



OLIVIA

LIDERAR EL NAUFRAGIO

Cómo repensar un nuevo
modelo organizacional

Autores: Guido Olomudzski, Rocio
Veites y Reynaldo Naves

Navegábamos a velocidad de un crucero sin preocuparnos por nada, hasta que algo cambió: el 26 de febrero del 2020, las noticias anunciaban que un hombre de 61 años había dado positivo de COVID-19 en San Pablo, Brasil. Se confirmaba el primer caso en Latinoamérica. Y, así, terminamos nadando en mar abierto con poco más que algunos elementos para armar una balsa que nos llevara a tierra firme.

Como arena en el fondo del mar, el coronavirus sólo nos dejó ver qué tan clara era el agua luego de habernos revolcado como un tsunami por toda la playa. A través de una investigación realizada durante el 2020 con aproximadamente 160 líderes de Brasil, Argentina, Chile, Colombia, España, Perú y Uruguay, y dividida en tres etapas, nos propusimos comprender: ¿cuáles fueron los desafíos que la pandemia trajo a las organizaciones y sus líderes? ¿De qué manera podíamos ensayar respuestas para encarar la reconstrucción con nuevos *insights* que nos permitieran dar sentido a sus vivencias?

Es imposible comenzar un análisis pormenorizado de cualquier investigación sin comprender que todos los encuestados fueron, al igual que el resto del mundo, rehenes de la pandemia y de sus consecuencias sociales, políticas, personales y ambientales al momento de responder y, por tanto, sus puntos de vista no pueden ser leídos sin comprender el momento histórico que vivimos: sus miedos, sus certezas, sus puntos de vista.

Las magnitudes que desencadenó la COVID-19 no reconoce reyes ni mendigos, y al mismo tiempo, el resultado que pueda tener en las subjetividades resulta, a la fecha, inconmensurable. Sólo tendremos claridad cuando el tiempo haya pasado y hayamos construido un relato que organice lo que sucedió desde que estalló la pandemia.

Foucault desarrolló el concepto de Discontinuidad en la historia y lo definió como los puntos de inflexión que demuestran los límites de los procesos que nos definen. De esta manera, la COVID-19, pensado tal vez como el evento de quiebre más importante de esta era, trajo una nueva perspectiva sobre nuestras creencias y, a partir de ellas, el modo en que pensamos y hacemos las cosas; un nuevo orden que aún está lejos de cristalizarse, pero que plantea sin duda nuevas preguntas.

Para este autor, el orden es una operación en la que se establecen los parámetros que fijan los sistemas de clasificación vigente: el espacio de las identidades, las semejanzas, las analogías e incluso las diferencias.

HABLANDO CON WILSON

Como en la película *Náufrago* (2001), fuimos víctimas de un evento inesperado que nos obligó a encontrarnos con nuestras competencias y falencias, y demostró que, en términos reales, estamos mucho más interconectados con nuestra esencia de lo que pensábamos. En esta nueva situación, el viejo paradigma empieza a mostrar quiebres irreparables y somos nosotros quienes construiremos las clasificaciones y el espacio de las identidades en la nueva era postpandemia. Y para eso hacen falta más y nuevas preguntas.

Es momento de sentarnos a hablar con Wilson –la pelota de voleibol que se convirtió en el confidente de Tom Hanks en aquella película– y, en un ejercicio de introspección, mirar con nuevos ojos los retos que nos presenta el contexto. Hay que romper con la narrativa anquilosada que hoy falla en cuestionarnos qué necesitamos para establecer nuevos parámetros de conexión, no sólo para sobrevivir, sino para construir sobre los escombros de los viejos paradigmas. Se necesitan nuevas formas, más sofisticadas, más inteligentes y más sustentables, de relacionarnos con el contexto.



Wilson representa los viejos axiomas que nos dieron un soporte importante en algún momento de necesidad o supervivencia, pero que hoy resultan insuficientes. Es fácil vivir en la isla con Wilson, pero si queremos salir de la precariedad conceptual en la que nos dejó la pandemia y llegar al continente en la seguridad de un nuevo status quo, necesitamos algo más que una pelota con la que hablar.

A estas alturas, el líder entiende la importancia de su vínculo con los otros, que antes daba por sentado. Pero ¿qué tal si hay otros náufragos? Tendrá que salir de la comodidad de su isla para encontrarlos y liderarlos hacia tierra firme. No ya como quien detenta un cargo de poder, sino como quien goza de la validación de los demás y la capacidad de ser habilitador y propulsor de las capacidades de sus organizaciones, para poder ser vector y catalizador de las nuevas narrativas y soluciones que den sentido a las cicatrices que deje el proceso.

Lo que sigue es un análisis que parte de encuestas realizadas durante el 2020 y que trazan **tres momentos claros**:

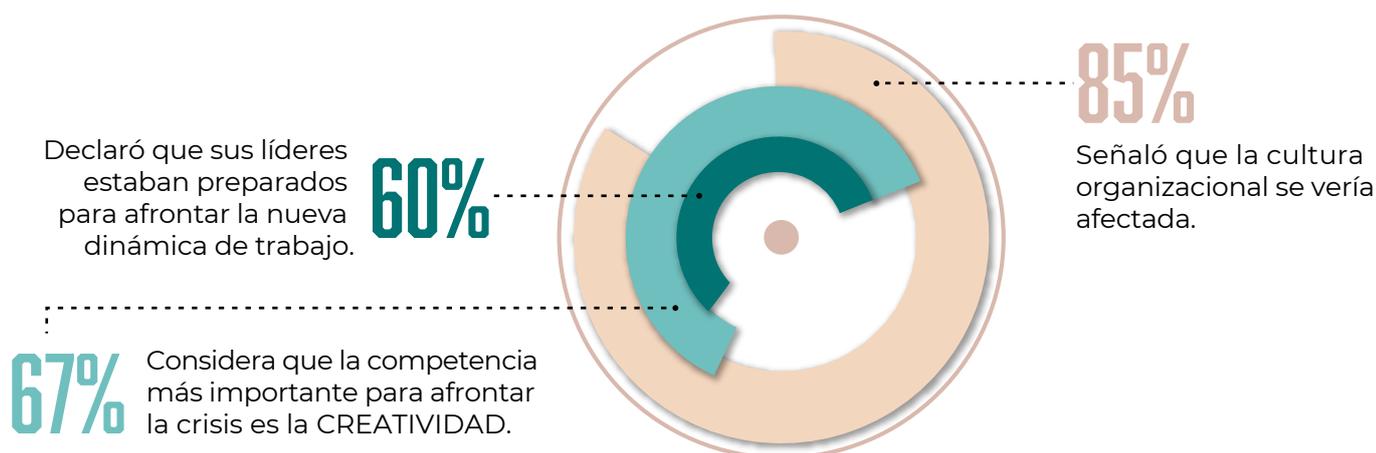


BITÁCORA DE VIAJE

La primera investigación se hizo en mayo del 2020. En esta oportunidad, el 60% de los encuestados –el 27% eran miembros del Top Management y el 22%, del Middle Management– declararon que sus líderes estaban preparados para afrontar la nueva modalidad de trabajo, aunque el 85% señaló que creía que la cultura organizacional se vería impactada.

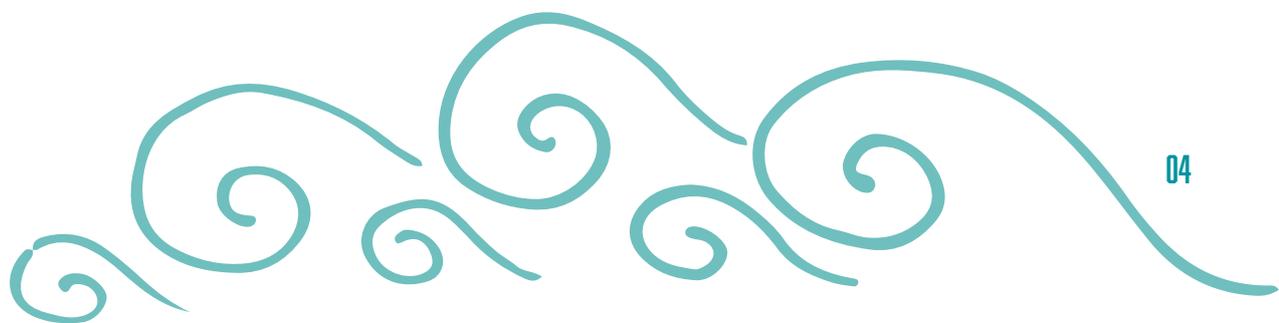
Por su parte, el 66% consideraba no saber cuáles serían los cambios de comportamiento que tendrían sus colaboradores mientras que el 72% aseguraba no saber cómo podría impactar en el comportamiento de sus clientes. Es decir, estaban todo lo preparados que podían estar, habían conseguido llegar a tierra firme, lo que demostraba sus competencias, pero sin la certeza ni el entendimiento del impacto que podía traer esto en la coyuntura ni en nuestro principal aliado de crecimiento: nuestros colaboradores, proveedores y clientes.

TER ESTADÍO: SUPERVIVENCIA



Fuente: Olivia

Frente al contexto de mantenerse vivo en las “isla” delante de un océano que se mostraba hostil, en esta encuesta el 67% respondió que la competencia más importante para afrontar la nueva realidad sería la creatividad –los ejecutivos la necesitaron como nunca–. Para poder adaptarse a este ambiente, la mayoría se volcó a generar nuevos productos y servicios para dar una respuesta inmediata que posibilitara mantener el barco a flote, pero creando, al mismo tiempo, canales de comunicación que les permitieran acercarse a sus clientes y entender cómo estaban siendo impactados por la pandemia y medir la atmósfera del momento con la mayor cantidad de información posible.



¿SOBREVIVIR EN LA ISLA O VIVIR FUERA DE ELLA?

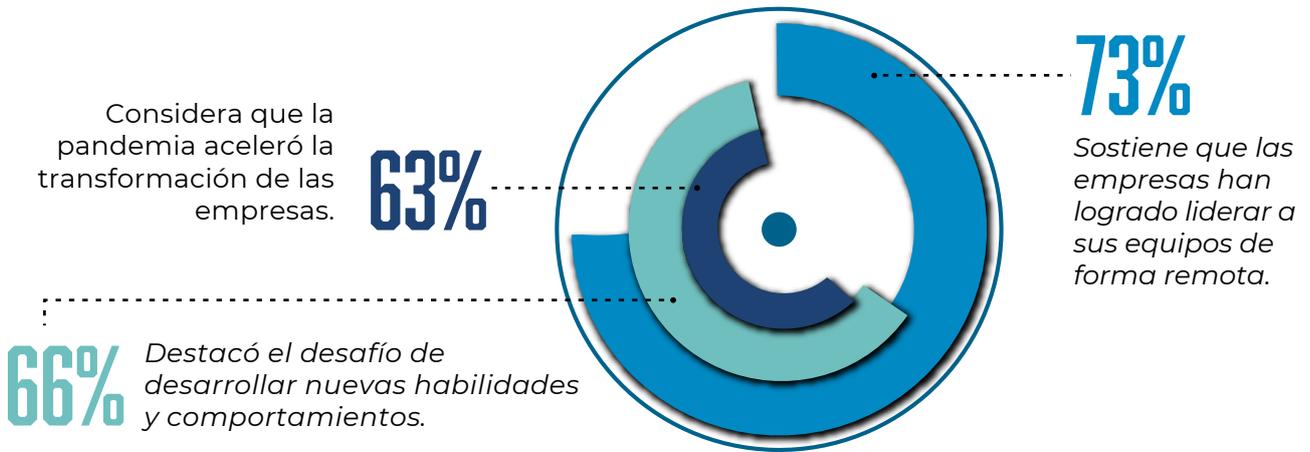
En agosto, Olivia realizó la segunda investigación con foco en cultura organizacional para ver cómo se encontraban las empresas tres meses después. El 63% consideraba que la pandemia aceleraría la transformación y el 33% que modificaba su rumbo, mientras que el 53% aseguraba que la cultura estaba alineada y sólo requería ser reforzada.

Esto resulta interesante porque es difícil pensar en una cultura alineada cuando, en función de las respuestas de mayo, aún era imposible determinar el impacto que esta situación podía tener no sólo en los colaboradores y clientes, sino en las familias e individuos como parte núcleo del cuerpo social, o en términos foucaultianos, la configuración de los nuevos parámetros en pugna que decodifican el Nuevo Orden. Habían logrado organizarse con otros naufragos, utilizando muchas de las técnicas de su vida anterior, pero sabiendo que el mar abierto traería consigo nuevos desafíos para los que no tenían respuestas.

Naturalmente, es lógico pensar que seguirá siendo difícil por un tiempo determinar el impacto real en las sociedades, y cuáles son las nuevas lógicas de clasificación que formarán las bases para el entendimiento del mundo después del naufragio. Es por eso que es importante acercarse al problema con la conciencia plena de que estamos en transformación, y que en momentos de incertidumbre es importante asegurarse de saber cuáles son las preguntas adecuadas.

Si bien en agosto un 73% de los encuestados consideraban que las empresas habían logrado liderar productivamente a sus equipos de forma remota, cuando ponemos el foco en los principales aspectos a desarrollar y los principales desafíos que tienen por delante las organizaciones, el 68% no dudó en marcar el liderazgo de equipos virtuales como el principal aspecto.

2DO ESTADÍO: ACEPTACIÓN



Fuente: Olivia

Por su parte, un 66% destacó el desafío de desarrollar nuevas habilidades y comportamientos en el mismo segmento de la organización. Cuando profundizamos en las principales dificultades de las personas en este nuevo contexto, el 58% resaltaba el aprendizaje de habilidades para gestionar equipos remotos y 57% el lograr el engagement del equipo.

Es el momento de los líderes de conversar con su Wilson, para poder facilitar una mirada crítica con capacidad de respuesta al interior de la organización que dé lugar a la mirada, tal vez disruptiva e incómoda, de cualquiera de los miembros del equipo.

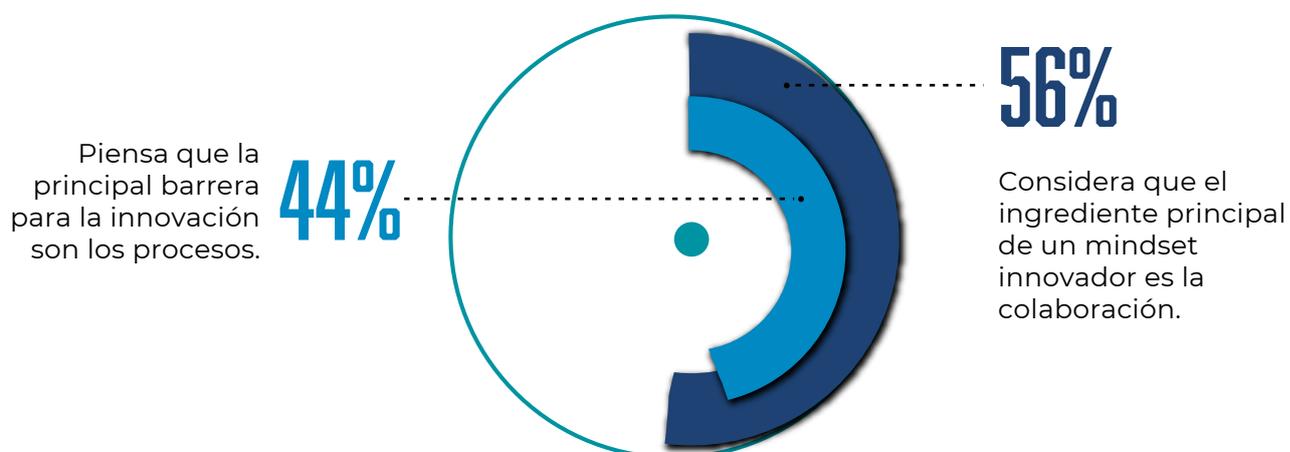
El nuevo líder se destaca por su capacidad de crear viajes experienciales que potencian los resultados de los integrantes de su equipo y de generar ambientes de cooperación y sinergias con otros dentro y fuera de la organización. Frente a un mundo cada vez más dinámico y complejo, con sociedades cada vez más líquidas, es vital cuestionar las estructuras para crear nuevos modelos de liderazgo que puedan dar respuesta a la necesidad de adaptación de las empresas en el cambio y la gestión del mismo.

Sabemos que no lograremos construir un nuevo paradigma con Wilson. Tenemos que movernos y salir cada uno de la isla, y organizarnos con otros náufragos para construir una tripulación sólida que entiende que todos son igual de importantes para lograr pasar de la supervivencia al nuevo paradigma.

¿CÓMO VIAJAMOS JUNTOS?

Con respecto a la tercera etapa de la investigación, con foco en innovación, realizada en diciembre, es importante resaltar un dato interesante. Si bien más de la mitad (64%) de los encuestados cuenta con un área específica para esto y un 72% respondió que su compañía tenía una estrategia clara, el 44% piensa que la principal barrera para la innovación son los procesos. Esto es interesante porque un 48% –las mismas personas que contestaron que la principal barrera son los procesos– asegura que la innovación de su empresa es Top-Down, pero al mismo tiempo todos coinciden en que el foco de sus organizaciones será seguir apostando a nuevos productos y servicios.

3ER ESTADÍO: INNOVACIÓN



Fuente: Olivia

¿Es posible hablar de innovación cuando no hay procesos que habiliten la innovación Bottom-Up? ¿Es innovar el rol de los líderes? ¿Cuáles son las implicancias de un modelo Top-Down en las organizaciones? ¿Por qué siguen focalizados en nuevos productos y servicios si aún no logran comprender el impacto en los consumidores ni en los colaboradores? ¿Seguimos anclados al viejo paradigma o estamos construyendo las bases del nuevo?

Un problema común en el modelo Top-Down es que, a menos que la persona esté en el lugar más alto de la organización, es probable que muchos líderes no tengan la posibilidad de cambiar los valores de toda la empresa, e incluso, en ese caso, muchas veces es difícil cambiar los valores de los empleados, por lo que las transformaciones culturales a menudo resultan complejas por la falta de alineamiento entre el Top y el Middle Management, y la distancia entre los tomadores de decisiones y el resto de la compañía.

En esta oportunidad, el 56% respondió que el ingrediente principal para un *mindset* innovador no es la creatividad –como en la primera etapa de la investigación– sino la colaboración. Esto muestra que antes creían que la creatividad era más importante porque no tenían ideas para el futuro ni había tenido tal vez que innovar por apuro para sobrevivir. Pero ahora se dan cuenta de que nada sirve si no hay una compañía que pueda responder a los desafíos de un mar cada vez más complejo y que, a menudo, las grandes ideas vienen de equipos de varias personas y no de mentes maestras.

También podemos ver cómo comenzaba a crearse una conciencia de que la nueva realidad no era pasajera, y que tenía que cambiar necesariamente la manera en la que trabajaban y colaboraban, logrando generar nuevos equilibrios y sistemas de trabajo que permitan dar sustentabilidad a lo que se viene con la mirada puesta en el liderazgo como actor principal y catalizador de los cambios de la organización. Poniendo a los líderes como una interfaz entre negocio, cultura y equipos, en un contexto donde la realidad pasó a ser, más que nunca, híbrida con el mundo digital.

Podemos animarnos a decir que el rol del líder ha cambiado para siempre. El capitán ya no puede liderar desde la seguridad de su camarote, sino que tendrá que tomar el rol del vigía. Aquel que puede ver adelante, para a partir de esa experiencia orientar a la tripulación a generar acciones que logren mitigar los peligros de un mar tan revuelto, aquel que logre ser un habilitador del trabajo del resto, un estratega que mira desde arriba la organización, que puede señalar qué se está desatendiendo, mientras ve el accionar de todos sus colaboradores y puede distinguir en qué es bueno cada cual, para poder llevar a todos al continente transformados en personas aptas para recodificar el nuevo mundo.

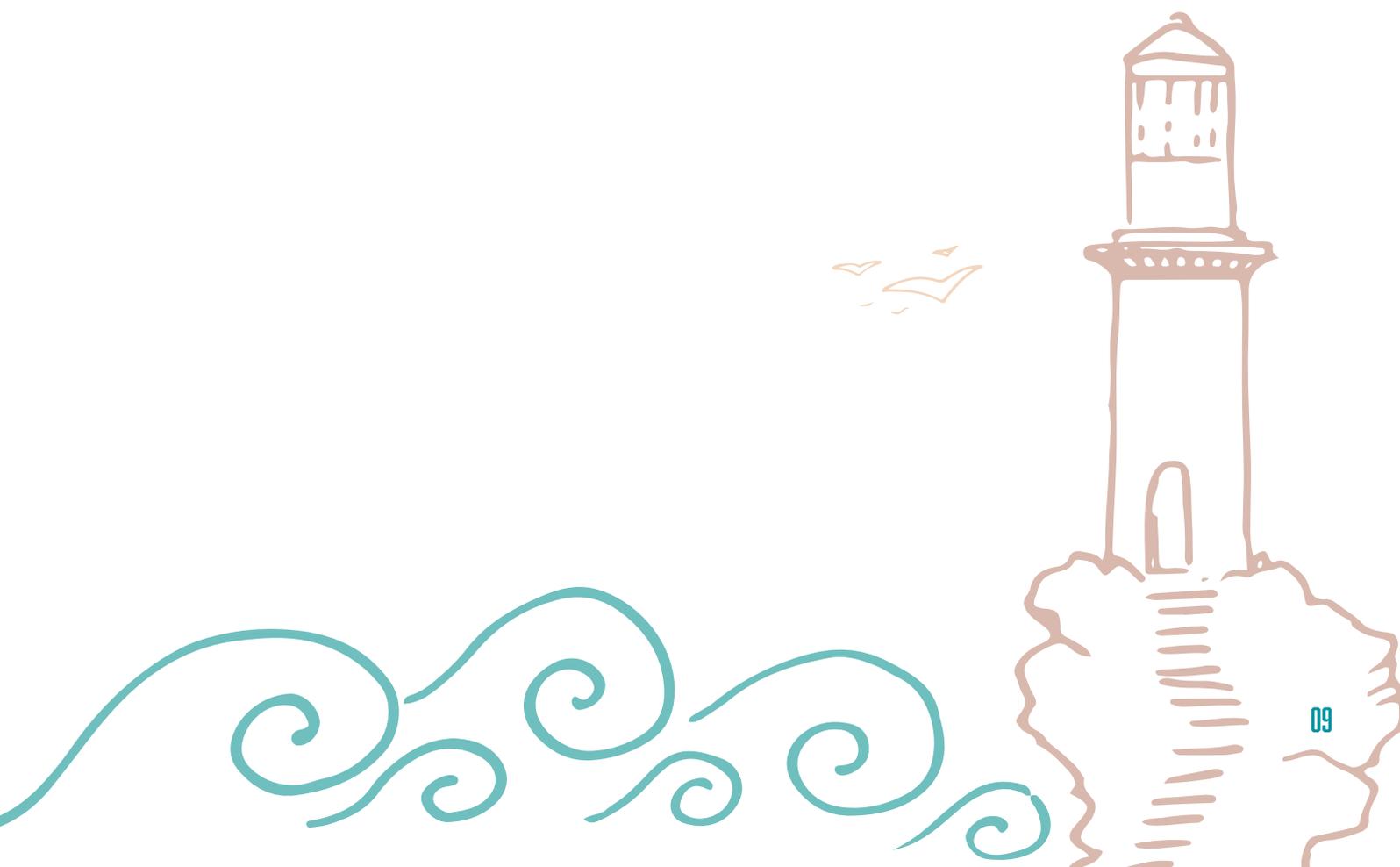


SENTAR LAS BASES PARA LA SUSTENTABILIDAD

Los equipos, acostumbrados a caminar sobre tierra firme, se encontraron de pronto frente a un contexto que no comprenden, en el que sus herramientas habituales ya no funcionan. No podemos pensar ni actuar de formas lineales dentro del contexto de múltiples variables de impacto en nuestras vidas personales y de las organizaciones. No hay un plan ni objetivo, sino que son múltiples. Los ciclos, casi diarios, de crisis pasan a ser la nueva normalidad.

Pero, como dijimos al principio, la pandemia nos mostró que no distingue entre reyes y mendigos, que la estabilidad que sentíamos era eso, una sensación y ya no nos alcanza para explicar el contexto.

Es por eso que Jamais Casio, futurólogo e investigador del Institute for the Future, ideó el BANI, una nueva forma de explicar las situaciones en las que se ven inmersas las organizaciones. BANI significa “Bien frágil, Ansioso, No lineal, e Incomprensible”, y es una nueva forma de acercar nuestras preguntas de manera apropiada al contexto.



PERO, ¿QUÉ HACER?

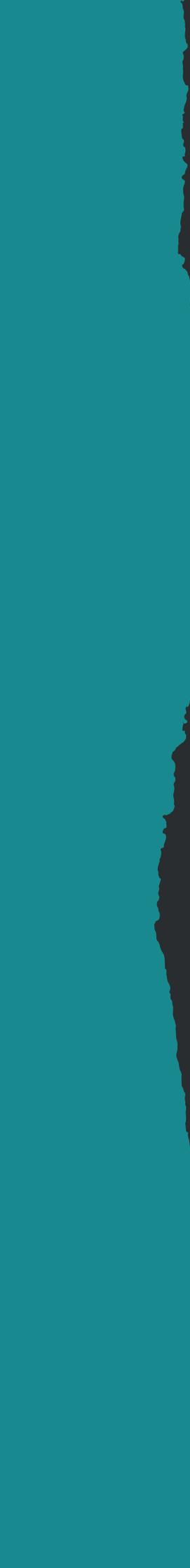


Es importante entender que para poder afrontar el mundo BANI es vital contar con una estructura lo suficientemente flexible y comunicada como para poder afrontar los problemas que se vienen. El mismo Casio entiende que estamos en un contexto en el que confluyen la pandemia global, las crisis políticas y los desastres climáticos. Es por esto que los líderes como bastión de la cultura de la organización frente a equipos que mutan con mayor frecuencia, deberán apelar su capacidad para generar nuevas lógicas que inspiren a sus equipos a reconvertirse hacia las lógicas sistémicas que imperan en el mundo empresarial con empatía y escucha.

En la era de la virtualidad pandémica hemos vivido la dificultad del cambio en carne propia y entendemos más que nunca cómo nuestra salud mental y grupal depende de poder gestionar un adecuado equilibrio de la creciente demanda de ser multitasking. A nivel laboral, la falta de presencialidad nos demostró la importancia de la comunicación como elemento de poder –o de impotencia– a la hora de gestionar equipos altamente demandados. Es por esto que el líder debe licuarse, y aprender a cambiar de forma en función del entorno, cada vez más incierto.

Un equipo efectivo será aquel que pueda gestionar las capacidades del grupo y utilizarlas para dar respuestas a las nuevas preguntas que plantea el contexto, mientras los líderes buscan nuevas preguntas más allá del horizonte de la organización, en nuevos interlocutores que puedan traer nuevas miradas sobre el nuevo mapa que debemos trazar en conjunto.

El contexto exige nuevas capacidades y el líder, transformado hoy en guía, deberá colectivizar la incertidumbre actual garantizando la posibilidad de todos los miembros de su tripulación de poner sus capacidades al servicio del barco. No es más el vigía, sino un líder llano, líquido, un Wilson que se conoce a sí mismo, a sus compañeros –y sus Wilson–, que deberá dejar fluir y utilizar la información que le garantiza su posición estratégica al servicio de la improvisación, y sólo un líder que ha navegado en la era del naufragio del 2020 sabe el valor de un equipo que funciona basado en estas fortalezas individuales y de grupo.



OLIVIA

A Global Transformation Orchestra

**ARGENTINA | BRASIL | CHILE | COLOMBIA
ESPAÑA | MÉXICO | PERÚ | PARAGUAY**

