

LOS **5** PASOS  
DEFINITIVOS  
PARA  
TRANSFORMAR  
LA CRISIS EN  
OPORTUNIDAD

Marcelo Da Costa Porto  
DESARROLLO DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES





# ESTA GUÍA SURGE

de un proceso de reflexión generado a partir de una inquietud personal y de la solicitud de varios colegas, empresarios y emprendedores que necesitaban un modelo que los ayudara a entender la pandemia por SARS-CoV-2 (COVID-19) para desarrollar estrategias óptimas y oportunas.

Con el correr de los meses fui presentando esta guía en diferentes instancias (cursos, webinars, talleres) y públicos (empresarios, emprendedores, redes de expertos, colegas y estudiantes universitarios), lo que me permitió generar ajustes y someter a prueba su validez empírica<sup>1</sup>.

Hoy, luego de haber tomado contacto con más de mil personas, me permito compartir esta guía sabiendo que tiene efectividad a nivel organizacional e individual. Si te resulta interesante y encuentras que agrega valor, te pido encarecidamente que la difundas. De hecho, ha sido creada con el fin de colaborar.

---

<sup>1</sup> La guía aquí presentada no tiene validez científica, ni lo pretende.



He aquí algunas opiniones de quienes han participado de las actividades donde he presentado esta guía:

*“Impresionante! me motivó un montón en cuanto a cómo seguir en el proceso de emprender nuevamente”*

*“Gracias! nos ayudó a abrir nuestras cabezas en este momento donde las urgencias parecen ser lo más importante”*

*“Somos co creadores de nuestra realidad, la visualización de nuestro propósito es crucial. Bajarlo a tierra es visualizarlo contrastando con la realidad que tenemos. Es posible, todo está en nuestro interior!!! Reencontrarnos y abrazarnos con nuestro ser creador y positivo.”*



*“Estamos juntos, creo que eso es motivador e inspirador, nadie está solo, estamos en red porque somos muchas las cabezas creativas y corazones grandes”*

OPINIONES

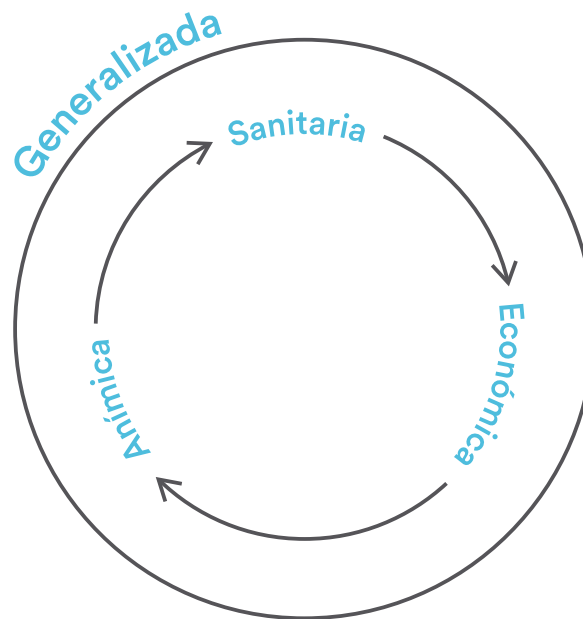
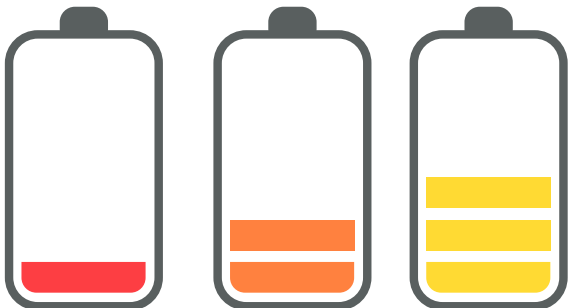
# 3 CARAS

DE UNA MISMA

# CRISIS

Las crisis no son nuevas en nuestra vida. De hecho, todo el tiempo hay crisis que afectan a individuos, organizaciones, o países. La pérdida de un ser querido, un acuerdo estratégico fallido o recesiones económicas son ejemplos de “Cambios profundos y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados”<sup>2</sup>.

Sin embargo, la crisis pandémica que estamos viviendo actualmente tiene tres caras complementarias que se condicionan mutuamente en un ciclo que recién comienza a rodar.



En este período de pandemia pudimos observar (y sentir) cómo rápidamente nos abordó el aspecto **sanitario**. Debimos comenzar a cuidarnos de un modo que ni siquiera habíamos imaginado. Hoy parece casi normal que todos usemos máscaras y que no podamos compartir un abrazo. Aprendimos a hablar de distancia social, de una nueva normalidad, de clases virtuales y del home office.

Ello generó, casi naturalmente, la imagen de una crisis **económica**. Los hábitos de consumo cambiaron, muchos puestos de trabajo desaparecieron, nos vimos obligados a minimizar nuestro costo de vida y nuestro hogar pasó a ser el lugar de trabajo, distracción, intercambio social y educación, de forma casi simultánea.

Y las novedades no quedaban en los abordajes sanitario y económico. De un momento a otro nuestro **estado anímico** comenzó a cambiar, afectando nuestras prioridades, e incluso nuestra forma de ver el mundo. Nuestros abuelos pasaron a ser nuestro foco de mayor cuidado. Con la mejor de las intenciones, les recomendamos un aislamiento que en lugar de cuidarlos, los ayudó a envejecer. Nuestros niños naturalizaron el miedo bacteriano, nuestros jóvenes fueron acusados de incoscientes y en el proceso, nos fue ganando el temor y la incertidumbre.

El otro aspecto distintivo de esta crisis, es que nos afecta a todos por igual, sin importar clases sociales, lugar en el mundo o edad. Todos fuimos afectados, sin previo aviso.

Entonces, si estamos ante una crisis multifacética, cíclica y generalizada, que vertiginosamente nos enfrenta a aspectos sanitarios, económicos y anímicos, debemos responder de forma integrada, disciplinada y empática.

---

<sup>2</sup> Definición de Crisis de la Real Academia Española (RAE). <https://dle.rae.es/crisis>

---



UNA GUÍA DE

# 5 PASOS

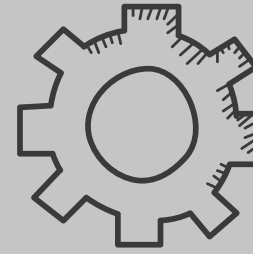
PARA TRANSFORMAR  
LA CRISIS  
EN OPORTUNIDAD

Superar la crisis y transformarla en oportunidad requiere transitar por un camino de cinco pasos.



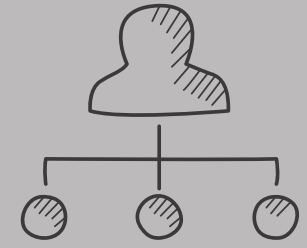
01.

**Eliminar  
la inercia**



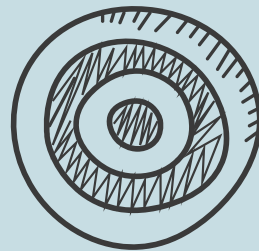
02.

**Sobrevivir**



03.

**Acompañarnos**



04.

**Visualizarnos**



05.

**Responder**

Soy una persona visual y además adoro el cine. Por eso permítanme pedirle a Tom Hanks, actor principal (y casi solitario) de la película *Náufrago*, que me ayude a revelar a qué me refiero en cada una de esos 5 pasos.

<https://youtu.be/Kqr2PM8mXTA>



## 1. Eliminar la inercia

# IMPLICA SALIR DE LA RUTINA.

Nos damos cuenta de que sí, nos está pasando a nosotros, aunque parezca increíble. Se percibe en las entrañas, son nervios, es dolor, es temor.

Así se siente cuando nos obligan a cambiar. Recuerden cuando nos quedamos sin trabajo, el primer amor, el primer divorcio, o nuestro primer cliente. Es lo que John Kotter denomina “sentido de urgencia”<sup>3</sup>.

Lo que viene es desconocido, y por lo tanto, nos resistimos. Por qué? Porque estamos acostumbrados a un modo de vivir que, según nuestra percepción, conocemos. Nos acostumbramos a la buena vida, o a la vida que nos tocó. Nos sentimos seguros con nuestras rutinas. El problema está en que la seguridad puede derivar en conformidad y la consecuente justificación de que no puedo cambiar mi realidad.

### **La oportunidad:**

Aceptar que esta crisis vino para despertarnos. Las crisis generan sentido de urgencia y el sentido de urgencia nos habilita a eliminar la inercia. Debemos reconocer explícitamente que algo cambió. Necesitamos sobrevivir.

### **A tener en cuenta:**

Eliminar la inercia nos regala tiempo y espacio que usualmente no tenemos para reflexionar. Pero no es momento de hacerlo, antes debemos atender algunas cosas urgentes.

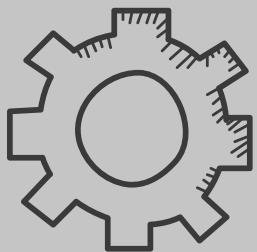
---

<sup>3</sup> John Kotter es profesor de liderazgo, emérito, en la Harvard Business School, autor y fundador de Kotter International. <https://www.kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change/>

---







## 02. Sobrevivir

# IMPLICA ATENDER LO URGENTE.

Es nuestra obligación garantizar la satisfacción de las necesidades básicas de nuestra familia y de nuestros equipos de trabajo. Nuestra prioridad debe ser asegurar su salario, su salud y su soporte anímico.

En esta etapa entran en juego las reacciones básicas, las naturales, las instintivas, las urgentes. Se viven momentos de angustia, nervios y mucho movimiento. Queremos alejar el peligro y por lo tanto nuestra atención va a estar centrada en lo estrictamente urgente. Los problemas son reales y los debemos solucionar. Por lo tanto, el desafío es mantener el control emocional, actuar y salir rápidamente hacia la siguiente fase.

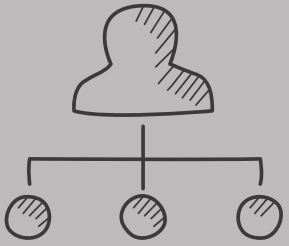
### **La oportunidad:**

Reconocer que algo cambió y que sobrevivir depende de nosotros. Es una etapa por la que debemos atravesar, sabiendo que no es momento de tomar decisiones estratégicas ni de largo plazo.

### **A tener en cuenta:**

Nos va a resultar reconfortante esperar el retorno a nuestra realidad conocida, o quedarnos estancados en esta etapa actuando únicamente en función a lo urgente. Lamentablemente, estaríamos jugando a la lotería con nuestro futuro.





### 03. Acompañarnos

## IMPLICA COMPARTIR Y SER EMPÁTICOS.

Usualmente escuchamos que somos seres sociales, que vivimos en comunidades, y que formamos parte de una aldea global, son afirmaciones que ahora cobran más sentido. No solo porque estamos más sensibles que de costumbre, sino porque así fue siempre. Cuando estamos muy felices, extremadamente felices, qué nos dan ganas de hacer? Queremos gritarlo a los cuatro vientos, o al menos, hablarlo con alguien a quien apreciamos. Algo similar sucede cuando estamos extremadamente tristes.

En esta etapa de limpieza, propongo reunirnos con amigos, compartir momentos con nuestros seres queridos, con nuestros equipos de trabajo, para apoyarnos y para ayudar a otros. Busquemos afiliarnos a alguna causa, buscar nuevos socios, tener charlas con personas a quienes podamos aportar valor.

Hoy estamos más cerca que antes. Porque nos extrañamos, porque estamos en crisis. Pero también estamos mas conscientes de nuestro rol como sociedad, incluso, como seres humanos. Hablemos, preocupémonos por los demás, hagámoslo porque también a nosotros nos hace bien.

#### **La oportunidad:**

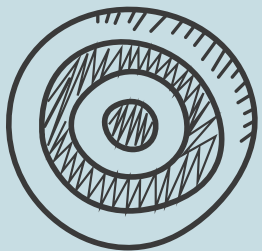
Formar parte para ayudar y para complementarnos. Aprendamos a tener conversaciones apreciativas, escuchemos activamente, estemos abiertos a ver las cosas desde otro lugar: el lugar del otro.

#### **A tener en cuenta:**

Formar parte para ayudar y complementarnos requiere que hayamos pasado por las etapas anteriores, de lo contrario podríamos percibir la realidad con un filtro negativo y así, restar valor a los demás y a nosotros mismos.







## 4. Visualizarnos

# IMPLICA IMAGINARNOS EL FUTURO QUE QUEREMOS.

Es una oportunidad para diagramar visualmente lo que aspiramos para nuestra familia y nuestros equipos de trabajo. Para ello, recomiendo instancias efectivas de reflexión consciente.

Para obtener buenos resultados en esta etapa debemos preparar adecuadamente nuestro entorno físico y nuestro estado mental. Para el entorno físico, busquemos un lugar cómodo donde nadie nos pueda molestar durante los próximos 10 minutos y tengamos a mano algunas hojas en blanco e instrumentos para dibujar. Para el estado mental, recomiendo la técnica de one minute meditation, de Martin Boroson<sup>4</sup>.

Logrado el cambio significativo en nuestro estado mental, debemos dibujar nuestras ideas, sin importar nuestras habilidades como dibujantes. Lo importante es que podamos reflejar lo que nuestra mente y emociones nos permitan visualizar, disfrutando del proceso, tal como lo haría un niño. Sin planificar,

dibujando, pintando, escribiendo, experimentando, disfrutando de lo que vamos creando, sin tener claro el resultado.

### **La oportunidad:**

Reflexionar más allá de lo evidente para visualizar nuestro futuro y plasmarlo en una hoja en blanco. Es más fácil dibujar una visión o un propósito, que escribirlo. De hecho, seguramente tenga mayor validez un dibujo que una serie de frases correctamente escritas, amputadas de emociones.

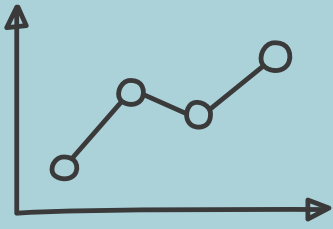
### **A tener en cuenta:**

Suele ocurrir que a los adultos les resulte extraño dedicar unos minutos a la meditación. La invitación es a que lo intenten, que explícitamente se predispongan a pasar por el proceso, sin prejuicios, sin vergüenza.

---

<sup>4</sup> <https://youtu.be/F6eFFCi2v8>

---



## 05. Responder

# IMPLICA BAJAR A TIERRA NUESTRA VISIÓN DE FUTURO.

Se trata de poner manos a la obra, sabiendo que nos dimos el tiempo para visualizar el futuro que queremos. No es una respuesta instintiva, automática, ni 100% emocional. Es nuestra mejor versión actuando luego de la reflexión.

El desafío es encontrar los pasos que debemos dar en un marco secuencial y lógico. No importa la metodología que utilicemos, puede ser un mapa de objetivos, una red de lineamientos estratégicos, o una agrupación de actividades, hitos o proyectos. Pueden ser círculos unidos por líneas, pueden ser nubes, palabras sueltas, como prefieran. Lo importante es que tenga sentido para cada uno y que represente el camino que imaginamos que debemos recorrer. Es más, el resultado de este proceso debe surgir de su imaginación y por qué no, sería bueno disfrutar del proceso, tal como lo haría un niño<sup>5</sup>.

### La oportunidad:

Elaborar el camino para cumplir nuestra imagen de futuro. Utilicemos herramientas que nos permitan disfrutar de este proceso. Colores, grafos, tintas.

Que la metodología no nos arruine la fiesta, ya tendremos tiempo para las hojas de cálculo o los informes de gestión, ahora liberemos nuestra creatividad.

### A tener en cuenta:

Es tentador elaborar un cronograma de trabajo sin antes haber vivido las etapas previas. No es lo que recomiendo. Los resultados, al menos, no serán tan innovadores como los que surgen de procesos altamente reflexivos, e incluso, podrían no estar apuntando al futuro que queremos.

---

<sup>5</sup> Cuando era niño había un juego que en Uruguay se llamaba Rayuela. En otros países le dicen Descanso, Avioncito, Mundo, Trúcamelo. En inglés le llaman Hopscotch. En el juego el desafío es avanzar paso a paso hasta llegar a la meta, denominado cielo. Lo importante, más allá de la similitud con un plan estratégico o un cronograma de trabajo, es que lo disfrutábamos, nos divertíamos en el proceso. En los talleres donde nos han permitido aplicar estos métodos, hemos obtenido resultados maravillosos. Principalmente, porque nos permitimos “jugar como adultos” para “disfrutar como niños”

---





# UN CICLO DE NUEVAS

# CRISIS

Transcurridos varios meses, algunas esperanzas se han tornado realidad, otras se han transformado en malas noticias. Parte de la incertidumbre anterior ya pasó, pero vienen nuevas. Estimo que volver a la normalidad no es algo esperable en el corto plazo, para nadie. Por el contrario, probablemente viviremos momentos tan críticos como los vividos al inicio de la pandemia.

Por lo tanto, aún tenemos la oportunidad de utilizar la guía de 5 pasos, con una ventaja respecto al inicio: **estamos aprendiendo.**

# REFLEXIONES



# FINALES

**Fuimos colectivamente empáticos.** Hemos demostrado que somos capaces de tener empatía colectiva, apoyándonos unos a otros, con un fuerte sentido de sociedad. La evolución de la crisis va a exigirnos que desarrollemos y capitalicemos aún más esta capacidad.

**Debemos aprender a vivir en crisis.** No me refiero a la situación pandémica, sino a aprender a administrarnos en momentos de incertidumbre. Cambiar requiere valentía y coraje. Se trata de entender que si seguimos pensando y actuando igual que siempre, no vamos a encontrar soluciones distintas. De nosotros depende salir del estado de supervivencia para empatizar y delinear nuestro futuro y hacerlo realidad.

**Las herramientas que hoy necesitamos son blandas.** Los títulos universitarios no hacen la diferencia, tampoco el expertiz técnico. Es nuestra capacidad de ser creativos, divergentes, tolerantes ante la incertidumbre, críticos, autónomos, perseverantes y promotores de la diversidad. Si no la tenemos, la deberíamos desarrollar.

**El diferencial está en reflexionar más allá de lo evidente.** Las ventajas competitivas ya no están en el dinero, el tamaño de las organizaciones o el sector de actividad. Debemos ver esta situación como una oportunidad de igualdad, de recomenzar. Las grandes compañías lo están haciendo, todos lo deberíamos estar haciendo. Y solo necesitamos nuestra capacidad de reflexión y una hoja en blanco.





DE  
NOSOTROS  
DEPENDE  
QUE LA  
CRISIS  
DEJE DE SER  
LO  
EVIDENTE.



# SOBRE EL AUTOR

**Lic. Marcelo Da Costa Porto** es docente, consultor y speaker en planificación estratégica, proyectos y gestión del talento con más de diez años de experiencia. Ha liderado proyectos y brindado seminarios en Latinoamérica, África y Europa. Forma parte de la red de expertos BID, OMA y FMI. Es socio de la firma Horos Paraguay (<https://ead.horosparaguay.com/>) y fundador de Avanza Consulting Latinoamérica ([www.avanzaconsulting.biz](http://www.avanzaconsulting.biz))



# Marcelo Da Costa Porto

DESARROLLO DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES

---

[WWW.DACOSTAPORTO.COM](http://WWW.DACOSTAPORTO.COM)

---

[in /dacostaporto](#) [@marcelodacostaporto](#) [✉ marcelo@dacostaporto.com](mailto:marcelo@dacostaporto.com)