

LIDERAZGO DURANTE LA CRISIS DE COVID-19:
LECCIONES PRACTICAS PARA HOY Y EL FUTURO

Mendoza Spindola Hadsidy

Universidad Nacional Autónoma de México

Licenciatura en Negocios Internacionales

28 de septiembre del 2021

Introducción

El pasado siempre está con nosotros, incluso si está oscurecido u olvidado. Por ejemplo, las dos crisis que se han apoderado del mundo en una generación, primero en 2007 y luego en 2020, han influido en las economías y las sociedades a medida que el tiempo trabajaba para descubrir “el futuro”.

Durante la pandemia de COVID-19, vimos cómo la intervención gubernamental masiva, como durante la Gran Depresión de la década de 1930, es lo único que puede rescatar los mercados privados y proteger el orden social existente. Podríamos haber perdido nuestro camino en el bosque antes de ambas crisis, pero los políticos y funcionarios encontraron rápidamente la pista que podría llevarnos a un lugar seguro.

A medida que COVID-19 se extendió por todo el mundo en 2020, y poblaciones enteras se vieron repentinamente sujetas a bloqueos y otras restricciones, adoptamos patrones de comportamiento no vistos durante generaciones. Se nos instó a lavarnos las manos, limitar el contacto social y racionar nuestras compras de alimentos. En otras palabras, tuvimos que volver a aprender tradiciones que, para nuestros antepasados, eran habituales. A estos eventos los llamamos crisis porque interrumpen nuestra experiencia vivida. También alteran nuestras expectativas de futuro.

En estos momentos turbulentos, nos sentimos menos seguros de que el camino por el que viajábamos vaya por donde pensamos. Hay un instinto natural de seguridad, lo familiar y, quizás, sobre todo, la certeza. Tan pronto como las cosas cambien, queremos que vuelvan a ser como creíamos que eran en el pasado. También queremos respuestas. Queremos saber qué salió mal. Recurrimos a nuestros líderes en busca de soluciones. A veces buscamos nuevas personas que nos guíen. Hay un proceso de limpieza. Buscamos señales de que lo peor ha pasado. Sin embargo, el ciclo se repite.

Desarrollo

Pero lo que una crisis deshace nunca se rehace adecuadamente.

Todavía no sabemos qué significan los eventos de 2020 para el mundo. Las crisis son perturbadoras. Complican la vida. En medio de la pandemia, ansiábamos que terminara y que se acabaran los daños económicos y las restricciones sociales. Pero no debemos apresurarnos a volver a la normalidad. La pregunta que deberíamos hacernos ahora es qué se puede hacer para escapar de los efectos de la crisis de manera duradera.

Deberíamos querer construir un sistema económico y social más resistente. Debemos buscar fortalecer el sistema financiero. No deberíamos querer para dejar atrás estos y otros problemas para que los resuelvan las generaciones futuras.

Las lecciones de la crisis financiera mundial son relevantes ahora que el mundo mide las consecuencias del COVID-19. Durante lo peor de la pandemia, los políticos y los funcionarios mostraron una inmensa resistencia, fortaleza y creatividad, es decir, liderazgo. Pero también lo estaban inventando sobre la marcha, lidiando con información imperfecta y, más a menudo de lo que quisieran admitir, esperando lo mejor, de ahí que dejaran las mejores lecciones en este y otros campos.

En este caso, la pandemia merece un esfuerzo aún mayor para fortalecer la salud pública y los sistemas económicos a nivel mundial, sobre todo por el daño que ha causado a quienes menos pueden afrontar sus efectos.

La historia demuestra que cuando las naciones abandonan la cooperación, las crisis no solo son más difíciles de manejar, sino que es más probable que ocurran en primer lugar. La historia también nos dice tres cosas sobre las crisis.

1. Nunca terminan cuando pensamos (o nos gusta creer).
2. Las causas están siempre presentes, si no se ven o se pasan por alto.

3. Al resolver una crisis, siempre hacemos cosas que hacen que la siguiente sea más probable.

Esto significa que si nos tomamos en serio la actividad de prevención y gestión de crisis, debemos aceptar la naturaleza de la tarea.

El negocio de hacer que los sistemas altamente complejos y frágiles sean más seguros nunca termina. Como Sísifo, no tenemos más remedio que seguir presionando.

"A diferencia de Sísifo, tenemos la opción de permitir que la roca se aleje de nosotros. A veces se olvida que fue el desgobierno del rey griego, su arrogancia y engaño, lo que llevó a su castigo en el inframundo". (Sutherland, 2019, p. 213)

Si hubiera sido un mejor gobernante, no habría pasado una eternidad repitiendo la misma tarea, sin progresar. Es una historia poderosa y altamente simbólica. La metáfora para describir lo que sucede cuando no prestan atención a nuestras responsabilidades adecuadamente.

Este artículo explica cómo podemos hacer un mejor trabajo esta vez. Cómo podemos seguir empujando cuesta arriba con un propósito, no simplemente repetir la misma tarea familiar cuando permitimos que la piedra se aleje. Identificar las áreas en las que los gobiernos y los funcionarios deben enfocarse. Y en caso de que no lo hagamos bien y se necesite una póliza de seguro, también es una guía para la próxima generación cuando se enfrenta a las consecuencias de nuestras acciones.

Porque, aunque nadie sabe lo que va a pasar. "Las crisis cambian nuestra forma de pensar sobre el futuro. Nuestras suposiciones establecidas se modifican, a veces de manera radical, generalmente de manera inesperada. Podríamos querer creer que hay orden en el mundo y que el cambio histórico es gradual".

Pero para nuestro tiempo humano, si los acontecimientos han dado forma a nuestra experiencia. En última instancia, encontramos formas de hacer frente a estos eventos. Pero siempre hay un proceso de adaptación. Ya sea a nivel de un individuo, una organización o una sociedad entera, la alteración de nuestras suposiciones establecidas puede ser inquietante.

La pandemia de COVID-19 es un estudio de caso en la incertidumbre. Que nadie sabía cómo se propagaría el virus fue, desde el principio, muy claro.

Estaba igualmente claro que no había una idea establecida sobre cómo detener su propagación, con diferentes países siguiendo diferentes enfoques. Esta incertidumbre ejerció presión sobre nuestros líderes.

Aquellos que reconocieron la incertidumbre parecían y sonaban más realistas. Aquellos que decían comprender el virus, o que estaban optimistas sobre el brote, parecían cada vez más ridículos a medida que el brote se intensificaba. “Estas diferentes reacciones nos dicen mucho sobre cómo los humanos procesan la incertidumbre”. (Sutherland, 2019, p. 110)

Aquellos líderes que lucharon por comprender la situación, ya sea porque “subestimaron los eventos o simplemente estaban fuera de su alcance, demostraron ser más lentos para desarrollar respuestas creíbles”. (Kohlrieser, 2006, p. 76)

Aquellos líderes que “aceptaron la incertidumbre inherente, y no pretendieron saber lo que podría pasar, ya habían dado el salto emocional e intelectual requerido para resolver el problema.” (Kahneman, 2012, p. 35) Sabemos por nuestras propias vidas que a veces no nos preparamos para situaciones o encuentros.

Así es como la pandemia nos recordó las consecuencias cuando todo un país muestra esta tendencia. En una crisis, es peligroso pretender que las cosas pueden ser más seguras de lo que son en realidad.

Por lo que, la tarea del líder es confrontar la realidad, comprender la naturaleza de la incertidumbre, no evitarla o desear que desaparezca. También es su responsabilidad impulsar una respuesta. Sin embargo, en una crisis, los líderes y las personas que los rodean lo harán. los seres experimentan emociones poderosas. Estos pueden llevar a miedo, ansiedad o reticencia, todos los cuales pueden ser incapacitantes.

También puede desencadenar la respuesta opuesta con exceso de confianza, en sus diversas formas, lo que lleva a acciones audaces o apresuradas, o en ocasiones ninguna acción en absoluto. Todas estas reacciones generaran la búsqueda de soluciones.

Pero una crisis también crea una oportunidad para un líder decidido. En una situación de incertidumbre, la gente busca dirección. Vimos esto durante la pandemia de COVID-19. Aquellos líderes que encontraron una manera de hablar sobre los problemas con honestidad, al mismo tiempo que brindaban un sentido de resolución, fueron los más convincentes y merecieron elogios por su manejo de los eventos.

Por ejemplo, Ángela Merkel, la canciller alemana, y Jacinda Ardern, la primera ministra de Nueva Zelanda, encontraron este equilibrio. Es casi seguro que fueron ayudados por una acción gubernamental eficaz. Pero no cabe duda de que, a su vez, permitieron un gobierno eficaz.

Por el contrario, el líder excesivamente confiado, puede empeorar una crisis. Los efectos probables se minimizan. Aquellos que, en las primeras etapas del brote de COVID-19, malinterpretaron los riesgos o tardaron en priorizar las medidas de salud pública. Con sus personalidades naturalmente optimistas, como Donald Trump o Boris Johnson, que parecían tardar un poco en corregir sus reacciones iniciales demasiado optimistas. Esto no debería ser sorprendente.

Es menos probable que el individuo demasiado confiado se preocupe por el futuro. Es más probable que quieran tomar decisiones audaces, hacer algo, que se les vea actuar y que deseen parecer fuertes.

Pero los grandes gestos tienen consecuencias duraderas. Y la gente muere cuando descartamos los peligros y no permitimos las eventualidades dañinas.

"La confianza no es lo mismo que la competencia". (Syed, 2015, p. 223) Se requiere un tipo diferente de confianza en una crisis. La confianza para esperar y ver cómo se desarrolla una situación. El tipo de confianza para escuchar y observar, en lugar de hablar y actuar. El individuo que probablemente tomará mejores decisiones en una crisis es el que busca comprender primero y decidir en segundo lugar.

Esta es sin duda una de las lecciones de la pandemia mundial. Y es una lección que parecía haberse olvidado en la era de los políticos. Una de las ironías del brote es que ocurrió después de muchos años durante los cuales los políticos habían defendido con confianza soluciones simples a problemas complejos. COVID-19 fue todo menos un problema simple.

Muy rápidamente, vimos los beneficios de tener líderes reflexivos que escucharan a los expertos. Los beneficios, por así decirlo, de políticos pragmáticos, funcionarios y expertos trabajando en conjunto. Vimos lo que es posible cuando la evidencia, más que la opinión o el prejuicio, informa las decisiones. De manera más indirecta, tanto la crisis financiera mundial como la pandemia han demostrado las dificultades de lidiar con esa fuente de incertidumbre: la complejidad.

Como aprendimos en 2008, no hay nada simple en el sistema financiero. Del mismo modo, los efectos devastadores del virus han demostrado cuán intrincado se ha tejido el tejido de la economía moderna.

Durante el derrame de COVID-19, vimos cómo los líderes mundiales se enfrentaban a pruebas fragmentarias y, a veces, contradictorias, mientras buscaban controlar un hallazgo y luego gestionar el impacto del virus. Al igual que durante la crisis financiera mundial, era dolorosamente obvio que ni nuestros representantes electos ni sus asesores elegidos sabían imaginar lo que iba a suceder. Pero es posible simplificar sistemas complejos. Como es posible formar líderes para gestionar la incertidumbre y la complejidad.

De hecho, gracias al trabajo de académicos que han estudiado la toma de decisiones de respuestas humanas, tenemos una mejor comprensión de cómo pensamos. Los célebres economistas del comportamiento, Daniel Kahneman y Amos Tversky, demostraron en su artículo de 1974, "Juicio bajo incertidumbre", cómo nuestros cerebros tratan de hacer frente a la complejidad. Cómo podemos, en el curso de la evaluación de la incertidumbre incompleta o futura. Mostraron cómo respondemos a información contradictoria, perjudican nuestro propio juicio.

Esta investigación no significa que estemos destinados a hacer un lío de situaciones inciertas y de alta presión. Pero sí muestra que los encontraremos desafiantes. Sin embargo, con el entrenamiento, al menos podemos ser conscientes de nuestras limitaciones. Anticiparnos a los problemas y descubrir cómo resolverlos es en realidad lo contrario de lo que es productivo. Y superarlos.

Así que los líderes en todos los campos tendrán que anticipar problemas, idear soluciones y abordar sistemas complejos en los próximos años si queremos construir una mayor resiliencia en la salud pública y sistemas económicos.

Ya conocemos parte del legado de la pandemia. Pero no comprendemos la totalidad de sus efectos. Es poco probable que lo hagamos durante al menos una década. Tampoco podemos decir, ni debemos concluir, que hemos visto lo peor de una pandemia en el COVID-19. Tampoco podemos decir cómo las consecuencias indirectas para la salud pública, físicas y

mentales, podrían manifestarse en los próximos años. Esto no es para comentar sobre la naturaleza o frecuencia de los brotes masivos de enfermedades transmisibles. Es simplemente reconocer que no comprendemos el futuro.

Los líderes que acepten esta verdad, y que abracen la incertidumbre inherente a la situación, serán los que desencadenen la búsqueda de mejores respuestas.

Serán aquellos que exploren diferentes escenarios, que actúen para hacer del mundo un lugar más resistente y seguro. Aquellos que temen el futuro o, por el contrario, son excesivamente optimistas, probablemente fracasen en este deber básico para con las generaciones actuales y futuras.

Algunas lecciones para los líderes en una crisis:

1. Para reducir la incertidumbre, reduzca la complejidad.

“Los líderes no tienen más remedio que operar en entornos inciertos. No puede alterar estas condiciones, pero puede abordar una fuente de incertidumbre: la complejidad. Muchas organizaciones desarrollan estructuras y procesos que no solo son innecesariamente complejos, sino que dificultan la gestión de una operación y la comprensión de sus riesgos. Una crisis expone todas las complicaciones resultantes, posiblemente demasiado tarde”. (McMahon, 2020, p. 57)

2. Prepárate.

“La calidad de su respuesta a una crisis dependerá, en gran medida, de lo bien que se haya preparado. Puedes mejorar tu propio autoconocimiento. usted Condiciones de incertidumbre pos pandémicas. Un líder responsable también puede leer las historias de aquellos que han operado en forma preparada e históricamente informados”. (McMahon, 2020, p. 25)

3. Siempre esté atento al próximo problema.

“Es responsabilidad del líder abordar las consecuencias conocidas de la incertidumbre. Es también su responsabilidad de explorar escenarios que puedan revelar consecuencias desconocidas, lo que se reduce a formular mejores preguntas sobre cómo el futuro podría diferir del presente”. (McMahon, 2020, p. 113)

Conclusión

Hoy, estar dentro de una burbuja se había convertido en un problema. La próxima década será increíblemente desafiante y nuestros líderes harían bien en no retirarse a la cámara de eco cuando las cosas se pongan difíciles.

Si lo hacen, estarán provocando el tipo de reacción política que conducirá a una crisis de un tipo muy diferente, y posiblemente muy peligroso.

Algunas lecciones para líderes en una crisis:

1. Descubra por sí mismo lo que está sucediendo.

Lo que se le dice a un líder que está sucediendo no siempre es lo mismo que lo que realmente está sucediendo. “Un líder necesita cerrar esta brecha encontrando puntos de referencia fuera de la burbuja”. (McGilchrist, 2019, p. 82)

2. La diversidad de pensamientos importa.

Es fácil para un líder rodearse de personas similares. Si este es el caso, los bordes exteriores de la burbuja serán incluso más gruesos de lo normal y controlar la realidad será mucho más difícil. “La diversidad de pensamiento no necesariamente hará estallar la burbuja, pero la hará más permeable”. (McGilchrist, 2019, p. 159)

3. Identifica cuándo estas en la burbuja.

Las personas en la cima a veces pueden creer que tienen todas las respuestas disponibles, si tan solo hacen las preguntas correctas. Este es el pensamiento clásico de la burbuja y conduce a procesos de toma de decisiones de ciclo cerrado. “Un líder debe comprender

cuándo el proceso que está utilizando para tomar decisiones es excesivamente aislado y tienen un efecto debilitante sobre la creatividad y la energía.” (McGilchrist, 2019, p. 267)

Como lo expresó Rory Sutherland en su brillante libro, *Alchemy: The Surprising Power of Ideas that Don't Have Sense*, “¡Es mucho más fácil ser despedido por ser ilógico que por no tener imaginación!”

Las organizaciones pueden salirse con la suya con la burocracia y la inercia resultantes cuando los tiempos son buenos. Pero en una crisis, cuando baja la marea, el deseo de hacer las cosas "en la forma correcta" deja a la organización rígida e inflexible tambaleándose.

Porque la gestión de crisis es un arte y el arte implica creatividad. La creatividad implica ensayo, error y desorden, y supone asumir riesgos. Nadie sabe con precisión lo que está haciendo en una crisis, ni hay una forma correcta de salir de una crisis. Es un proceso imperfecto, imperfecto.

El trabajo del líder en una crisis es modelar la búsqueda interminable de mejores preguntas y, por lo tanto, mejores respuestas. Así que las elecciones que hacemos ahora sobre nuestro mundo que, aunque puede parecer menos urgente después del COVID-19, sigue siendo una amenaza para la humanidad: la salud de nuestro planeta.

Fuentes bibliográficas

- Geithner, T. (2014). *Stress Test: Reflexiones sobre crisis financieras*. Nueva York: Crown.
- Hammond, S.; Keeney, L. y Raiffa, H. (1998). *Las trampas ocultas en la toma de decisiones*. Harvard Business Review.
- Kahneman, D. y Tversky, A. (1982). *Juicio bajo incertidumbre, en juicio bajo incertidumbre: heurística y sesgos*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kahneman, D. (2012). *Pensar, rápido y lento*. Londres: Penguin.
- Kohlrieser, G. (2006). *Rehén en la mesa*. San Francisco: Jossey Bass.
- McGilchrist, I. (2019). *El maestro y su emisario: el cerebro dividido y la creación del mundo occidental*. Yale: Prensa de la Universidad de Yale.
- McMahon, J. (2020). *Post Pandemic: 12 lessons in Crisis Management*. Irlanda: The Liffey Press.
- Sutherland, R. (2019). *Alquimia: el sorprendente poder de las ideas que no tienen sentido*. Londres: W.H.
- Syed, M. (2015). *Pensamiento de caja negra: la sorprendente verdad sobre el éxito*. Londres: Penguin.
- Tooze, A. (2018). *Crashed: Cómo una década de crisis financieras cambió el mundo*. Londres: Allen Lane.