

La toma de decisiones, liderazgo y comportamientos en las organizaciones en tiempos de incertidumbre

Ricardo Marcano Vera* pp. 111-132

Resumen

La orientación que sigue este papel de trabajo es la de exponer los retos que se presentan a los gerentes para tomar decisiones y ejercer su función de liderazgo en contextos de alta incertidumbre, tal como el que ha tenido lugar con la aparición abrupta de la pandemia generada por el virus Covid-19. De igual manera, se hace un balance de los comportamientos organizacionales que eventualmente pueden perjudicar el buen desempeño de gestión, como puede suceder con la presencia de los sesgos cognitivos, es decir, con las interpretaciones erradas de la información con la que opera el gerente.

Palabras claves

Toma de decisiones / Liderazgo / Sesgos cognitivos / Incertidumbre

Abstract

The orientation that this paper follows, is to expose the challenges that are presented to managers to make decisions and exercise their leadership role, in contexts of high uncertainty, such as the one that has taken place with the abrupt appearance of the pandemic generated by the Covid19 virus. In the same way, a balance is made of the organizational behaviors that can eventually harm good management performance, as can happen with the presence of cognitive biases, that is, with the wrong interpretations of the information with which the manager operates.

Key words

Decision making / Leadership / Cognitive Biases / Uncertainty

* Sociólogo por la UCAB, Magister en Ciencias Políticas por la USB y Doctor en Gerencia por la UCV. Profesor en la Escuela de Sociología de la UCV, en la Escuela de Ciencias Sociales de la UCAB y en Faces de la Unimet. Correo-e: rmarcanovera@gmail.com

Contexto

En el año 2019 el mundo se vio sorprendido con la aparición de una pandemia, el Covid-19, que alteró la forma cotidiana como se venía desarrollando. Desde el ángulo de los sistemas de salud, vimos cómo algunos de los mejores del mundo, tales como el italiano, el español y otros tantos fueron desbordados por una onda expansiva de contagiados del virus, que desbordó las capacidades operativas de sus sistemas y que, además, resultaba mortal en varios pacientes afectados, lo que provocaba, como es natural, miedo entre la gente.

En la medida que se iba aprendiendo sobre el virus, se buscaban formas de evitarlo o de disminuir el riesgo de contagio, así es como los gobiernos de los distintos países comenzaron a tomar medidas que impactaron sus economías, la forma de relacionarse de su población y los formatos de trabajo, que comenzaron a realizarse a distancia por medio de la tecnología digital y telemática. Se decretaron cuarentenas en las cuales la gente tendría que quedarse en sus viviendas por plazos largos para evitar contactos y así disminuir los niveles de propagación del virus.

En buena medida, el surgimiento sorpresivo del virus nos lleva al fenómeno del riesgo en las sociedades contemporáneas, señalado por Ulrich Beck (2006), quien advierte que el riesgo es algo inherente a las sociedades actuales, es un elemento estructural que cruza la vida cotidiana de las personas.

La tesis de Beck (2006) sostiene que el riesgo emana de las estrategias y acciones que los actores sociales desarrollan en los diferentes escenarios de la sociedad, toda vez que en ella se impone la razón de tipo instrumental como base para el desarrollo humano. Este sociólogo advierte que, a diferencia de otras etapas históricas, en la sociedad del presente el riesgo se ha conformado en un hecho social generalizado, estructural. Una vez que se materializa, sus efectos se hacen transversales con incidencia en la cultura, el Estado, la nación, las organizaciones, la tecnología, entre otros factores. De tal manera que el riesgo se hace generalizado ya que afecta a la sociedad en su amplitud.

Para el enfoque que nos interesa en este artículo es preciso señalar que, para los efectos organizacionales y gerenciales, cuando el riesgo se torna un componente estructural de la organización social, ya sea que los actores estén conscientes de ello o no, se produce un fenómeno creciente de inseguridad ontológica (Beck, 2006). Cuando ello ocurre la incertidumbre se generaliza e invade paulatinamente (o de forma abrupta) diferentes ámbitos de la vida social e individual.

El riesgo estructural al cual están sujetos las personas en la actualidad afecta su consciencia práctica y rutinas, involucrando al individuo en vivencias y situaciones inesperadas, sorprendidas, no buscadas y, frecuentemente, no deseadas.

En el campo de lo organizacional y gerencial, uno de los rasgos relevantes con el cual se vincula el desarrollo y generalización del riesgo en las sociedades del presente es la emergencia de la inseguridad y la extensión de la incertidumbre como elemento constitutivo de lo social (Beck, 2006). Por lo tanto, lo característico del entorno donde operan las organizaciones y cuyos gerentes toman decisiones es el de constantes cambios, aparición de eventos disruptivos y la pérdida de certeza.

Retomando el contexto de la pandemia y ubicándonos, de nuevo, en la perspectiva organizacional, que es la que interesa a los efectos de este artículo, observamos como comenzaron a darse cambios en forma abrupta y disruptiva, los cuales obligaron a realizar arreglos veloces para poder lidiar con el evento inesperado y sorpresivo que ha generado el virus Sars Covid-19. Entre otras cosas, se comenzó a implantar el trabajo desde la casa, lo que se conoce como teletrabajo, lo cual supuso nuevas formas de relacionarse y de actuar en la organización.

Desde esta óptica organizacional y gerencial, interesa destacar cómo la coyuntura de incertidumbre y los cambios veloces provocados por la pandemia del Covid 19 han incidido en la forma como se toman las decisiones, como se ejerce el liderazgo y lo que serían los comportamientos convenientes para quienes dirigen las organizaciones en este contexto tan complejo, difícil, complicado y disruptivo.

Toma de decisiones en los tiempos de pandemia

Estamos en tiempos donde reina la incertidumbre y cierto nivel de caos, que a su vez genera desorientación y dificultades agudas para visualizar el futuro al cual tendrán que enfrentarse las organizaciones. Ello también hace que sea difícil disponer de orden en el pensamiento para intentar darle soluciones a los nuevos eventos que se presentan. En contextos de esta naturaleza, inciertos, de cambios disruptivos, de retos inesperados y de desconcierto, nos preguntamos: ¿Cómo sería la mejor manera de abordar las decisiones en las organizaciones?

El Covid-19 ha conducido a que las organizaciones se enfrenten con situaciones nuevas, desconocidas, desestructuradas y complejas, en las cuales

pareciera aconsejable tomar decisiones rápidas, toda vez que se está bajo mucha presión y se cuenta con escasa información.

En contextos de esta naturaleza, pensar en forma analítica y sistemática para adoptar decisiones es sencillamente inapropiado. Esto es lo que Mintzberg (2002) denomina el esquema de «pensar primero» para tomar decisiones; ello se corresponde con el enfoque racional, que sigue la secuencia de: definir, diagnosticar, diseñar y finalmente decidir.

El enfoque racional se asocia a la toma de decisión clásica en la cual se asume que el decisor siempre emplea los medios objetivamente más adecuados, con la información disponible para así alcanzar el fin con el máximo rendimiento.

Elster (1996) señala que la acción racional se manifiesta cuando la gente enfrenta varios cursos de acción y hace lo que considera que es más probable que tenga un resultado general de máxima utilidad. Lo característico de esta teoría es que tiene un carácter instrumental, lo cual quiere decir que la decisión es un instrumento guiado por el resultado esperado.

En entornos como los que se vienen describiendo, este enfoque resulta inadecuado toda vez que se lleva mucho tiempo, lo que hace que mientras se decide según la secuencia prevista (definir, diagnosticar, diseñar y finalmente decidir), probablemente la opción por la que finalmente se decantó ya habrá variado.

De manera que, en contextos imprevisibles, confusos, no lineales, de cambios constantes a donde nos ha conducido la pandemia del Covid-19, todo indica que las decisiones tienen que ser más ágiles, sobre la marcha, en la acción y abiertos al aprendizaje constante.

Siguiendo a Mintzberg (2002), frente a situaciones desconocidas como las actuales, donde no se ve con claridad y se hace complicado pensar en soluciones, lo indicado es poner manos a la obra. Es así como proceden las personas pragmáticas cuando se encuentran en dificultades: siguen probando con la confianza de que, si hacen algo, surgirá la idea pertinente. Se mueven con el esquema de la experimentación, es decir, intentar algo para poder aprender.

Este es el enfoque de «hacer primero», cuyo máximo promotor desde el ámbito académico ha sido Karl Weick (2003). El esquema planteado es el siguiente: promulgación, selección y retención.

Tal esquema significa que se hacen varias cosas, se indaga cuál de ellas funciona, se razona y se repiten los comportamientos que muestran buenos

resultados, mientras que el resto se excluyen. Las personas tenaces que han alcanzado éxitos notables en sus vidas, saben que cuando se encuentran obstaculizados, deben experimentar. Mintzberg (2002: 49) insiste en que: «Es posible que la reflexión impulse la acción, pero la acción impulsa la reflexión exactamente en igual medida. No sólo pensamos para actuar, sino que también actuamos para pensar».

La acción templada con la reflexión pareciera entonces un factor clave para enfrentarse a lo desconocido e inesperado que caracteriza los contextos actuales. Se toman decisiones desde el hacer primero y se le va construyendo sentido a la acción.

En palabras de Weick (2003: 7):

Las personas tienen que actuar para descubrir lo que les espera, necesitan hablar para descubrir lo que piensan y sentir para descubrir lo que sentir significa. Decir implica acción y vitalidad, ver significa observación orientada, pensar implica actualización de nuestras ideas previas...

Desde el enfoque de hacer primero, el aprendizaje constante y sobre la marcha es vital. En la acción van apareciendo nuevos patrones de los cuales se obtienen novedosos aprendizajes y es por eso que resulta conveniente que las organizaciones se mantengan abiertas a las señales de los demás; esto es particularmente apropiado en circunstancias de mucha presión. Asimismo, hay que propiciar las conversaciones entre los integrantes de la organización, a los efectos de que las personas de manera libre vayan exponiendo nuevas ideas que pueden resultar efectivas frente a los eventos emergentes y desconocidos.

De cara a circunstancias complejas (Snowden y Boone, 2007), inciertas y de incógnitas desconocidas, lo aconsejable para las organizaciones es experimentar, más que empeñarse en adoptar un curso de acción inalterable. Es así como resulta conveniente permitir, con paciencia, temple y tesón, que la ruta a seguir se manifieste. Para ello se necesita sondear primero, luego sentir y posteriormente responder.

Para asumir este enfoque de actuar primero para luego pensar, ya que se está frente a contextos complejos, como los que se vienen describiendo, las organizaciones requieren tomar en cuenta tres factores que les pueden ayudar a sobrellevar eventos imprevistos y desconocidos. Ellos son la serendipia, la improvisación y la intuición.

La serendipia (Moreno, 2020) se trata de un descubrimiento o hallazgo inesperado, pero que resulta, al mismo tiempo, valioso y conveniente. Se produce de una manera casual y accidental, cuando se está buscando una cosa, pero aparece otra distinta y, a su vez, afortunada.

Es algo semejante a lo que el sociólogo Robert K. Merton denominaba como las consecuencias imprevistas de acciones deliberadas. Merton (1980: 174) sostiene lo siguiente:

[...] las consecuencias imprevistas no deben confundirse con las consecuencias que son necesariamente indeseables (desde el punto de vista del que actúa). Porque, aunque esos resultados no se quieran, no siempre se considera su ocurrencia como axiológicamente negativa. En pocas palabras: los efectos no deseados no son siempre efectos indeseables.

Desde esta idea, Merton reconoce la importancia de ir a la acción, porque es desde allí donde justamente pueden emerger situaciones inesperadas, pero convenientes y oportunas, por ello señala: «Hablando rigurosamente, las consecuencias de la acción deliberada quedan limitadas a aquellos elementos en la situación resultante que son exclusivamente el producto de la acción, es decir, que no habrían ocurrido de no tener lugar la acción» (Merton, 1980:174).

A la serendipia se le considera como un encuentro fortuito y sorpresivo que abre las puertas a todo un mundo de experiencias imprevistas, pero que, de alguna forma, pueden resultar oportunas y provechosas.

Mediante la serendipia las organizaciones logran visualizar algo que antes no percibían, pero que lo reciben con beneplácito toda vez que su aparición ha resultado conveniente. De igual manera, este fenómeno permite que la organización esté dispuesta al aprendizaje y, en consecuencia, a la incorporación de nuevas ideas, conexiones e innovaciones, que de otra forma no hubiesen llegado.

La serendipia, en síntesis, se podría decir que se encuentra relacionada con tres ámbitos: la incertidumbre, la creatividad y el conocimiento. Para las organizaciones que tienen que lidiar con lo desconocido, posibilita la reflexión, de allí se pasa a la acción que, tras llevarse a cabo, se analiza para incorporar el aprendizaje y validar un probable método para la creación.

Por otro lado, se encuentra la improvisación, que, de igual manera, en contextos complejos, inciertos e impredecibles ofrece algunas ventajas. Esta condición se le puede definir como la re-elaboración de un material

probado anteriormente en relación con unas ideas imprevistas, concebidas, conformadas y transformadas por las condiciones específicas de un fenómeno actual (Weick, 2006). La improvisación es el tratamiento flexible de un material preparado de antemano; no es sacarse algo de una chistera, sino actuar basándose en experiencias, actuaciones y conocimientos previos, descubriendo y poniendo a prueba reflejos intuitivos, precisamente cuando nuestras acciones pueden ser todavía eficaces. Lo notable de la acción improvisada es que revela una cierta agilidad y oportunidad.

La improvisación no consiste en actuar en forma irresponsable y negligente echando mano a lo primero que surja sin prestar cuidado a los probables resultados. Cuando se acude a la improvisación, desde el punto de vista gerencial, es con sentido de oportunidad y orientado a resultados.

Una de las ventajas de la improvisación, desde el enfoque de hacer y actuar primero, es que las organizaciones que reconocen las oportunidades para improvisar y afinan las capacidades necesarias para tal acción aumentan su capacidad de aprendizaje. En la improvisación, los decisores tienen que responder con una rapidez que descarta muchas inhibiciones. Al encontrarse actuando sin tiempo para reflexionar, los temores se esfuman. Así se tiene que hacer primero facilita la actuación, aunque sea con dudas; también facilita los re-encuadres y acciones oportunas, que resultan convenientes en estos tiempos complejos, inciertos y disruptivos como los actuales. Todo ello brinda posibilidades de avanzar para aquellas organizaciones que aspiran sobrevivir en contextos turbulentos.

Finalmente, en estos tiempos de cambios acelerados y disruptivos a donde nos ha conducido el Covid-19, la intuición puede constituirse en un buen aliado para la toma de decisiones en las organizaciones, ya que su empleo facilita la innovación, es proclive a lo nuevo y se vincula a lo no convencional. La capacidad intuitiva es diferente al pensamiento lineal y lógico; se trata más bien de un pensamiento que emplea la síntesis, es decir, dispone de la competencia para reunir informaciones procedentes de fuentes dispares y sin un vínculo claro en un todo coherente.

Debemos advertir que ha sido muy común considerar a la intuición como algo vago, nebuloso e irracional; no obstante, en recientes estudios (Hodgkinson *et al.*, 2009), científicos ya señalan a la intuición como una facultad valiosa con asidero real. En tales estudios se acota lo siguiente:

1. Se ha aclarado la naturaleza de la intuición, precisándole conceptualmente y diferenciándola de otros conceptos semejantes.

2. También se ha identificado el proceso psicológico y los mecanismos neurobiológicos de la intuición, indicando como opera y como se utiliza.

3. Asimismo, se ilustran circunstancias en las cuales la intuición puede desplegarse con una alta probabilidad de éxito. No siempre la utilización de la intuición conlleva al logro que se aspira.

4. Los estudios adelantados han propuesto métodos relativamente robustos por medio de los cuales se evalúa y se despliega la intuición.

Es así como se puede reconocer que las personas intuitivas son generalmente individuos independientes, con brillo propio que tienen confianza en sí mismas. Estos rasgos contribuyen a estar abiertos y alertas a ideas nuevas, eventos imprevistos, cambios abruptos e irrupciones caóticas.

Entendemos por intuición una facultad importante de lo que se conoce como la inteligencia del inconsciente (Gigerenzer, 2008). Se trata de un juicio para asumir un curso de acción dado que viene a la mente con un aura o convicción, según la cual la decisión adoptada ha sido correcta o plausible, pero sin una base lógica o sobre la base de justificaciones claramente articuladas, es algo como estar convencido que se sabe, sin saber cómo se sabe (Hodgkinson *et al.*, 2009).

Como ya se dijo previamente, en el campo de la toma de decisiones el enfoque lógico racional ha sido el de mayor aceptación y tradición. Tal perspectiva funciona bajo un análisis costo beneficio por parte de los decisores, en el cual se sopesa la opción que maximice la preferencia óptima entre las existentes. Este tipo de pensamiento es deliberado y funciona mediante reflexión y el procesamiento deductivo.

La intuición forma parte de lo que se conoce como inconsciente adaptativo (Gladwell, 2007). Cada cosa aprendida, sentida, interiorizada, pensada y experimentada crea un cúmulo de sabiduría única y particular que define a las personas. En esencia se trata de un capital mental que se emplea casi sin que la persona se percate.

El decisor intuitivo tendrá la capacidad de discernir cuando se encuentre en una encrucijada, escogiendo el camino adecuado. Después de todo, decidir es el arte de descartar y, en este sentido, la intuición es una capacidad formidable, que permite que aflore información y conocimiento desde el inconsciente e incentiva nuestras emociones a los efectos de adoptar decisiones con la rapidez que amerite la circunstancia.

Como ya se puntualizó previamente, la intuición puede entenderse como la capacidad de comprender una situación de manera instantánea sin

pasar por un proceso lógico lo que constituye una ventaja para ampliar las competencias cognitivas de las personas. Es una facultad que puede utilizarse en beneficio de decisiones, tanto personales como organizacionales. El desempeño de las personas y de los equipos en las organizaciones se puede ver potenciado por el empleo de la intuición, toda vez que sirve para alimentar la creatividad, la perspectiva, la sagacidad, la curiosidad, oportunidad y el liderazgo (Myers, 2003).

Si bien es cierto que no se puede dejar de utilizar la racionalidad en tanto que las personas siempre tienen intencionalidad, también es cierto que la facultad intuitiva se encuentra al alcance de todo ser humano, tanto en su cotidianidad como en su oficio; en este sentido, tal facultad contribuye a advertir riesgos, a identificar oportunidades, a confiar o desconfiar, a percibir realidades latentes, a reaccionar en situaciones contingentes o críticas, así como también encontrar alternativas novedosas.

Cuando la inteligencia consciente y lógica resulta insuficiente para decidir, es conveniente acudir a la intuición, que en muchas ocasiones emerge de modo súbito o automático, en caso de que haya surgido algo relevante para la acción. Se trata de una facultad del ser humano a la cual se puede acudir de manera conveniente. Frente a la complejidad del contexto actual, el decisor se ve en la necesidad de apelar a todas sus facultades. Habría que buscar conciliar la intuición con la razón lógica y el conocimiento tácito atesorado durante años.

El reconocido ajedrecista Gary Kasparov (2007) refiriéndose a situaciones apremiantes que requieren decisiones rápidas en el juego de ajedrez, comenta lo siguiente:

Una y otra vez, en los momentos cruciales de sus carreras, aquellas figuras legendarias encontraron de forma intuitiva los mejores movimientos. La presión competitiva les hizo ir más allá; cuando no estamos sometidos a esa presión algunos de nuestros sentidos están dormidos. El análisis es parecido a una persona vidente intentando aprender Braille. Las cosas que consideramos como ventajas –el tiempo, la información– pueden entrar en conflicto con lo que es aún más importante: nuestra intuición (Kasparov, 2007: 309).

Tomando en cuenta otro ángulo, desde los estudios neurológicos se ha descubierto como las emociones y la intuición influyen en las decisiones de las personas, lo cual es trasladable al campo de lo organizacional y gerencial.

Con esta orientación, el neurólogo Antonio Damasio (1994) habla de la hipótesis del marcador somático para verificar cómo las emociones inciden en el proceso de toma de decisiones, de allí se desprende que el ser humano es una entidad compleja, equipada de una serie de factores que lo orientan en su accionar, como la racionalidad, la emocionalidad, la cultura, el aprendizaje, entre otros elementos.

Según Damasio, se considera que, de acuerdo con la hipótesis del marcador somático, la toma de decisiones está guiada por cambios homeostáticos en el organismo que se expresan en cambios físicos repentinos que el cuerpo genera (sudoración, aceleración del ritmo cardíaco), disminuyendo la carga del proceso de racionalización y arribando a las decisiones en forma más expedita.

De acuerdo con la hipótesis propuesta por Damasio, la cuestión clave es que las emociones miden el valor de algo y contribuyen a orientarnos inconscientemente mientras transitamos por la vida, evitando lo que nos causa incomodidad y dirigiéndonos hacia los eventos que nos producen satisfacción.

La hipótesis rompe con el dualismo mente - cuerpo (el error de Descartes). El cerebro no está separado del cuerpo, no son entes diferenciados y aparte. Lo físico y mental están conectados en complejas redes de reacciones y contrarreacciones, de cuya realimentación emerge una respuesta emocional. El organismo reacciona en presencia de algún estímulo presente o no, el cuerpo responde de la misma manera como si el estímulo estuviese realmente presente o ausente, preparando al individuo para actuar, tomando decisiones en el momento en que se manifieste el estímulo.

En síntesis, la hipótesis del marcado somático formulada por Antonio Damasio (1994) afirma que las emociones, tanto como la racionalidad, están presentes en los procesos de toma de decisión. Destacando que cuando las emociones entran en juego, se asocian a lo intuitivo, toda vez que se producen unos efectos corporales, comúnmente conocidos como corazonadas, orientando en forma pertinente a quien adopta decisiones, ya sea para asumir o rechazar la alternativa a la que se arriba.

El ejercicio del liderazgo en tiempo de pandemia

Cuando se hace referencia al líder, se está haciendo alusión a la persona que en la organización impulsa que las cosas se hagan, que se concreten los propósitos, que los productos salgan en un tiempo adecuado, para lo cual

es necesario que el equipo que dirige esté realizando las tareas en forma apropiada. En la actualidad, hay que procurar descifrar la mejor manera de ejercer esta función.

La pandemia del Covid -9 está poniendo a prueba el liderazgo en todos los campos de actuación humana, pues los eventos inesperados y disruptivos causan desorientación, disturbios emocionales, inseguridad, incertidumbre y pérdida de control, que, entre otras incidencias, termina afectando el rendimiento de las organizaciones.

El asunto planteado en las organizaciones con respecto al liderazgo es cómo se ejerce tal función con calidad y efectividad en estos tiempos turbulentos y de incertidumbre, que se ha acentuado con la pandemia del Covid-19. Pareciera que, en este panorama, lo indicado es contar con líderes ágiles que vayan adaptándose velozmente a los cambios y, en este sentido, que tomen decisiones con rapidez, gestionen la incertidumbre, acompañen emocionalmente a los integrantes de sus equipos y asuman riesgos, a pesar de las dudas que generan los entornos complejos.

La pandemia ha provocado que nos encontremos en ambientes algo caóticos, lo cual incide en que los líderes de las organizaciones se les dificulte visualizar el futuro; no lo pueden hacer en el marco del plazo de un año, ni tampoco para el próximo trimestre, ni siquiera en el plazo de una semana. Esto sugiere una actitud flexible en los líderes, que les permita planificar a corto plazo, de una a dos semanas, haciendo aproximaciones sucesivas a los propósitos que en ese periodo se fijen.

Todo el contexto de la pandemia ha supuesto que estemos en circunstancias de cambios permanentes y acelerados, sin saber muy bien hacia dónde nos dirigimos, ello requiere estar abierto al aprendizaje permanente para adaptarnos a los nuevos esquemas que irán apareciendo. En estas circunstancias, el liderazgo no tiene respuestas ni visiones seguras, por lo tanto, se ve en la necesidad de actuar para clarificar los valores, propósitos, prioridades y dudas presentes entre los integrantes de su equipo, para lo cual es preciso que el líder plantee interrogantes que incentiven la reflexión, que a su vez deriven en acciones concretas y novedosas (Heifetz, 1997).

De igual manera, la pandemia ha hecho que se trabaje a distancia, haciendo un uso intensivo de la tecnología digital y las redes. Se ha establecido el teletrabajo y ello ha supuesto que los equipos estén interconectados virtualmente, lo que hace que el líder se encuentre frente a una nueva realidad que, a su vez, supone nuevos retos.

Al trabajarse en red y en forma virtual, el líder procura incrementar las habilidades digitales de los integrantes de su equipo, así como impulsar el trabajo colaborativo, la innovación y el aprendizaje constante. Esto requiere generar confianza hacia el liderazgo, para lo cual es necesario conceder cierto poder (empoderar) y libertad a los equipos, para así obtener la máxima inteligencia colectiva que posibilite lidiar en mejor forma con la incertidumbre y la escasez de información fiable.

Para gestionar los equipos y comunidades en red, se hace necesario que el líder logre distinguir y reconocer las competencias de los integrantes de su grupo, es decir, discrimine en qué es bueno cada uno de quienes forman parte de su personal de trabajo. De esta forma se alcanza a engranar y acoplar la red de tareas, para que cada quien emprenda lo debido y se sienta bien con lo que hace. Aquí también resulta conveniente que la organización descarte procedimientos y aplane estructuras para que le permitan ser más ágil. No hay que olvidar que, en estos tiempos, responder, así como decidir, en forma realista y con rapidez es clave.

El líder, en los contextos complejos como el que experimentamos en la actualidad, tiene que mostrar equilibrio y confianza en sí mismo para ser tomado en cuenta, ser respetado, ser capaz de motivar a quienes están bajo su cargo, a los efectos de emprender las iniciativas que se plantean, manteniendo el entusiasmo y dando seguridad y esperanza a su equipo, sin perder el sentido de la realidad. Debe evitar verse indeciso, vacilante, intranquilo y angustiado, aunque realmente experimente cualquiera de estos sentimientos. No obstante, en algún momento y en alguna circunstancia en particular, puede manifestar dudas y acudir a su equipo para procurar despejarla. Su emocionalidad, como es natural en estas circunstancias, también está afectada, solo que su rol y responsabilidad lo obliga a hacerse cargo de su equipo en forma integral mostrando toda la templanza de la que es capaz.

Todo lo expresado apunta a la necesidad de que el liderazgo se encargue de los cambios y arreglos que precisan emprenderse sin demora, en un clima de urgencia, como el que ha representado la pandemia del Covid-19. De no hacerlo se incurre en circunstancias de riesgo y amenazas que generan mayor angustia, miedo y parálisis.

Frente a situaciones de desconcierto y temor por eventos inesperados, así como desconocidos, el liderazgo tiene la misión de orientar y acompañar a los miembros de su equipo, para lo cual tendría que buscar la forma de ayudar a que la gente salga de su letargo, temor y angustia (Heifetz, 1997).

En otras palabras, Heifetz (1997) advierte que cuando la angustia es incesante, la gente puede caer en un estado de desconcierto y despropósito, y esto es justamente lo que tendría que evitar un líder que intenta superar las circunstancias apremiantes, como las que ha supuesto la pandemia del Covid-19.

Visto lo que implica los retos del líder en las condiciones de urgencia que ha traído el surgimiento inesperado de la pandemia del Covid-19, se ve en la necesidad de asumir una serie de tareas como las que a continuación se harán referencia.

- **Comunicar con claridad, transparencia, simplicidad y coherencia**

Cuando los integrantes de un equipo y demás miembros de la organización trabajan de forma remota en sus hogares, pueden sentirse aislados y sin sentido de pertenencia. Es por ello que resulta vital la comunicación, ya sea de los líderes en forma directa o a través de comunicados actualizados en las páginas web de las organizaciones. Un líder tiene que incidir en su equipo y para que esto tenga lugar, debe ser efectivo comunicando. En esta labor, la transparencia es necesaria, es decir, el líder explica a su equipo los fundamentos de las decisiones que toma. Es preciso, asimismo, que la comunicación sea clara y simple para que las personas obtengan la información correcta, en el tiempo indicado y con la frecuencia necesaria. Por último, la comunicación no debe dar pie a contradicciones, para ello es necesario que haya coherencia entre lo que el líder dice y efectivamente realiza.

- **Demostrar empatía**

Esto significa tener la habilidad de entender y compartir los sentimientos de otros. Es una manera mediante la cual los líderes están pendientes de la emocionalidad de los miembros de su equipo, no dejan que decaiga el ánimo y procuran dar soporte emocional a los efectos de mantener el bienestar mental de las personas. El liderazgo empático construye confianza y contribuye a que los cambios que deban instrumentarse en tiempos de incertidumbre sean aceptados en forma conveniente.

- **Manifestar coraje**

En estos tiempos complejos y de incertidumbre resulta apropiado retar los supuestos, cuestionar los sesgos, asumir riesgos y tomar decisiones audaces. Hay que moverse hacia adelante con los cambios necesarios; la actual coyuntura demanda líderes que estén dispuestos a perseverar

de cara a situaciones complicadas y de no dejarse caer cuando las cosas se pongan aún más difíciles. Se trata de líderes que exhiben el coraje necesario para salir de su zona de confort, sin perder el sentido la realidad.

- **Ser un gran escucha**

En este contexto complejo y de incertidumbre reinan las dudas y no se tiene certeza de nada. Cuando un líder asume una actitud de escucha activa logra obtener respeto y construye un halo de confianza. De igual manera, cuando el líder escucha con atención se expone a una dinámica de realimentación donde emergen nuevas ideas y estrategias. La gente se siente tomada en cuenta por lo cual asume una actitud colaborativa para superar las dificultades y asumir las eventuales iniciativas que conlleven a las soluciones.

- **Hacer preguntas con frecuencia**

En estos tiempos turbulentos lo que más se tiene son dudas, por lo tanto, frente a lo incierto, resulta apropiado hacer preguntas, teniendo en cuenta que no hay respuestas absolutas ni definitivas. Es así como el líder necesita desarrollar y formular preguntas, poner en prácticas respuestas que vayan emergiendo y hacerle seguimiento para verificar si están dando el resultado esperado. Hacer preguntas es procurar aprovechar el conocimiento tácito y la creatividad de los miembros de la organización, quienes pueden brindar respuestas que a la postre se constituyan en el inicio de posibles alternativas ante los nuevos retos.

- **Brindar apoyo**

En circunstancias de crisis, incertidumbre y miedo, las personas en cualquier contexto, también en las organizaciones, buscan apoyos a los efectos de sentirse algo más seguros y acompañados en medio de las dificultades.

El apoyo de los líderes puede brindarse de muchas maneras; es posible hacerlo por medio de actividades sociales virtuales, como almuerzos, intermedios para el café, entrenamientos para ejercicios físicos en línea, fijar un día al mes para festejar los cumpleaños, impulsar cursos de mejoramiento profesional. Cada organización establecerá la forma en que suministrará apoyo a sus miembros. Lo crucial es tener presente que esto es fundamental para superar el aislamiento, así como también para facilitar y fortalecer los lazos sociales.

- **No descuidar lo estratégico**

Los líderes en medio de las dificultades y la incertidumbre, además del reto de ir alcanzando resultados a corto plazo que sirvan, entre otras cosas, para mantener el aliento y el ánimo de los integrantes de la organización, deben también procurar, en la medida de lo posible, las líneas de acción de cara al futuro que contemplaron en su plan estratégico.

Como es obvio, la pandemia del Covid-19 alteró la dinámica de todas las organizaciones obligándoles a realizar cambios inmediatos para tratar de lidiar con los nuevos y desconocidos eventos que emergieron en forma abrupta. No obstante, resulta útil retomar el plan estratégico y evaluar qué aspectos resultan precisos descartar por inviables, cuáles pueden retomarse y qué debe incorporarse conforme a las nuevas necesidades.

Esta dinámica que implica pensar en el futuro, aun con la presencia y dificultad de una enorme incertidumbre, confiere sentido de esperanza e incentiva a la organización a los efectos de ir preparándose de la mejor forma, con más vigor para el día después, una vez superada la pandemia. Este ejercicio es conveniente encararlo con sentido de la realidad, lo cual amerita que no se obvие las eventuales dificultades que aparecerán. Asimismo, resulta apropiado asumir una actitud de estar constantemente alerta con los cambios del entorno, para lo cual es preciso contar con planes de contingencias que contribuyan a enfrentar de la mejor manera posible las potenciales crisis que no cesarán.

- **Disponer de sentido de propósito común**

Resulta vital que el liderazgo estimule un fuerte sentido de propósito común entre los integrantes de la organización. Esto contribuye a que se vaya sorteando la incertidumbre y las personas se mantengan comprometidas, enfocadas, esperanzadas y productivas. Para ello es importante que la organización mantenga su coherencia, haciendo coincidir sus acciones con su discurso.

Comportamientos en las organizaciones en tiempos de pandemia

¿Cuál es el comportamiento que se ajusta y se espera de los líderes e integrantes de las organizaciones en tiempos de crisis como los actuales con la presencia del Covid 19?

La crisis demanda líderes que tendrán la responsabilidad de conducir las organizaciones en medio de arenas movedizas, temores, dudas e información escasa, además de poco fiable. Se trata, como hemos advertido, de entornos

inestables, cargados de incertidumbre, con fuerzas fuera de control, con cambios constantes e inciertos que generan situaciones perjudiciales. ¿Cómo conducirse en esta atmósfera? ¿Cómo tomar decisiones en este contexto? ¿Cómo orientar, motivar y apoyar a los miembros de la organización?

Los líderes, si en efecto se precian de serlos, no pueden eximirse de las responsabilidades que les exige las circunstancias complejas que se experimenta con la pandemia del Covid-19. Ellos son quienes se encuentran en los cargos de mayor jerarquía y responsabilidad para la toma de decisiones en las organizaciones, lo cual supone marcar las pautas, definir los objetivos y conducir al colectivo sobre la base del proyecto que vaya emergiendo, de acuerdo con las posibilidades existentes.

Asimismo, las contingencias como producto de los entornos turbulentos, lucen que se han vuelto constantes. Los líderes que aceptan esta realidad, entienden que se enfrentan a una incertidumbre permanente que no pueden controlar, y, además, aceptan que no pueden predecir con exactitud los aspectos importantes del mundo que les rodea. Por otro lado, rechazan la idea de que las fuerzas fuera de su control o eventos al azar determinarán sus resultados, sino que aceptan la responsabilidad de su porvenir.

Al estar consciente de las dificultades y de las restricciones, sin saber ni tener pistas sobre lo que le depara el futuro, el líder tiene que tratar con el presente, lo cual implica actuar con prontitud, tomar decisiones rápidas y hacerse cargo de la emocionalidad, tanto personal, como la del equipo.

Todo esto amerita plantearse objetivos realistas a corto plazo e ir alcanzándolos, para así mostrar logros, aunque sean modestos. De igual manera, en estos contextos complejos se requiere de comportamientos colaborativos: hay que promover la noción de que las crisis son superadas por el esfuerzo del conjunto, no por la lucidez y el talento de unos pocos. En momentos críticos, se precisa de la ayuda de todos, por lo cual es conveniente superar el personalismo y adoptar un comportamiento colectivo, signado por la colaboración, la coordinación y el desprendimiento. Para esto es necesario que el líder estimule la confianza entre los integrantes de la organización.

Asimismo, el líder tiene que estimular la inteligencia colectiva para que se manifieste con todo su potencial; debe a su vez, disponer de una buena carga de inteligencia emocional y de ahí la relevancia del acompañamiento emocional que los dirigentes precisan desplegar hacia los integrantes de la organización, incentivando las emociones adecuadas, pertinentes y positivas.

Entre los retos que se le presentan a los líderes, en el marco de las complejidades que se derivan de la pandemia Covid-19, como el del trabajo a distancia en forma virtual, está el de cómo mantener la vitalidad, el foco, la orientación, la atención y las relaciones respetuosas de las personas que deben realizar las tareas que se les asigna desde sus respectivas organizaciones. Para tal propósito es conveniente gestionar la diversidad, es decir, las distintas formas de pensar y las diversas perspectivas que tienen los miembros de las organizaciones. En circunstancias de crisis, el líder tiene que convivir, aceptar y manejar la diversidad. No puede pretender que todos piensen igual, tiene la responsabilidad de articular las personas que piensan distinto a los efectos de que trabajen coordinadamente y colaborando en torno a un proyecto común. La tarea del liderazgo consistirá, para estos efectos, el procurar plantear objetivos que sean atractivos, que generen entusiasmo, así como esperanza entre las personas no afines en sus pensamientos.

Otro comportamiento apropiado en estas circunstancias complejas y de gran incertidumbre, en los cuales existen muchas dudas y desconcierto frente a lo desconocido, es el de asumir la disposición a la escucha activa (Echeverría, 2008). De esta manera se hace más factible conseguir claves, pistas e ideas que puedan ir despejando inconvenientes. Para que esto tenga lugar el líder puede reconocer frente a su equipo que no tiene claridad o desconoce cómo resolver algún problema existente y ello hace que todos se dispongan a ofrecer aportes para así procurar superar las dudas y encontrar caminos adecuados, así como viables.

Por otra parte, cuando un líder reconoce que no sabe cómo abordar un problema, al mismo tiempo está dejando las puertas abiertas para el aprendizaje conjunto. Admitir que hay dudas frente a situaciones nuevas y desconocidas habla bien del líder, pues solicita colaboración a su equipo para que entre todos vayan superando las incógnitas. Ha de tenerse presente que el aprendizaje es producto del conocimiento que se vaya adquiriendo y este no es algo que las personas tienen en sus cabezas, sino más bien, algo que realizan juntos.

En circunstancias complejas como las que experimentamos en la actualidad, un cierto grado de inseguridad por parte del líder resulta saludable, toda vez que es mejor aceptar la incertidumbre que una seguridad ficticia. Hay que tener el valor de reconocer nuestra vulnerabilidad. No se trata tanto de luchar contra la incertidumbre sino de aprender a convivir con ella. Sobre la base de un enfoque realista, el líder procura actuar con prudencia, avanza

en sus responsabilidades evitando poner en riesgo a las personas, trata de despejar las dudas con el trabajo en conjunto y generar un ambiente que aminore el miedo.

Parte de la vulnerabilidad como seres humanos en la que solemos incurrir es la referida a los sesgos cognitivos, es decir, a los mecanismos que utilizamos para interpretar la realidad que nos circunda conduciéndonos a conclusiones erróneas. Los sesgos cognitivos influyen en la manera cómo se ve al mundo y, en consecuencia, en la manera cómo se procesa la información, cómo se emiten juicios y toman decisiones. Esto lo ha advertido Daniel Kahneman (2012) con sus investigaciones, al concluir que existen influencias emocionales y patrones que nos hacen incapaces de interpretar adecuadamente la información que recibimos y, en consecuencia, se incurre en conductas sesgadas que conducen a errores.

Frente a los sesgos, el líder se ve en la necesidad de procurar reconocerlos, tarea que no resulta nada fácil, entre otras cosas, porque la persona, por lo general, no reconoce sus propios sesgos, son otros quienes se los detectan. Para caer en cuenta de ellos, siempre es bueno que el líder cuente con algún miembro de su equipo, escéptico, contestatario que vaya a contracorriente, sin temor a expresar sus puntos de vista.

Algunos de los sesgos más comunes, que pueden resultar peligrosos en este contexto signado por la pandemia del Covid-19 y a los cuales los líderes de las organizaciones deben prestarles atención a los fines de evitarlos, son los siguientes:

- **Sesgo del *statu quo***

A causa de este sesgo se tiende a favorecer las decisiones que mantienen el *statu quo*, es decir, el estado en que se encuentran las cosas en la actualidad. Las personas afectadas por este sesgo tienen una actitud conservadora propensa a no desviarse de las conductas establecidas, al menos que exista algún incentivo lo suficientemente tentador que lo lleve a cambiar de orientación.

- **Sesgo de confirmación**

De acuerdo con este sesgo, se tiene la tendencia a buscar, propiciar, interpretar o recordar información de manera que confirme algo que ya se ha decidido previamente o en lo que se cree con firmeza. En este sentido, el decisor solo selecciona información que confirma sus creencias, sus valores, principios y temores. Se tiende a elegir lo que ya se conoce.

- **Sesgo de exceso de confianza**

Este sesgo remarca la tendencia a creer que el decisor sabe más de lo que realmente domina y conoce. Por lo tanto, puede ser reactivo a solicitar ayuda y a no prestarle la debida atención a las recomendaciones, que eventualmente, elevan los integrantes de su equipo.

- **Sesgo de disponibilidad**

Según este sesgo, el decisor tiende a formar sus juicios de acuerdo con la información que más conoce o la que tiene a mano, y la que le resulta más tangible (datos recientes, encuestas conocidas, informes revisados), concediendo menor peso a factores que desconoce pero que eventualmente puede ser de mayor significación, como por ejemplo los factores emocionales.

- **Sesgo optimista**

Quien asume este sesgo tiende a ver el futuro como definitivamente más positivo que el pasado y el presente. Esto puede ser útil en una organización, toda vez que mantiene el ánimo y la esperanza entre sus miembros, pero también puede ser temerario, porque las personas pueden creer que a ellos no les afectarán los peligros presentes en el entorno, tales como el mismo virus Covid 19, entre otras amenazas.

Todos estos sesgos constituyen riesgos para los líderes y decisores, cuando se trata de evaluar y adoptar alguna de las opciones que se presentan, en contextos caracterizados por la complejidad y una alta incertidumbre, como la que se experimenta en el presente con la pandemia mundial. Para aminorar los riesgos a los cuales conllevan los sesgos aludidos, se recomienda ser autocrítico, comprobar muy bien la información que se recibe, contar con personas cuestionadoras que sirvan de abogados del diablo y evitar asumir la perspectiva y experiencia propia como la pertinente al momento de abordar una decisión o asunto relevante.

Conclusiones

Para finalizar, es conveniente destacar que la toma de decisiones en contextos de incertidumbre, como los que se viven actualmente a propósito de la pandemia del Covid-19, debe orientarse de acuerdo con el enfoque de «hacer primero», es decir, ir a la acción, actuar para pensar y no lo contrario. En el actuar se va aprendiendo, se van obteniendo pistas y detectando patrones que se incorporan para la toma de decisiones. En este sentido, resulta

apropiado aprovechar todas las potencialidades en tanto ser humano, como por ejemplo apelar a la intuición, es decir, a esa capacidad del ser humano de arribar a soluciones en forma instantánea sin pasar por un proceso lógico, que le puede resultar muy útil al gerente en circunstancias donde requiere tomar decisiones veloces, sin contar con mucho tiempo ni suficiente información.

Otra potencialidad que se puede aprovechar en el campo gerencial es la improvisación, como una forma que dispone el decisor para experimentar frente a situaciones desconocidas, con sentido de propósito y orientado a resultados.

Uno de los factores a considerar en las sociedades actuales es el relativo al riesgo en tanto se hace un factor estructural en la vida cotidiana de las personas, con incidencia en múltiples elementos en la sociedad. En otras palabras, el riesgo se hace generalizado toda vez que afecta a la sociedad integralmente y, cuando ello ocurre, la incertidumbre se generaliza e invade diversos ámbitos de la vida social e individual. Es así como el riesgo estructural al cual están sujetos las personas en la actualidad afecta su consciencia práctica y sus rutinas, involucrando al individuo en vivencias y situaciones inesperadas, sorpresivas, no buscadas y frecuentemente no deseadas.

En cuanto al ejercicio del liderazgo en tiempos de incertidumbre, resulta apropiado emplear varias prácticas, entre las que se encuentran la comunicación permanente en forma clara y simple a los efectos de que las personas obtengan la información necesaria con la frecuencia oportuna.

Asimismo, resulta conveniente demostrar empatía en el sentido de que el líder esté pendiente y se haga cargo de la emocionalidad de los integrantes del equipo, para evitar desencanto, temor y frustración que provoca la pandemia, pudiendo atentar contra el entusiasmo.

También resulta apropiado que el líder demuestre coraje frente a situaciones difíciles y desconocidas para asumir riesgos, sin perder el sentido de la realidad.

Otras prácticas que resultan pertinentes para la función de liderazgo en los contextos de incertidumbre, son, por una parte, el de ser buen escucha y, por la otra, el de hacer preguntas con frecuencia. Tales acciones brindan la oportunidad de que emerjan ideas novedosas y creativas entre los miembros de los equipos, con el propósito de hacer más viable los retos que se presentan frente a situaciones nuevas, desconocidas, inciertas y complejas.

Finalmente, en términos de prácticas de liderazgo hay que hacer el esfuerzo, aun frente a la enorme incertidumbre existente, de pensar en el futuro,

ello confiere sentido de esperanza e incentiva a la organización a estar mejor preparada para las probables oportunidades que se presenten en el porvenir.

En relación con el comportamiento organizacional en tiempos de incertidumbre, hay que evitar los sesgos en que pueden incurrir los decisores y líderes, es decir, evitar un uso inconveniente y errado de la información que dispone el cuerpo gerencial de una organización, tanto para tomar decisiones como para ejercer su liderazgo. Esto es difícil de encarar, pero puede facilitararlo el contar en los equipos con personas críticas que cuestionen los supuestos y no den nada por sentado.

Referencias bibliográficas

- Beck, U.** (2006). *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Coutu, D. L.** (2003). Sentido y Fiabilidad. Entrevista a Karl Weick. *Harvard Business Review*, vol. 81, n° 4, pp. 62-68.
- Damasio, A.** (1994). *El error de Descartes. La emoción, la razón y el cerebro humano*. Madrid: Editorial Destino.
- Echeverría, R.** (2008). *La empresa emergente*. Buenos Aires: Granica.
- Elster, J.** (1996). *Tuercas y Tornillos. Una introducción a los conceptos básicos de las Ciencias Sociales*. Barcelona: Gedisa.
- Gigerenzer, G.** (2008). *Decisiones Instintivas. La inteligencia inconsciente*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Gladwell, M.** (2007). *Inteligencia intuitiva*. México: Taurus.
- Heifetz, R. A.** (1997) *Liderazgo sin respuestas fáciles*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Hodgkinson, G. P., E. Sadler-Smith, L. A. Burke, G. Claxton y P. R. Sparrow** (2009). Intuition in Organizations: Implications for Strategic Management. *Long Range Planning* 42, pp. 277-297.
- Kahneman, D.** (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. España: Editorial Debate.
- Kasparov, G.** (2007). *Cómo la vida imita al ajedrez*. Barcelona: Debate.
- Merton, R.** (1980). *Ambivalencia Sociológica y otros ensayos*. Madrid: Espasa - Calpe.
- Mintzberg, H. y F. Westley** (2002). Tres modelos para mejorar la toma de decisiones. *Harvard Deusto Business Review*, n° 111, pp. 46-52.
- Moreno, J. L.** (2020). Serendipia. *Wall Street International Magazine*. NY.
- Myers, D.** (2003). *Intuición. El poder y peligro del sexto sentido*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Snowden, D. J. y M.E. Boone** (2007). «A Leader's Framework for Decision Making». *Harvard Business Review*. November, 2007.
- Weick, K.** (2006). «Liderazgo como legitimación de la duda», en W. Bennis, G.M. Spreitzer y T. G. Cummings, eds. *Las Claves del liderazgo. Los pensadores más brillantes de hoy escriben para los directivos del mañana*, pp.104-115. Barcelona: Deusto.