

Resiliencia Directiva: un valor en alza **Pino Bethencourt.**

Ningún diccionario directivo volverá a estar completo sin la nueva palabra de moda: la resiliencia. Desde el reciente libro del profesor del MIT, Yossi Sheffi, hasta la próxima conferencia que dará Gary Hamel en el salón Expomanagement en Mayo, la 'resiliencia' acapara los rankings de cualidades deseables para una organización.

El término 'resiliencia' se ha tomado prestado de la teoría de resistencia de materiales, y se refiere a la habilidad de un material para recuperar su forma original tras sufrir una deformación. Aplicado a las organizaciones, se trata de medir su capacidad de reacción frente a una crisis, sea un ataque terrorista, un incendio en una planta de fabricación, o, como hemos visto esta semana, la nacionalización inesperada de una filial.

Sheffi y Hamel ilustran prácticas apropiadas tanto en la estrategia como en la 'Supply Chain', pero a fin de cuentas, la estrategia, procedimientos y estructuración de cada negocio son el reflejo visible de su invisible cultura organizacional. La cultura de una empresa es un ente intangible difícil de definir, que resulta de la suma de las mentalidades y valores de todos sus empleados, pero en especial de los valores y ejemplo de sus directivos.

La resiliencia directiva se está convirtiendo, pues, en una cualidad cada vez más buscada por empresas que se enfrentan a tasas de incertidumbre creciente, mercados convulsionados por competidores asiáticos descaradamente baratos y costes de aprovisionamiento en alza astronómica.

Según Sheffi las culturas corporativas que detectan y corrigen problemas con gran anticipación, y que *empoderan* a sus empleados para tomar decisiones a los niveles más bajos de la jerarquía, muestran una fuerte capacidad de resiliencia.

Y es que, el directivo 'resiliente' no sólo conserva su lucidez y pensamiento estratégico en situaciones de alta complejidad, sino que transmite esa calma reflexiva a través de sus subordinados en distintas direcciones, y genera un entorno de confianza organizacional que absorbe los miedos y dudas paralizantes de otros empleados en toda la organización.

Esto que suena a cuento de hadas es precisamente la ventaja competitiva que va a diferenciar a las empresas triunfadoras de las

perdedoras en la próxima década. Porque...no nos engañemos...el panorama mundial no tiene pinta de ponerse más fácil.

¿Que cómo se desarrolla la resiliencia? Pues como cualquier otra habilidad directiva: exponiéndose a situaciones que pongan a prueba al directivo en entornos de riesgo asumible, y analizando los éxitos o fracasos consecuentes.

Los mayores enemigos de la resiliencia directiva son el miedo, la angustia y el estrés acumulado, por lo que volvemos a un básico inevitable: la confianza.

- El desarrollo de confianza en sí mismo es clave a la hora de medir los riesgos inherentes a una situación, puesto que si el directivo duda de sí, interpretará riesgos mayores y fantasmas donde no los hay, disparando el miedo.
- El desarrollo de confianza con sus colegas y con su equipo de trabajo es fundamental para agilizar la capacidad de respuesta del equipo ante datos incoherentes, faltas de información, y otros fenómenos característicos de los cambios súbitos. Sin confianza nadie sigue a nadie, y se salva el que puede.
- Por último, el desarrollo de confianza en el futuro, llamada clásicamente 'Fé', es quizás lo más difícil de adquirir. Es la calidad de confianza adquirida por el guerrero que ha superado muchas batallas: sabe que pase lo que pase, podrá ponerse en pie de nuevo.