

¿Resiliencia o agilidad?

ALMA LAZO

El mundo y las organizaciones necesitan líderes con un perfil que combine la agilidad con la resiliencia.





No son tan lejanos los días cuando, para ser exitoso ante las crisis -personal o empresarialmente hablando- había «sólo» que ser consistente, buscar clientes nuevos para vender nuestros mismos productos, pluralizar las fuentes de divisas y hacer un plan de reducción de costos (el cual solía comenzar por adelgazar la plantilla de personal, contener gastos de viaje, aplazar los programas de entrenamiento, etc.). Sin duda, cambios de mayor duración y alcance también han estado presentes: sede geográfica y venta de marcas, por ejemplo. ¿Suena esto familiar? ¿Te evoca alguna situación?

¿Adivina qué? Hoy no viajamos, no imprimimos, podemos despedir a la mitad de la gente y de cualquier forma estar condenados a la quiebra y al fracaso. Esta crisis es distinta.

LOS LÍDERES DE ANTES

Tradicionalmente el talento diferenciado se buscaba con un impecable currículum, proveniente de una prestigiosa universidad y con éxitos a sus espaldas. Típicamente hemos buscado a los líderes de nuestras organizaciones con experiencias probadas y proyectos exitosos, como los que nosotros teníamos entre manos. Esto aplicaba, pues las condiciones de nuestros entornos y las necesidades de nuestros clientes podían permanecer vigentes varios años sin cambios significativos. A menos, claro, que una nueva iniciativa provocara alguna disrupción en esa industria específica. Los cambios eran pocos y acotados.

Con el objetivo de disminuir el rango de error en estos procesos críticos de búsqueda de talento, los especialistas en personas y las consultoras más prestigiosas introdujeron el tema de la selección y desarrollo del talento por competencias: visión estratégica, toma de decisiones, resolución de conflictos, gestión de equipos, orientación a resultados, por mencionar algunas. Se desarrollaron sistemas muy robustos para corroborar las experiencias pasadas de estos líderes, las cuales permitían pronosticar estos mismos comportamientos en el futuro.

En la última década, con el aceleramiento tecnológico y digital, hemos visto cambios dramáticos para diferentes sectores. ¿Qué está pasando hoy? Si bien el PIB acumulado de los países miembros de la OCDE ha crecido de forma

consistente los últimos 70 años (ver Gráfica 1) en los últimos 15 hemos visto variaciones significativas: hay picos y hay valles, lo que implica que algunos sectores habrán visto ganancias muy por encima del promedio, mientras que otros han experimentado bajas sensibles lo cual significa la desaparición de empresas y hasta de *clusters* empresariales.

Esta situación comenzó a apuntar una necesidad en los procesos de atracción de talento, en la que se agregaban competencias como la capacidad de adaptación y flexibilidad. Ya no bastaba con las cuestiones meramente operacionales, sino había que añadir atributos del carácter. Las empresas comenzaron un proceso paulatino de valoración de actitudes *soft* cuando antes quizá eran menos relevantes.

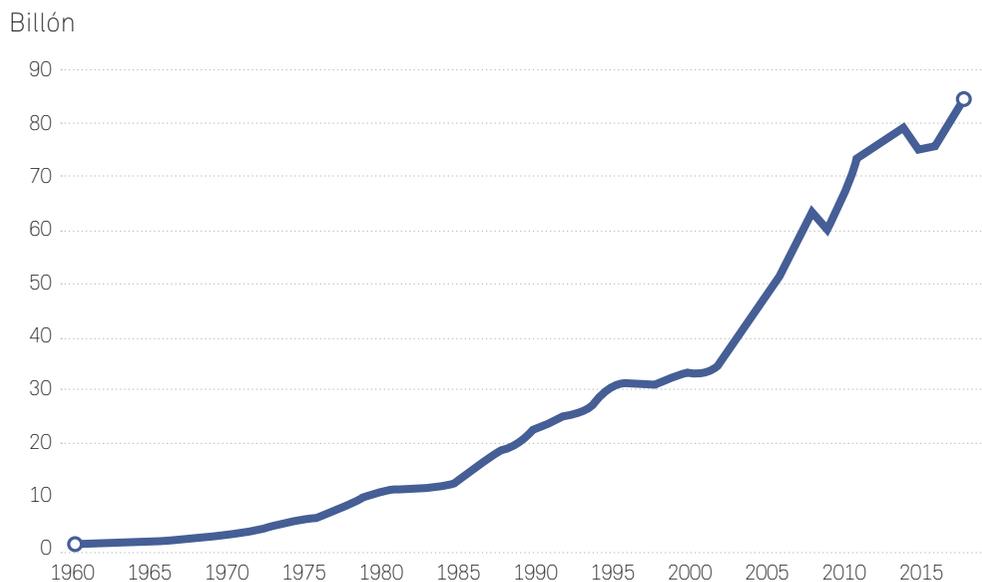
LOS NUEVOS ATRIBUTOS

Demos «doble *click*» a lo que ha pasado en estos últimos meses. ¿Qué distingue a aquellos que

toma de decisiones ágiles; saber desarrollar diferentes escenarios, proyectarlos y cambiarlos, no sólo cada día, sino varias veces al día; transformar la línea de producción y el servicio mismo, son algunas de estas cualidades.

Gráfica 1. PIB (US\$ a precios actuales)

Datos sobre las cuentas nacionales del Banco Mundial y archivos de datos sobre cuentas nacionales de la OCDE.



parecen estar «surfeando el tsunami» –es decir, sobrellevando la crisis con cierta calma–, de otros que quizá no lo hemos logrado? Más aún, ¿qué atributos encontramos en aquellos que están logrando aprovechar una crisis inimaginable para una generación que no había vivido algo pálidamente parecido? Hay unos pocos que saltaron inmediatamente y han visto a través del alquitrán lo que nadie más había sospechado. ¿Qué pensamos acerca del perfil de un líder que está enfrentando una situación nunca antes vista?

Sin duda, los rasgos de carácter que los distinguen son habilidades que en el pasado no eran bien recibidas o eran hasta castigadas en muchos ambientes. Toma de decisiones ágiles; saber desarrollar diferentes escenarios, proyectarlos y cambiarlos, no sólo cada día, sino varias veces al día; transformar la línea de producción y el servicio mismo, son algunas de estas cualidades. Esta agilidad, la vemos presente en la famosa resiliencia, la cual no es un estoico resistir, sino saber recargar energías y administrarlas para poder pasar la línea de la meta.

Esto es como si un corredor usara unos tenis aerodinámicos, y al mismo tiempo le permitieran –por sus características de seguridad– entrar en una planta de manufactura de alto riesgo. La metáfora puede causar una ligera sonrisa, pero es así como se ven los líderes que requerimos hoy. En el fondo estamos hablando de una síntesis de dos virtudes: agilidad y resiliencia.

Ambas son atributos del carácter. La primera se refiere a la capacidad de reaccionar de manera prudente y veloz, nunca emocional. La segunda habla de poder reconstituírnos tras el embate de la crisis; recuperarnos y salir fortalecidos. Llamemos a esta síntesis «agiliencia» (o «resilidad», si prefieres).

Si esta síntesis de dos atributos, la *agiliencia*, la trasladamos al resto del equipo de liderazgo –un segundo nivel, por ejemplo–, hablamos de equipos totalmente flexibles. Lo que antes algunas organizaciones planeaban ejecutar como «una buena práctica», por ejemplo, emular el buen manejo de proyectos e innovación de otras industrias, usar metodologías ágiles, eliminar jerarquías, equivocarse-correr rápidamente, ajustar los mecanismos de compensación, entre otras, hoy se vuelve indispensable. En cuestión

de días se volvió algo imprescindible. Los equipos *agilientes* no se cuestionan si «pudieran» o «deberían» plantear escenarios con rapidez. Lo hacen.

Algunos lo han logrado, y eso es lo que les ha permitido sortear la tormenta de la mejor manera. En estas organizaciones, el equipo que las dirige se ha mezclado y ha colaborado y con esto han desarrollado soluciones en tiempo récord. Es indispensable eliminar los silos, enfocar esfuerzos, priorizar y descartar asuntos no relevantes: es lo que hace un equipo *agiliente*.

En un tercer nivel, la organización como un todo, el liderazgo *agiliente* logra hacer relucir a los liderazgos y creatividad informales, desde cualquier lugar o nivel en sus equipos. Las soluciones más diversas y atinadas las han encontrado en contribuciones individuales de gente «de línea», sin pasar por los «filtros» habituales y sin ningún «comité» de mejora. Sobra decir que hay más de un director que empieza a ponerse nervioso.

Algo nos dice que la *agiliencia* llegó para quedarse y que probablemente la necesitábamos antes. Había muchas señales que no

supimos ver. Desde hace años, distintos líderes de opinión habían señalado la vulnerabilidad de la economía mundial ante desafíos naturales, como pueden ser desastres o enfermedades. La crisis de 2007 fue un pequeño aviso que escogimos olvidar pronto. Por ello, a esta pandemia no le quisimos poner la atención debida desde el principio. Gobiernos y empresas, ciudadanos de a pie en todo el mundo vimos el problema como algo local, «algo de China», y jamás nos imaginamos la velocidad y el impacto que tendría en todo el mundo. Aquí es en donde la *agiliencia* nos hubiera podido ayudar a reaccionar más rápidamente.

La volatilidad, el riesgo y la incertidumbre no se pueden pronosticar. No pusimos en nuestros estados financieros o planes de negocio la afectación de la COVID-19. Lo que sí podemos es aprender como líderes, como equipos y como organizaciones una nueva forma de trabajar y no esperar a que la «casa arda» para prepararnos. No esperar sólo para «hacerlo en el futuro», sino reaccionar en un presente complicado o muy probablemente para volver a empezar. </>

Lo que sí podemos es aprender como líderes, como equipos y como organizaciones una nueva forma de trabajar y no esperar a que la «casa arda» para prepararnos.



La autora es directora ejecutiva de Recursos Humanos en Scotiabank.



IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESTA GENERACIÓN DE LÍDERES HARÁ HISTORIA

México está viviendo un periodo de readaptación como nunca antes, y para llevarlo hacia adelante, es necesario formar una generación de empresarios que comprenda el valor de aprender y trabajar en equipo.

En IPADE, nos esforzamos en desarrollar los mejores Programas de Perfeccionamiento y MBAs, a través de una cultura de *networking* y estrategia colaborativa, que complementa las habilidades de liderazgo en cada uno de nuestros participantes.

SÉ PARTE DE ELLA.



ipade.mx

**THE
WORLD
CALLS**
FOR BETTER LEADERS