

Otorga Aval / Endorsement previa auditoría académica Florida Institute of Management

- Florida Institute of Management avala y otorga su "endorsement" a escuelas de negocios y programas de capacitación ejecutiva, reconociendo su excelente labor en la mejora de la economía y generación de empleo.
- Los títulos y diplomas que otorgan las escuelas de negocios y programas de capacitación se avalan con la firma de directivos de FIM, se notarizan por un notario de Florida y se adjunta la apostilla de La Haya, proporcionando así validez legal internacional.
- Se gestionan invitaciones para las escuelas de negocios y programas de capacitación avalados, para participar en eventos en EE.UU., especialmente en Florida, para ampliar redes de networking y atraer nuevos estudiantes y profesores a nivel global. Eventos tales como Congresos, ferias expos, y otros similares.
- Asesoramos a las escuelas de negocios y programas de capacitación avalados, a gestionar su inscripción en asociaciones de negocios y educativas de EE.UU.
- Organizamos para a las escuelas de negocios y programas de capacitación avalados, ceremonias de graduación en Florida y viajes técnicos de estudio a empresas líderes #1 en el mundo, como World Trade Center, NASA, DISNEY, Federal Reserve Bank, entre otros.
- Incluimos a a las escuelas de negocios y programas de capacitación avalados, en nuestro newsletter con artículos de Harvard Business Review.
- Ofrecemos la inauguración y cierre de programas de manera presencial u online.
- Gestionamos eventos en el World Trade Center de Miami y facilitamos conexiones con la comunidad de negocios de Florida.
- Nominamos y gestionamos la participación en premios internacionales a las escuelas de negocios y programas de capacitación avalados,
- Asesoramos a las escuelas de negocios y programas de capacitación avalados, en la apertura de su empresas en EE.UU., si así lo desean.

Dirigir una empresa que puede prosperar en un mundo caótico

por Thomas Hüberl, Bill George, Hubert Joly, y Nitin Nohria

Abril 01, 2024



MirageC/Getty Images

Resumen. En todo el mundo, los últimos años se han caracterizado por múltiples crisis que se cruzan, y no es probable que las cosas se compliquen menos pronto. Los autores se reunieron con un grupo de directores ejecutivos para hablar sobre su liderazgo en medio de este... [más](#)

Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta encuesta para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las preguntas frecuentes.

Read in English

Hace poco, nos reunimos con un grupo de directores ejecutivos estadounidenses y europeos de importantes empresas para hablar sobre cómo liderar en el contexto de las múltiples crisis interrelacionadas a las que se enfrenta el mundo, desde conflictos geopolíticos hasta desastres ambientales, cada vez más profundas fracturas políticas y sociales, cadenas de valor interrumpidas y cambios tecnológicos disruptivos. Este difícil contexto está provocando un estrés significativo a estos líderes y sus empleados.

Lo que surgió de nuestro debate es que los líderes tienen que apuntar más allá de simplemente *aguantando* o responder a estas perturbaciones que parecen interminables. Aunque jugar a la defensiva puede ser necesario, no es suficiente por sí solo. En cambio, los líderes deben asegurarse de que sus organizaciones pueden *prosperar* en este nuevo entorno. Estas son seis estrategias para lograrlo.

Cuídese

Las crisis son estresantes y tienen un costo emocional. Desde la pandemia de la COVID-19, las organizaciones se han dado cuenta más de la importancia de la salud mental y el bienestar de sus empleados.

Los directores ejecutivos con los que hablamos reconocen que para fomentar la resiliencia organizacional es esencial crear un entorno afectuoso y de apoyo para sus empleados. Sin embargo, tal como se nos indica que primero nos pongamos nuestras propias máscaras de oxígeno, los líderes deben cuidarse a sí

mismos antes de poder cuidar a los demás. A pesar de que las crisis exigen que los líderes demuestren confianza, no deben tratar de ser superhéroes, sino reconocer ellos también son solo humanos.

Al principio de su carrera, el CEO de Nike, John Donahoe, recibió importantes consejos: aunque los atletas de élite confían en un equipo que se centra en su bienestar para sobresalir, los líderes empresariales suelen ver que pedir ayuda es una señal de debilidad. Donahoe ahora empieza su día con ejercicio, meditación y una práctica de gratitud. Busca activamente a otras personas que puedan darle consejos útiles. Considera que cuidar su salud física, mental y espiritual es parte de su trabajo y anima a todos los que lo rodean a hacer lo mismo.

Liderar con valores

Los valores y principios fundamentales nos recuerdan lo que es importante para no perdernos en la niebla de la incertidumbre. En un mundo caracterizado por una creciente volatilidad, nuestros directores ejecutivos hacen hincapié en la importancia de basar el liderazgo en torno a los valores y principios fundamentales, que se mantengan estables incluso cuando el entorno no lo esté.

Así fue en Best Buy, donde uno de nosotros (Hubert) era anteriormente director ejecutivo. Sin un manual para la rápida evolución de la crisis de la pandemia, la actual directora ejecutiva, Corie Barry, convocó una reunión de emergencia con su equipo directivo y contactó con los directores generales de las tiendas de Best Buy para decidir colectivamente cómo gestionar una situación sin precedentes. Siguiendo con su estilo colaborativo y uniendo a su equipo en torno a los valores que compartían, estableció tres principios que dieron forma al camino a seguir: 1) hacer de la seguridad de los empleados y los clientes la máxima

prioridad de Best Buy; 2) evitar los despidos el mayor tiempo posible, incluso si las tiendas se vieran obligadas a cerrar; y 3) tomar decisiones basadas en la creación de valor a largo plazo.

Tener estas reglas básicas basadas en valores permitió a Best Buy no solo sortear la crisis, que implicó cerrar más de 1000 tiendas y despedir a más de 50 000 empleados, sino también retener la buena voluntad de los empleados y prosperar a medida que el mercado se recuperaba.

Ver oportunidades

Incluso las situaciones más difíciles ofrecen oportunidades. Para descubrir las mejores, nuestros directores ejecutivos recomiendan dejar la oficina central e ir al mercado para escuchar a los clientes y a los empleados de primera línea, entender sus necesidades y determinar cómo satisfacerlas.

Durante lo peor de la pandemia de Covid, garantizar la seguridad de los empleados y los clientes ofreciendo un entorno desinfectado era esencial para los restaurantes y hoteles. Tras el cierre a gran escala de instalaciones que ponían en peligro sus negocios, el CEO de Ecolab, Christophe Beck, nos contó cómo él y su equipo trabajaron en estrecha colaboración con clientes clave, como McDonald's, para desarrollar protocolos y certificaciones de desinfección que ayudaron a reactivar estas industrias. Las habilidades que Ecolab aprendió al asociarse de forma creativa con sus clientes se están aprovechando ahora para explorar cómo pueden reducir su consumo de agua y cumplir sus objetivos de sostenibilidad, lo que abre otra oportunidad de crecimiento.

Repiense su propósito superior

Los choques externos a veces pueden poner en peligro la existencia de una empresa o incluso de todo un sector. A medida que los efectos del cambio climático se generalizan y se agravan,

están llevando los mecanismos de mancomunación de riesgos al límite y obligando a las aseguradoras a pensar en alternativas.

La preocupación por estas incertidumbres llevó a la compañía global de seguros AXA, de la que Thomas es el CEO, a refundar su negocio en torno a la necesidad fundamental de sus clientes de protegerse contra los riesgos. Reformuló el papel de los seguros pasando de ser un *pagador* de las reclamaciones a un *socio* en ayudar a los clientes a mitigar los riesgos. Esto ha llevado AXA ampliará su catálogo de productos, incluido el lanzamiento de AXA Climate, una nueva unidad que ofrece innovadores consejos de adaptación y seguros paramétricos y satelitales para ayudar a las empresas, los agricultores y las comunidades a desarrollar su resiliencia. Este cambio también llevó a la empresa a introducir una cartera de servicios relacionados con la salud más allá del seguro médico.

Estos directores ejecutivos encontraron que eso desafiaba a la empresa *razón de ser* y repensar su propósito de abordar las necesidades humanas fundamentales les permite centrar la empresa en una agenda a largo plazo que cree valor más allá de la crisis del día.

Redefinir la victoria

Los directores ejecutivos abogaron por redefinir lo que significa «ganar» en este nuevo entorno.

Muchos trabajadores han cambiado su visión del trabajo y las carreras en los últimos años. Por ejemplo, una encuesta reciente encontró que solo el 27% de los trabajadores del conocimiento tienen una relación sana con el trabajo, y otro descubrió que la mayoría de los empleados preocuparse más por el impacto de su empresa en el mundo que con las medidas tradicionales del éxito empresarial, como las métricas financieras.

Con su misión de «aliviar el dolor, restaurar la salud y prolongar la vida», Medtronic (de la que Bill era anteriormente director ejecutivo) es conocida por su cultura basada en los propósitos. Por ejemplo, la métrica clave de Medtronic registra cuántos segundos pasan hasta que un producto de Medtronic restablezca la salud de otra persona. En 30 años, esa cifra ha bajado de 100 segundos a dos *por segundo* hoy. Es esta métrica impulsada por un propósito, y no el valor para los accionistas, la que inspira a los empleados para satisfacer las necesidades humanas con productos innovadores y de alta calidad.

Crear energía

El entorno actual es tan agotador para los empleados que la principal responsabilidad del líder es convertirse en director de energía.

Con su comportamiento tranquilo, positivo y, a la vez, exigente, el CEO Alan Mulally era famoso por levantar la energía de todos cuando dio la vuelta a Ford. A pesar de una situación desesperada (Ford se enfrentaba a pérdidas de 17 000 millones de dólares), desarrolló una visión inspiradora para la empresa, elaboró una estrategia ganadora y creó un entorno operativo en el que era seguro hablar de problemas de rendimiento y era fácil obtener ayuda de otros. Esto contrastaba marcadamente con la cultura anterior de Ford, en la que denunciar problemas sin una solución inmediata se veía como una señal de debilidad. Al revitalizar su cultura, Mulally desbloqueó el potencial de Ford.

Del mismo modo, Satya Nadella se dio cuenta de que Microsoft necesitaba una transformación cultural tras años de estancamiento. Introdujo una mentalidad de crecimiento y empatía por los clientes y sus compañeros de trabajo al animar a los empleados a experimentar, aprender de los fracasos y colaborar más allá de las fronteras. Se convirtió en un modelo a seguir al admitir sus propios errores, pedir ayuda y elogiar los

logros de los demás, lo que llevó a un entorno abierto y lleno de energía en el que la innovación podía florecer. Esto contrastaba marcadamente con la cultura que heredó, que a menudo se ha descrito como tóxica y centrada en la rivalidad interna.

...

Para prosperar en este nuevo mundo caótico, las organizaciones necesitan líderes con fuerza interior, carácter y una brújula moral. Al adaptarse y aprender continuamente, permitirán a sus organizaciones navegar por estas aguas siempre turbulentas.

Thomas Buberl is the CEO and director of AXA. He holds a Master of Economics degree from WHU Koblenz (Germany), an MBA from Lancaster University (UK), and a PhD in economics from the University of St.Gallen (Switzerland). He is a member of the IBM board and a member of the board of trustees of the World Economic Forum.

BG

Bill George is a professor at Harvard Business School and the author of *True North: Emerging Leader Edition*. He was the CEO of Medtronic from 1991 to 2001 and has served on the boards of Goldman Sachs, Novartis, Target, ExxonMobil, and Mayo Clinic.

Hubert Joly is the former chairman and CEO of Best Buy, a senior lecturer at Harvard Business School, and the author, with Caroline Lambert,

of *The Heart of Business*. He has been recognized as one of the top 100 CEOs in the world by *Harvard Business Review*, one of the top 30 CEOs in the world by *Barron's*, and one of the top 10 CEOs in the U.S. by Glassdoor. Joly is now keen to add his voice and his energy to the necessary refoundation of business and capitalism around purpose and people.

Nitin Nohria is the George F. Baker Jr. Professor at Harvard Business School and the former dean of HBS.

Recommended For You

Research: Leaders Undervalue Creative Work from AI-Managed Teams



Getting Your Company's Data Program Back on Track



Why Some Companies Grow Amid Uncertainty - and Others Don't



PODCAST
When a Top Performer Is Treating Colleagues Badly

