

Autor: Mariano Barusso | Noviembre, 2020

El liderazgo del CEO frente a una crisis sostenida.

Ideas, resultados y recomendaciones emergentes del último encuentro del Foro CEO's Business Nights Perú: "El reto del CEO frente a la crisis y la post crisis".

La semana pasada tuve el privilegio de coordinar el evento de cierre del foro [CEO's Business Nights de Perú](#), al que se inscribieron más de 100 dueños y ejecutivos de la C-Suite de diversas empresas y sectores. Un evento que preparamos e íbamos a coordinar junto a mi apreciado [Karl Maslo](#), quien no pudo estar por un inconveniente personal de último minuto (aunque sí estuvo presente en mi sentir y en algunas de las historias compartidas).

Un gran interés, coincidente con las ideas centrales.

Me encontré con un gran interés por el liderazgo de las crisis y las transiciones, no solo en la cantidad de inscriptos sino en lo que expresaron que venían a buscar: **tomar perspectiva estratégica, reinventar sus negocios y a sí mismos, y jugar un rol de liderazgo transformacional ejemplar.** Expectativas bien específicas y un sentimiento nítido de compromiso personal con lo que estamos viviendo, muy alineadas con las principales ideas sobre las que conversamos.

"Liderar es paradójal, complejo e incompleto, como cualquier actividad humana."

1. **De la crisis se sale con liderazgo**, no solo desde el temple personal sino – y, sobre todo– gracias a un liderazgo colectivo, que es la verdadera forma en la que las empresas son conducidas (tanto en crisis como en momentos de relativa estabilidad). Quienes conocen lo que hago como consultor y cómo pienso como experto, saben que soy un ferviente promotor de la [heterarquía: la distribución temprana de liderazgo “en diagonal” a toda la empresa](#), sobre todo para el afrontamiento de una crisis.
2. **Liderar siempre ha implicado la gestión de paradojas**, entre el corto y el largo plazo, la construcción de equipos y las decisiones en soledad, la vulnerabilidad de ser humano y la firmeza para sostener a otros durante la tormenta, entre otras. El liderazgo es *paradojal, complejo e incompleto* como toda acción humana. En las crisis, más aún.
3. **La salud y energía humana que moviliza a la empresa** es lo principal que debemos cuidar, y esto nos incluye a **los líderes, quienes somos personas en roles de alto rendimiento**; ni más, ni menos. [La salud psico social de todas las empresas está siendo afectada por el nuevo contexto](#) y ni los grupos de conducción ni las empresas que lideran cuentan con las competencias para ver, comprender y resolver este complejo fenómeno, más de índole de gerenciamiento de la salud pública que de gerenciamiento del “*business*”. Es un tema macro y de variables “duras” (como todo lo relativo a nuestro cerebro y vínculos).
4. **Habitamos en un entorno plagado de procesos disruptivos**, que configuran crisis relativamente crónicas y concatenadas. Es una complejidad que tenemos que empezar a aceptar y naturalizar, para poder *comprenderla y aprender a afrontarla con un nivel de resiliencia sin precedentes*. Suelo decir que **somos grandes productores de cisnes negros y aprendices**, porque no vamos a detenernos en nuestra capacidad de generar condiciones disruptivas para nosotros como humanidad, que nos requieren dedicar un promedio de 20 días al año en reaprendizajes. En un sentido profundo, [la búsqueda de sentido en más necesaria que nunca antes](#).
5. **La humildad y el recupero de nuestra humanidad** se derivan de lo anterior. Si no nos damos cuenta de que *somos tan solo un mono que camina erguido y con capacidad simbólica* vamos a estar exigiendo a nuestro liderazgo con fantasías de omnipotencia e inmortalidad peligrosas para nosotros, nuestros colaboradores y nuestra empresa.

"Estamos todos en el negocio avícola, somos grandes productores de cisnes negros."

ESTAMOS FRENTE A UN PROCESO DISRUPTIVO

La pandemia del COVID-19 es un evento que se transforma en un proceso disruptivo porque **desorganiza, desestructura y provoca discontinuidad**, en personas, instituciones y comunidades (Benyacar et al., 2008).

En este caso, reúne la mayoría de los **potenciadores** de todo evento disruptivo:

- ▶ Es inesperado.
- ▶ Irrumpe desde "afuera".
- ▶ Invalida nuestro esquema referencial.
- ▶ Desarticula rutinas y patrones familiares (y no conscientes).
- ▶ Altera nuestros ritmos.
- ▶ Brinda señales inciertas, difusas y oscilantes.
- ▶ Durará varios meses e impactará varios años.

- ▶ Grandes riesgos y nuevas oportunidades
- ▶ Estrés y distrés sostenidos
- ▶ Renovación imprescindible
- ▶ Unidad (todos implicados)

asertys ▶

El momento de la crisis y las prioridades de salud empresarial.

Cuando llegó el momento de conversar sobre el camino de la crisis a la post crisis, descubrimos que los participantes perciben que la agenda de los grupos de conducción que integran se encuentra principalmente en el momento de **visionar** diferentes escenarios, nuevas posibilidades y estrategias innovadoras. Esto denota no solo los resultados de estabilización de los meses previos sino también la aceptación creciente de la cronicidad de esta crisis y del imperativo de repensarnos e innovar.



Latin American Network, 2020.

Como ya mencioné, las crisis por **disrupción o reacción** impactan fuerte en la salud de la organización, por lo cual el liderazgo de las crisis debe considerar con el mismo peso tanto el desempeño de corto plazo y como desarrollo de capacidades adaptativas para el mediano y el largo plazo. Para conversar al respecto, compartí nuestra concepción multidimensional de la salud empresaria, que muestra de manera simple la complejidad del tema.



Latin American Network, 2020.

"Quienes lideramos debemos darle el mismo peso, como mínimo, al desempeño presente que al desarrollo de capacidades adaptativas."

Desde el punto de vista de las prioridades respecto de la **salud empresaria**, destacaron tres en particular: la Operacional, la Económica y la Relacional. Tiene sentido, dado que las necesidades de Contención y Estabilización siguen siendo atendidas, aunque nos encontremos **visionando**, como necesario ejercicio de la transición. A la vez, es muy positivo que esté siendo considerada la **salud Relacional**, por ser uno de los pilares para las otras dos (de hecho, se relaciona de manera directa con la **salud Operacional**).



Latin American Network, 2020.

Sin embargo, al ver estos resultados me surgieron preguntas (¡eso es lo extraordinario de estos encuentros!) que por razones de tiempo no formulé: ¿Cómo se relaciona el hecho de sentir que estamos visualizando con relación a prioridades características de un momento de contención o estabilización? ¿Será que estamos principalmente concentrados en la operación y que nuestro pensar sobre el futuro es algo más ideacional y disociado de la agenda de conducción? ¿Qué refleja el hecho de que las otras dimensiones de la salud no estén siendo priorizadas? Son solo preguntas, que alientan a la comprensión, al diálogo y al encuentro. **Las preguntas construyen agenda en las crisis**, porque por su misma sorpresa desorganizadora nos pone en la posición de aprendiz: no sabemos lo que no sabemos.

"Las buenas preguntas construyen agenda para la gestión de una crisis."

Recomendaciones finales sobre el liderazgo de las crisis.

En el último tramo del encuentro, presenté una serie de recomendaciones devenidas de la experiencia profesional de Karl y mía en el liderazgo de transformaciones buscadas o reactivas, y en la investigación-acción que en [Asertys](https://www.asertys.net) llevamos a cabo de manera constante (nos gusta descubrir principios de evolución y cambio, y descreemos de la importación y exportación de recetas).

Las recomendaciones las presentamos bajo el supuesto de que [las crisis requieren un balance dinámico entre el ser y el hacer](#) de la organización y de

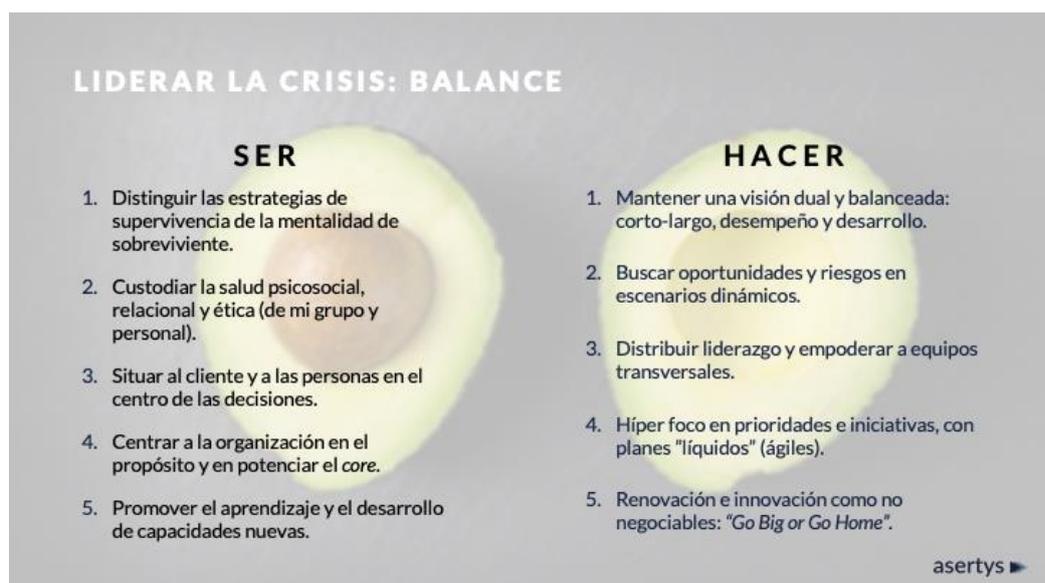
nuestro liderar. Específicamente, la gran recomendación es anclarse en el ser de la empresa, para redescubrir y recrear ese hacer que se tornó inválido.

Desde el SER de la organización:

1. Distinguir las estrategias de supervivencia de la mentalidad de sobreviviente.
2. Custodiar la salud psicosocial, relacional y ética (de mi grupo y mía).
3. Situar al cliente y a las personas en el centro de las decisiones.
4. Centrar a la organización en el propósito y potenciar el core business.
5. Promover el aprendizaje y el desarrollo de capacidades nuevas.

Desde el HACER de la empresa:

1. Mantener una visión dual y balanceada: corto-largo, desempeño y desarrollo.
2. Buscar oportunidades y riesgos en escenarios dinámicos.
3. Distribuir liderazgo y empoderar a equipos transversales.
4. Hacer híper foco en prioridades e iniciativas, con planes "líquidos" (ágiles).
5. Renovar e innovar como acciones no negociables: "Go Big or Go Home".



"Invito a que distingamos las estrategias de supervivencia de la mentalidad de sobreviviente."

El desarrollo de estos principios con mayor detalle es un capítulo en sí mismo y, tal vez, sea motivo de un próximo artículo. No obstante, [puedes contactarme](#) por cualquier inquietud que estas ideas te generen o leer al respecto en [publicaciones previas sobre el liderazgo de las transiciones](#).

Fue un encuentro muy rico para todos. Me sentí pleno por el feedback final de los asistentes frente a la pregunta ¿Qué me llevo? **Claridad, visión y esperanza; una concepción renovada para liderar hacia adelante; la confirmación del camino y las decisiones que vienen tomando; determinación respecto de su liderazgo y... agradecimiento.**

Yo también me siento profundamente agradecido, tanto con esos comprometidos líderes peruanos que tan bien me recibieron, como por [Karl Maslo](#) y el equipo de Business Nights Perú por la confianza y la generosidad de abrirme sus puertas en ese evento de cierre y, finalmente, a [Ignacio Bottari](#) y [Mariela Blumenkranc](#) del equipo de [Asertys](#), por todo su apoyo.

Mariano Barusso | Es Director General de [Asertys](#), Consultoría en efectividad y transformación organizacional.

Imagen: Andrea Piacquadio.

Revisión y edición final: [María Fernanda Fourastie](#).

Copyright 2011286073600© Todos los derechos reservados. Los modelos de "El camino hacia el nuevo normal (Etapas de la crisis)" y "Las 7 caras de la salud" han sido elaborados en conjunto al Board de Latin American Network de Wilson.