

Liderando en Crisis: El Mejor Momento, El Peor Momento

Dr. Kevin Nourse
Leap Advocates
Asociación Americana de Autoridades Portuarias
Conferencia de Administración Ejecutiva
Mayo 2011



¿Mejor Momento, Peor Momento?

- * A pesar de toda la investigación que existe sobre el papel y la importancia de los líderes para mitigar los impactos de la adversidad y la crisis sobre el funcionamiento de las organizaciones, la historia reciente sugiere que todavía tenemos mucho por aprender. Debido a la magnitud de las fallas organizacionales sobre nuestro bienestar colectivo, quizás sea hora de reexaminar las prácticas centrales del liderazgo que pudieran ayudar a prevenir o mitigar tales fallas.
- * ¿Qué diferencia a líderes ineficaces, incapaces de mantener su propia resiliencia y estabilidad emocional en crisis de aquellos que conservan su capacidad de tomar decisiones efectivas, manejar la ambigüedad y a la vez aprovechar lo mejor de sus seguidores o interesados? Parte de la respuesta consiste en examinar la capacidad de un líder de conocer y manejar sus propias reacciones emocionales así como las de sus seguidores. Esta habilidad se conoce como inteligencia emocional.
- * En esta presentación, exploraremos la naturaleza de la crisis organizacional y los conceptos de liderazgo en crisis, discutiremos los impactos de una crisis sobre el accionar de los líderes, el papel de los líderes para sustentar la resiliencia de sus seguidores e introduciremos el concepto de inteligencia emocional como competencia central para ayudar a los líderes a surgir

Historia reciente ...

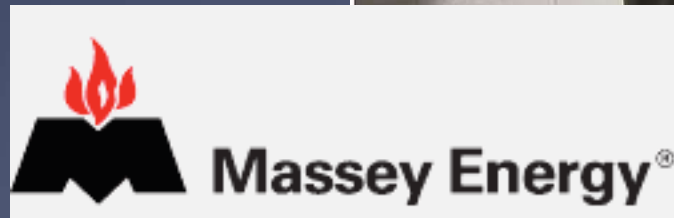
BP 'absolutely' will pay for Gulf oil spill cleanup, CEO says

By the CNN Wire Staff

May 3, 2010 6:47 p.m. EDT



No Survivors Found After West Virginia Mine Disaster



Agenda

1. El Reto

- * La naturaleza de la crisis
- * Reacciones humanas ante una crisis
- * Papel de los líderes navegando la crisis

2. El Vacío en Desempeño

- * Descarriladores del liderazgo

3. Una Solución

- * Inteligencia Emocional (IE)

Actividad: Tus Experiencias con Crisis

- * Reflexiona sobre alguna crisis importante que hayas enfrentado en tu puerto o en alguna organización anterior
 - * ¿Qué lo convirtió en un reto?
 - * ¿Qué tan bien respondiste a la crisis?
 - * ¿Qué tan bien respondieron otros líderes en tu Puerto? ¿Sorpresas?

Antecedentes

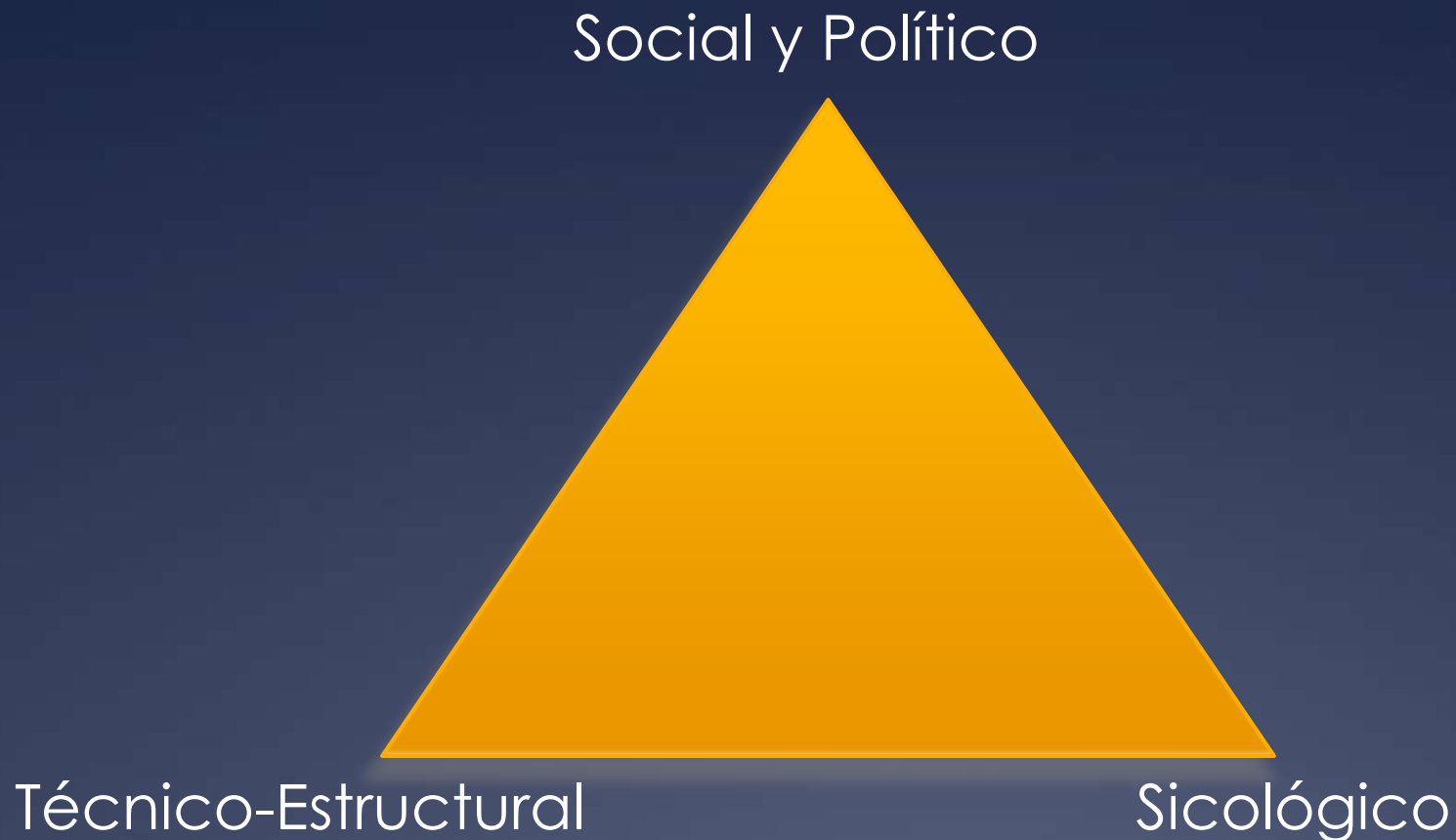
- * Estudio de Directores Portuarios
 - * Conducido en 2009 y 2011
 - * Entrevista a 15 directores portuarios sobre la crisis económica mundial
- * Estudio sobre Prosperidad en Katrina
 - * Conducido en 2008 por Kevin Nourse
 - * Participantes incluyeron 15 miembros de gerencia media que prosperaron durante el Huracán Katrina, incluyendo líderes portuarios
- * “Coaching” Ejecutivo y de Carrera
 - * Trabajó con cientos de líderes en los últimos 10 años
 - * Ofreció “coaching” a casi 250 profesionales y líderes sometidos a reducción de personal

Liderazgo en Crisis: Mejor Práctica

- * Surgió en 1982 con la crisis de Tylenol
- * 7 personas murieron por cápsulas envenenadas
- * 37% de participación de mercado
- * Retiraron productos por \$100M
- * Relanzaron producto
- * Seguridad como valor corporativo
- * Recuperaron mercado



Marcos para Liderazgo en Crisis



Parte 1: El Reto



Mayo 2011

(C) Kevin Nourse, 2011

Naturaleza de una Crisis

*Aún no sabemos si será un
maremoto o un fuerte oleaje
... sabemos que nos va a
pegar, pero no sabemos con
cuánta fuerza*

-- Director Portuario

Naturaleza de una Crisis - Definida

- * Raíz griega: Krisis
- * Una perturbación que físicamente afecta un sistema total y amenaza sus presunciones básicas, el concepto subjetivo de sí mismo, su centro existencial
- * Tres componentes primarios
 - * Amenaza severa
 - * Alto grado de incertidumbre
 - * Presión de tiempo para responder

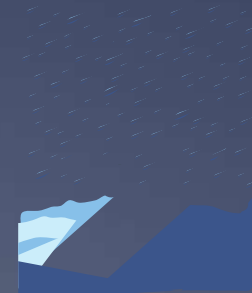
Naturaleza de Crisis – Tipos de Eventos

Yo no la llamo [crisis económica] una crisis...para mí una crisis sería si hubiera una violación de seguridad en el puerto y yo tuviera que activar el sistema de comando de incidentes ... este es un cambio en el negocio.

-- Director Portuario

Naturaleza de Crisis – Tipo de Eventos

- * Relacionada a Economía
- * Información
- * Física
- * Recursos humanos
- * Relacionada a reputación
- * Actos de sicópatas
- * Desastres naturales



Naturaleza de Crisis – Tipo de Eventos

- * ¿Como respondería tu equipo de liderazgo si un terrorista libera ántrax cerca de tu Puerto y el 75% de tu personal se enferma?
- * ¿Que sucedería si un “hacker” suelta un virus que destruye toda tu base de datos financiera?
- * ¿Cuál sería el impacto de que un alto funcionario de tu Puerto malverse millones de dólares?

¿Por qué tanta crisis?

- * Creciente complejidad de tecnologías
- * Globalización de mercados
- * Interdependencias no anticipadas
- * Cambio climático global
- * Fuerzas económicas y políticas desafiantes

Respuesta Humana a una Crisis



Presunciones Destrozadas



Presunciones Destrozadas

Invertimos una parte importante de nuestras reservas en efectivo en CD... Ahora debemos tener presente a los bancos – antes de la crisis bancaria, esa hubiera sido mi última preocupación

- Director de Puerto

Impacto Psicológico



Impacto Psicológico

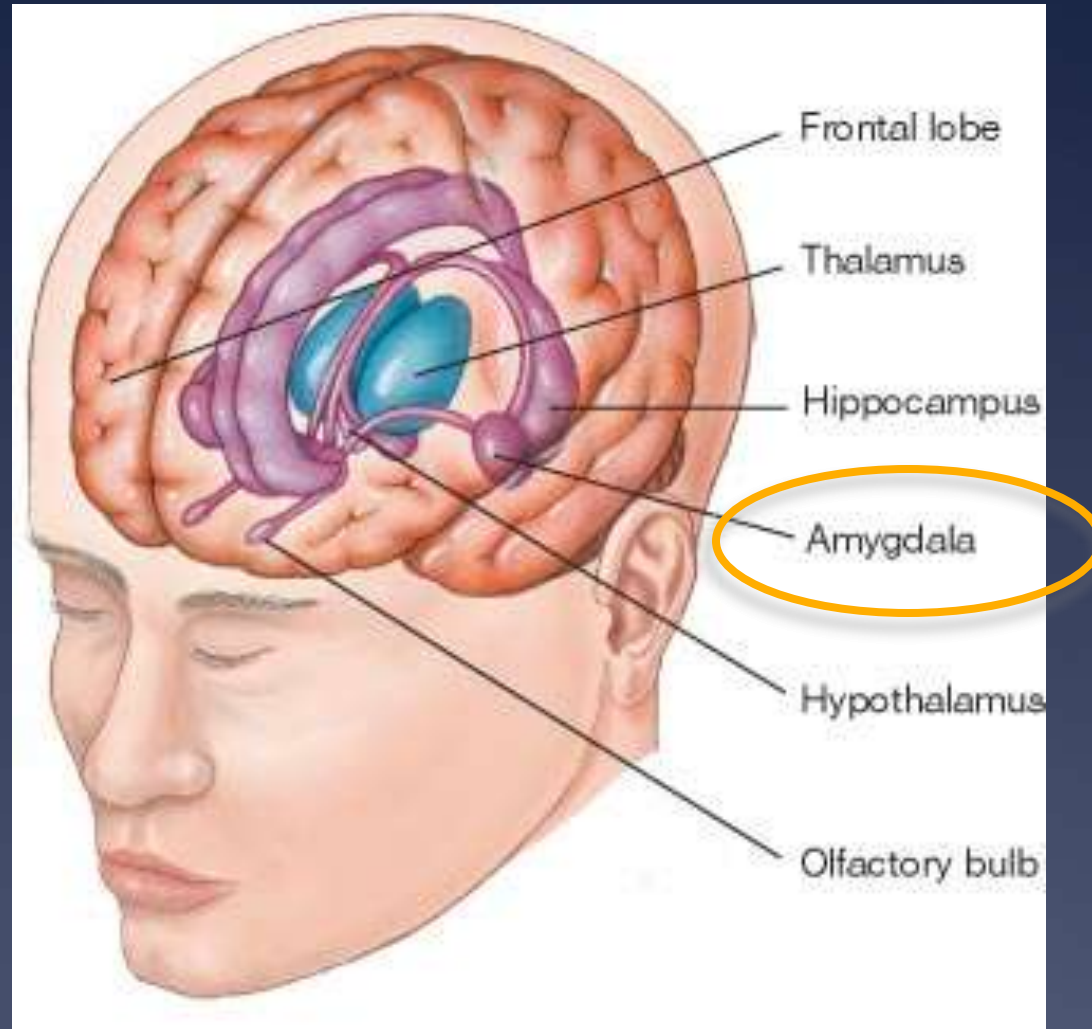
Sencillamente no parecía real. Ella casi tuvo que bofetearme para que yo reaccionara. 'Tenemos que hacer algo. Realmente va a suceder.'

-- Gerente impactado pro Huracán Katrina

Impactos Humanos

- * Impactos físicos
- * Impactos cognoscitivos
- * Impactos emocionales
- * Impactos conductuales

El Cerebro Emocional



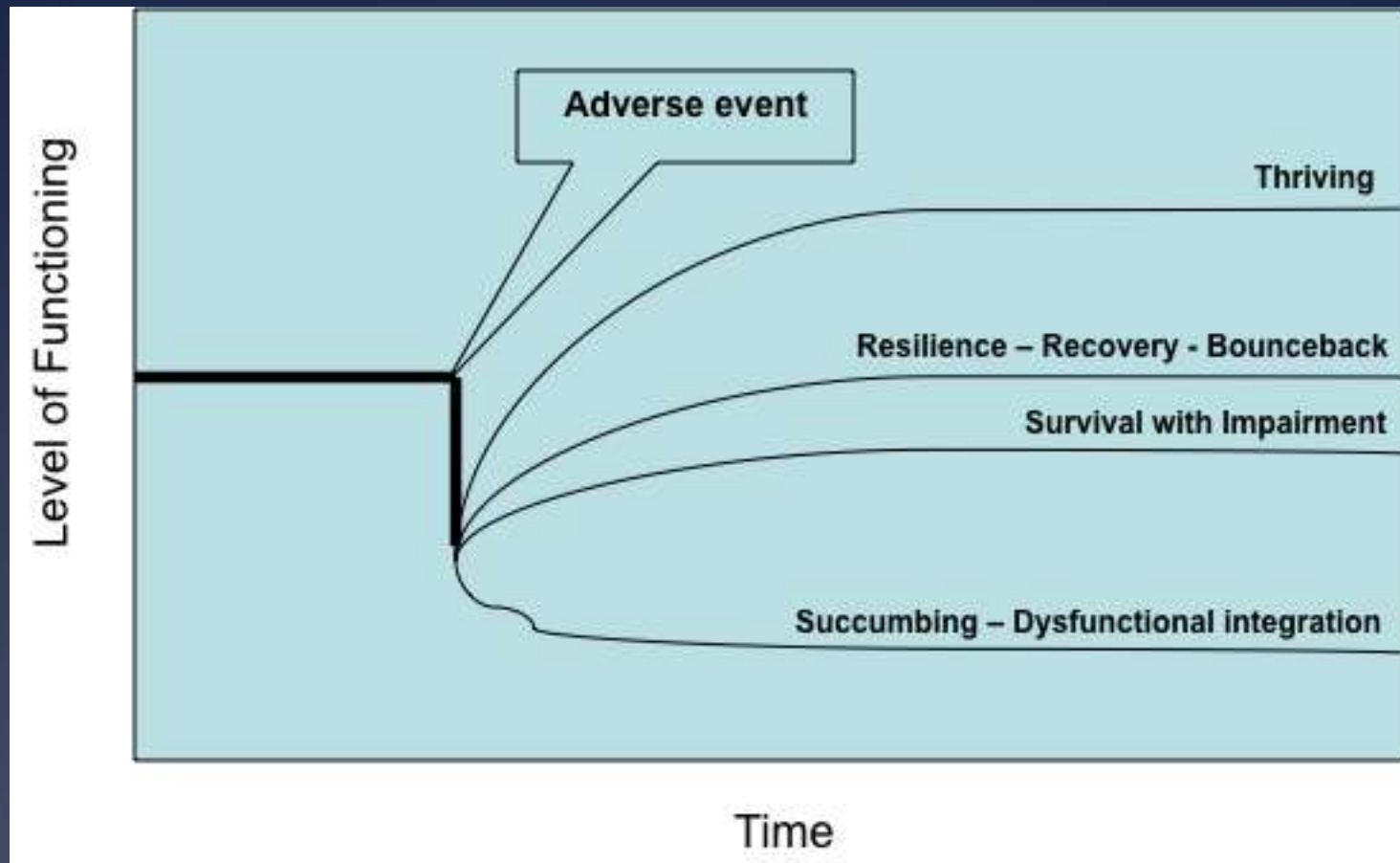
¿Luchar o Huir?



¿Luchar o Huir?



Sobrellevar una Crisis - Resultados



Respuesta del Liderazgo a una Crisis

- * Impactos conductuales y funcionales de los líderes
 - * La duración de una crisis
 - * La magnitud del impacto negativo
 - * La probabilidad de que la crisis ocurra de nuevo
 - * El grado al cual crece la organización a lo largo de la crisis

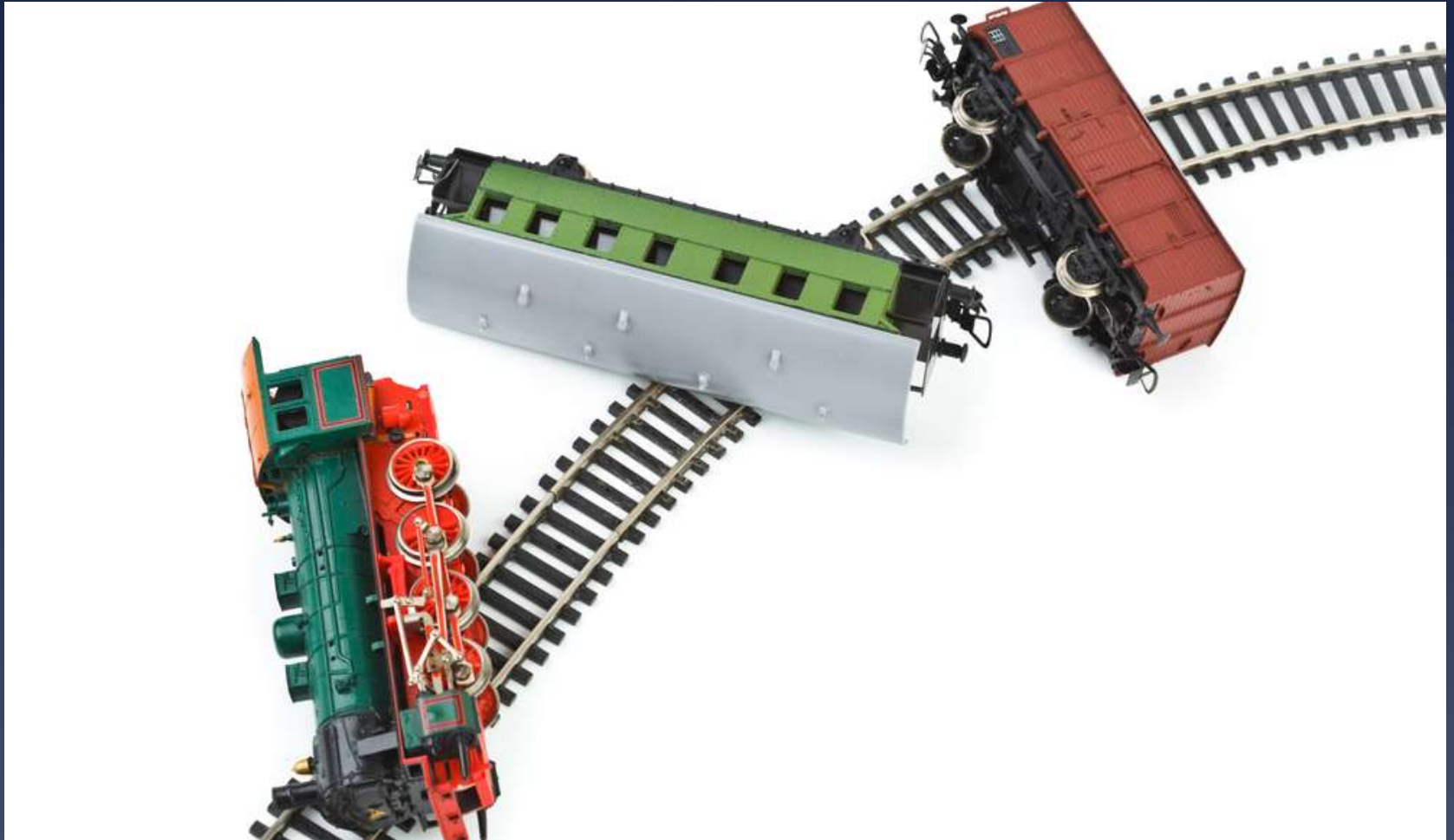
Parte 2: El Vacío en Desempeño



Adversidad como Prueba del Liderazgo



Descarriladores del Liderazgo



Descarriladores del Liderazgo

- * Factores que llevan al fracaso del liderazgo
 - * Relaciones inter-personales deficientes
 - * Comportamiento abrasivo
 - * Parecer frío, distante o arrogante
 - * Incapacidad de crear un equipo o resolver un conflicto
 - * Incapacidad de adaptarse y cambiar
 - * Incapacidad de adoptar un estilo de jefe o una cultura de cambio
 - * Reactivo en vez de proactivo

Descarrilamiento del Liderazgo

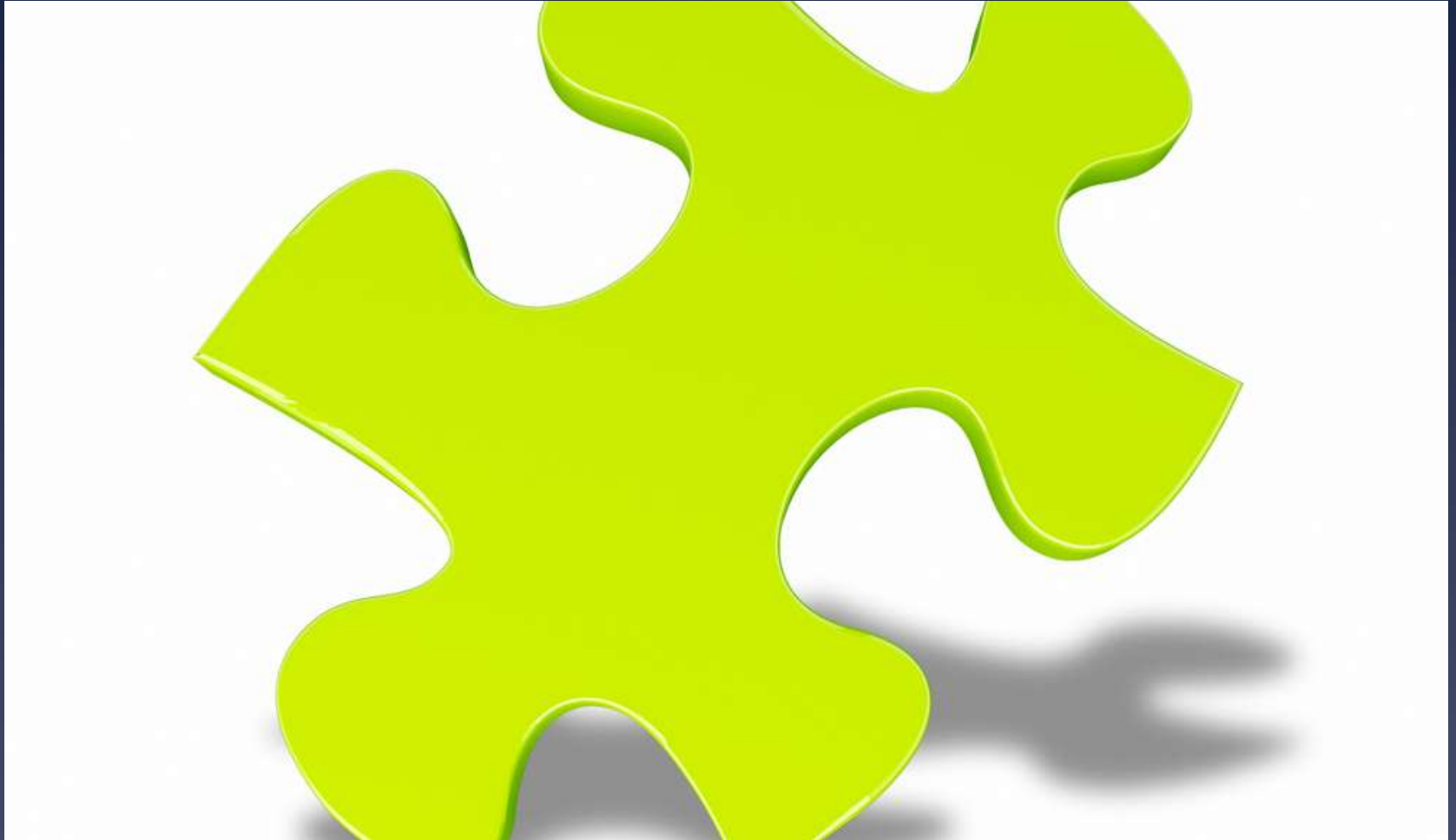
* *“El descarrilamiento ocurre cuando individuos que se considera tienen un alto potencial de éxito se estancan a un nivel inferior al esperado, son degradados o dejan la organización de manera voluntaria o involuntaria”*

Descarriladores del Liderazgo

* “Algunos gerentes de nivel medio sencillamente no podían aceptar los cambios...cuando analizamos reducir el personal, examinamos si los gerentes podrían trabajar en este ambiente en el futuro...la respuesta fue que, para algunos, no nos parecía posible”

-- Director Portuario

Parte 3: Una Solución



Inteligencia Emocional

- * La **Inteligencia Emocional** es la habilidad, capacidad o destreza de identificar, evaluar y controlar las emociones propias, de otras personas y de otros grupos
- * El liderazgo es un proceso cargado de emociones
- * Incluye 5 competencias clave
 - * Intra-personal
 - * Inter-personal
 - * Manejo del estrés
 - * Adaptabilidad
 - * Humor general

IE y Dominios del Liderazgo

- * Intra-personal: Respeto propio, sensibilidad emocional propia, seguridad en sí mismo, independencia, auto-actualización
- * Inter-personal: Empatía, responsabilidad social, relación inter-personal
- * Manejo del estrés: Tolerancia al estrés, control de impulsos
- * Adaptabilidad: Prueba de realidad, flexibilidad, resolución de problemas
- * Humor general: Optimismo, felicidad

Surgimiento del Liderazgo

- * El grado al cual una persona es percibida como líder y ejerce influencia sobre otros miembros de un grupo, aunque no esté en una posición formal de autoridad
- * 18 estudios vinculan la inteligencia emocional con el surgimiento del liderazgo

Surgimiento del Liderazgo

* *“Tuve a una Analista de Gestión que respondió y tomó un puesto operativo que realmente me sorprendió...ella pasó de un entorno donde trabajaba en la computadora y analizaba, a dirigir al personal ... y nunca había tenido experiencia con estas personalidades...para ella era como beber de una manguera”*

* -- Director Portuario

Directores Portuarios y la IE

- * Directores Portuarios identificaron los 5 elementos más críticos de la IE que les facultaron durante la crisis económica global
- 1. Tolerancia al estrés
- 2. Independencia
- 3. Flexibilidad
- 4. Resolución de problemas
- 5. Optimismo

Competencias Clave en IE

Tolerancia al Estrés



Competencias Clave en IE

Tolerancia al Estrés

* *Fue una época estresante para todos los involucrados. Especialmente al comenzar a despedir a la gente con la cual has estado trabajando o a recortar proyectos en los cuales otra gente ha estado trabajando mucho tiempo...Trato de hacerlo a un lado cuando salgo del trabajo"*

-- Director Portuario

Competencias Clave en IE

Tolerancia al Estrés

- * Poca habilidad
 - * Estresado y ansioso
 - * Agitación o temor
 - * Sentimiento de estar abrumado
- * Excesiva habilidad
 - * Falta de inversión
 - * Desconectado; sencillamente no entiende
 - * Ciego o ignorante

Competencias Clave en IE Independencia



Competencias Clave en IE

Independencia

- * Poca habilidad
 - * Dependencia emocional
 - * De mentalidad débil
 - * Pegajoso
- * Excesiva habilidad
 - * Reservado emocional
 - * No colaborativo
 - * Contra-dependiente

Competencias Clave en IE

Flexibilidad



Competencias Clave en IE

Flexibilidad

* *“Pido a la gente que vaya más allá de su cuadro de expertos...¿eres de finanzas? Bien, debes buscar la perspectiva de mercadeo. Aunque la gente tenga títulos y responsabilidades por ciertas funciones, debe abrirse y mirar todo desde otras perspectivas, como lo hago yo”*

-- Director Portuario

Competencias Clave en IE

Flexibilidad

- * Poca habilidad
 - * Rigidez
 - * Falta de curiosidad
 - * Resistente al cambio
- * Excesiva Habilidad
 - * Adicto a la flexibilidad
 - * Más arranques que finales
 - * Aburrido por compromiso o rutina

Competencias Clave en IE

Resolución de Problemas



Competencias Clave en IE

Resolución de Problemas

* *“Creo que lo más importante que puede hacer un líder es hacer preguntas ... si tuviéramos esa actitud de ser intelectualmente curiosos sobre lo que sucede a nuestro alrededor, cómo encontramos alternativas, cómo priorizamos las cosas...eso es realmente fundamental”.*

** -- Director Portuario*

Competencias Clave en IE

Resolución de Problemas

* Poca habilidad

- * Evita conflictos o problemas
- * Disperso y poco enfocado
- * Impredecible en resolución de problemas

* Excesiva Habilidad

- * Rígido y demasiado rápido alcanzando conclusiones
- * Parálisis de análisis; muy lento para decidir
- * Incapaz de resolver problemas con rapidez sin toda la información

Competencias Clave en IE

Optimismo



Competencias Clave en IE

Optimismo

* *“Yo buscaba sensatez y calma en la tormenta y un sentimiento de optimismo... reduce o evita cualquier sentimiento creciente de desesperación o desesperanza”*

* -- *Director Portuario*

Líder como Jefe de Esperanza

- * *Probablemente tendría que decir que mi director fue la persona más importante. Por su capacidad de mantener la calma y cuando estaba cerca de él y veía lo que estaba sucediendo y le exigían que hiciera algo ... Él lo manejó. Nunca vi cambiar su nivel de estrés. Se ponía al teléfono, señalaba su punto y ... algo se lograba, ¿sabes?"*

-- Gerente de mantenimiento en un hospital

- * *"El Presidente Ejecutivo empujaba los carritos de comida desde la entrada...¡Es el mejor sitio donde yo haya trabajado jamás".*

-- Gerente de seguridad en un hospital

Competencias Clave en IE

Flexibilidad

* Poca Habilidad

- * Pesimismo o negativismo
- * Desesperanzado y/o incapaz
- * Auto-derrotado o no motivado

* Excesiva Habilidad

- * Ciego a la realidad
- * Ingenuo
- * Permite que solo la fe o los deseos reemplacen el trabajo arduo

Resumen

- * Las crisis organizacionales están convirtiéndose en el nuevo normal
- * Las crisis son un crisol de oportunidades que hacen o deshacen a líderes... crean oportunidades para el descarrilamiento
- * La inteligencia emocional representa una gama de destrezas y habilidades que ayudan a los líderes a desempeñarse, especialmente en una crisis
- 1. Los Directores Portuarios identificaron cinco competencias centrales de IE que tuvieron un gran impacto sobre su habilidad de funcionar bien durante la crisis económica mundial: tolerancia al estrés, independencia, flexibilidad, resolución de problemas, optimismo
- * La inteligencia emocional puede ser desarrollada

Leap Advocates

- * ¿Quiénes somos?
 - * Consultora de gestión basada en investigación con oficinas centrales en Washington DC
 - * Centrada en varias industrias clave incluyendo puertos marítimos
- * Servicios que ofrecemos
 - * “Coaching” y desarrollo ejecutivo
 - * Planificación de retiros y efectividad de equipos
 - * Planificación estratégica y facilitación del cambio estratégico
 - * Capacitación en liderazgo
- * Para contactarnos:
 - * Kevin Nourse
 - * kevin@nurseleadership.com
 - * www.nurseleadership.com
 - * 202.462.6252