



CRISIS *MINDSET* BY OLIVIA

Enero 2021

INTRODUCCIÓN

Ejemplo introductorio

El mensaje del CEO no dejaba espacio para dudas: “A partir de mañana, todos los ejecutivos trabajarán desde escritorios ubicados en una misma sala. Sus antiguas oficinas pasarán a ser salas de reuniones”, rezaba el mail que el máximo responsable de la compañía de telecomunicaciones envió en la segunda semana de la pandemia. Con más de 14.000 empleados en todo el país, la orden significaba el fin de la oficina ejecutiva y el inicio de una rebelión. La gran mayoría de gerentes de área se hizo presente en los próximos días y semanas ante el CEO para tratar de persuadirlo a cambiar de opinión. Sin embargo, el líder de la compañía no vaciló: “Si al fin de esta pandemia estamos igual que cuando entramos en ella habremos fracasado”, sentenció. Nueve meses más tarde, la compañía, una de las cinco organizaciones más grandes en su sector a nivel latinoamericano, cumple su quinto trimestre consecutivo de crecimiento.

Te invitamos a leer el siguiente análisis de Ezequiel Kieczkier, Socio fundador de OLIVIA.

RAZÓN DEL ANÁLISIS

La pandemia desnudó capacidades colectivas de las organizaciones que potencian el éxito o el fracaso en un contexto de crisis. A mismas capacidades técnicas y medibles (*cash flow*) herramientas tecnológicas disponibles (productos y servicios) hubo empresas que lograron crecer mientras que otras -en igualdad de condiciones- hoy están cerca de desaparecer.

Además, la pandemia sumó una característica que no se había dado en crisis anteriores. En 2020, no hubo un sector productivo que no sintiera las repercusiones que generó la batalla global para contener la expansión del virus. En comparación con otros momentos de la historia, en los cuales solo algunas industrias y mercados quedaron afectados, esta vez el impacto fue generalizado y global. Las proyecciones económicas para el cierre de 2020 dimensionan su impacto. La economía registrará una caída del 4,9 % este año, según las últimas estimaciones del Fondo Monetario Internacional (IMF, por sus siglas en inglés). Lo novedoso: las economías más impactadas serán las desarrolladas. En promedio, el Producto Bruto Interno (PBI) se reducirá allí en un 8%, con picos negativos de -12% en países como España, Italia o Francia. Por su parte, las economías emergentes, sufrirán una pérdida promedio de 3%, según el FMI, siendo su principal “perdedor” la región de América Latina, para la cual los especialistas proyectan una caída de su bienestar de más del 9%. El diferencial lo genera la presencia de China y de las potencias emergentes de Asia. Su proyección muestra un saldo negativo de apenas 0,8%.



con una mirada **centrada en la oportunidad y la abundancia**. La base para hacerlo fue el estado mental (*mindset*) desde el cual se animaron. Cabe recordar que toda organización interactúa en el marco de un estado mental general sobre la base de un set de reglas (escritas y no escritas). Este puede tener un impacto positivo o negativo sobre el accionar dentro de la empresa. Esta “polaridad” es la que define el *mindset* a la hora de actuar.

El reciente encuentro *Crisis Mindset*, organizado por OLIVIA en el marco de Singularity University Summit México, que contó con más de 1500 inscriptos, deja varios datos que lo comprueban.:



Pero, aún en este escenario desafiante, hubo empresas que lograron no solo sostener su nivel de ingresos sino incrementarlos. No nos referimos a las empresas que por su modelo de negocios eran más propensas a beneficiarse de las necesidades que genera una crisis global: empresas como Zoom, Amazon, MercadoLibre, Netflix, Salesforce o símil. En el último año, hubo también empresas de sectores tan tradicionales como la telefonía, la industria del cemento o de alimentos que lograron afrontar el reto.

El objetivo de este análisis es revelar el denominador común que lleva a una organización no a priorizar la supervivencia sino a crecer en un estadio de crisis generalizada. La conclusión más importante es que las empresas “ganadoras” lograron redefinir o alterar su modelo de negocio

Por su parte, la mayoría de los encuestados identificó el liderazgo como el factor cultural más comprometido por la transformación que disparó la crisis: un 44,4% de las respuestas marcaron el ejecutivo como el que más sintió el impacto.

Es en base a estos datos y experiencias que nos impulsó a preguntarnos:

¿Cómo una organización puede cambiar su mindset y cuánto puede aprovechar ese mecanismo para hacerse más resiliente e, incluso, anticiparse para estar preparada para un cambio de escenario futuro?

QUIÉNES LE GANAN A LA CRISIS

Si algo reveló el último año es que no es necesariamente el poderío financiero de una organización ni la diversificación de su cartera de productos o servicios son quienes definen su futuro. En el escenario que plantea el Siglo 21, la habilidad para reinventarse pasó a ser más importante que la evolución de su flujo de caja. Lo interesante que nos demostró este estudio es que lograr el activo principal para mantenerse lo suficientemente ágil en base a un *mindset* positivo no es una clave reservada a un tipo de empresas (por ejemplo: las tecnológicas). Es mucho más resultado de un modelo de acción y pensamiento que de una condición estructural.

En base a la comparación entre casos de empresas que sirvió de fuente para este análisis, las “organizaciones ganadoras” reúnen un conjunto de capacidades que las diferencia. Son estas:

- ✓ **Capacidades organizacionales**
- ✓ **Capacidades individuales de sus líderes**

En su conjunto, son capaces de cambiar la polaridad del *mindset* de una organización y constituyen la base de lo que definimos como el **modelo del Crisis Mindset**, una hoja de ruta que permite activarse como organización para afrontar y, en el mejor de los casos, aprovechar una crisis.

EL MODELO

Cada cuadrante del modelo tiene su contracara o su ancla, su estado positivo o negativo y cuenta con tres pre conceptos que funcionan como un "ticket to play" para poder implementarlo en una organización de alta complejidad.





CAPACIDADES ORGANIZACIONALES

Las capacidades organizacionales hacen hincapié en los activos y habilidades que trae consigo una organización. Se trata de tres herramientas que le transmiten agilidad al modelo de negocio y lo hacen adaptable a un nuevo contexto. Instalar el conjunto de estas habilidades / capacidades en una organización permite sentar las bases para incluso reformular el modelo de negocios y contar en ello con el compromiso del cliente interno.

ORIENTACIÓN A LA OPORTUNIDAD VS. ESCLAVOS DE LA COYUNTURA

Las dos polaridades conviven situacionalmente en la conciencia de la organización. Sin embargo, el focalizar la capacidad colectiva en momentos de alto estrés hacia la detección de oportunidades permite desarrollar una capacidad competitiva diferencial ante situaciones de incertidumbre, volatilidad y complejidad.

Si las condiciones cambian por un shock exógeno, el modelo de negocio probablemente también deba sufrir modificaciones. Es necesario que los ejecutivos sean ágiles, perspicaces e innovadores para abandonar, aunque sea temporalmente, lo que hasta ahora funcionaba para aprovechar o generar nuevas oportunidades de negocio que la reconfiguración de un shock externo genera. Y la pandemia es un ejemplo claro de este tipo de shocks y las reconfiguraciones que produce.



Características de la orientación a oportunidades

- **Utilización de técnicas como foresight:** permiten calcular escenarios posibles y mapeo de oportunidades de negocios para cada escenario. La clave en entornos de crisis dinámicos es prepararse para más de un escenario generando y entendiendo oportunidades de mediano y corto plazo que requerirán una respuesta en cada una de las categorías.
- **Estudio constante de motivaciones humanas subyacentes:** permiten originar y detectar nuevos hábitos, nuevos comportamientos y nuevas tendencias no descubiertas aún. Para esto último, es clave trabajar con movimientos contra-intuitivos.



Características de los esclavos de la coyuntura

- **Mindset fijo en variables no controlables:** genera situaciones como la circunscripción de estrategias de negocios a variables que no son controlables. Ejemplo: Compañías de producción primaria depositan el 80% de su éxito al valor de un *commodity*. Este caso es muy natural en productores agrícolas de América Latina, que por falta de valor añadido a su producción son rehenes de la coyuntura. El oscilante valor del *commodity*, como metales y granos puede llevarlos de la gloria al fracaso en semanas.
- **Movimientos contractivos en la misma estrategia:** compañías que no asumen que puede cambiar el eje de negocios o el valor agregado de su producto.
- **Capacidad de innovación atrofiada por falta de práctica**

MOVIMIENTO CONTINUO VS. PARÁLISIS/ ANÁLISIS

En épocas de crisis, la parálisis no es una opción. Tampoco lo es cambiar el estilo, la visión o el rumbo de raíz para satisfacer ansiedades. Un ejemplo básico pero útil: Imaginemos estar solos en un bote, en el medio del mar. Si se genera una fuga, tomarnos 5/6 horas para determinar qué hacer pondrá en riesgo nuestra vida. Lo mismo sucederá en empezar a remar sin evaluar, antes qué dirección promete las mayores oportunidades para encontrar ayuda.

“ Todos tenemos un plan hasta que recibimos el primer golpe. Si te quedas quieto después del primer golpe en una pelea, probablemente no vendrá nada bueno después. ”

Mike Tyson



Características del movimiento continuo

- **El MVP recurrente:** “*Keep walking*”, es quizás uno de los *claims* más conocidos de la publicidad (Johnny Walker). Pero en épocas de crisis se transforma en una regla de oro. En general, las épocas de crisis traen aparejadas incertidumbres, falta de claridad, escenarios dinámicos variables fuera de control. Uno de los puntos más importantes para operar con movimiento continuo es aceptar que no encontraremos el resultado perfecto de nuestras acciones. Más válidos serán los MVP (*minimal value proposition*), la iteración ágil y la construcción de valor en real time. Son ellos los que incluso en una situación como la de un bote con fugas, nos permitirán avanzar, mientras tapamos los agujeros del bote.
- **El Plan B:** El movimiento continuo requiere remar, rápido, con fuerza y en la dirección correcta, con la alternativa de poder corregir el rumbo mientras avanzamos. En paralelo, se puede ir preparando el Plan B. Porque, si sólo nos concentráramos en hacer múltiples Excel con proyecciones terribles de nuestro flujo de caja -la situación en el bote- es muy probable que el final sea poco feliz.
- **La combinación de control y aceleración:** Las organizaciones exitosas que hemos estudiado generan paradas de control intermedias combinadas con *sprints* de aceleración, que permitirán impulsar la transformación por partes. Esta combinación permite instalar una mirada de aprendizaje y corrección de rumbo simultáneo. La clave es la unión de una mentalidad de largo plazo que incorpora un plan de validación de acción para el corto plazo. Es decir, la mirada de toda la organización se centra en el propósito de la organización pero habilita un sistema ordenado por KPI's y así operar en base a criterios objetivos sobre el día a día de la organización. La meta: instalar la costumbre de revisar de forma recurrente decisiones en base al cambio de conducta que manifiestan nuestros clientes.

El ejemplo

Una de las principales compañías de telecomunicaciones de América Latina, con más de 14.000 empleados, supo dividir su *budget* por Trimestre (Q) y bloqueó esos presupuestos durante la pandemia. El resultado: a medida que sus *sprints* y resultados de corto plazo eran razonables, desbloqueó el resto de los Q pero -lo más importante- nunca frenó la dinámica de la compañía ni su aceleración. Supieron aprender a estar cómodos en la incomodidad.

LEARNING AGILITY VS. FIXED LEARNING

Quizás uno de los elementos más estáticos de los últimos 500 años fueron las estructuras de aprendizaje que fueron sacudidas por completo en 2020. La universidad como entidad y la escuela en instancia primaria fueron redefinidas en su conjunto – en cuestión de semanas. Sin embargo, es uno de los cambios que solo podía tener ese punto de inflexión violento con un evento de quiebre de proporciones épicas como una pandemia. Discutimos hace años que el modelo educativo está obsoleto y necesita transformarse digitalmente desde la mentalidad hasta sus praxis diarias.

Cuando un niño de 5 años quiere saber algo, ya no recurre a un libro sino al comando de voz de YouTube Kids. Las dinámicas de aprendizaje se han modificado a gran velocidad. Todas las instituciones educativas tienen hoy “su zoom” y están aprovechando para integrar a sus programas académicos aplicaciones de aprendizaje apalancadas en juegos como herramientas de incorporación de conocimiento ágiles. El objetivo: fomentar la investigación digital y el pensamiento crítico. Si llevamos este mismo desafío a una organización de alta complejidad en el mundo empresarial veremos que el problema es que los ejecutivos ya no se animan a ser niños de 5 años. Deberían reconsiderarlo, ya que la pandemia los enfrentó a dos desafíos concretos: **¿Cuán importante será la plasticidad y la adaptabilidad entre sus *skills* futuros? Y ¿Cómo gestionar el aprendizaje en real time en un mundo en el cual la ejecución no se termina nunca?**

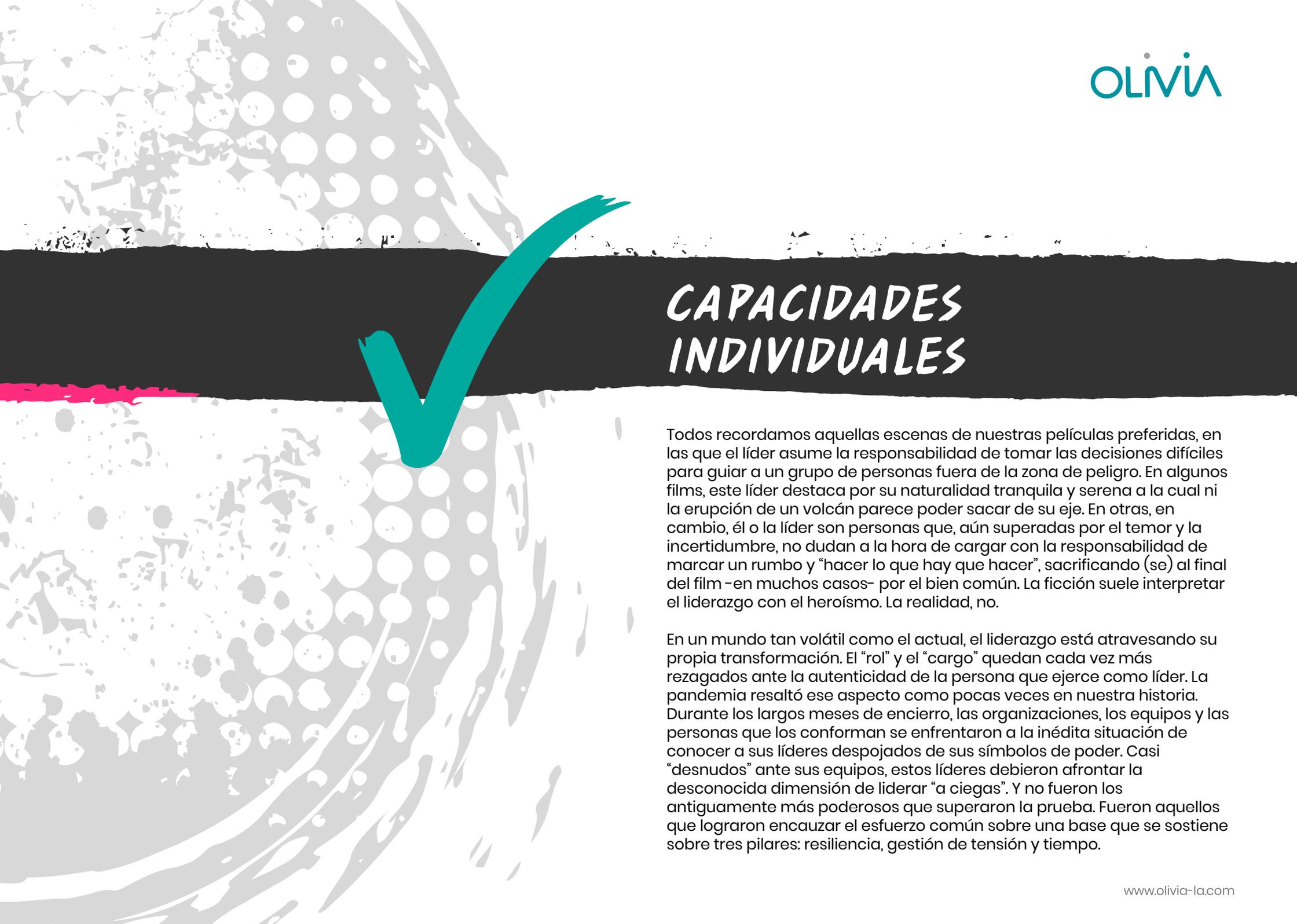


Características del Learning Agility:

- **Un nuevo set de habilidades:** En general, el contexto de crisis mueve variables inesperadas en tiempos record cuando se trata de un cisne negro, que redefine la realidad. Esto, como lo demostró el COVID-19, trae aparejado un cambio en el set de habilidades colectivas e individuales sea para operar en formato teletrabajo, para operar nuevas herramientas, para desaprender lo aprendido durante años.
- **Una mayor capacidad de adaptación:** Esta mirada de aprendizaje ágil nos obliga a pensar sistémicamente sobre los desafíos que tenemos y entender cuales capacidades necesitamos generar individual y colectivamente. Porque, en el mundo al que llegamos tras 2020, más que nuestros títulos académicos servirá nuestra capacidad de adaptación.

El ejemplo

En Google, el 20% de sus empleados no tienen título universitario. Es más valorada y evaluada al momento del ingreso su capacidad de adaptación y aprendizaje que sus títulos rimbombantes. Es la cultura del “aprender todo” vs. la cultura tradicional del “sé todo”.



CAPACIDADES INDIVIDUALES

Todos recordamos aquellas escenas de nuestras películas preferidas, en las que el líder asume la responsabilidad de tomar las decisiones difíciles para guiar a un grupo de personas fuera de la zona de peligro. En algunos films, este líder destaca por su naturalidad tranquila y serena a la cual ni la erupción de un volcán parece poder sacar de su eje. En otras, en cambio, él o la líder son personas que, aún superadas por el temor y la incertidumbre, no dudan a la hora de cargar con la responsabilidad de marcar un rumbo y “hacer lo que hay que hacer”, sacrificando (se) al final del film -en muchos casos- por el bien común. La ficción suele interpretar el liderazgo con el heroísmo. La realidad, no.

En un mundo tan volátil como el actual, el liderazgo está atravesando su propia transformación. El “rol” y el “cargo” quedan cada vez más rezagados ante la autenticidad de la persona que ejerce como líder. La pandemia resaltó ese aspecto como pocas veces en nuestra historia. Durante los largos meses de encierro, las organizaciones, los equipos y las personas que los conforman se enfrentaron a la inédita situación de conocer a sus líderes despojados de sus símbolos de poder. Casi “desnudos” ante sus equipos, estos líderes debieron afrontar la desconocida dimensión de liderar “a ciegas”. Y no fueron los antiguamente más poderosos que superaron la prueba. Fueron aquellos que lograron encauzar el esfuerzo común sobre una base que se sostiene sobre tres pilares: resiliencia, gestión de tensión y tiempo.

RESILIENCIA VS. CRISIS EXISTENCIAL

La serenidad del liderazgo para generar una agenda pragmática y ejecutiva también será clave para considerar la agenda simbólica. ¿Qué estamos queriendo decirle a las personas? Que no deberían perder la capacidad de identificar las emociones que están transitando –por duras que sean– y llevarlas a conciencia para aceptarlas y seguir moviéndose.

Los peores ejemplos de liderazgo de CEOs fueron los que actuaron en forma iracunda o fríamente en los momentos más duros de la pandemia. Al no haber sabido leer el pulso organizacional, en momentos menos estresantes para la organización afrontan hoy escenarios en los que se cuestiona lo declarado. Los principios, el propósito y la cultura de la organización se reducen a meras declaraciones de intención. La razón: durante la gestión del COVID han operado contrario a lo siempre promovido. No estamos hablando únicamente de su resiliencia sino de su coherencia pública respecto a la ejecución de planes de acción centradas en el propósito, considerando una cercanía como un activo fundamental para transmitir tranquilidad y operar con certeza. Sería tan peligroso como ver a un cirujano especialista “sin calma” realizar una operación de alta complejidad. ¿Qué pensarían sus asistentes? ¿Cómo reaccionarían? ¿Qué emoción los embarcaría?

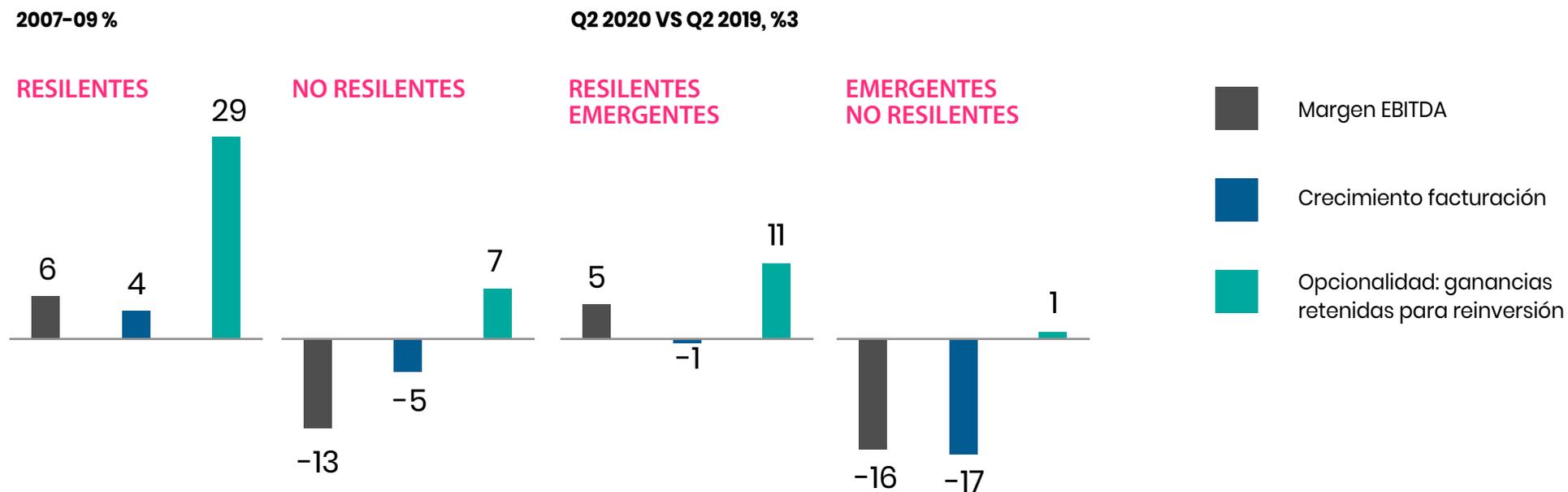
Administrar la tensión: la elección del líder

Quizás uno de los desafíos más grandes de los equipos de liderazgo es sostener y administrar la tensión del equipo. Es decir, sabemos que si no logramos administrar la tensión del equipo podemos tener un *burn out* generalizado, una bajada de productividad o empezar a tomar malas decisiones por tener nublado el juicio basado en emociones no conscientes como el miedo.

Es clave generar según (Peter) Senge la administración de una tensión creativa, que nos permita generar un entorno tal que el equipo actúe por visión o propósito.

Las compañías resilientes mostraron una performance balanceada en márgenes, crecimiento de la facturación y opcionalidad.

Cambio en margen EBITDA, crecimiento facturación y opcionalidad. Compañías resilientes vs no resilientes* en las recesiones de la gran crisis financiera y la crisis del Covid**.



*: resilientes en la recesión de la gran crisis financiera definidas como las compañías de cada rubro que se encuentran en el top 20% de retorno a los accionistas. Se define a las no resilientes como el 80% restante.

** : para la recesión del Covid se define a las resilientes emergentes como aquellas compañías de cada rubro que se encuentran en el top 20% del Altman Z-Score (correspondiente a Q2 2020 vs Q2 2019). Emergentes no resilientes son definidas como el 80% restante.

Fuente: S&P Capital IQ.

ECOSISTEMA SOCIAL PARA GERMINAR UN CRISIS MINDSET

El modelo *Crisis Mindset* para ser efectivo también debe considerar condiciones de contexto, también podemos pensarlo como el ecosistema en el cual se germina y cultiva un *mindset*. Si buscáramos generar un ambiente innovador y creativo pero castigáramos al que arriesga, propone o se equivoca, probablemente será un ecosistema que genere otro tipo de mentalidades antagónicas a lo buscado.

Si buscáramos las condiciones sociales que debemos generar en el ecosistema para fomentar un *Crisis Mindset* hay tres prerequisites:

1

Sin espacio para egos

Jamás podría funcionar un equipo de fútbol en el que todos quieren hacer el gol y operan para eso. Los equipos más exitosos en momentos límites dejan de lado el “Yo” y hacen primar el “Nosotros”. En Olivia lo practicamos a diario en esta Global Transformation Orchestra de la que todo nuestro equipo forma parte. Sabemos que tenemos figuras que brillan y se destacan mucho, pero nadie del equipo y ningún instrumento es por sí mismo condición suficiente para nuestro éxito como agentes del cambio cultural. Lo más importante es el logro colectivo. Y es que es en las crisis, en la adversidad, donde empieza a ser un *must* de supervivencia y no un *nice to have* para ganar el campeonato. Requiere reducir la ambición profesional para que el propósito y la misión puedan ser lo suficientemente enriquecedoras y convertir a los ejecutivos en una comunidad de “gladiadores”.

2

Equipo de C-Levels Compacto

Si hay una mesa que debe “limpiar” cualquier viejo enfrentamiento debe ser el top management. No quiere decir que no tengan que confrontarse sino que deben saber trabajar como cualquier equipo de alto rendimiento: tener capacidad de atravesar sus altas y bajas; sus momentos de gloria y aquellos momentos miserables. En momentos de alta incertidumbre, el equipo debe operar libre de creencias limitantes, tiene que poder tener la capacidad de generar nuevas creencias que le abran oportunidades y espacios creativos. Tiene que aprender a disfrutar de luchar en la adversidad en equipo y de ellos depende despertar el espíritu épico de la organización. Mas importante de lo que digan a la organización será lo que hagan, cómo se comporten. Cualquier fisura en la dirección de la organización y el equipo de management será muy transparente. En fin, siempre hay aspectos a reparar y formas de mejorar el juego colectivo pero para generar un Crisis Mindset deberán trabajar en “repararse”, reencontrarse y convertirse en un real equipo de alto rendimiento.

3

Sincronicidad

Los vikingos de la Edad Media desarrollaron una forma muy simple para aglutinar las voluntades comunes: hacían sonar los tambores, marcando el ritmo de la guerra. La necesidad de lograr esa sincronicidad se mantiene hasta hoy en nuestros equipos para lograr el máximo impacto. Claro está, el tambor no es quizás la mejor herramienta para lograrlo. Robert Hughes, ex coronel de US Army y profesor de la Universidad de Kellogg, escribió en la mitad de la pandemia un aspecto relacionado a esto. Su título: *“Battle Rhythm: A Blueprint for Leadership in Times of Crisis”*. Entre los aspectos mas relevantes de su punto de vista destacan:

- Habilitar el conocimiento compartido detallado de la crisis.
- Generar transparencia en sus procesos decisorios y críticos.
- Facilitar situaciones de toma de conciencia y planeamiento futuro más allá de la oficina del C-Level.
- Establecer reuniones específicas para entender el avance y el retroceso de los impactos de la crisis en forma colaborativa y colectiva.
- Escuchar ángulos y puntos de vista alternativos.

La razón es simple: **la sincronicidad no se da por arte de magia, se provoca.**

CON CLU SIÓN

En conclusión, el mundo cambiante que nos toca vivir exige habilidades que las organizaciones llevan en su seno desde siempre. Sin embargo, requirió de la llegada de un impacto externo tan transformacional como una pandemia para que estas validaran su razón de ser para toda organización que ambicione conquistar el futuro.

El *Crisis Mindset* es un modelo mental colectivo e individual que podemos elegir practicar y asumir. Y no solo en momentos de pandemia: también podemos aplicarlo en las típicas crisis que nos ha acostumbrado el mundo a tener en los últimos 20 años. Cada vez más frecuentes, lamentablemente.

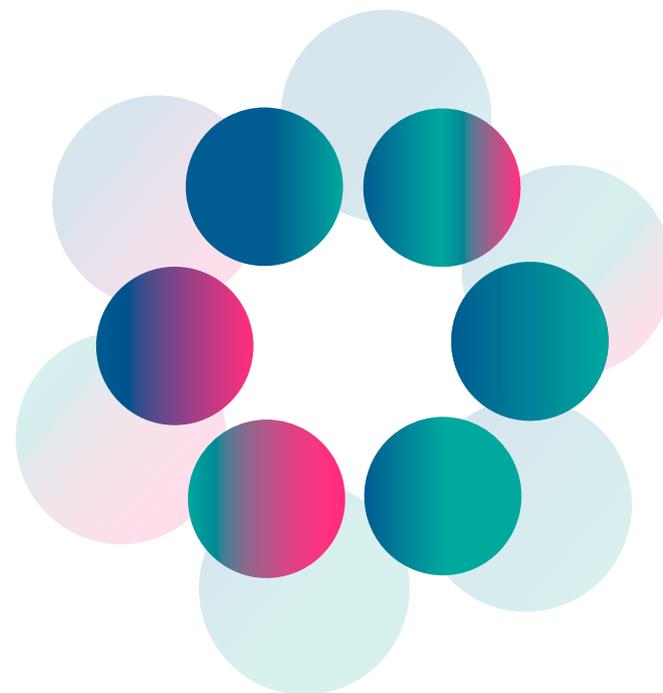
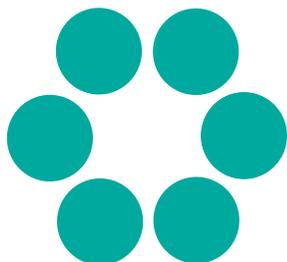
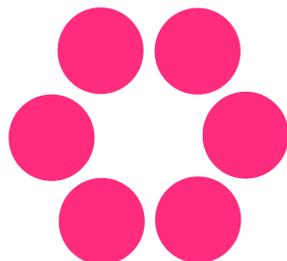
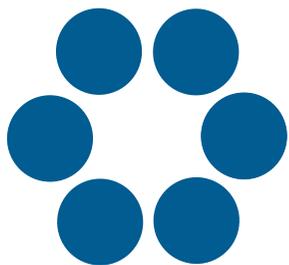
Es más, también podría ser un modelo mental que se entrena y se prepara continuamente tal cual es la memoria de un deportista. Se prepara y entrena años para esos minutos de gloria que entrega el deporte de alto rendimiento.

Algunos puntos importantes para cerrar:

- El modelo define las dos caras de la misma moneda. Todo movimiento tiene que ser en el plano plural e individual, debe considerar la racionalidad, la emocionalidad para entender que los momentos de crisis generan stress en distintos ordenes de la vida que debemos reconocer, administrar y equilibrar.
- Una de las claves centrales del mismo, según demostró la serie de entrevistas realizados para este análisis es el impacto de la crisis sobre los líderes. Especialmente, en el *top management*. Y, aquí, las aguas se dividieron en muchos casos entre dos extremos: la determinación a la acción y el sentido de vulnerabilidad. Fue entre estos dos extremos entre los cuales el resto de la organización quedó enmarcada a la hora de admitir la necesidad de corrección de rumbo, ritmo y formas. Para quien lo dude: De todas las personas que respondieron la encuesta de Olivia en el marco de Singularity University Summit México, que contó con más de 1.500 inscriptos, un 44,4% identificó al liderazgo como el eje cultural más afectado por la transformación que exigió la pandemia. Es también donde el *Crisis Mindset* más puede ayudar.

Quizás la conclusión más relevante es que buscar un modelo mental basado en un pensamiento colaborativo y colectivo se convierta en parte de la cultura de la organización.

Tener una cultura de *Crisis Mindset* implica desarrollar hábitos, declarar héroes, construir rituales, símbolos y espacios que permitan hacer que el *Crisis Mindset* sea un modelo mental compartido por todos los integrantes de la organización y no solo por unos pocos. El análisis demostró que las organizaciones que ya lo lograron y hoy trabajan desde un *Crisis Mindset* pueden superar en 2 o 3 veces los resultados de EBITDA de una organización promedio de su propia industria. Quienes tomen conciencia de esto y sepan actuar en consecuencia ya se estarán preparando para tomar ventaja de la próxima crisis.



Funcional:

grupo estático de personas, cada uno asumiendo un rol fijo basado en habilidades medidas de antemano y predicción de outcomes futuros.

Cross funcional:

network dinámico de personas, cada uno asumiendo un rol dinámico.. Ágiles para las necesidades del ahora y las posibilidades futuras.