

Esta situación inédita que provocó el Covid 19 convivirá por un largo tiempo entre nosotros, por ello hay que hablar de un liderazgo en el marco de un escenario Covid, más que del líder necesario durante la pandemia y otro para las postpandemia.

Por Cristina Bomchil*



El management que impone la emergencia sanitaria

Los líderes en la pandemia

No hay duda de que los líderes han debido desarrollar nuevas habilidades para enfrentar el difícil momento, manteniendo algunas competencias e incorporando nuevas, sobre todo colocando en el centro a las personas, pero sin descuidar lo que los financistas llaman “la caja”. Estamos viviendo el mundo VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) en su máxima expresión.

El primer y evidente desafío con que se enfrentaron los ejecutivos con equipos a cargo fue el impacto inicial, que de un día para otro, tuvieron que mandar a todos a sus casas. Algunos grupos estaban más preparados que otros, por las características propias de las funciones y su actividad específica. Pero en todos los casos, fue una sorpresa, y de repente estos líderes obligada y defensivamente se debieron convertir en *managers virtuales*.

No es lo mismo conducir un equipo a través de pantallas y videollamadas que conversar cara a cara. Todo lo que tiene que ver con motivación, escucha, definición de una visión, delinear objetivos, captar las diferentes opiniones y dar *feedback* comprende una dinámica muy diferente.

Surge desde un primer momento la necesidad de modificar la forma de comunicación, que implica adueñarse y amigarse con ciertas tecnologías, pero especialmente cuidar y transmitir de una manera distinta. Los líderes, al enfrentar la pandemia, tuvieron que desarrollar casi “superpoderes”. Aunque es verdad que cuentan con equipos de liderazgo que los complementan, como ha sucedido con los grandes empresarios de nuestra época, como Jeff Bezos, Steve Jobs, Bill Gates o Elon Musk, siempre han tenido una segunda línea que aporta lo que al número uno le falta. Mencionaré algunos de estos “superpoderes”.

1) Los líderes han tenido que empoderar y apoyar a sus equipos para que puedan reinventarse en un entorno de cambio continuo, como nunca antes habíamos visto. Para ello se requiere que actúen con disrupción, curiosidad y creatividad, siendo capaz de adelantarse a los cambios, actuar contra lo tradicional y establecido, disparar nuevas ideas, desafiar el *statu quo*, y animarse a experimentar. Esto está muy relacionado con animarse también al fracaso, adoptar el sistema

de ensayo y error, convivir con productos imperfectos. Tendrán mucho que rediseñar para ser exitosos, por ello deben ser capaces de moverse en la incertidumbre, en definitiva ser un líder ágil. Reimaginar el futuro implica trabajar sobre varios escenarios posibles para anticiparse a las circunstancias y a los cambios profundos que sobrevendrán, tanto del mercado, de los consumidores, de los colaboradores y de los proveedores.

2) También deberán desarrollar en forma superlativa una enorme empatía, para sostener y ayudar a su gente a atravesar el proceso al cual los ha sometido la pandemia, que implica un duelo, ya que muchos emergerán como una persona diferente en algunos aspectos. Este período tendrá fuertes costos emocionales y nuevos hábitos: están los que no pueden cortar y trabajan 24x24, los involucrados a *full* con la educación a distancia de los chicos y que les costará desprenderse, los que tienen exagerado miedo a infectarse, los que aprendieron *hobbies* como una deuda pendiente, los que reclamarán más tiempo para su familia. El líder tendrá que ser compasivo y humano más que nunca, ser capaz de escuchar y preocuparse por los otros, y compartir sus dolores. Aunque desde lejos físicamente, tendrá que estar más cerca que nunca.

3) El “superpoder” de la resiliencia, que es la capacidad de no resultar afectado psicológicamente por las situaciones adversas. Frente a circunstancias estresantes que lleven a resultados negativos, tiene y tendrá que adaptarse positivamente y seguir para adelante. Muchas horas trabajará en vano, para luego recomenzar hasta dar con la solución acertada.

4) Inspiración: más que supervisar gente y controlarla, será un líder *coach*, no un líder *capataz*, que pueda comprometer a la gente y desafiarla. Que la empodere y le dé autonomía, un proceso que ya empezó durante la pandemia. La servirá, y no al revés.

Los líderes durante esta crisis y post es necesario que estén al servicio de su gente, la acompañe, la motive, se sepa correrse de su lugar de “sabelotodo” y aprenda de sus colaboradores. Ya hay mentores “reversos”, donde los jóvenes les enseñan a los más grandes. Es la actitud continua de aprendiz, mostrarse vulnerable y saber decir que no sabe, cediendo el liderazgo al más capacitado para cada proyecto. Deberá comunicarse con su gente de un modo en que la decisión sea sostenida por todos, y lo hará con autenticidad, humildad, cercanía y compasión.

“El primero que se adapte a las nuevas condiciones, con capacidad de crear, va a ser el ganador.”

5) Ser un innovador social, tiene que abrazar un propósito, que está más allá de los objetivos y resultados económicos, y ser un ejemplo del mismo, donde los valores están por encima de todo. Involucrarse y conectarse con la comunidad, que es más amplia que los empleados y accionistas, y velar, de una forma u otra, por su bienestar. Infundir valores y ponerlos por encima de cualquier meta económica, porque esto le dará significado al trabajo, un propósito por el cual se puede trascender luego de la fuerte experiencia vivida. Focalizar en propósitos, más que en objetivos.

6) Ser digital, pensar digital más que manejarse con tecnología. Deberá reconvertirse en un ser digital, que abraza la tecnología, formando el mejor equipo posible humano/inteligencia artificial/robot, como lo llamó Kasparov: Centauro. Ese será el equipo que gane en los negocios. Que pueda adentrarse profundamente y más allá de lo que hizo defensivamente durante la cuarentena en las plataformas colaborativas, para poder conectar a la gente desde donde esté y a la hora que sea y desde allí poder apo-

yarla, desafiarla, entusiasmarla. Armará “equipos digitales y colaborativos”.

7) Un “formador serial” para reforzar la agenda de *reskilling*: los líderes a los que les irá bien serán los que pongan prioritariamente en su agenda procesos de aprendizaje que incluyan *expertise* digital, y mayores habilidades cognitivas, emocionales, y de adaptación. Aquel con el músculo de desaprendizaje y aprendizaje continuo será el más preparado para llevar a su empresa a una recuperación.

En resumen, el superlíder va a tener que transformar al colaborador de una plataforma virtual en una persona real, y se estará comunicando con una humanidad herida, postrada que nos afecta a todos. ¿Cómo le afectó a cada uno y qué es lo que se puede salvar para mejorar? Una de sus tareas va a ser reestablecer la esperanza, el coraje, indispensables para volver a innovar, y un poco darwinianamente competir. El primero que se adapte a las nuevas condiciones, no sintiéndose paralizado y con capacidad de crear va a ser el ganador. Con estos parámetros el futuro es brillante y no forzosamente una continuación de la depresión global que el mundo está pregonando. De hecho, hay empresas, países y continentes enteros a quienes les ha ido muy bien durante la pandemia. Simplemente entendieron lo que todo el mundo necesitaba de una forma novedosa. Al mismo tiempo los Estados han dado créditos a las empresas en dificultades. El mundo ha abierto la billetera y sacado a relucir sus reservas que parecían tan duras de obtener. La ciencia médica dispersa y dedicada a productos repetitivos, de repente se ha unificado investigando sobre un solo objetivo, un antiviral, una vacuna. Ante el paredón todo el mundo lo piensa dos veces y se pone inteligente. La historia lo ha probado y repetido mil veces. La gente se está olvidando de lo superfluo y está dedicándose a la supervivencia. La vida ha vuelto a cobrar el valor incalculable que tiene. Se acabaron los cosméticos mentales, los lujos y empezó la salud mental y física. ¿Qué les podemos ofrecer a esta nueva generación de jóvenes minimalistas y austeros?

Por último el superlíder tiene que recordar que una de las pocas felicidades verdaderas ofrecidas al ser humano es el ejercicio de su potencia creativa. Dicho de una forma más simple: trabajo. Explotarse a sí mismo en el ejercicio de dar el máximo de su capacidad intelectual y física es la receta de la felicidad mientras dure esa energía. No tiene que decaer. Hay que estimular, orientar y potenciar por el bien del otro. No conozco ningún creativo auténtico que en el acto esté deprimido, angustiado ni asustado. Estamos configurados de esta manera. Ni la adquisición de bienes materiales, ni el poder, ni siquiera el amor satisfacen esta necesidad para la que estamos diseñados en nuestro ADN. ■

* Directora General de Valuar