



THE SEMINARIUM LETTER.

USA • COLOMBIA • COSTA RICA • GUATEMALA • MÉXICO • PERÚ • REP. DOMINICANA • PANAMÁ • ECUADOR • BRASIL • CHILE WWW.SEMINARIUM.COM

The Seminarium Letter



Para las empresas en todo el mundo es fundamental un buen liderazgo, una persona que sepa guiar y unir a los empleados bajo un mismo objetivo y lograr que todas las áreas de la organización funcionen como un reloj. Esta persona es el CEO.

La alta gerencia tiene bajo su responsabilidad los ámbitos de finanzas, *marketing*, recursos humanos, estrategia y planificación, y relaciones públicas, entre otras áreas empresariales. Es por ello que debe estar al tanto de las últimas tendencias en gestión laboral y tener un manejo de todos los temas antes nombrados. Por esta razón, Seminarium presentó recientemente en Santiago de Chile, el CEOs' Management Conference, programa que contó, entre otros, con dos expositores reconocidos a nivel mundial por sus contribuciones al *management*: **Michael Useem** y **Daniel Diermeier**.

Seminarium Letter tuvo la oportunidad de sentarse con ellos para hacerles algunas preguntas y esto es lo que compartieron con nosotros:

EL ROL DEL CEO EN TIEMPOS DE CRISIS



MICHAEL USEEM:

“El liderazgo de empresas y países tiene su mayor impacto en tiempos de incertidumbre y cambio”.

Autoridad mundial en liderazgo, Useem ha sido consultor para grandes corporaciones como Coca-Cola, Google, Grupo Santander, IBM y el World Economic Forum. Es profesor universitario, conferencista y autor de varios libros revolucionarios sobre liderazgo, como *The Leadership Moment*, incluido en la lista de “Los 100 Mejores Libros de Negocios de Todos los Tiempos”, y *The Leader's Checklist*. Su estilo propio, basado en el relato de historias de crisis reales, invita a clientes, lectores y público de sus conferencias a buscar su propio potencial de liderazgo.

En su libro *The Leader's Checklist* nos dice que se puede aprender el liderazgo efectivo y que existen principios de liderazgo que nos puedan servir de guía en las distintas situaciones y momentos, a veces críticos, que enfrenta un líder. ¿Son universales estos principios?

Los principios del *Leader's Checklist* deben ser aplicables para la mayoría de los líderes, en la mayoría de los esfuerzos, en la mayoría de los casos, ya sea para inversiones bancarias, alta tecnología, o de servicio público, sean buenos o malos tiempos, en cualquier parte del mundo. Sin embargo, el *Leader's Checklist* es tan bueno como la base en la que se sustenta, y la base es tan sólida como los materiales y la ingeniería que intervienen en ella.

De una serie de investigadores, pensadores y profesionales; del desarrollo del trabajo con cientos de directivos y ejecutivos de los programas de liderazgo en Asia, Europa, América del Norte y América del Sur; a partir de entrevistas de investigación con muchos directores en muchos países; y de ser testigo de gerentes enfrentando una serie de momentos críticos he concluido que sus pensamientos y experiencias apuntan a un conjunto de quince principios de liderazgo de misión crítica que varían sorprendentemente muy poco entre empresas o países.

¿Cuáles son estos quince principios de liderazgo de misión crítica?

1 ARTICULE UNA VISIÓN

Formule una visión clara y persuasiva y comuníquela a todos los integrantes de la organización.

2 PIENSE Y ACTÚE ESTRATÉGICAMENTE

Establezca una estrategia pragmática para lograr la visión a corto y largo plazo, y asegúrese de que sea ampliamente entendida; considere todos los jugadores, y anticipe las reacciones y la resistencia antes de que se manifiesten.

3 HONRE LA SALA

Expresé con frecuencia su confianza en y el apoyo a aquellos que trabajan con y para usted.

4 HÁGASE CARGO

Siempre tienda a la acción, asuma la responsabilidad, incluso si no se le ha delegado oficialmente, particularmente si usted está en posición para hacer una diferencia.

5 ACTÚE CON DECISIÓN

Tome decisiones buenas y oportunas y asegúrese de que se ejecuten.

6 COMUNÍQUESE PERSUASIVAMENTE

Comuníquese en maneras que las personas no olvidarán. La simpleza y claridad de expresión ayudan, así como elementos que van desde acciones personales a grandes eventos.

7 MOTIVE A LAS TROPAS

Aprecie las intenciones distintas que las personas traen consigo y luego construya sobre esos motivos diversos para sacar lo mejor de cada uno.

8 INCLUYA A LOS EMPLEADOS EN LAS LÍNEAS DE BATALLA

Delegue autoridad, exceptuando las decisiones estratégicas, y manténgase cerca de aquellos que están más directamente comprometidos con el trabajo de la empresa.

9 FOMENTE EL LIDERAZGO DE LOS DEMÁS

Desarrolle el liderazgo a través de toda la organización.

10 GESTIONE LAS RELACIONES

Construya lazos personales duraderos con sus subalternos y trabaje para encauzar los sentimientos y las pasiones en el lugar de trabajo.

11 IDENTIFIQUE LAS IMPLICACIONES PERSONALES

Ayude a todos a apreciar el impacto que la visión y la estrategia podrían tener en su trabajo y en su futuro en la empresa.

12 TRANSMITA SU CARÁCTER

A través de gestos, comentarios y hechos, asegúrese de que los demás aprecien que usted es una persona con integridad.

13 DESALIENTE EL OPTIMISMO EXCESIVO

Contrarreste el *hubris* (orgullo exagerado), enfoque la atención en amenazas latentes y problemas no resueltos, y proteja a la empresa de la tendencia de los gerentes al riesgo injustificado.

14 FORME UN EQUIPO LÍDER DIVERSO

Los líderes necesitan tomar la responsabilidad final, pero el liderazgo también es un deporte en equipo que se juega mejor con una alineación hábil de personas colectivamente capaces de resolver todos los desafíos clave.

15 PONGA EL INTERÉS COMÚN PRIMERO

Al sentar la estrategia, comunicar la visión y llegar a decisiones, el propósito común viene primero y el interés personal viene último.

En su libro uno de los casos que menciona es el del rescate de los 33 mineros de Chile. ¿Cómo se relaciona esta situación crítica con el *Leader's Checklist* y cómo se puede convertir ese evento en particular en una práctica organizacional exitosa?

El teléfono inteligente del Ministro de Minería de Chile, Laurence Golborne, comenzó a sonar a las 11:00 p.m. el 5 de agosto de 2010, con un mensaje de texto que era escalofriante por su brevedad y falta de detalles: "Derrumbe de mina en Copiapó; 33 víctimas".

El 13 de octubre a las 8:55 p.m., el último de los mineros, el jefe de turno Luis Urzúa, llegó a la superficie declarando: "He entregado a usted este turno de trabajadores, como habíamos acordado que lo haría". El presidente Sebastián Piñera respondió: "Con mucho gusto recibo su turno, ya que terminó con su deber, saliendo de los últimos, como un buen capitán". El Presidente añadió: "Usted no es el mismo después de esto y Chile tampoco lo será".

Un equipo de rescate bajo el liderazgo del Ministro de Minería, Laurence Golborne, había trabajado todos los días por más de dos meses para recuperar a los 33 mineros. Sus acciones durante la crisis contienen implicaciones instructivas para todos aquellos que enfrentan momentos en que su liderazgo está puesto a prueba.

Cuatro principios se destacan: en primer lugar, la disposición a reconocer las limitaciones específicas de nuestra propia experiencia y el tiempo ofrece una plataforma para la creación de un equipo de alta dirección. En segundo lugar, identificar a todos los *stakeholders* o grupos de interés críticos —en este caso los mineros, perforadores, familiares, subcontratistas, los medios de comunicación y el gobierno— apunta a la clase de individuos que deben ser incluidos en el equipo. Tercero, el rápido ensamblaje del equipo y la disciplina a un trabajo bajo presión es esencial. Y en cuarto lugar, dada la necesidad de una gestión tanto general como técnica, la función del auto-definido encargado de la crisis es liderar el proceso de decisión del equipo, pero no hacer un *micromanagement* de sus consideraciones técnicas.

Cada uno de estos principios demostró ser importante para lograr el rescate y creo que todos fueron requeridos juntos para lograr el exitoso resultado.

Hoy nos enfrentamos a una crisis financiera que nos afecta a nivel mundial. ¿Cómo entra a jugar el *Leader's Checklist* en estos tiempos inciertos e inestables?

El liderazgo de empresas y países tiene su mayor impacto en tiempos de incertidumbre y cambio. Cuando los mercados son predecibles, cuando el cambio no está

a la vista, los líderes pueden estar tranquilos, al menos por un tiempo. Es cuando la incertidumbre se convierte en norma y la turbulencia en un lugar común que el *Leader's Checklist* se hace más necesario y relevante - un momento que es muy parecido al presente.

DANIEL DIERMEIER:

"Una insuficiencia en la gestión de la reputación tiene un alto impacto en el desempeño de los negocios".

Profesor en Kellogg y director del Centro Ford para la Ciudadanía Global, su investigación se enfoca en la interacción de los negocios y la política, liderazgo en crisis, gestión de la reputación y aspectos estratégicos de la responsabilidad social corporativa. Diermeier ha realizado consultorías para las principales compañías Fortune 500 en áreas de manejo de crisis, relaciones con los medios y estrategia política. Es autor del libro *Reputation Rules: Strategies for Building your Company's Most Valuable Asset* (Reglas de la reputación: estrategias para construir el activo más importante de su compañía).

¿Cuál es la diferencia entre una buena imagen y una buena reputación?

La reputación corporativa difiere de otros conceptos como la "imagen" y "marca" en varios aspectos. Primero, la reputación no solo se aplica a los clientes, sino también a otros grupos de interés tales como inversionistas, empleados, socios, reguladores y el público. Segundo, las buenas reputaciones se basan en las prácticas de negocios y procesos, no solo son manejadas por la comunicación o publicidad.

¿Por qué se debe dar mayor importancia a la gestión de la reputación en la actualidad?

La reputación del riesgo para las compañías en la última década ha aumentado dramáticamente. Algunos factores clave incluyen la llegada de la cobertura de los medios globales, incluyendo los medios sociales; las mayores expectativas de las compañías (ejemplo: sustentabilidad, derechos humanos); y la integración global de las cadenas de suministros. Sin embargo, a pesar de este incremento en riesgos, la mayoría de las compañías no han mejorado su reputación en capacidades de la gestión.

¿Qué le sucede a una organización que no se preocupa por su gestión de la reputación?

Una insuficiencia en la gestión de la reputación lleva a más crisis de reputación, cada vez más severas. Son más propensas a ocurrir y esto tiene un alto impacto en el desempeño de los negocios.



SEMINARIUM® INTERNACIONAL

PROGRAMAS INTERNACIONALES 2013



CG CORPORATE GOVERNANCE
at Yale School of Management
New Haven, Connecticut / 7 al 10 de mayo, 2013



CEO II CEO II: THE NEXT STEP IN
STRATEGIC MANAGEMENT
at Kellogg School of Management
Evanston, Illinois / 27 al 30 de mayo, 2013



M.P.L. MANAGEMENT PROGRAM
FOR LAWYERS
at Yale School of Management
New Haven, Connecticut / 16 al 21 de junio, 2013



CEO THE CEOS' MANAGEMENT
PROGRAM
at Kellogg School of Management
Evanston, Illinois / 30 de junio al 5 de julio, 2013



HMP STRATEGIC HOSPITALITY
MANAGEMENT PROGRAM
at Cornell University
Ithaca, New York / 4 al 9 de agosto, 2013



CFO THE CFOS' EXECUTIVE
PROGRAM
at The University of Chicago Booth
School of Business
Chicago, Illinois / 25 al 30 de agosto, 2013



MIS MANAGING INNOVATION
STRATEGIES AT BABSON:
FROM IDEAS TO ACTION
at Babson Executive Education
Wellesley, Massachusetts / 15 al 20 de sept., 2013

Información e inscripciones:
809.542.0126
informacion@intras.com.do
www.intras.com.do



¿Cuál es el principal obstáculo que una organización enfrenta para lograr una buena reputación?

Una mentalidad incorrecta. La gestión de la reputación aún es vista exclusivamente como parte de la comunicación corporativa en vez de una capacidad de organización amplia.

¿Cómo puede una organización proteger su reputación en tiempos de crisis?

Dándose cuenta de que además de enfrentar asuntos operacionales, como por ejemplo un accidente, la compañía también enfrenta una crisis de reputación. Aquí la mayor meta es mantener y mejorar la confianza. En ese caso, una gestión de crisis exitosa puede incluso ofrecer oportunidades mientras aumenta la confianza en la compañía.

¿Qué oportunidad debe aprovechar una organización para lograr una buena reputación?

Las crisis de reputación son los eventos más importantes, ya que durante esos momentos los clientes y otros grupos de interés están poniendo atención. Ellos recordarán cómo la compañía manejó la situación.

