano un día, mirás el celular y te dice:

“Buen día, se viene un buen mes. Tenés que pagar dos o tres cosas, pero salvando eso no vas a tener grandes problemas”.

Esa información genera lo que me gusta llamar “correrse en la línea de tiempo”. El trabajo diario se realiza sobre el momento actual y presente, a medida que empezamos a ver cómo va a ser el futuro, hacia dónde queremos llegar y a buscar datos que nos permitan tratar de entender eso, lo que estamos haciendo es correr un poco para atrás en la línea de tiempo y empezamos a conocer qué es lo que va a pasar en unos días, una semana, un mes o un año.

La herramienta más fácil para entender esto es el Cash Flow, cuando uno piensa en cuánto va a ingresar y cuánto vamos a gastar en los meses que vienen, sabemos en qué meses nos conviene apretar el acelerador y en qué meses nos conviene ajustar. Pero ahora me van a decir: “¿en este país? No sabemos lo que va a pasar mañana”. Y si bien hay algo de razón en esa afirmación, la verdad es que si consultamos a la gente cuánta plata va a ganar durante el año, la gran mayoría

no estaría muy alejada de la realidad en sus pronósticos. A grandes rasgos estamos cerca. Usar ese conocimiento es distanciarse un poco de estar corriendo todo el día. Dedicar un tiempo a pensar en el futuro, es tiempo dedicado a trabajar mejor, más despacio, más tranquilo.

Por ejemplo, si supiéramos que el mes de diciembre va a estar complicado conseguir cierta materia prima y, además seguramente sea cara, probablemente sea mejor conseguirla ahora. Es un esfuerzo ahora, a cambio de una tranquilidad posterior que genera sostenibilidad en el negocio y crecimiento tranquilo. La otra opción: no hacer nada a futuro y resolverlo en el momento. ¿Sirve? Si. ¿Siempre? No. ¿Tener los datos antes sirve? Si. ¿Siempre? Si. Después vemos cómo los vamos a usar, pero en principio siempre es mejor tenerlos.

Intentamos mostrar una forma más sustentable y saludable de ver y llevar adelante organizaciones. ¿En qué consiste? En dedicar un tiempo para pensar a futuro y obtener los datos que te ayudan a ver ese futuro. Con eso, ¡hacé tranquilo! Trabajá las horas que consideres, disfrutá las que te queden.

Tensión Creativa

En el año 2013 me encontré con el libro “La quinta disciplina” de Peter Senge, que realmente me golpeó de frente ya que me hizo repensar cómo se mueve un poco todo, las lejanías entre causas y efectos, y las repercusiones a largo plazo.

Para el 2013 quizás ya llevaba más de 10 años de terapia, donde aprendí entre otras cosas lo que es y lo que vale el trabajo diario, silencioso, relacionado con lo que uno siente, que sale de sus adentros, lo ventral.

Pero déjenme consultarles algo y lo piensan en su interior: ¿no sienten que muchas veces es muy difícil acercarse a lo que a uno lo hace feliz, a lo que a uno lo hace unirse con su parte más íntima, su fibra más intensa?

Parece que todos tenemos cierto mecanismo de acercamiento y distancia. Quizás si algún psicólogo lee esto puede mandarnos algún comentario sobre las pulsiones que, si bien escuché sobre el término, no tengo conocimiento profundo sobre el mismo.

Peter Senge habla algo de esto en un capítulo del libro que mencioné anteriormente que se llama “Dominio personal” y cuenta lo siguiente: **el dominio personal es una intención o disciplina que se caracteriza tener consciencia y entereza en la búsqueda de una**

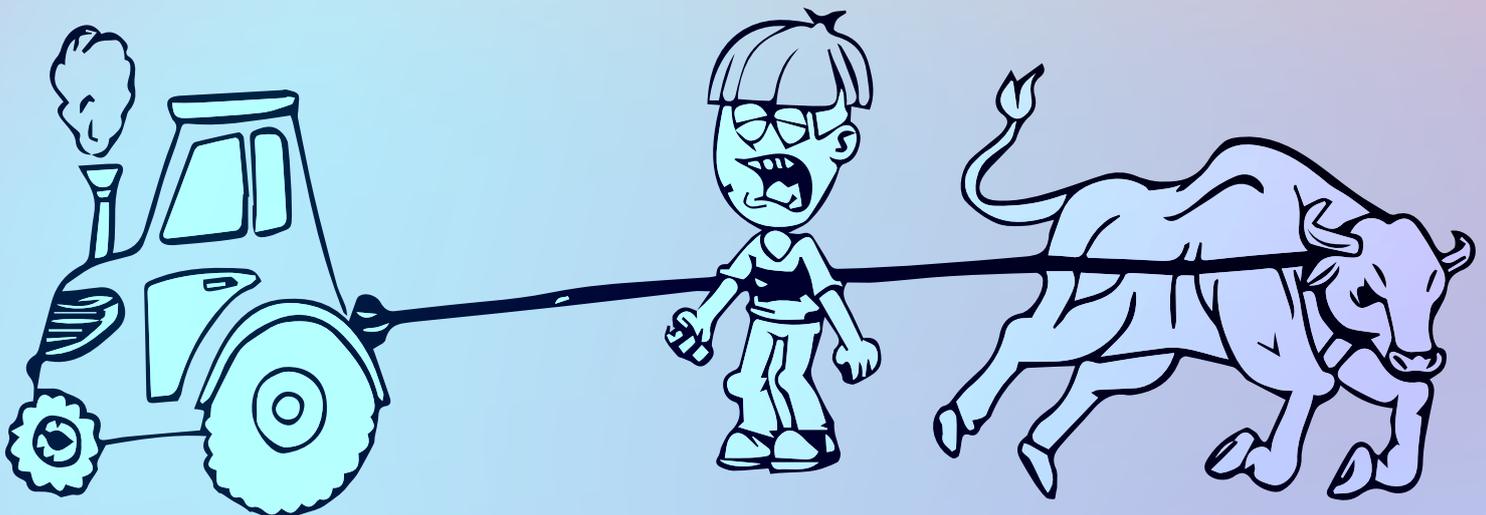
visión propia de vida, con propósito y valores, a largo plazo, que implique grados de libertad en las acciones y esté asociado a aristas psicológicas, personales, materiales y profesionales de la vida.

Surge que esa idea de visión muchas veces es distante a la realidad actual que viven las personas, sin contar que, para muchos, si el estado actual es malo, esa visión lejos de ser motivante termina siendo una huida del malestar como “terminar con los problemas laborales” o “vivir una vida económicamente sin problemas” y no algo verdaderamente positivo.

Entonces, conseguir una visión desafiante o aceptarla ya de por sí es un reto, correr del medio las visiones “no positivas” es otro problema y, en tercer lugar, aparece la comparación con una realidad actual realmente difícil. En este capítulo del libro, clarificar todo esto, es recién una primera parte. Si limpiáramos el polvo, y aunque sea pudiéramos ver esa visión y tener una situación actual clara, detectaríamos esa distancia que hay entre uno y otro, pero también esas ganas de avanzar a la visión. **Esas ganas de ir por la vida que uno piensa y desea de forma positiva, se llama: Tensión Creativa.**

Pero imaginen que agarramos una gomita elástica y la estiramos, como cuenta Senge, en una punta la visión y en otra la realidad actual, ¿Cómo haríamos para acercar los dos puntos? Opción 1: ir desde la situación actual hasta la visión. Opción 2: traer la visión a la situación actual. La primera es mucho más desafiante y nos impulsa al estilo de vida que queremos, mientras que con la segunda terminamos conformándonos con bajar las expectativas.

Pero ahora bien, supongamos que, contra viento y marea, hemos decidido ir por todo, queremos nuestra visión. Si lo han intentado sabrán que hay un momento en el que uno siente desazón y pierde entusiasmo, como si no le correspondiera eso por lo que está luchando. Peor aún, si lucharon durante un cierto tiempo, van a ver que a medida que se acercan a la visión, parece que esta fuerza que nos reprime las posibilidades es más fuerte, y más nos acercamos, todavía



más fuerte se hace. Esta tensión también tiene un nombre, se llama **Tensión Emocional y es esa fuerza que a medida que queremos buscar nuestra visión, nos juega en contra.** Imaginando la goma elástica del primer ejemplo, lo que sucedería es que cuando uno está intentando ir hacia la visión, otra goma elástica nos tira hacia atrás; más fuerte avanzamos a la visión, más fuerza hace la Tensión Emocional.

Finalizando, tenemos un problema. En palabras de Senge, un conflicto estructural: generamos una visión a la que queremos llegar, tenemos tensión creativa que nos impulsa a ir, pero tensión emocional que nos detiene. A medida que avanzamos, más fuerza ejerce la tensión emocional. Existen tres formas de romper este conflicto, que solo voy a nombrar porque creo que merecen un texto aparte.

Las tres son:

- Manejo de conflictos: o, dicho de otra forma, saber y tener la capacidad de poder ir resolviendo conflictos en el momento.
- Fuerza de voluntad: muy bien vista en muchos ámbitos, pero también deja familias en el camino.
- Compromiso con la verdad: y este es el punto más importante. Romper el conflicto estructural requiere comprometernos con la vida, con la verdad, con impulsarnos a ser lo mejor que podemos como personas y como organización.

Para terminar

Empezamos hablando de Mallmann, ese cocinero que dijo: “¡aprender a tomar vino lleva 10 años!”.

Yo me pregunto: ¿cuánto lleva aprender a administrar una organización de manera saludable y sostenible? La verdad es que no sabemos, si tuviera que aventurar un período, me jugaría por pensar que es un camino de vida y, para sostener eso, estuvimos hablando y tocando distintos temas: les intenté contar por qué es importante que el cuerpo tenga un ritmo saludable entre sueño y actividad; hablamos de la fuerza a la que deben avanzar las organizaciones, la Tasa Interna Óptima de Crecimiento (TIOC); les conté que según mi manera de pensar (y también de acuerdo a la de algún autor) los valores deben ser compartidos en toda organización, porque en momentos de crisis son el camino para sostener y en momentos de gracia, son el camino para

crecer; hablamos de invertir tiempo en saber y hacer las cosas antes, para ganar tranquilidad y actuar mejor, y terminamos conversando sobre el conflicto de ir hacia adelante.

Nada de lo que nombramos se hace de un día para el otro, todo requiere tiempo, así que cuando te digan que “el tiempo es dinero” en principio dudá y, después, empezá a usar ese tiempo en lo realmente importante para tener una organización que valga la pena ahora y en el futuro.

Comentarios finales

Si algo de lo que leíste te interesó y querés consultarnos, o hacer un reclamo, podés mandar un mail a contacto@glowai.io.

Si por otro lado, considerás que necesitás ayuda, asesoramiento o acompañamiento de algún profesional en relación a lo que conversamos, podés entrar en nuestro servicio www.respondemos.com.ar y hacer una consulta: Red de Asistencia Digital Pymes con cualquiera de las cinco especialidades que hay. Formamos parte de la red (<https://www.argentina.gob.ar/produccion/asistencia-digital-para-pymes>) y las primeras consultas son gratuitas.

Desde ya muchas gracias.

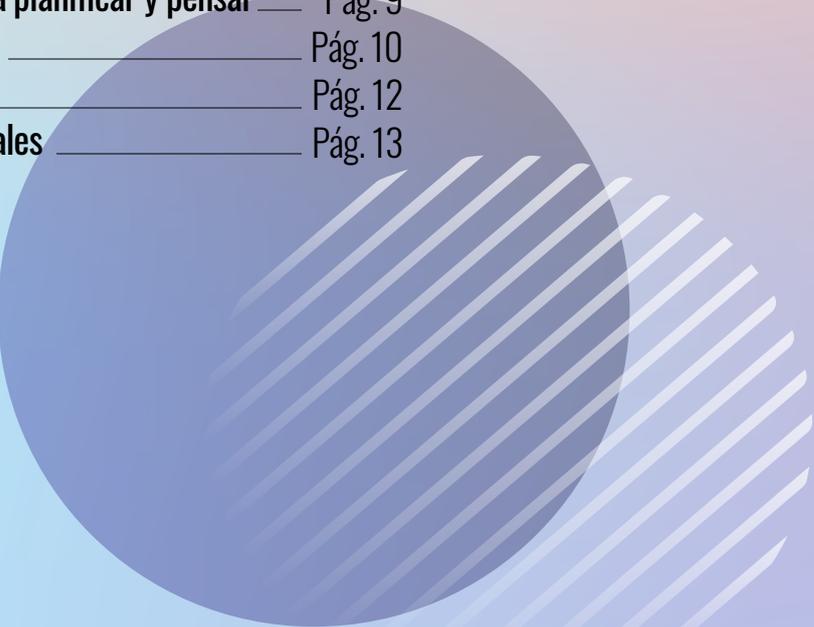
Saludos, **GloWai.**-





ÍNDICE

Lleva tiempo _____	Pág. 2
Ritmos circadianos _____	Pág. 3
El Tio C _____	Pág. 5
Abrazá los valores _____	Pág. 7
UPA - Datos para planificar y pensar _____	Pág. 9
Tensión Creativa _____	Pág. 10
Para terminar _____	Pág. 12
Comentarios finales _____	Pág. 13





Usá tu tiempo en lo que **DISFRUTES**.
Nosotros nos encargamos del resto.



GLO
WAI
ADMINISTRACIÓN