

## Ante los cambios, el mérito de adaptarse

---

José Tessada, director CGC UC\*

Los años recientes han cambiado radicalmente el mundo que enfrentamos. A los desafíos medioambientales y sociales, se sumaba el impacto del cambio tecnológico con sus consecuencias, dispares, en básicamente todos los aspectos de las empresas. Pero luego han venido una serie de shocks que no teníamos en el radar: pandemias, guerras, tensiones geopolíticas... inflación... segundo intento de nueva constitución...

En este contexto, los esquemas de gobierno corporativo se han visto claramente desafiados, además de la presión por una mayor diversidad en los puestos directivos y en directorios, particularmente en el caso chileno, la inclusión de mujeres en estos puestos. Esta presión y desafíos nos llevan a pensar qué características debería tener el liderazgo en estos tiempos. En el fondo, las herramientas que permitirían poder adaptarse y mantener el liderazgo en tiempos cambiantes.

Como fanático del básquetbol hay un caso de liderazgo que creo entrega algunas lecciones, pero también refleja algunos de los riesgos. Por cuatro décadas Mike Krzyzewski, conocido como Coach K, fue entrenador del equipo de básquetbol masculino de la universidad de Duke, ganando varias veces títulos nacionales, creando un legado de grandes jugadores y entrenadores famosos. Ganó además 3 medallas de oro en juegos olímpicos, con equipos de jugadores profesionales.

Al momento de retirarse, se refiere a si lo hace por los cambios en el deporte y la liga: "ciertamente no es por lo que está ocurriendo... obvio que el deporte está cambiando. Correcto. Pero llevo en esto 46 años. ¿Creen que no ha cambiado antes?" El cambio es permanente, y sobrevives adaptándote.

Inicialmente su mirada de cómo armar su equipo era la visión de que tenía estudiantes que también eran deportistas colegiales. Llegó al extremo de no permitir referencia dentro del gimnasio a un campeonato ganado, si los jugadores del equipo no se graduaban. Era una visión específica y que se justificaba en la entrega de un valor para quienes formaba. Con el tiempo las normas cambiaron y también la demanda de los equipos profesionales. El resultado fue que se hizo cada vez más común el modelo de un año y fuera: los mejores jugadores cumplían con el mínimo de permanencia en la universidad y se iban a jugar de manera profesional. El cambio afectó todo: el modo de jugar (cambió la manera de jugar defensa), el nivel de preparación en las habilidades básicas (prepararlos rápidamente para la transición al profesionalismo), cómo se creaba el juego en equipo (mayor énfasis en juego individual), cómo reclutar a los jugadores (aunque él decía que no), etc. Y dejar de pensar que ellos debían graduarse. El resultado fue que mantuvo el nivel de competencia, ganó campeonatos, pero menos que antes. Incluso siguió teniendo jugadores que buscaban finalmente su título universitario porque el profesionalismo no era la mejor opción; buscando también mezclar el liderazgo de jugadores más maduros. Llegando a ceder el protagonismo: la estrella del equipo ya no era el entrenador, sino que el jugador de primer año que sería la estrella profesional del momento, el próximo año.

Fue capaz de adaptar lo que buscaba y lo que entregaba, de acuerdo a como evolucionaba el mercado por talento. Siguió con el objetivo de ganar y liderar, pero adaptó el manejo de las personas con quienes trabajaba. El proceso completo cambió, aunque la visión de lo que hacía era la misma: un equipo de basquetbol ganador.

Otros entrenadores dijeron que su capacidad de manejar y liderar era mayor que su gran capacidad como entrenador. Particularmente, la habilidad de escuchar y conversar con jugadores con los cuales tenía cada vez más diferencia de edad, de hecho, entrenó a su nieto en el equipo. Usaba distintas maneras de motivar, a veces sin charlas técnicas, sino que entregando confianza; con ajustes tácticos durante los partidos. Mostrando una gran adaptabilidad a condiciones del momento y del "mercado" que evolucionaron. Criticó muchos de los cambios, pero se adaptó.

¿Tuvo algún costo? Generó siempre sentimientos encontrados. Por ejemplo, al cambiar su manera de armar el equipo y renunciar a tener jugadores que se graduaran, se dijo que era un cambio hipócrita porque había abandonado un fundamento que lo había distinguido anteriormente. Nada es gratis, y aunque es meritoria la capacidad de adaptarse al cambio y mantener el liderazgo en tu objetivo, la mera adaptación puede generar costos o forzarte a abandonar algo que valoraste inicialmente.