

## ¿Cuál es tu Coeficiente de Adaptabilidad (AQ)?

### ¿Cuál es tu Coeficiente de Adaptabilidad (AQ)?

**Peñalver, Antonio**

Capital Humano, Nº 352, Sección Crecimiento profesional / Artículos, Abril 2020, Wolters Kluwer

En el entorno VUCA en el que viven las organizaciones más allá del Coeficiente Intelectual y la Inteligencia Emocional, el Coeficiente de Adaptabilidad es fundamental en las personas.



Antonio Peñalver

Socio director de People First Consulting



Durante muchos años se ha pensado que la prueba del Coeficiente Intelectual, —que mide la memoria, el pensamiento analítico, la visión espacial y la capacidad matemática—, era la única forma de medir las perspectivas de trabajo. Pero, como dice el Profesor Luis Rojas Marcos, el Cociente Inteligencia es un indicador demasiado miópico y estricto como para ser, en sí mismo, útil.

Es cierto que existe una estrecha relación entre el Coeficiente Intelectual y el éxito profesional. Pero también está demostrado que la Inteligencia Emocional, —caracterizada como un conjunto de habilidades interpersonales, de autorregulación y comunicación interpersonal— es lo que diferencia, a niveles similares de Coeficiente Intelectual, el éxito profesional.

Por lo tanto, el Coeficiente Intelectual y la Inteligencia Emocional son fundamentales para nuestro éxito profesional. Pero, está demostrado que no son suficientes. También, es necesario disponer de Capacidad de Adaptabilidad para tener éxito profesionalmente. Es decir, hablamos de la medida de «inteligencia» clave para adaptarse al puesto y al entorno satisfactoriamente.

En concreto, el Coeficiente de Adaptabilidad (AQ) refleja una serie de habilidades que resultan cada vez más imprescindibles para tener éxito en los entornos laborales. Al Coeficiente de Adaptabilidad, también, se le denomina **Darwinismo digital** y se refiere a la capacidad para adaptarse al cambio organizativo en su estructura, estrategias, métodos operativos, tecnologías y cultura.

En el entorno VUCA en el que viven las organizaciones, —donde la transformación digital es la principal fuerza tractora para adaptarse a los continuos cambios—, más allá del Coeficiente Intelectual y la Inteligencia Emocional, el Coeficiente de Adaptabilidad es fundamental en las personas. Por ejemplo, la adaptabilidad es uno

de los cinco atributos esenciales para los candidatos a astronautas.

El trabajo cambia constantemente, y para tener éxito en las organizaciones, necesitamos cambiar con él. La buena noticia es que puedes ser más adaptable.

A veces, parece que siempre te estás adaptando. Acabas de dominar una habilidad o un conocimiento cuando una nueva teoría o circunstancia llega a tu entorno de trabajo. Los rápidos cambios tecnológicos significan que los trabajadores deben seguir aprendiendo y desarrollándose, hasta el punto en que la capacidad de adaptación, —tu Coeficiente de Adaptabilidad (AQ)—, se está convirtiendo en el factor X para el éxito profesional.

### ¿SE PUEDE MEDIR EL COEFICIENTE DE ADAPTABILIDAD?

Si todavía resulta difícil medir la Inteligencia Emocional, medir el Coeficiente de Adaptabilidad a las organizaciones es, también, complejo.

Como señala Amy Edmondson, de Harvard Business School, «si diriges una corporación global, asesoras a clientes, practicas medicina, construyes casas o trabajas en una de las fábricas de vanguardia de hoy en día ... eres un trabajador del conocimiento». Como tal, debes de colaborar con otros para resolver problemas y «realizar un trabajo que está cambiando constantemente».

La buena noticia es que los científicos están de acuerdo en que el Coeficiente de Adaptabilidad no es fijo y puede desarrollarse. La Teoría U de Otto Scharmer, del MIT ( Instituto de Tecnología de Massachusetts), sugiere que son tres los elementos pueden ayudar a proporcionar un marco de adaptabilidad:

- **Mantener una mente abierta**, para que se pueda ver el mundo con nuevos ojos y permanecer abierto a las posibilidades.
- **Mantener el corazón abierto**, para que se pueda tratar de ver cualquier situación a través de los ojos de otra persona.
- **Mantener una voluntad abierta**, dejando ir la identidad y el ego para sentarse con la incomodidad de lo desconocido.

Es esencial para las organizaciones que buscan prosperar en una variedad de entornos, disponer de profesionales que respondan efectivamente a situaciones desafiantes y cambiantes cuyo contexto puede ser amplio, —como, por ejemplo, interacciones con otras organizaciones en las turbulencias de un mercado internacional—, o dentro de los límites de la organización misma, —como, por ejemplo, tratar con colegas de trabajo en el desarrollo de proyectos bajo presión y rotación constantes—. Muchas veces, se necesitan ideas y planes alternativos para resolver problemas difíciles y desafiantes o para eliminar obstáculos que impiden el desarrollo de tareas y el logro de la misión.



Siguiendo diversos estudios, podemos establecer las siguientes preguntas que nos ayuden a medir el nivel de adaptabilidad de los profesionales a sus organizaciones:

- **Calidad**: ¿Cuán coherentes, significativas y lógicas son las consecuencias con respecto a la pregunta de qué hace el profesional?

- **Originalidad:** ¿En qué medida las consecuencias del trabajo de profesional son novedosas e imaginativas? ¿Hasta qué punto indican más de lo que obviamente es evidente del problema? Esto, también, se refiere al grado en que las consecuencias obvias se presentan con implicaciones únicas o inusuales.
- **Marco de tiempo:** ¿Cuán realistas y pragmáticas son las consecuencias del trabajo realizado por el profesional?
- **Realismo:** ¿En qué medida las consecuencias de trabajo del profesional se centran en las implicaciones a largo plazo para la organización, en lugar de las preocupaciones cortoplacistas o inmediatas?
- **Complejidad:** El grado en que las consecuencias contienen múltiples elementos y describen las interrelaciones entre esos elementos.
- **Uso de principios generales:** ¿En qué medida hay principios, leyes, procedimientos, etc. subyacentes a las consecuencias?
- **Consecuencias positivas:** Se refiere a la presencia o adición de algo.
- **Consecuencias negativas:** Se refiere a la ausencia o disminución de algo.

## PERSONALIDAD PARA LA CAPACIDAD DE ADAPTABILIDAD

Detrás de estos comportamientos, hay una personalidad concreta.

El reconocido modelo de los cinco factores de personalidad se usa comúnmente para estudiar la personalidad en el ámbito profesional. Es un modelo jerárquico con cinco factores generales: Estabilidad emocional, Extraversión, Conciencia, Amabilidad y Apertura a la experiencia.

También, hay subdimensiones, —a menudo denominadas facetas—, asociadas con cada uno de estos cinco factores. Veamos:

- **En relación con la Extroversión,** de cara la capacidad de adaptabilidad, las subdimensiones en que han de destacar los profesionales son sociabilidad, dominio, asertividad, liderazgo, acción, actitud positiva y confianza social (frente a la ansiedad).
- **En relación con la Amabilidad,** los rasgos de personalidad en los que han de destacar un profesional con capacidad de adaptabilidad son afecto, humildad, cooperación, confianza, consideración, generosidad, empatía, desinterés y altruismo.
- **En relación con la Conciencia,** los rasgos de personalidad en los que han de destacar los profesionales con alta adaptabilidad son orden, laboriosidad, orientación al logro, esfuerzo, fiabilidad, autodisciplina, autocontrol, competencia, capacidad de análisis y responsabilidad.
- **En relación con la Estabilidad Emocional,** los rasgos de personalidad deseados en los profesionales con alta adaptabilidad son seguridad, autocontrol, emocionalidad positiva, optimismo y templanza.
- **En relación con la Apertura a la Experiencia,** los rasgos de personalidad en los que han de destacar los profesionales con capacidad de adaptabilidad son intelecto, imaginación, creatividad, innovación, eficiencia intelectual, valores y tolerancia.

Numerosos metaanálisis han utilizado el modelo de los cinco factores para resumir la validez de las variables de personalidad relacionadas con los criterios para predecir resultados relacionados con el trabajo, incluida la adaptabilidad y las contribuciones innovadoras y creativas.

Estos estudios indican que algunas variables de personalidad están relacionadas con los resultados adaptativos, mientras que otras variables de personalidad no lo están. Por ejemplo, para el modelo de los cinco factores de personalidad, la Estabilidad emocional predice algunos tipos de resultados adaptativos y, a su vez, algunas facetas de la Conciencia y de la Extroversión, también, predicen resultados adaptativos. Asimismo, la Apertura a la Experiencia, también predice comportamientos adaptativos.

Como he comentado anteriormente, todavía dista mucho hasta que existan métricas fiables y asumidas del Coeficiente de Adaptabilidad de un profesional que se puede incorporar a tu organización o que ya está dentro de la misma. Pero la observación de su desempeño, —básicamente en base a sus aportaciones—, y el análisis de su personalidad. —para lo cual ya existen pruebas de alta fiabilidad—, nos dan información suficiente para predecir el AQ de un trabajador.

Trabajamos en ello.