



# Libro Liderazgo en tiempos de crisis

## Cómo sortear la complejidad, la diversidad y la incertidumbre para salvar su negocio

David L. Dotlich, Peter C. Cairo y Stephen H. Rhinesmith  
Jossey-Bass, 2009  
También disponible en: Inglés

### Reseña

Los ejecutivos contemporáneos deben manejar más cosas que los líderes del pasado. Son como quienes lanzan cosas al aire y hacen malabarismo para evitar que todos los intereses de la empresa – clientes, empleados, inversionistas, reguladores, proveedores y el medio ambiente – caigan por los suelos. David L. Dotlich, Peter C. Cairo y Stephen H. Rhinesmith aportan años de experiencia en liderazgo – y el resultado de 20 entrevistas con altos ejecutivos sobre la administración en el siglo XXI – a este examen sobre el liderazgo en un mundo “complejo, diverso e incierto”. Evidentemente, los viejos métodos analíticos de mando y control y de solución de problemas están descartados; lo crucial es un nuevo modelo de liderazgo que combine las fortalezas de “la cabeza, el corazón y las agallas” de los líderes. Aunque ocasionalmente es repetitivo y trillado, este libro informativo incluye útiles preguntas al final de cada capítulo, y útiles gráficas para preparar a usted y a su equipo a ser “líderes completos”. *BooksInShort* recomienda este texto como una práctica adquisición en las bibliotecas de ejecutivos experimentados, de gerentes medios y de aquellos que ascienden la escalera corporativa al futuro de los negocios. Sólo esté consciente de que, como advierte un experto en el libro, puede “pasar décadas ascendiendo la escalera – sólo para darse cuenta demasiado tarde” que “la colocó en la pared equivocada”.

### Ideas fundamentales

- “La complejidad, la diversidad y la incertidumbre” son cualidades que marcan el entorno corporativo contemporáneo.
- La complejidad surge de demasiada información en demasiados lugares a demasiados niveles.
- La diversidad ya no es asunto de conformidad, sino una realidad cotidiana – y una oportunidad.
- La incertidumbre, la inevitable consecuencia de la complejidad y la diversidad, significa que lo imprevisible y el riesgo están en todas partes.
- Los “líderes completos” usan “cabeza, corazón y agallas” para dirigir en tiempos difíciles.
- Usan la mente para investigar, analizar y aprender.
- Usan el corazón para generar “empatía” con otros.
- Usan las agallas para actuar con valentía e instinto, y para tomar decisiones difíciles.
- Los líderes pueden manejar diversidad, complejidad e incertidumbre de nueve maneras.
- Use el “liderazgo empresarial” para aprovechar el talento y los valores de su personal.

### Resumen

#### “La tormenta perfecta”

El cambio sin precedentes y la rápida sucesión de acontecimientos limitan las capacidades de los modernos líderes de negocios de forma inimaginable hace poco tiempo. Responder a los avances tecnológicos, crisis financieras y ambigüedades comerciales obliga a los ejecutivos a afrontar un gran estrés mientras maniobran por mercados que cambian rápidamente y se globalizan. Aunque las transformaciones de estos mercados traen consigo grandes oportunidades, avanzar en entornos de ritmo tan acelerado también conlleva grandes riesgos. “La tecnología, los medios, los cuerpos regulatorios, el activismo de los accionistas, la política, la gente y la competitividad” modernos convergen para crear una tormenta perfecta de “complejidad, diversidad e incertidumbre”, los tres problemas que ven casi todos los líderes corporativos como sus mayores obstáculos:

1. **La complejidad reina en el entorno empresarial** – Más datos, oportunidades, retos y mercados, así como una comunicación más rápida y la influencia de múltiples geografías y jurisdicciones, llevan a complejas estructuras y exigencias organizacionales e informativas. Demasiada información, paradójicamente, puede resultar en una carencia de respuestas suficientes. Los líderes deben a menudo elegir entre “lo correcto y lo correcto”.
2. **La diversidad es ahora la norma** – Los líderes deben entender los valores, culturas y conductas de su personal, clientes, mercados y accionistas. La diversidad ya no es un asunto de conformidad, sino un “imperativo estratégico”. Los líderes deben poder relacionarse bien con integrantes desconocidos para poder afrontar la diversidad como un “activo” y no como una “restricción”.
3. **La incertidumbre es el resultado inevitable de estas fuerzas** – Lo imprevisible no excluye la acción, que a menudo se basa en información cambiante o incompleta. De hecho, la incertidumbre exige decisiones más rápidas. El riesgo está en todas partes; pueden desaparecer compañías, marcas e incluso industrias enteras, a veces de la noche a la mañana. La interconexión de los mercados mundiales significa que las decisiones o acciones de un gobierno – o de un competidor – pueden tener repercusiones inesperadas, e incluso afectar a jugadores aparentemente sin relación alguna.

## Cómo usar “cabeza, corazón y agallas”

Pensar la forma de resolver un problema ya no es suficiente. No puede usar sólo su red para encontrar soluciones, ni confiar sólo en sus instintos cuando toma decisiones. Debe ser un “líder completo” y afrontar la dirección holísticamente, de manera que “use la cabeza para analizar”, “el corazón para cimentar las bases” y “las agallas para sacar adelante el trabajo”. Los negocios modernos exigen más que pensar con la cabeza. También exigen que use el corazón para generar empatía con otros, y las agallas para afrontar situaciones difíciles con instinto y valentía. Los tres deben ir juntos: cabeza, corazón y agallas. El presidente de EE.UU. Jimmy Carter era el pensador por excelencia que actuaba con demasiada parsimonia; George W. Bush “confiaba en el instinto para tomar decisiones”, incluyendo la de ir a la guerra; Bill Clinton “podía sentir el dolor” ajeno, pero no podía captar las ramificaciones de su conducta personal. Los líderes completos piensan bien, tienen sentimientos sinceros y fuertes instintos.

## Los nueve pasos a la maestría

Los líderes tienen nueve maneras de usar cabeza, corazón y agallas: tres afrontan la complejidad; tres manejan la diversidad, y tres lidian con la incertidumbre, para sortear la tormenta perfecta:

1. **“Destruya y reconstruya su modelo de negocios”** – No hace mucho, la idea de revisar por completo el modelo de negocios hubiera parecido drástica. Ahora, más del 50% de los líderes ve su manera de hacer negocios como “defectuosa y, a menudo, fatal”. La mayoría de las empresas surgió antes de que floreciera el entorno actual, y sus métodos ya no son adecuados. El cambio es tan penetrante que su negocio e industria deben adaptarse y alterarse continuamente, así como los productos de Nokia evolucionaron de madereros a tecnológicos en el transcurso de un siglo. Western Union, como empresa de comunicaciones y de transferencia de dinero, ha pasado “del telégrafo a redes inalámbricas, teléfono e Internet”. El cambio es sobrecogedor. Vea lo difícil que ha sido la modernización para los fabricantes de autos, las acereras y los periódicos. Para anticiparse al cambio, adopte “cuatro mentalidades”: 1) “una mentalidad global” para entender los mercados internacionales, 2) “una mentalidad innovadora” para incluir la creatividad en su estrategia, 3) “una mentalidad virtual” para aprender de quienes están fuera de su empresa y 4) “una mentalidad colaboradora” para formar asociaciones. Tenga las agallas o la valentía de “enfrentarse con la realidad de la situación actual”. Use la cabeza para “reinventar” y “rediseñar” su empresa. Use el corazón para compartir las inquietudes de su equipo.
2. **“Enfoque, simplifique e interconecte a su organización”** – Para manejar la complejidad, aproveche la estructura de su empresa. Las operaciones centralizadas pueden dar un sentido de control, pero las unidades descentralizadas pueden cambiar su enfoque y acercarlo más a sus clientes. Un organigrama que se ve como una matriz entrecruzada generalmente indica un fallido intento por lograr tanto el control como el contacto con los clientes. En vez de una jerarquía rígida y lineal, vea a la organización como un “organismo” entero y ayúdela a adaptarse para satisfacer las necesidades cambiantes. Cree interconexiones para los empleados que deban cooperar en tomar decisiones y fijar metas. Alinee el plan de compensaciones con sus funciones “creadoras de valor”.
3. **“Genere un clima de innovación”** – Entre mayor sea la complejidad, más urgente será la necesidad de innovación. La mayoría de las compañías sufre de “enfoques a corto plazo”, “regulaciones” onerosas y “aversión al riesgo”, que impiden la innovación. No confunda la creatividad (que genera algo nuevo) con la innovación, que exige liderazgo para lograr cambios. Los líderes pueden integrar la innovación en sus culturas corporativas con un “enfoque de seis dimensiones” en el que usen la cabeza para comunicar la urgencia de la innovación y alentar al personal a absorber influencias externas; las agallas para proporcionar una “disciplina de innovación” y ayudar a la gente a adoptar la “generación de ideas”, y el corazón para apoyar los nuevos conceptos de sus empleados y recompensar su trabajo y sus resultados.
4. **“Diferencie e integre sus mercados”** – Una vez que se dieron los viajes en jet y las comunicaciones computarizadas en la segunda mitad del siglo XX, las empresas empezaron a experimentar diferencias crecientes entre sus clientes y mercados. Contrario a la idea de que la convergencia hace homogéneo al mundo, las identidades nacionales y culturales podrían ser más importantes que nunca. Las compañías como McDonald’s manejan la tensión entre ambas al estandarizar algunos de sus productos y personalizar el resto según las necesidades locales. Las compañías globales deben moderar el deseo de adaptar productos para una “comunidad de intereses” específica (como hace Hilton con sus cinco marcas de hoteles) para evitar el problema de “estar demasiado diferenciadas”. No pierda perspectiva al tratar de ser todo para todos, innovar sólo por innovar, “ser demasiado receptivo” y no probar sus creencias. Como líder completo, investigue los mercados que desea alcanzar, “internalice” sus deseos y enfoque su estrategia. Procter & Gamble cambió la decisión que había tomado de no vender en las zonas rurales de China. Ahora, la mayoría de sus clientes está fuera de las ciudades más comercializadas.
5. **“Aprenda a liderar a todos”** – Fomentar la diversidad ya no es un ejercicio de recursos humanos, sino un método probado de lograr “ventajas competitivas”. Puede captar las diferencias obvias entre nacionalidades, edades y géneros, y aun así no ver los sesgos sutiles que afectan a la mayoría de la gente. Los líderes con cabeza, corazón y agallas crean una atmósfera abierta en la que la gente puede aprender, reconocer y poner a prueba sus percepciones. Saber si una cultura “está orientada a grupos o es individualista” y si es “jerárquica o igualitaria” podría ayudar a los empleadores a entender a sus empleados en todo el mundo. De manera similar, captar las distintas perspectivas de las cuatro generaciones que están actualmente en la fuerza laboral (“tradicionalistas”, “boomers”, “generación X”, y “generación del milenio”) y la forma en la que perciben la “brecha del significado del dinero” – la diferencia entre salario y reconocimiento no económico – podría hacer avanzar a su empresa. Los líderes completos aprenden, ellos y sus equipos, sobre diversidad y toma de conciencia cultural. Exigen resultados y aceptan las diferencias entre las personas.
6. **“Conozca sus grupos de interés”** – Los negocios deben satisfacer a los “defensores de crecientes grupos de interés” entre clientes bien informados, reguladores atentos, proveedores globales, inversionistas exigentes, competidores del mundo en desarrollo y apremiantes problemas éticos. La ambición de “ser

ecologista sin volverse comunista” obliga a las empresas a resolver problemas medioambientales sin costos excesivos. La responsabilidad social corporativa ya no es una reacción caritativa, sino una oportunidad para competir en una sociedad con mayor conciencia social. Los líderes deben cambiar de una “mentalidad de conformidad a una perspectiva de responsabilidad”. Por ejemplo, General Electric construye todas sus plantas de acuerdo con los mejores estándares globales, independientemente de las reglas locales. Pero no es fácil equilibrar el enfoque de la compañía y las expectativas de la cultura. Walmart fue en contra de las normas culturales japonesas cuando despidió al 25% del personal, y su modelo de “siempre precios bajos” no encajó con el supuesto de los consumidores japoneses de que a mayor precio, mejor calidad. Los líderes completos deben evaluar las causas que son importantes para sus empresas, evaluar costos, involucrarse con grupos de interés relevantes y “predicar con el ejemplo” de responsabilidad social.

7. **“Redefina riesgo e incertidumbre”** – Juntas, la complejidad y la diversidad intensifican la incertidumbre. Los sofisticados programas de administración de riesgos pueden realmente fomentar un falso sentido de seguridad. Esté hiperconsciente de su mercado e industria para determinar de dónde vienen las siguientes amenazas. Entienda su tolerancia personal al riesgo, para poder ver “desviaciones” potenciales, reacciones instintivas al estrés o ambigüedad que puedan sacar a usted y a su empresa de la jugada. Para sobrevivir en medio de la incertidumbre, “redefina el riesgo como oportunidad”. Por ejemplo, las aerolíneas fueron pioneras en compartir códigos y alianzas para afrontar la reducción de viajes aéreos. Use “ejercicios de capacidad de recuperación” y de planeación para probar si está preparado para los riesgos que ha identificado y considerado exhaustivamente. Aliente a su equipo a examinar minuciosamente “fallas potenciales”. Reconozca que la aprehensión es una reacción natural al riesgo y la incertidumbre.
8. **“Sopese las prioridades que entran en conflicto”** – Los líderes quieren ver el futuro, pero la incertidumbre les nubla la vista. Históricamente, los líderes que sólo usan la cabeza trataban de solucionar situaciones que no podían conocerse. En cambio, los líderes contemporáneos deben luchar contra “paradojas de equilibrio”, es decir, “reconciliar prioridades igualmente críticas, pero opuestas”. Las investigaciones muestran que, entre más cómodos se sientan los ejecutivos con la incertidumbre, más capaces serán de manejar paradojas. La “paradoja del compromiso” requiere que los líderes reevalúen sus decisiones continuamente en medio de situaciones cambiantes, en vez de decidir “mantener el curso”. De hecho, su mayor interrogante de liderazgo es “cómo ... sopesar el hecho de tratar de predecir un futuro incierto y saber que no se puede”. Los líderes completos generan, comunican y prueban sus puntos de vista. Ayudan a la gente a ver el panorama completo y a crear un “proceso social para sopesar las perspectivas y los intereses que entran en conflicto”.
9. **“Tenga claro qué puede defender con valentía”** – En tiempos caóticos, su habilidad, intelecto y conocimientos prácticos (que lo ayudaron a ascender) ya no son suficientes. La incertidumbre lo obliga a aprovechar su verdadera esencia, los valores que lo definen. Ser honesto consigo mismo demuestra su “autenticidad” y le permite dirigir más eficientemente. Bill Ford renunció a su cargo de director ejecutivo de Ford Motor Company cuando sus valores ecologistas chocaron con las exigencias de negocios de su empresa. Descubra qué es importante para usted, incluya esos valores en su misión corporativa y defiéndalos contundentemente.

## Cómo crear equipos completos y líderes completos

Enfóquese en las recompensas no económicas para que los empleados contribuyan y trabajen con ellas como “capital humano”, no “capital financiero”. Evalúe el trabajo de sus equipos de acuerdo con el “Modelo GRPI (por sus siglas en inglés)”, que define “metas”, “funciones”, “procesos” y “relaciones interpersonales”.

“En todas partes, los líderes dicen lo mismo: La complejidad, la diversidad y la incertidumbre de su mundo ha aumentado, y su capacidad de liderazgo no avanza al mismo ritmo”.

Para ser un líder completo, conózcase, entienda su liderazgo y su “agenda” individual (que deben encajar con las prioridades de su empresa). El liderazgo empresarial completo – colaborar, comportarse genuinamente y hacer un trabajo orientado a los valores – dirige sus acciones de modos que lo benefician a usted ahora y que serán cruciales en el futuro.

## Sobre los autores

**David L. Dotlich**, asesor, autor y conferenciante en temas de liderazgo y estrategia de negocios, es fundador y ex presidente de Oliver Wyman Executive Learning Center, donde **Peter C. Cairo** y **Stephen H. Rhinesmith** son socios sénior.

---