

LIDERAZGO PARA UNA RESILIENCIA EMPRESARIAL SOSTENIBLE

Por: Álvaro López Peralta



Las perspectivas optimistas para superar la crisis de la economía global nos indican la necesidad de que las empresas logren una apropiada resiliencia operacional y financiera a mediano y largo plazo; para lograrlo es imperativo que se aseguren de que la velocidad de recuperación que han logrado luego de los confinamientos durante la pandemia siga siendo sostenible en el futuro. Con ese objetivo, las empresas deberán tener en cuenta no solo las exigencias potenciales en la capacidad, sino también la salud mental y el compromiso con el propósito organizacional de su fuerza laboral.

Durante la pandemia muchas empresas se han adaptado en gran medida, a menudo con éxito, a nuevas formas de trabajar. Muchas empresas también adoptaron la digitalización y la reorganización de sus cadenas de suministros, y han podido desarrollar una comprensión más profunda del comportamiento de los clientes, obteniendo información que podrán usar no solo para hacer mejores apuestas sobre cómo puede evolucionar la demanda de un producto o servicio en particular, sino sobre cómo pueden adaptarse a la velocidad de los cambios en la cultura de los consumidores.

Aunque se ha hecho lo necesario, no será suficiente. Para continuar preparándose para la era posterior al COVID-19, los líderes deben hacer más que mejorar sus actividades diarias; necesitan considerar una perspectiva más amplia para estar dispuestos a repensar el cómo operan, e incluso por qué existen.

La pandemia ha aflorado y acelerado varias tendencias que tendrán un rol fundamental en la configuración de la futura economía mundial. Algunos sondeos realizados por consultores especializados han mostrado que algunos ejecutivos globales han identificado varias prioridades que las empresas querrán adoptar como su norte mientras navegan por las tendencias que están moldeando el futuro. Por considerarlas de la mayor relevancia, en



esta oportunidad haré referencia a tres de estas prioridades.

La primera de ella es la sostenibilidad, que considera el principio de producir bienes y servicios al mismo tiempo que provoca un daño mínimo al medio ambiente. Muchas empresas voluntariamente han tomado medidas serias en este sentido. Sin embargo, en un futuro no muy lejano, esa será la forma fundamental para hacer negocios, pues los consumidores y las entidades reguladoras insistirán en que así sea. En este contexto, la sostenibilidad debe realizarse en forma tan sistemática como la digitalización o el desarrollo de estrategias porque será una fuente importante de ventaja competitiva a largo plazo y porque contribuirá a las iniciativas globales para reducir el impacto del calentamiento global.

La segunda es el talento humano. Como todos sabemos, el elemento humano hace la diferencia de una organización, luego desarrollar el talento es y seguirá siendo una prioridad. Se ha dicho por algunos expertos que la organización del futuro no será - o, al menos, no debería serlo- similar a la que ha existido hasta los tiempos actuales o recientes. Necesitará ser más flexibles, menos jerárquica y más diversa. El equipo de gerencia tendrá la responsabilidad de seleccionar la estrategia más apropiada para las necesidades de cada organización.

La tercera prioridad, muy relacionada con la



segunda, es operar con un fuerte sentido de propósito. El propósito define la razón fundamental de una empresa y su impacto positivo resultante en el mundo. Las empresas ganadoras están impulsadas por un propósito y logran más y mejores resultados por ello. Tener un propósito claro ayuda a las empresas a reconocer oportunidades que emerjan, o que estén subyacentes, y a conectarse con sus clientes. Dado que los consumidores y la sociedad en general están esperando más de las organizaciones empresariales, aprovechar esas expectativas y convertirlas en oportunidades también puede ayudar a los accionistas. Estas es una prioridad que debe considerarse como una fuente de ventaja competitiva.

Los líderes empresariales deben reconocer y tener presente que los empleados quieren sentido en sus vidas y en su trabajo. Investigaciones previas han encontrado que las empresas con un fuerte sentido de propósito superan a las que carecen de uno. Las personas y colaboradores que dicen que viven su propósito en el trabajo son claramente mejores empleados: más leales a los objetivos organizacionales, mejor dispuestos a hacer un esfuerzo adicional -a hacer la milla extra-, y menos proclives a ir de la empresa.

Por supuesto que estas prioridades deben desarrollarse teniendo en perspectiva el importante marco de los beneficios que la digitalización y el uso de la tecnología de la nube pueda agregar al negocio; para llegar más rápidamente a ello las empresas deberán establecer un fondo sostenible que apoye la inversión requerida, explorando las opciones que le puedan aportar ventajas comparativas al negocio, y con políticas de recursos humanos apropiadas que les permitan atraer y retener el talento técnico especializado para operar en ese contexto.

La forma como estas prioridades sean implementadas podrá variar de una empresa a otra; algunas serán más importantes que otras, dependiendo del mercado en el que se desempeñen.

En un contexto de corto plazo, hasta ahora la pandemia ha mostrado cuánta flexibilidad se puede tener en cuanto a cómo y dónde trabajar. Como resultado, se podría pronosticar que el lugar de trabajo nunca

volverá a ser el mismo. Las organizaciones tendrán que acelerar la definición de una real capacidad, para cuando se haya superado la inmunidad de rebaño funcional, que les permita sostener su competitividad.

En este sentido, por el momento existen diversos enfoques en las empresas colombianas sobre cual es la mejor modalidad para operar, tal como lo reflejan diferentes las cifras que arrojan las encuestas que se han realizado. Esas cifras muestran claramente la conexión existente entre el tipo de negocio en el que se desempeña cada empresa y la modalidad de trabajo preferida, aunque muchas de ellas ya han comenzado, parcialmente, a regresar al trabajo presencial, algunos días de la semana, aun en aquellos sectores en los que el trabajo remoto -desde la casa del empleado- o el teletrabajo, ofrece ventajas tanto para la empresa como para el empleado.

En aquellos sectores productivos, como las industrias manufactureras, de la construcción, mineras, del transporte y comerciales, donde la logística establecida para las actividades operacionales es intensa en el uso de mano de obra, y requiere la presencialidad, es importante tener esquemas logísticos y diseños de puestos de trabajo que aseguren condiciones óptimas de bioseguridad que protejan la salud y la vida de los empleados, sin afectar significativamente la productividad y competitividad de estas empresas.

Dada la complejidad de las actividades empresariales, y pensado en las ventajas y beneficios para los empleados y los clientes, probablemente un modelo híbrido de trabajo sea el más apropiado, según el tipo de negocio. Involucrar a los empleados y colaboradores, a través del liderazgo de expertos en gestión humana, puede contribuir a elegir la modalidad de trabajo más conveniente, y sin dudas contribuirá a su exitosa implementación. Recordemos que la participación de los empleados en el proceso de planeación genera más compromiso con el logro de los objetivos organizacionales que se definan.