

# Desarrollar una fuerza laboral resiliente y adaptable para un futuro incierto

6 de diciembre de 2024 | Artículo

Por [Jacqueline Brassey](#), [Aaron De Smet](#), y [Dana Maor](#)  
con Sheida Rabipour

Una tarea clave para los líderes del siglo XXI es desarrollar su propia capacidad de cambio y, al mismo tiempo, fomentar la resiliencia y la adaptabilidad de los demás en toda la organización. He aquí un plan para lograrlo.

**Las crisis inesperadas**, la volatilidad y un ritmo de cambio generalmente acelerado se han convertido cada vez más en la norma. Pero no parece normal. Para muchos, es estresante y agotador.

## Más perspectivas de McKinsey en Español

Mire nuestra colección de artículos en Español y suscríbase a nuestro newsletter mensual en Español.

[Navegue por la colección](#) →

Piense en todas las grandes disrupciones que ocupan las agendas de los líderes en estos días: el uso generalizado de la automatización, la inteligencia artificial y otras tecnologías en el trabajo; los cambios geopolíticos y económicos mundiales; los impactos del cambio climático; la edición genómica y otras innovaciones científicas y de bioingeniería; las tendencias de la justicia social; y la evolución demográfica de la fuerza laboral y las expectativas de los empleados.

No tiene precedentes.

Para impulsar con éxito sus estrategias empresariales en este entorno, los líderes del siglo XXI necesitan una fuerza laboral comprometida e innovadora que pueda cambiar de rumbo con rapidez, eficacia y fluidez. Los empleados deben estar abiertos a desarrollar nuevas capacidades, adoptar nuevas normas y reconsiderar mentalidades y comportamientos arraigados. Los líderes deben estar dispuestos a hacer lo mismo.

Sin embargo, lograr esa resiliencia y adaptabilidad a nivel individual y organizacional es más fácil de decir que de hacer. Los seres humanos tienen una afinidad natural por el orden, la previsibilidad y el control. Harán todo lo posible por evitar el caos, la incertidumbre y la volatilidad. Las investigaciones muestran que cuando el camino a seguir no está claro y las presiones de tiempo y rendimiento son las mismas (o van en aumento), los equipos y las personas suelen recurrir a lo que ya saben, independientemente de si ese enfoque es adecuado para la situación.

En algunos casos, los líderes incluso abogarán por que los empleados y los equipos “simplemente sigan adelante” ante la incertidumbre, sin hacer una distinción importante entre los momentos en los que se necesita resiliencia, los momentos en los que se necesita adaptabilidad y la interdependencia de ambos. Veamos un ejemplo del mundo de los deportes: Stephen Curry, jugador de la NBA, es uno de los mejores tiradores de tres puntos del baloncesto. En un partido de *playoffs* en el que hay mucho en juego, falla un importante tiro de tres puntos al final de la primera mitad. A pesar de ese tropiezo, sigue lanzando triples en la segunda mitad porque espera cumplir con una habilidad que ha practicado y perfeccionado durante décadas. Eso es resiliencia. Pero ¿qué pasaría si la NBA limitara el número de tiros de tres puntos que los equipos pueden realizar durante los partidos de *playoffs*? Puede que a Curry ya no le convenga “simplemente seguir tirando”; tal vez tenga que pensar de manera diferente sobre su enfoque y ajustar su juego. Eso es adaptabilidad.

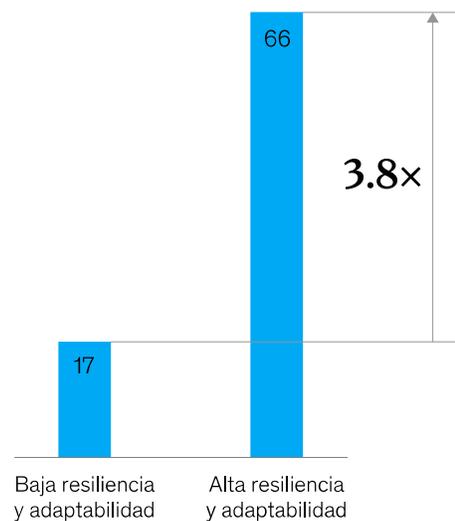
Los líderes y las organizaciones, al igual que los atletas de talla mundial, deben ser a la vez resilientes y adaptables para lograr el crecimiento, la innovación y la salud organizacional. Un estudio reciente del McKinsey Health Institute (MHI)<sup>[1]</sup> indica que las personas que reportan altos niveles de resiliencia o adaptabilidad demuestran una mejor salud integral y un mayor compromiso que sus pares.<sup>[2]</sup>

Pero los que obtienen una puntuación alta en ambas dimensiones tienen tres veces más probabilidades que sus compañeros de reportar un alto compromiso en el trabajo y casi cuatro veces más probabilidades que sus pares de manifestar un aumento de los comportamientos innovadores (Gráfica 1).<sup>[3]</sup>

Gráfica 1

## Los empleados resilientes y adaptables reportan niveles de innovación superiores a los de sus compañeros

Porcentaje de empleados que declararon un comportamiento altamente innovador,<sup>1</sup> %



<sup>1</sup>Los investigadores buscaron respuestas a 3 afirmaciones sobre comportamientos innovadores. Las afirmaciones se calificaron en una escala de 5 puntos, desde nunca (1) hasta muy a menudo (5). Una puntuación alta estuvo representada por aquellos que, en promedio, respondieron positivamente a todas las afirmaciones ( $\geq 4$ ). Una puntuación baja estuvo representada por todas las demás respuestas ( $< 4$ ). Las cifras no suman el total debido al redondeo. Fuente: Encuesta del McKinsey Health Institute a 30,000 empleados de empresas de 30 países.

McKinsey & Company

Para ser resilientes y adaptables, los líderes y los empleados necesitan una combinación de habilidades. La resiliencia requiere, entre otras cosas, la capacidad de ver el cambio como un desafío o una oportunidad para seguir adelante, regular los pensamientos y las emociones, aprender de experiencias anteriores y ejecutar el cambio. La adaptabilidad requiere, entre otras cosas, la capacidad de abordar la incertidumbre con una mentalidad abierta y de aprendizaje, y de pensar de manera flexible y creativa sobre los problemas a medida que surgen. Cuando los líderes y los empleados tienen ambos conjuntos de habilidades, pueden (como Steph Curry) discernir mejor cuándo es suficiente centrarse en la resiliencia, cuándo se requiere una respuesta adaptativa y cómo integrar ambas en sus estrategias, operaciones y toma de decisiones.

Nuestras investigaciones y nuestra experiencia trabajando con altos directivos de organizaciones de múltiples sectores y zonas geográficas apuntan a cuatro medidas que los líderes pueden tomar para establecer y apoyar la presencia tanto de la resiliencia como de la adaptabilidad en ellos mismos y en sus fuerzas de trabajo, aumentando así las probabilidades de que superen con éxito incluso los períodos de volatilidad más extremos. Los líderes deben hacer lo siguiente:

- Establecer una brújula o “Estrella del Norte” (*North Star*) para ayudar a las personas a moverse en una dirección común.
- Construir una comunidad psicológicamente segura, no solo una fuerza laboral.
- Garantizar que los propios líderes demuestren resiliencia y adaptabilidad y sirvan de modelo a los demás.
- Animar a los empleados a aprender y desarrollar estas habilidades en grupos.

En este artículo, repasaremos las investigaciones recientes de McKinsey sobre resiliencia y adaptabilidad y su relación con los resultados de los empleados. También consideraremos las cuatro acciones mencionadas anteriormente y cómo pueden ayudar a los líderes a desarrollar resiliencia y adaptabilidad a gran escala. Hoy en día, es imperativo que las organizaciones encuentren formas de convertir la disrupción en una ventaja competitiva. Como señaló el autor y psicoterapeuta Viktor Frankl en su libro *El hombre en busca de sentido*: “Cuando ya no somos capaces de cambiar una situación, nos enfrentamos al reto de cambiarnos a nosotros mismos”.

## **En cifras: La resiliencia y la adaptabilidad son importantes para el rendimiento empresarial**

En un mundo en el que las disrupciones empresariales no llegan como sorpresas aisladas, sino en oleadas de imprevisibilidad —y en el que el cambio se suma al cambio—, los directivos necesitan una forma más matizada de pensar en cómo gestionarse a sí mismos y a sus organizaciones. Un estudio reciente de McKinsey

y el MHI puede ayudar a fundamentar esa reflexión. Revela cómo la presencia (o ausencia) de resiliencia y adaptabilidad puede afectar a los líderes, los individuos, las organizaciones y el rendimiento general de las empresas. Estas son algunas de las conclusiones.

## **Las organizaciones no invierten lo suficiente en resiliencia y adaptabilidad**

Un estudio reciente de McKinsey apunta a una necesidad insatisfecha de capacidad de adaptabilidad y resiliencia en las organizaciones. Según la encuesta Tendencias del Talento (Talent Trends) de McKinsey, por ejemplo, solo el 16 por ciento de los empleadores globales invierten actualmente en programas de adaptabilidad y aprendizaje continuo. Sin embargo, según el mismo estudio, el 26 por ciento de 10,000 empleados de todo el mundo considera que la adaptabilidad es una de sus principales necesidades en cuanto a habilidades; esto es especialmente cierto en el caso de los trabajadores de primera línea y de poca antigüedad (un año o menos).<sup>[4]</sup>

## **Como resultado, la mayoría de las personas no se sienten preparadas para afrontar la incertidumbre**

El MHI planteó a 30,000 empleados de todo el mundo una serie de preguntas para evaluar sus niveles de resiliencia y adaptabilidad.<sup>[5]</sup> Las preguntas sobre resiliencia se referían a sentirse seguro y preparado para afrontar imprevistos. Las preguntas sobre adaptabilidad se referían a sentirse positivo e incluso disfrutar afrontando acontecimientos inesperados o cambios. Solo el 23 por ciento de los encuestados, en promedio, respondió favorablemente a las preguntas sobre resiliencia y adaptabilidad, es decir, sobre la capacidad de afrontar imprevistos y tener una actitud positiva ante lo imprevisible. Por el contrario, el 56 por ciento, en promedio, respondió favorablemente a las preguntas centradas en la resiliencia, y el 28 por ciento, en promedio, respondió positivamente a las preguntas sobre la adaptabilidad.

# La seguridad psicológica es fundamental para desarrollar resiliencia y adaptabilidad

Estudios anteriores de McKinsey han demostrado lo importante que es la seguridad psicológica para el liderazgo eficaz y el rendimiento organizacional. Permite, entre otras cosas, la expresión de ideas audaces y puntos de vista divergentes en los equipos, y puede ayudar significativamente a la colaboración y la innovación. De hecho, investigaciones previas del MHI muestran niveles más altos de compromiso y comportamiento innovador en entornos en los que los empleados experimentan seguridad psicológica, más del doble en comparación con los empleados que no experimentan condiciones psicológicamente seguras. <sup>[6]</sup> En nuestro estudio más reciente sobre resiliencia y adaptabilidad, la combinación de, por ejemplo, resiliencia y seguridad psicológica resultó en un aumento de 3.6 veces en los niveles de compromiso y de 3.9 veces en el comportamiento innovador entre los encuestados. Y la combinación de adaptabilidad y seguridad psicológica resultó en un aumento de 3.3 veces en el comportamiento innovador y de 2.9 veces en el compromiso.

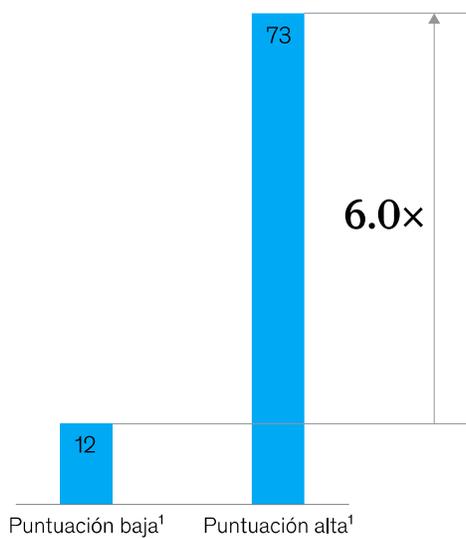
## Un fuerte apoyo organizacional también importa

Las investigaciones del MHI muestran que cuando los empleados experimentan un fuerte apoyo organizacional (procesos claros, amplios recursos y apoyo del supervisor o de los compañeros de trabajo, por ejemplo) junto con seguridad psicológica, resiliencia y adaptabilidad, su probabilidad de declarar un alto compromiso o un comportamiento innovador es seis veces mayor que la de sus compañeros (Gráfica 2).<sup>[7]</sup>

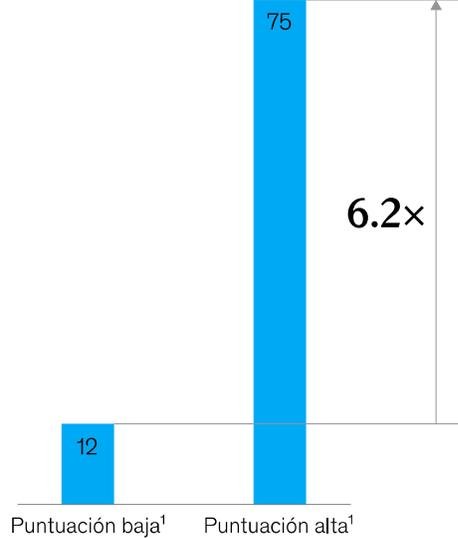
# Un alto apoyo organizativo, la seguridad psicológica, la resiliencia y la adaptabilidad se asocian a niveles elevados de compromiso e innovación

Porcentaje de empleados con puntuación alta en el resultado respectivo, %

Resultado: Compromiso



Resultado: Innovación



<sup>1</sup>Se preguntó a los encuestados por sus reacciones ante afirmaciones relacionadas con el apoyo organizativo, la seguridad psicológica, la resiliencia y la adaptabilidad. Las puntuaciones altas representan calificaciones favorables (en promedio) en todas las dimensiones (todas  $\geq 4$ ). Las puntuaciones bajas representan todas las demás respuestas para todas esas dimensiones (todas  $< 4$ ). Las cifras no suman los totales debido al redondeo.  
Fuente: Encuesta del McKinsey Health Institute a 30,000 empleados de empresas de 30 países.

McKinsey & Company

## Conectando los puntos: Fomentar la resiliencia y la adaptabilidad a gran escala

¿Qué pueden hacer los líderes para reunir todos estos elementos y desarrollar (e integrar) la resiliencia y la adaptabilidad a gran escala? Hay cuatro medidas que pueden tomar para restablecer las condiciones organizacionales, crear cierta apariencia de control y dotar a los empleados de las habilidades y la confianza necesarias para responder a las interrupciones donde y cuando surjan.

## Establecer una brújula o “Estrella del Norte” para la organización

Cuanto más cambian las cosas en una organización, más buscan los individuos y los equipos señales de estabilidad. Los altos directivos pueden ayudar a fomentar la resiliencia y la adaptabilidad a gran escala señalando a todos una Estrella del

Norte común; por ejemplo, algunos objetivos compartidos y algunos principios o valores básicos (propósito, integridad, autenticidad) a los que los empleados puedan aferrarse en medio de una vorágine. Un líder puede establecer como valor fundamental “poner a los clientes primero en todo lo que hacemos”. Esa Estrella del Norte puede ser una fuente de estabilidad cuando un nuevo competidor irrumpe en el mercado y los equipos tienen que actualizar rápidamente el diseño de un producto, aprender nuevas habilidades o adoptar nuevas formas de trabajar; sea cual sea la situación, todo el mundo tiene claro que hay que poner a los clientes primero.

Los líderes también deben idear mecanismos claros que les permitan medir con precisión los avances de la organización en la consecución de sus objetivos de la Estrella del Norte, y deben evaluar continuamente estas métricas para asegurarse de que estén alineadas con las prioridades estratégicas. Los líderes deben compartir libremente estos datos con los equipos y las personas de toda la organización; la información puede ser fundamental para alejar a las personas y los equipos de sus propios objetivos y metas aislados, algunos de los cuales pueden haber dejado de ser apropiados en un entorno que ha cambiado drásticamente.

## **Construir una comunidad psicológicamente segura, no solo una fuerza laboral**

Cuando se les pregunta qué hace que el trabajo sea genial, la mayoría de las personas hablan de sus compañeros de trabajo. Son las personas con las que pasan horas y horas desarrollando, vendiendo, resolviendo problemas y haciendo el millón de otras tareas colaborativas que componen la jornada laboral promedio. Para ser resilientes y adaptables a gran escala, los líderes deben hacer hincapié en este sentido de comunidad y convertir a un grupo de residentes aislados de la empresa en un vecindario funcional, flexible y amistoso.

No existe una fórmula sencilla para el éxito, pero dos ingredientes clave son la seguridad psicológica y el énfasis en la rendición de cuentas. Curiosamente, muchas organizaciones se centran en desarrollar una a expensas de la otra, cuando, en realidad, necesitan niveles muy altos de ambas. Como se describió

anteriormente, la seguridad psicológica permite una conversación más honesta, una retroalimentación más sincera, más debate y, en última instancia, más confianza y rendición de cuentas, ya que los equipos se sienten más cómodos discutiendo las causas y las consecuencias de los errores o de los reiterados resultados insuficientes.

Los problemas de seguridad de una gran empresa de viajes llevaron a los líderes a renovar la cultura (animar a las personas a centrarse tanto en las preocupaciones de seguridad como en los resultados empresariales) y a establecer una mayor seguridad psicológica (recompensar a los empleados por detectar posibles problemas y por hablar). Estas medidas permitieron a la empresa gestionar mejor el riesgo y obtener ideas más innovadoras de los equipos, además de mejorar los resultados de retención y compromiso de los empleados. En este nuevo entorno, los empleados sabían que, cuando hablaban, se les creía y se confiaba en ellos.

## **Garantizar que los propios líderes sean resilientes, adaptables y puedan servir de modelo a los demás**

Este artículo trata de la resiliencia y la adaptabilidad colectivas, pero eso no puede ocurrir a menos que todos los líderes de una organización, desde la alta dirección hasta los mandos intermedios y la primera línea, perfeccionen sus habilidades individuales de resiliencia y adaptabilidad. Estas habilidades incluyen tener conciencia de la situación y de uno mismo, la agilidad cognitiva, la agilidad de aprendizaje y la flexibilidad y regulación emocional.<sup>[8]</sup> Los CEOs deben ser honestos consigo mismos, en primer lugar, sobre sus propias experiencias con la disrupción: ¿cómo han regulado sus propias emociones en tiempos de crisis? ¿Cómo han gestionado la toma de decisiones cuando faltaba información importante o cuando no tenían todas las respuestas? Como John Plant, CEO de Howmet Aerospace, dijo a los autores de *The Journey of Leadership: How CEOs Learn to Lead from the Inside Out* (Portfolio, septiembre de 2024): “Te contratan como CEO y gestionas bien la primera fase del ciclo, que puede requerir a alguien con aptitudes para la reestructuración. Pero entonces, después de tres o cuatro años, la empresa gira hacia un modo de crecimiento y, como no tienes las habilidades adecuadas, el consejo puede despedirte. Muy pocas personas tienen

la experiencia o la versatilidad necesarias para operar en esos diferentes modos”. Por eso es esencial que los líderes se tomen el tiempo para reflexionar, plantearse estas preguntas y revisarlas a menudo, no solo para permitir la adaptabilidad en los demás, sino para seguir desarrollando este músculo ellos mismos.

Desde sus perspectivas y experiencias únicas, los CEOs pueden compartir sus historias de cambio, en *town halls*, reuniones de equipo o conversaciones individuales, sobre cómo han gestionado la volatilidad en el pasado. Pueden implicar a los miembros del consejo de administración en las capacitaciones sobre resiliencia y adaptabilidad para integrar plenamente en la organización las habilidades, mentalidades y condiciones necesarias. También pueden integrar la adaptabilidad a gran escala en la estrategia empresarial general, en igualdad de condiciones con otros elementos del plan estratégico. Y pueden introducir aspectos de resiliencia y adaptabilidad en los procesos de atracción y retención del talento, contratando para estas habilidades, desarrollando programas de capacitación en torno a ellas y defendiendo a los empleados con alto potencial que sean “capaces de cambiar” o que demuestren interés y capacidades en materia de resiliencia y adaptabilidad.

Para los mandos intermedios y los trabajadores de primera línea, que suelen ser los encargados de traducir la estrategia en ejecución y supervisar directamente los resultados, la adaptabilidad y la resiliencia son habilidades particularmente esenciales. La capacidad de estos gestores para cambiar de dirección y avanzar, crear conciencia de la situación y de sí mismos, regular las emociones y demostrar resiliencia y adaptabilidad puede tener efectos directos (y exponenciales) en las personas, los equipos y las organizaciones.

## **Animar a los equipos a desarrollar habilidades de resiliencia y adaptabilidad en grupos**

Las investigaciones demuestran que el aprendizaje social puede acelerar la asimilación de nueva información por parte de las personas y los equipos, el recuerdo de las lecciones aprendidas y la motivación para comportarse de manera diferente.<sup>[9]</sup> El aprendizaje social aúna las capacidades cognitivas y emocionales; los individuos que aprenden como parte de un grupo no solo recuerdan lo que

han aprendido, sino también cómo reaccionaron los demás, lo que dijo el resto para facilitar su propio conocimiento, etcétera. Los líderes deberían alentar a los equipos a crear de forma similar una experiencia de aprendizaje común y un lenguaje compartido sobre el cambio, la volatilidad y la incertidumbre, temas que, como se mencionó anteriormente, los seres humanos están programados para evitar. La unión hace la fuerza puede ser un motivador eficaz.

Una empresa farmacéutica desplegó la capacitación en resiliencia y adaptabilidad en oleadas que acabaron abarcando a más de 9,000 empleados en cada nivel, lo que demuestra la importancia de las capacidades en estas áreas. En la primera oleada, el equipo directivo asistió en persona a talleres dirigidos, en los que las lecciones se reforzaron mediante módulos en línea, diálogos directos y colaboración con otros participantes en el taller. En la segunda oleada, alrededor de 4,000 líderes de personas de toda la empresa tuvieron acceso a herramientas digitales de autoaprendizaje, pero esas lecciones también se reforzaron con módulos en línea y aprendizaje social. En la última oleada, los colaboradores individuales de toda la organización participaron en sus propias sesiones, reforzadas por una aplicación en línea y el aprendizaje social.

El compromiso requerido de los empleados en todas estas oleadas de capacitación fue de unas pocas horas a lo largo de tres meses (con puntos de contacto regulares y semanales). La adaptabilidad y el bienestar mejoraron drásticamente en todos los grupos en comparación con un grupo de control, y los participantes citaron el aspecto del aprendizaje social como una parte importante del programa. Los líderes dejaron tiempo y espacio físico para que las personas y los equipos exploraran su curiosidad, observaran e imitaran a otros y practicaran conceptos críticos como grupo. Además, el aprendizaje estaba alineado con la estrategia empresarial general y los objetivos del equipo.

---

Cuando se inventó la electricidad y sustituyó a las máquinas de vapor en las fábricas, pasaron 30 años antes de que esa innovación se tradujera en una mejora de la eficiencia y la productividad. Muchas empresas simplemente no supieron adaptarse con suficiente rapidez a las nuevas circunstancias.

Los líderes y las organizaciones empresariales de hoy se enfrentan a una dinámica similar, esta vez no a una, sino a una serie de disrupciones técnicas, económicas,

geopolíticas y sociales que exigen aprendizaje y adaptación (más allá de las estructuras organizativas ágiles). Para evitar un destino como el de sus homólogos industriales históricos, los líderes deben reconocer dos factores críticos asociados al cambio –la resiliencia y la adaptabilidad– y la relación de codependencia que existe entre ellos. Deben crear condiciones en el lugar de trabajo que permitan a los individuos y a los equipos volverse más resilientes y adaptables, y deben integrar estas habilidades en sus estrategias empresariales. Los líderes –y, francamente, el mundo– no pueden darse el lujo de tardar otras tres décadas en descubrir cómo integrarse y adaptarse cuando surja el próximo gran cambio en los negocios.



*Estamos celebrando el 60º aniversario de McKinsey Quarterly con una campaña de un año de duración que incluye cuatro ediciones sobre grandes temas relacionados con el futuro de la empresa y la sociedad, así como contenidos interactivos, colecciones de los archivos de la revista y más. Este artículo aparecerá en el segundo número temático, sobre el Futuro del Liderazgo, que se lanzará en enero. Vea otros números [aquí](#), y suscríbese a la lista de alertas de McKinsey Quarterly para recibir notificaciones en cuanto se publiquen otros artículos nuevos del Quarterly.*

**How relevant and useful is this article for you?**

☆☆☆☆☆

---

#### **SOBRE LOS AUTORES**

**Jacqueline Brassey** es codirectora de fuerzas laborales saludables y directora de investigación científica en el McKinsey Health Institute y trabaja en la oficina de McKinsey en Luxemburgo; **Aaron De Smet** es socio sénior en la oficina de Nueva Jersey; **Dana Maor** es socia sénior en las oficinas de Reino Unido, Irlanda e Israel; y **Sheida Rabipour** es consultora en la oficina de Montreal.

Los autores desean agradecer a Alistair Carmichael, Anastasia Perez Ternent, Anna Roth, Barbara Jeffery, Cara Volpe, Johanne Lavoie, Laura Pineault, Marino Mugayar-Baldocchi, Nicolette Rainone, Roxy Merkand, Sophie Merckelbach y Yueyang Chen por sus contribuciones a este artículo.

---

Este artículo fue editado por Roberta Fusaro, directora editorial en la oficina de Boston.

---

**EXPLORE A CAREER WITH US**

[Search Openings](#)