

BLANCA MERY SÁNCHEZ

PRÓLOGO DE NÉSTOR BRAIDOT

3^a
EDICIÓN

CEREBRO PRODUCTIVO

Herramientas
de neurociencia
para ser
más efectivos
y lograr
mayor bienestar



a^e

CEREBRO PRODUCTIVO

Ser más productivos y efectivos en todo lo que hacemos, ya sea en nuestro trabajo o en nuestra vida personal, no solo es posible sino que es cada vez más una obligación para ser exitosos en el mundo digital en el que nos hallamos, con todos los retos que supone y todas las consecuencias que tiene en nuestra forma de trabajar y en nuestra vida.

Los avances en la neurociencia logrados en los últimos años han generado un enorme conocimiento que, convertido en herramientas fáciles de aplicar por cualquier persona –al margen de su edad, su formación, su profesión o su cargo–, permiten lograr un alto desempeño y un auténtico bienestar en todas las esferas de nuestra vida.

En este libro, la autora sintetiza años de estudio y de trabajo con todo tipo de profesionales y organizaciones para traducir a un lenguaje sencillo esos avances, y para dar forma a un plan que te permitirá ser más productivo, lograr un mayor bienestar, enfocarte en lo verdaderamente importante, dominar tus emociones y eliminar las barreras para lograr lo que realmente quieres.

Mediante sencillos ejercicios de autoevaluación y de acción, serás capaz de dejar de gestionar el tiempo para gestionar tu atención –clave de la productividad personal–, lograr la atención plena, controlar cómo reaccionas ante los diferentes estímulos, no ser rehén de las distracciones y las interrupciones, y pasar a ser miembro del selecto club de personas que consiguen un alto desempeño.

«El ciclo 24/7, la digitalización y las interrupciones constantes son algunas de las causas que llevan a que nuestros cerebros no paren de pensar y se sientan abrumados y desesperanzados. Cualquier persona que lea este libro se fascinará al entender cómo funciona nuestro cerebro y lo que es aún más crucial, cómo optimizarlo para que podamos volver a ser dueños de nuestro destino y no sus víctimas. Recomendando este libro a todas las personas que crean que vivir mejor vale la pena».

Silvia Damiano, fundadora y CEO del About my Brain Institute





Vídeo de la autora.

Blanca Mery Sánchez
Prólogo de Néstor Braidot

CEREBRO PRODUCTIVO



MADRID BOGOTÁ
MÉXICO D.F. MONTERREY BUENOS AIRES
LONDRES NUEVA YORK SHANGHAI

A todos aquellos que han elegido vivir
una vida digna de ser contada.

Mil gracias por inspirar mis palabras.

CARTA DE PRESENTACIÓN

«Los analfabetos del siglo XXI serán aquellos que no sepan alinear su subconsciente con la vida que desean vivir».

Ricardo Eiriz

Esta reflexión de Ricardo Eiriz está directamente relacionada con el excelente libro de Blanca Mery Sánchez, que podríamos entender como un proceso de coaching revolucionario puesto que incorpora las herramientas necesarias para atender la preparación de los profesionales de hoy en diferentes competencias, tales como habilidades digitales, conocimiento sobre el funcionamiento del cerebro para mejorar la productividad, y la incorporación de técnicas y herramientas de estimulación cognitiva para lograr mayor capacidad y velocidad en la respuesta del cerebro. Y otros dos aspectos esenciales en el mundo actual: enfocar la atención ante tantos estímulos externos y administrar las emociones para alcanzar la inteligencia relacional, vital en nuestras interacciones cotidianas.

Debido a las diferentes formas en que nuestros cerebros están conectados, todos experimentamos la realidad en diferentes maneras. De tal manera que si usted quiere ser más efectivo y lograr mayor bienestar es indispensable entender su propio cerebro.

En mi búsqueda personal he tenido la oportunidad de conocer y aprender sobre el funcionamiento del cerebro, por lo que tengo claro que es un aliado muy importante para lograr los avances que nos propongamos. Como profesora de biodanza he podido conocer el potencial que tenemos los

seres humanos, que habitualmente no ha sido desarrollado por desconocimiento o falta de prácticas, y que hoy sí existen para tal fin.

Aunque es obvio que nacimos con diferentes fortalezas y debilidades en áreas como el sentido común, la creatividad, la memoria, la síntesis y la atención al detalle, es pertinente conocer cuáles son las herramientas que nos permiten desarrollar nuestras capacidades cognitivas y sensoriales si queremos alcanzar nuestro propósito personal y profesional.

Necesitamos ajustarnos con prontitud a las nuevas condiciones que el mundo nos ofrece. Se nos mide por la productividad y eficiencia no solo en el trabajo, sino también en nuestra vida personal. Las herramientas e instrumentos prácticos que nos ofrece este libro nos permiten medir los conocimientos que tenemos en el área digital y nos muestra el camino para un mejoramiento continuo. Lo invito a descubrir por usted mismo la información valiosa contenida en él.

Blanca Mery nos abre nuevos caminos para poder sobrevivir en un camino lleno de incertidumbre. Este fantástico libro se hace indispensable para las personas que quieran mantenerse actualizadas y vigentes de cualquier ámbito, ya sea empresarial, académico o social.

Liliana Restrepo Arenas
Cofundadora de Frisby S.A.

ÍNDICE

PORTADA

CONTRAPORTADA

DEDICATORIA

CARTA DE PRESENTACIÓN

PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN

1. Más productivo y con mayor bienestar

1. Retos del mundo 4.0
2. Anatomía de la productividad
3. Neurohábitos para la efectividad: reprogramando el cerebro

2. Cómo enfocarte en lo verdaderamente importante

1. El valor de una mente enfocada
2. Toma el control (aprende a regular la atención y a no dejarte seducir por las distracciones)
 - 2.1. Supera la distracción y maneja la interrupción
3. ¿Por qué el *mindfulness* incrementa la productividad?
 - 3.1. Una baja atención genera una baja productividad
 - 3.2. Productividad consciente
4. No gestiones el tiempo, gestiona tu atención

3. Cómo dominar tus emociones e influir en las de los demás

1. Autocontrol (sentir, pensar y hacer)
 - 1.1. Dime qué estás pensando y te diré cómo te sientes
 - 1.2. Hackea tu cerebro
 - 1.3. Entrenando la mente
2. Influenciando las emociones en otras personas
(conexión, *en el lugar del otro*, influencia, neuronas espejo,

empatía e inteligencia social aplicada)

3. Trabajo inteligente (inteligencia emocional en el desempeño)

4. Elimina las barreras que te impiden lograr lo que realmente quieres.

1. El profeta, el saboteador y yo. Los procesos mentales como guía estratégica de nuestras vidas

1.1. El profeta

1.2. El saboteador

1.3. Las seis etapas de la transformación personal

1.4. Estrategias para la ejecución del cambio

2. Procrastina de manera inteligente

2.1. Procrastinación, dilación, *akrasia* o el arte de posponer

2.2. Ponte en marcha ante las tareas incómodas

2.3. Entra en el *flow*, encuentra tu musa y alcanza la meta

3. El estrés, tu aliado para el éxito

5. Ser un trabajador remoto requiere que actualices tu forma de pensar

1. Productividad para teletrabajadores

1.1. Definir

1.2. Cinco retos a la productividad en el trabajo remoto

1.3. Enfocar

1.4. Revisar

BONUS

NOTAS

BIBLIOGRAFÍA

AUTORA

PÁGINA LEGAL

25 AÑOS LID EDITORIAL

PRÓLOGO

De los nombres de cada capítulo de esta obra se desprende la inteligencia y la habilidad de su autora para focalizar y organizar los contenidos que el lector necesita para emprender un camino que, seguramente, cambiará su vida: el del desarrollo de sus capacidades cerebrales.

Un cerebro entrenado es un cerebro más inteligente, más ágil, más creativo y, por supuesto, más productivo. No es casual que la denominada «gerencia de la felicidad» promueva ámbitos de trabajo que pongan al ser humano en primer lugar con el objetivo de aumentar su motivación y su bienestar, un tema que Blanca Mery aborda con mucha claridad en su obra.

Acertadamente, nos dice que los trabajadores del conocimiento deben adaptarse a nuevas exigencias, subrayando no solo la necesidad de capacitación y desarrollo de habilidades para actuar con eficacia, sino también –y a mi criterio es la más importante–, la de autoconocimiento.

Sin duda, la *flexibilidad laboral* para encarar las formas de trabajo que exige un contexto caracterizado por el avance tecnológico, los cambios constantes y la innovación permanente implica *flexibilidad cerebral*.

Afortunadamente, las neurociencias han avanzado lo suficiente como para ayudarnos a aprovechar el maravilloso fenómeno de la neuroplasticidad y liderar los procesos que nos conduzcan a tener el cerebro que queremos tener.

La adaptación al cambio, el conocimiento digital, la gestión de la información, las habilidades de comunicación, el trabajo en red, el aprendizaje permanente y la visión estratégica, que la autora señala como competencias necesarias para desenvolverse en el entorno actual, dependen de una mente ágil y activa.

Asimismo, y dado que cerebro y mente no son compartimentos estancos, porque el primero es el soporte físico de la segunda, todo ser humano debe trabajar para potenciar el desempeño de sus funciones ejecutivas (mejorando la percepción, la atención, los diferentes sistemas de memoria, entre otras habilidades) y, paralelamente, lograr un adecuado liderazgo de sus emociones.

Al hablar de productividad, Blanca Mery señala claramente que el centro de control desde el cual se la nivela no es otro que el cerebro, y que es necesario que cada persona adquiera conocimientos sobre su funcionamiento y sobre sí misma para poder entrenar y fortalecer las funciones que necesita para su trabajo y para su vida.

Esto implica, como bien señala la obra, tener la «mente enfocada» en lo que es necesario y productivo para nuestra vida. En ello tengo grandes coincidencias con Blanca Mery, hasta tal punto que me permito citar un ejemplo tomado de una de mis obras: imaginemos que cuatro integrantes del área de Producción, Liliana, Alberto, Gustavo y María, focalizan su atención en que el proceso de cambio que se avecina los perjudicará. Su mente y su cuerpo experimentarán las emociones asociadas (angustia, intranquilidad, impaciencia).

Si, a la inversa, piensan que al fin existe la posibilidad de salir de la rutina y hacer algo distinto, incluso cambiar de área o migrar a una empresa mejor, ocurrirá exactamente lo

mismo, con la diferencia de que el pensamiento irá acompañado de emociones positivas que repercutirán favorablemente en su conducta.

Poner bien el foco es, como dice la autora, *una de las capacidades top de la actualidad*. Ello implica, entre otras cosas, «hacer consciente» a qué, cómo y durante cuánto tiempo le prestamos atención y, asimismo, en qué pensamos y cómo pensamos.

La neurociencia ha demostrado que la calidad de la atención y la calidad de los pensamientos determinan la calidad de los resultados, por lo tanto, y como bien se señala en esta obra, debemos «tomar el control regulando la atención, sin dejarnos seducir por las distracciones».

Si bien he escrito mucho sobre temas parecidos, he disfrutado de la lectura de este libro y felicito a su autora por la habilidad para hilar contenidos teóricos y prácticos de forma tan amena y eficaz para los lectores.

Néstor Braidot

Conferencista internacional, escritor, consultor,
catedrático e investigador.

INTRODUCCIÓN

Hace dos años, después de impartir una conferencia sobre neuroliderazgo, tuve el gusto de conocer a Juan, un alto ejecutivo de una gran compañía. Se me acercó y me preguntó cómo podía hacer para optimizar su rendimiento cerebral ya que quería ser más estratégico, innovador y capaz de manejar el estrés, tal como lo había explicado en mi exposición. Juan estaba sintiendo cómo su atención se debilitaba, le fallaba la memoria e incluso varias personas le habían dicho que lo sentían bastante iracundo y hostil. Ese no era el dirigente que Juan había querido ser, recordaba cómo diez años atrás lo habían elegido el líder del año en su organización por su capacidad de influencia y direccionamiento en los equipos; pero en ese momento él mismo se desconocía en su forma de actuar, era como si, sin darse cuenta, se hubiese convertido en otra persona.

Durante mucho tiempo, Juan había tenido la firme creencia de que el desempeño cerebral era una «lotería genética». Consideraba que «hay personas a las que les tocó una mayor inteligencia y capacidad mental», y que los demás «somos del promedio». Pese a ser reconocido por sus habilidades cognitivas, su gran inteligencia y agilidad en las negociaciones, Juan sentía que había algo que le hacía falta para lograr inspirar a su equipo, alcanzar las metas y lograr disfrutar realmente de la vida.

Me pareció un hombre altamente inteligente que había sabido detectar las señales que mostraban el decrecimiento de sus competencias como líder. Le dije que ese era el primer paso para dar el gran salto y pasar de ser un líder común a un neurolíder. Me miró con una luz de esperanza e

ilusión y con la impulsividad que le caracterizaba me dijo: «¿Por dónde empezamos?, ¿qué tengo que hacer?».

En aquel tiempo, era frecuente verlo corriendo de un lado para otro y saltando de una actividad en otra, cada día más ocupado que el anterior, y con expresiones como «no tengo tiempo», «estoy muy ocupado», «tengo un millón de cosas por hacer». Si lo mirabas con una visión entrenada se dejaba entrever más allá de su imagen impecable el cansancio acumulado producto de dormir mal, a veces tan solo cuatro horas, comer deprisa e incluso olvidar si había comido, no ejercitarse, tener sus niveles de estrés a tope, además de los de colesterol e hipertensión, y con un estado de impulsividad que le estaba convirtiendo en el perfecto candidato para un infarto o un queme del profesional.

Fue clave hacerle evidente que para lograr sus metas necesitaba tener tiempo para él mismo, para fortalecerse y entrenar la capacidad de encontrar ese equilibrio que había perdido entre el caos del día a día y la rigidez de querer tener todo bajo control.

En una de las primeras sesiones del proceso de coaching dijo: «Siento que he perdido el control de mi vida, la capacidad de disfrutar y la tranquilidad». Mientras que las personas que le rodeaban anhelaban la vida que él llevaba, viajando a diferentes lugares, asistiendo a importantes reuniones y siendo reconocido en su medio como un hombre de gran prestigio, Juan sentía cómo el aceleramiento le estaba robando la vida. «Nadie sabe lo difícil que es ser líder, tener en tus hombros la responsabilidad por los resultados que no solo afectan a la compañía sino a la vida de cientos de familias que dependen de tus decisiones. Cuando lo ves desde fuera crees que solo es firmar documentos y asistir a cocteles, pero no son conscientes de cuántas noches pasas lejos de tu familia y de todos los momentos importantes que

sacrificas para lograr las metas. Ser líder es un deporte de alto riesgo».

El de Juan fue uno de esos procesos que te enseñan mucho más de lo que crees, pues era un reto acompañar a un hombre tan brillante en el camino de regular el funcionamiento de su mente y entrenar su cerebro, para que continuara siendo exitoso en su vida laboral y lograra alcanzar ese bienestar que tanto estaba anhelando.

Los ojos de Juan tenían esa luz característica de los líderes naturales, que transmite seguridad, convicción y fuerza; esa actitud fue precisamente el punto de partida desde el cual comenzamos a incorporar estrategias surgidas en la neurociencia. El hecho de saber que si lograba potenciar su funcionamiento integral (cuerpo, mente y espíritu) se vería reflejado en sus resultados y en su grado de bienestar fue una gran motivación para realizar a conciencia el entrenamiento. Descubrir que podía desatar su potencial para el liderazgo, fortalecer su inteligencia emocional y regular las respuestas de su cerebro era una aventura que no todas las personas estaban dispuestas a realizar. Pero, como el propio Juan decía, «muchos pretenden ser líderes pero ni siquiera logran liderarse a sí mismos; con qué autoridad van a direccionar a los otros».

Con cada sesión y cada actividad que realizaba Juan asociaba la información con situaciones reales que se vivían en su organización, como cuando en las reuniones se hacían compromisos que después nadie recordaba, o las largas juntas en las que sus compañeros y él mismo se distraían en su computador, en su teléfono o simplemente divagando, mientras tomaban decisiones determinantes para la compañía.

Debido a la práctica y a su perseverancia, Juan iba logrando administrar mejor su cerebro, sentirse más enfocado en las

reuniones, no anticipar la siguiente actividad sin haber concluido la que estaba ejecutando, manejar mejor la presión y observar cómo había adquirido un mayor autocontrol ante las dificultades con las que debía lidiar cada día.

En una de las últimas sesiones, tomando un café me dijo: «Me siento otro, es como si tuviera una mente y un cerebro nuevos que yo logro direccionar. Ya no es la mente la que juega conmigo y me estresa, he aprendido a orientarla hacia lo significativo y productivo en el momento adecuado. Por ejemplo, disfrutando de una tarde de domingo sin culpas y sin ansiedad. Eso no tiene precio, ningún MBA podría haberme enseñado lo que he aprendido en este proceso». Me sentí altamente satisfecha por saber que le había logrado transmitir el mensaje y que estábamos próximos a concluir gracias a los logros obtenidos.

Y Juan no se equivocaba, era realmente eso lo que estaba sucediendo: su cerebro y su mente eran otros, con cada ejercicio que realizaba estaba cambiando estructuralmente su cerebro, creando nuevas interconexiones neuronales, activando zonas jamás usadas gracias a la neuroplasticidad y fortaleciendo su memoria, su atención, su creatividad, su pensamiento estratégico y su inteligencia emocional. Todos estos logros eran producto de 63 días de trabajo consciente que, de una manera sencilla, le permitió tener unas mejores herramientas. Herramientas sencillas en la manera de ser explicadas y ejecutadas, aunque basadas en la rigurosidad científica de la neurociencia.

Esta es tan solo una de las muchas experiencias de éxito que he presenciado al acompañar a altos líderes y personas maravillosas en sus procesos de transformación. Ellos son quienes me han inspirado para escribir este libro, cuyo único propósito es poner al alcance de cualquier persona las estrategias fruto del estudio de la neurociencia, el

mindfulness y el *rational effective training*, desarrollados por los mejores investigadores del mundo y traducidos a un lenguaje cercano, ameno y entendible para cualquiera que quiera incrementar su productividad. No es necesario ir a un laboratorio y llenarnos la cabeza de cables y equipos sofisticados para poder utilizar la neurociencia con el fin de mejorar los aspectos más importantes de nuestra vida, basta con mantener una constancia y un esfuerzo sostenido en el tiempo. Verás cómo los pequeños pasos se van convirtiendo en cambios significativos, que te llevarán a ser parte del selecto club de personas productivas, enfocadas, que regulan sus emociones y que por lo tanto mejoran su desempeño profesional y sus niveles de bienestar.

A lo largo del libro encontrarás numerosos –y sencillos– ejercicios de evaluación y de autoentrenamiento. Si los aplicas siguiendo las instrucciones serán una potente herramienta de transformación personal y laboral, ya que han sido probados con personas de diferentes rangos y formaciones con un ratio de éxito en más del 80%. Te permitirán vivir un proceso de autodescubrimiento a través del cual lograrás despertar el potencial que yace dormido dentro de ti, retarás tus límites y superarás tus expectativas.

**MÁS PRODUCTIVO
Y CON MAYOR
BIENESTAR**

1. Retos del mundo 4.0

En la dinámica del mundo actual, los trabajadores del conocimiento requieren adaptarse a las nuevas exigencias y expectativas que se tienen ante el desempeño, en una realidad que se transforma cada vez más rápido y, en la cual, como dijo Darwin, «la especie que sobrevive no es la más fuerte ni la más inteligente, sino la que mejor se adapta»^[1]. Nuestra capacidad para asumir los cambios vertiginosos a los que nos enfrentamos cada día depende, en gran medida, del conocimiento que tengamos de nosotros mismos y de nuestro entorno. Por todo ello, se hace necesario reinventar el modelo de productividad personal al cual estábamos acostumbrados y las formas de evidenciar la efectividad.

Necesitamos estar preparados para enfrentar los retos relacionados con la movilidad, el trabajo *online*, el cortoplacismo, la innovación constante, la flexibilidad, los cambios veloces, los trabajos por proyecto con personas de diferentes países y la articulación con los ritmos y estilos de las nuevas generaciones.

Peter Drucker explicaba la diferencia entre el trabajador manual (material) y el trabajador del conocimiento diciendo que «en el “trabajo manual” la tarea es evidente mientras que en el “trabajo del conocimiento” no lo es». En épocas anteriores, un panadero podía medir su productividad de acuerdo con el número de panes hechos en una jornada laboral; en cambio, hoy en día, se necesita entender claramente cuáles son los objetivos que se deben alcanzar, definir las acciones que componen cada tarea, los recursos que se precisan y las personas implicadas. Para ello, es necesario haber desarrollado una serie de competencias en las que confluyen lo *hard* y lo *soft*, surgiendo así el concepto

de competencia digital, entendida como la combinación de capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes que nos sirven para alcanzar objetivos con eficacia y eficiencia en contextos altamente digitales[2]. Dichas competencias, independientemente del nivel que tengas en la compañía, afectarán tus resultados, al ser imprescindibles para cualquier profesional del siglo XXI (hecho que hemos evidenciado en las intervenciones con diferentes rangos organizacionales), ya que un déficit en una de ellas reduce la productividad y afecta los resultados de las demás, convirtiéndose en un obstáculo para el cambio tanto personal como empresarial. Entender la importancia de estas competencias y conocer el nivel en el cual nos encontramos nos va a permitir actuar frente a las necesidades y retos actuales, lo que facilitará la detonación de un círculo virtuoso en el que el fortalecimiento de una amplifique y potencie las demás.

Las competencias necesarias para desenvolverse en el entorno actual son:

- **Adaptación al cambio:** responder ágilmente a las modificaciones, tanto en el contexto inmediato como a nivel mundial, con la mejor calidad de desempeño posible. Suena muy bien desde el concepto, pero en la práctica nos resistimos al cambio, nos incomoda tener que modificar nuestra rutina, pues tenemos un cerebro hecho para sobrevivir con el mínimo esfuerzo. Para adaptarse hay que vencer el temor a lo desconocido, aceptando la necesidad de incorporar nuevas formas de ser y de hacer como única opción de permanecer al día, ampliar la zona de confort y expandir sus límites. Propiciar el caldo de cultivo necesario para que las otras competencias digitales puedan crecer y dar frutos depende, en gran medida, de nuestra capacidad de ejercitar la flexibilidad cognitiva en el día a día de manera proactiva y constante.

- **Conocimiento digital:** el interés vanguardista de estar informado y preparado para incorporar los avances tecnológicos en el área de desempeño, mantener viva la curiosidad y el deseo de aprendizaje son fundamentales para que esta competencia pueda desarrollarse y evidenciarse. El conocimiento digital incluye:
 - Hacer uso de herramientas y medios digitales en su desarrollo personal y profesional.
 - Integrar las nuevas lógicas digitales en su trabajo profesional.
 - Usar herramientas digitales para el pensamiento reflexivo, la creatividad y la innovación.
 - Gestionar de manera apropiada la identidad digital corporativa y propia.
 - Intervenir de forma responsable, segura y ética en entornos digitales corporativos o propios.
 - Evaluar críticamente prácticas de la sociedad del conocimiento.

Un profesional con un adecuado conocimiento digital aporta valor a la organización en su desarrollo, por medio de los siguientes componentes:

- Aumenta la productividad y acelera la innovación.
- Cambia la manera de gestionar el talento y los procesos.
- Mejora la flexibilidad y la capacidad de reacción y anticipación.
- Aumenta el conocimiento del entorno.
- Genera seguridad ante los cambios y la incertidumbre.

- **Gestión de la información:** cada día se crean 2,5 quintillones de bytes de datos[3], lo cual hace necesario contar con profesionales que tengan la capacidad para buscar, obtener, evaluar, organizar y compartir información en contextos digitales. Puesto que los datos no son de utilidad si no son procesados de manera adecuada, tener una capacidad de análisis, comprensión y pensamiento crítico, ante el gran volumen de información que recibimos, que nos permita discriminar y seleccionar aquella que es relevante para nuestra actividad o sector, puede ayudar a las organizaciones en los siguientes aspectos:
 - Generar conocimiento relevante.
 - Aportar inteligencia de negocio y análisis competitivo.
 - Facilitar la innovación.
 - Mejorar la circulación de la información y la eficiencia de los procesos.
 - Ayudar al posicionamiento de marca.
- **Enfoque:** mantener la atención en las acciones que se están ejecutando en el momento, regulando las interrupciones, tanto internas (emociones, sensaciones y pensamientos) como externas (compañeros, teléfono, correo electrónico), sin perder la orientación al logro.
- **Comunicación efectiva:** tener la capacidad para conversar, relacionarse y colaborar de forma eficiente con herramientas y en entornos digitales, integrar equipos multiculturales virtuales, distribuidos físicamente, y darles continuidad teniendo en cuenta las dificultades de pertenencia, apoyándose en plataformas tecnológicas, empleando un lenguaje claro y efectivo,

independientemente de la vía por la cual se transmita. Por lo tanto, la comunicación efectiva exige:

- Comunicarse de forma efectiva, tanto verbalmente como por escrito, utilizando medios digitales.
- Participar activamente en reuniones y debates, realizando aportaciones de valor.
- Generar contenido de valor y tener opiniones que ayuden a generar debate.
- Participar proactivamente en entornos digitales, redes sociales y espacios colaborativos *online*, realizando aportaciones relevantes.
- Establecer relaciones y contactos profesionales con medios digitales.

El profesional con una competencia de comunicación digital desarrollada le aporta a la organización los siguientes valores:

- Genera conocimiento de mercado y de clientes.
- Aumenta la eficiencia y productividad internas.
- Favorece el posicionamiento y la construcción de marca.
- Reduce los riesgos de crisis de marca.
- Incrementa la transparencia y la visibilidad del conocimiento interno.
- **Trabajo en red:** habilidad para autodirigirse y saber orientar sus acciones con claridad de propósito, dentro de los entornos de cooperación digital. Esto significa:
 - Gestionar la conectividad y el inmediatez.
 - Manejar la impulsividad.

- Trabajar en procesos, tareas y objetivos compartidos con medios digitales.
- Coordinarse y trabajar en equipo, en entornos y con herramientas digitales.
- Gestionar de forma eficiente el tiempo y los recursos humanos asignados, usando medios digitales.
- Desarrollar e implementar estrategias personales y organizacionales para el trabajo en red.
- Colaborar en redes formales e informales compartiendo información y conocimientos.
- Generar interacción y relaciones de calidad en entornos y comunidades *online* aprovechando la inteligencia social.

Un buen trabajador en red le aporta a la organización los siguientes valores:

- Mejora la circulación de la información y del conocimiento, tanto tácito como explícito.
- Facilita la eficiencia de los procesos.
- Promueve la creatividad e innovación y facilita la serendipia.
- Impulsa el aprendizaje informal entre miembros de la organización.
- Refuerza el sentido de pertenencia y la alineación a los objetivos estratégicos.
- **Aprendizaje permanente:** gestionar el aprendizaje de manera autónoma, conocer y utilizar recursos digitales, así como participar de comunidades de aprendizaje, que le permitan actualizarse, informarse y aplicar las nuevas habilidades en el día a día. Para ello, es necesario:

- Emplear Internet para mantenerse actualizado respecto a su especialidad o campo de conocimiento.
- Conocer y utilizar herramientas y recursos digitales para la buena gestión del conocimiento.
- Participar en actividades de formación *online* formal o informal.
- Contribuir al aprendizaje entre iguales en entornos virtuales y comunidades de práctica.
- Transferir su capacitación en entornos analógicos a los nuevos entornos y herramientas digitales.
- Dar visibilidad a su capacitación profesional utilizando la Red.
- Establecer y mantener una red de contactos profesionales de valor en redes virtuales.
- Mejorar sus competencias personales y laborales.

Pensando en la organización, con todo lo anterior:

- Mejora la eficiencia y reduce los costos de la formación.
- Desarrolla la cultura interna de la organización.
- Mantiene a la organización actualizada y competitiva en el mercado.
- Favorece la creación de redes de aprendizaje interno.
- Facilita el intercambio de información y, a la larga, la innovación.
- **Visión estratégica:** tener la habilidad para comprender el fenómeno digital e incorporarlo en la orientación estratégica de los proyectos de su organización, definiendo