



Dirigir en tiempos de crisis

El doble rol del dirigente

Michel Fiol, mayo de 2020
Profesor emérito HEC Paris



Columbus

Nuestros supuestos básicos

- Todas las organizaciones son **políticas** y por lo tanto **complejas**
- El poder está **más diluido** de que pensamos
- Cada dirigente, cada situación es **singular**
- En la práctica, los dirigentes **se forman y se deforman a la vez**
- En tiempos de crisis, los dirigentes pueden **sobresalir o no estar a la altura**

Preámbulo

Tres enseñanzas de la crisis actual

- Algunos **imposibles** se pueden volver posibles
- Estos eventos no previstos crean mucha **incertidumbre**
- Cogidos desprevenidos, los dirigentes pueden tomar **decisiones contraproducentes**

Cinco decisiones contraproducentes

- Tender a **apagar fuegos** (bomberos)
- Reforzar la **centralización**
- Recurrir al **autoritarismo**
- Encerrarse en la **burocracia**
- **Paralizarse y no hacer nada**

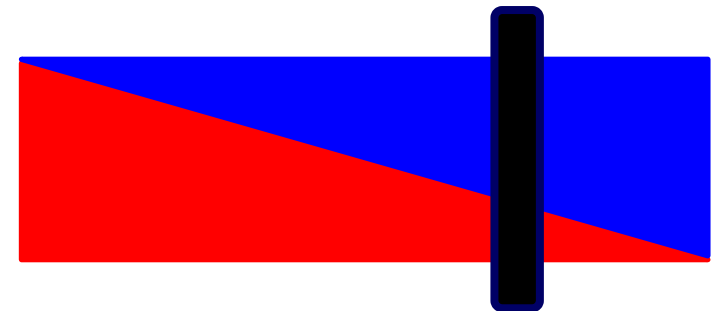
Nuestra tesis

**Aceptar las contradicciones
inherentes al liderazgo**

Acostumbramos pensar las actitudes como contrarias

- Juegos de suma nula (actitudes opuestas)

| Actitud A | Actitud -A |
|--------------------------------|------------------------------------|
| Inquietar | Tranquilizar |
| Actuar | Reflexionar |
| Focalizar sobre el CP | Focalizar sobre el LP |
| Centralizar | Descentralizar |
| Orden y organización | Creatividad e imaginación |
| Estar en la explotación | Estar en la exploración |
| Respetar las reglas | Ser flexible con las reglas |
| Ser prudente | Ser audaz |
| Ser reactivo | Ser proactivo |
| Ser directivo | Ser participativo |
| Etc. | Etc. |



Enfoque cursor
(Una U otra)
(Un poco de las dos)
(Ganar-Perder)

Pensarlas como complementarias

Opuestas y complementarias

Actitud

Inquietar
Actuar
Focalizar sobre el CP
Centralizar
Generar orden y organización
Estar en la explotación
Respetar las reglas
Ser prudentia
Ser reactivo
Ser directivo
Etc.

Actitud

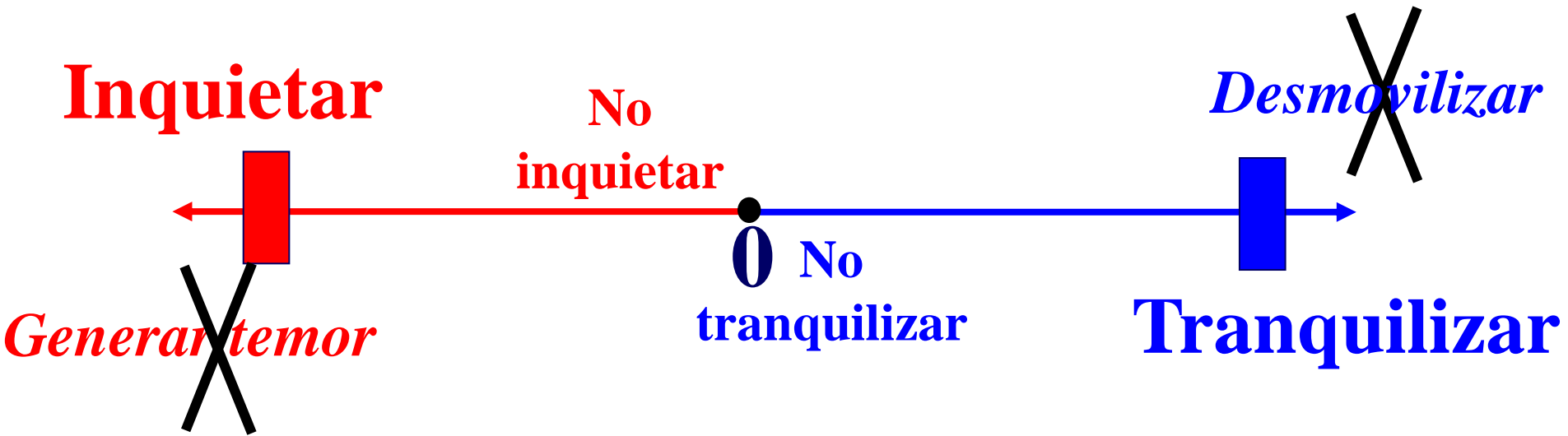
Tranquilizar
Reflexionar
Focalizar sobre el LP
Descentralizar
Estimular creatividad e imaginación
Estar en la exploración
Ser flexible con las reglas
Ser audaz
Ser proactivo
Ser participativo
Etc.

Enfoque extensor
(Una Y otra) (Ganar-Ganar)

« El historiador bien sabe que para comprender el pasado, hay que simpatizar con él. Pero, al mismo tiempo, nunca debe dejar de ser crítico con los documentos del pasado »

Jean Delumeau, 1996

Un ejemplo de dos actitudes contradictorias



Enfoque extensor (en Y) = Juego ganar-ganar



Otras dos actitudes contradictorias

**Poner orden y
organizacion (F)**

~~*Desestabilización (d)*~~



~~*Burocracia (d)*~~

**Fomentar la
creatividad y la
imaginación (F)**



« El mundo que hemos creado es un proceso de nuestro pensamiento. No se puede cambiar sin antes cambiar nuestra forma de pensar »

Einstein

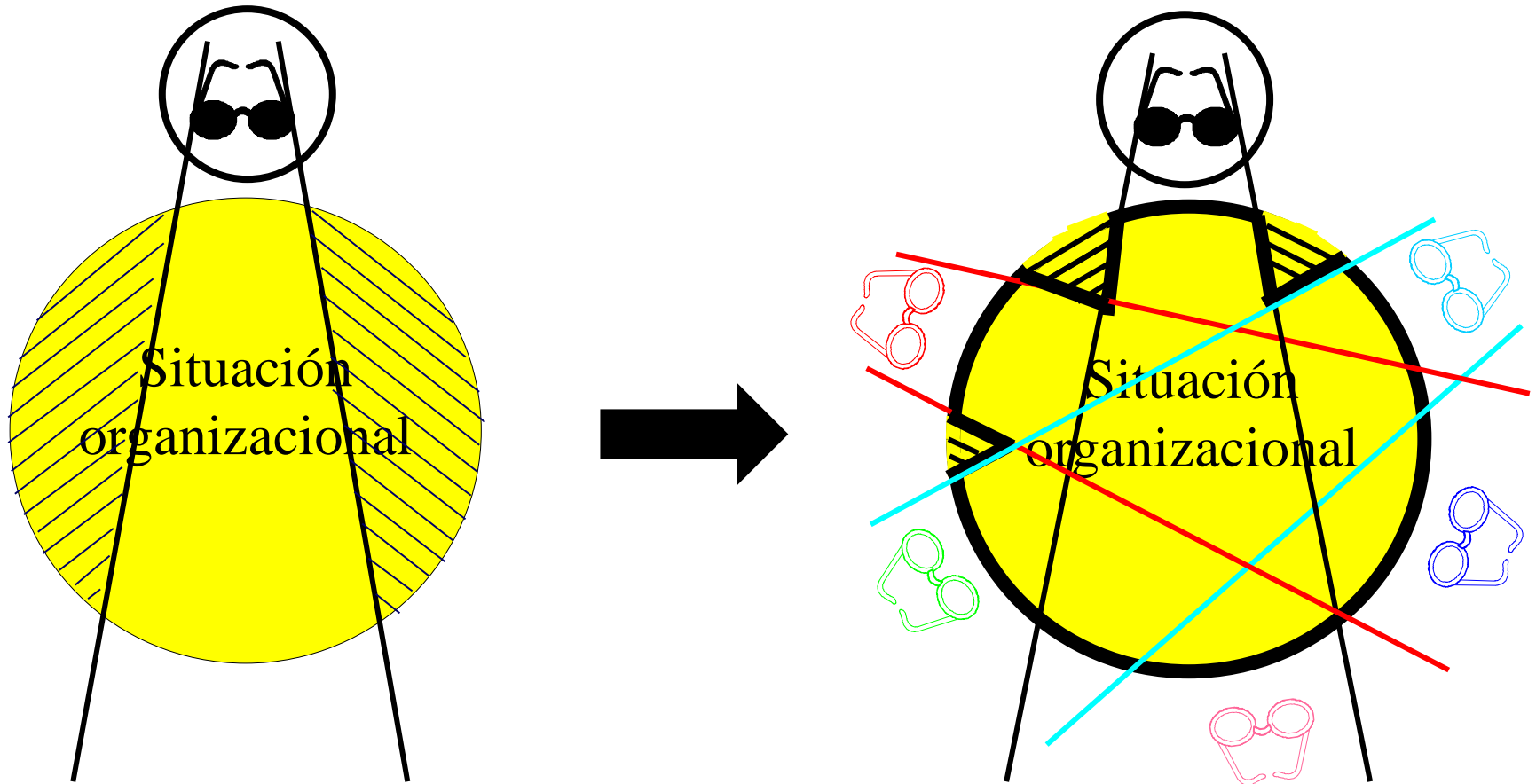
**Reforzar
nuestra inteligencia situacional**

Construimos nuestro mundo con reflejos mentales



- Una focalización sobre una parte de la situación
- El repliegue sobre sus certezas
- La mentalidad solución
- La defensa de sus opiniones
- Juicios de valor
- La búsqueda de consenso
- Una huida en la acción
- El refugio en el realismo
- El miedo al error (al fracaso)
- Una parálisis de decisión
- El pudor de no descubrirse

Desarrollar su inteligencia situacional



Conciliar lo más posible lo que está en juego para cada uno de los actores implicados antes de decidir

Combinar mejor
el liderazgo de **conquista**
y
el liderazgo de **sutileza**

Nuestra propuesta: la aceptación de estos dos tipos de liderazgo como contradictorios



Liderazgo de hazañas



Liderazgo de sufrimiento

**El liderazgo
de conquista**

y

**el liderazgo de
de sutileza**



Liderazgo de humildad



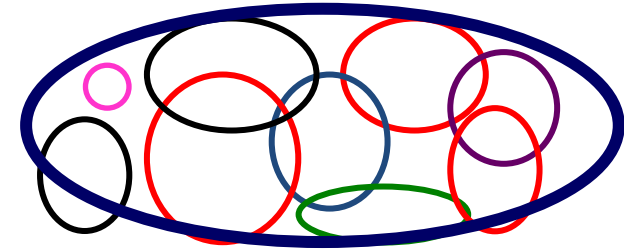
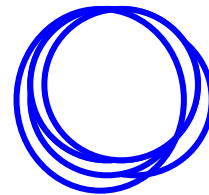
Liderazgo de relajamiento

Esta contradicción no es nueva, pero se ha ignorado o despreciado

- El **yin** y el **yang** (Lao Seu)

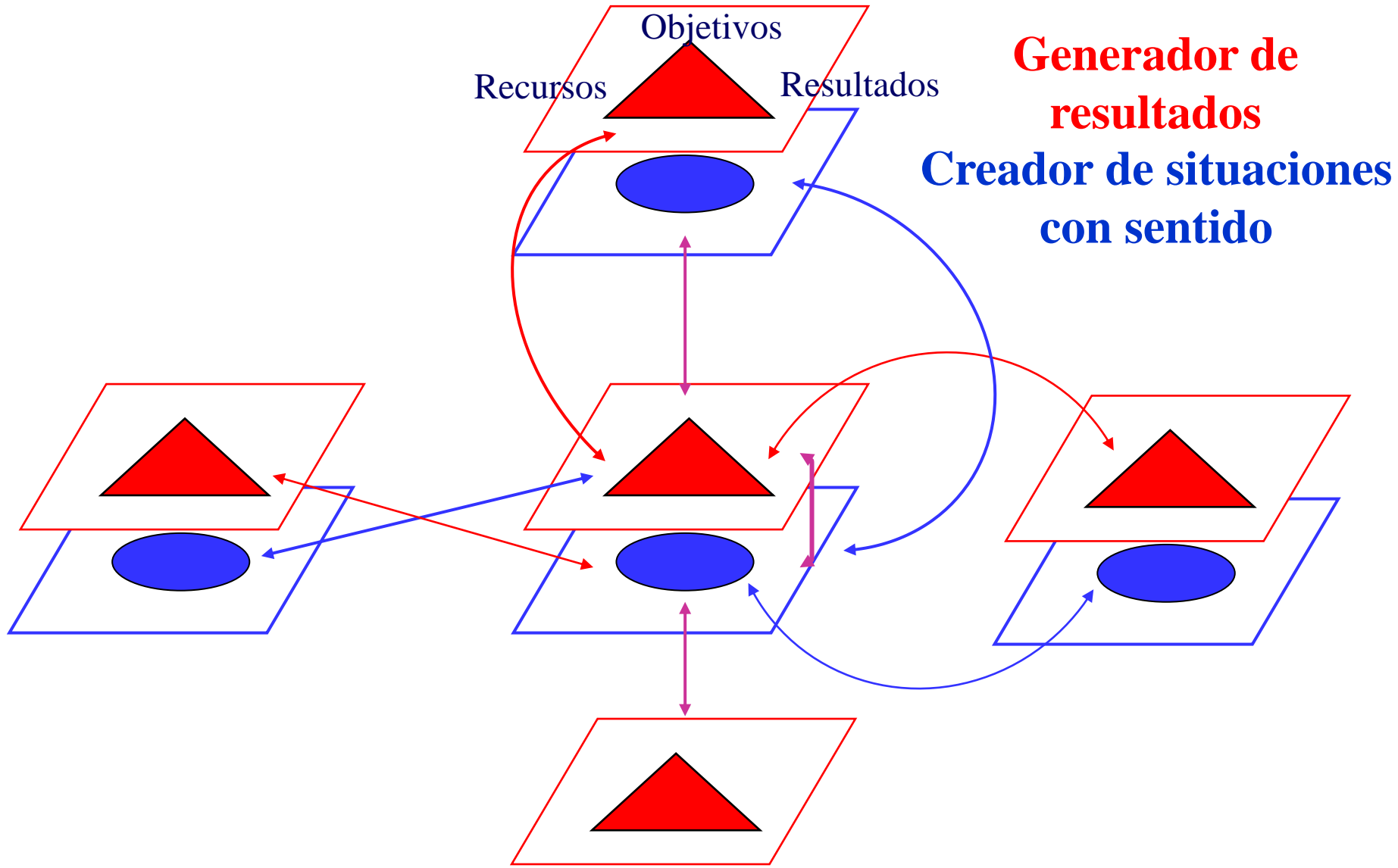


- La **comunidad** y la **sociedad** (Ferdinand Tönnies)



- La **cohesión** y la **coherencia**





Generador de resultados
Creador de situaciones con sentido

Relaciones jerárquicas y transversales

Las 3 acepciones del concepto de sentido

Orientación (¿Hacia donde queremos ir?)



“Enviar un hombre a la luna y recuperarlo, antes del fin de la década”

Las 3 acepciones del concepto de sentido

Significado (¿Para qué lo hacemos?)



*Ser todos constructores de
catedral*

Las 3 acepciones del concepto de sentido

Sensación (¿Nos sentimos a gusto?)



Transformar todos los vagones en locomotoras

Conclusión

El doble rol del directivo

| | | |
|-------------------------------------|----------|---|
| Inspirar reverencia | E | Inspirar confianza |
| Tener confianza (fiabilidad) | Y | Estar en confianza (afectividad) |
| Ser exigente | Y | Ser benevolente |
| Delegar | Y | Dirigir por el sentido |
| Decidir | Y | Escuchar |
| Dar directivas claras | Y | Favorecer la creatividad |
| Tener ambición | Y | Tener humildad |
| Tener rigor | Y | Tener flexibilidad |
| | | Etc. |

**El porvenir no se puede inventar
sin nuestro poder de imaginación**

Dirigir es un arte

Buddha



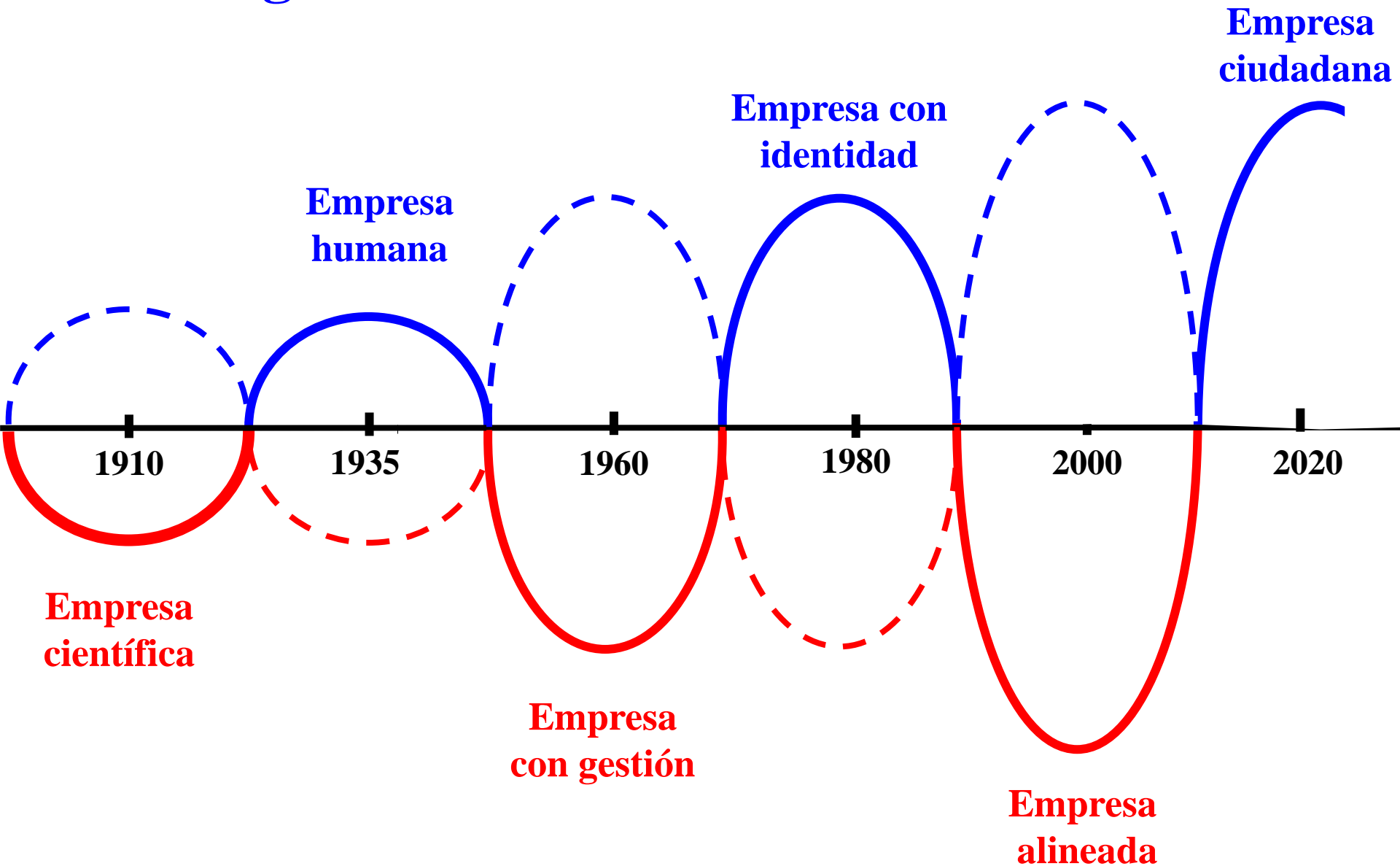
Shiva



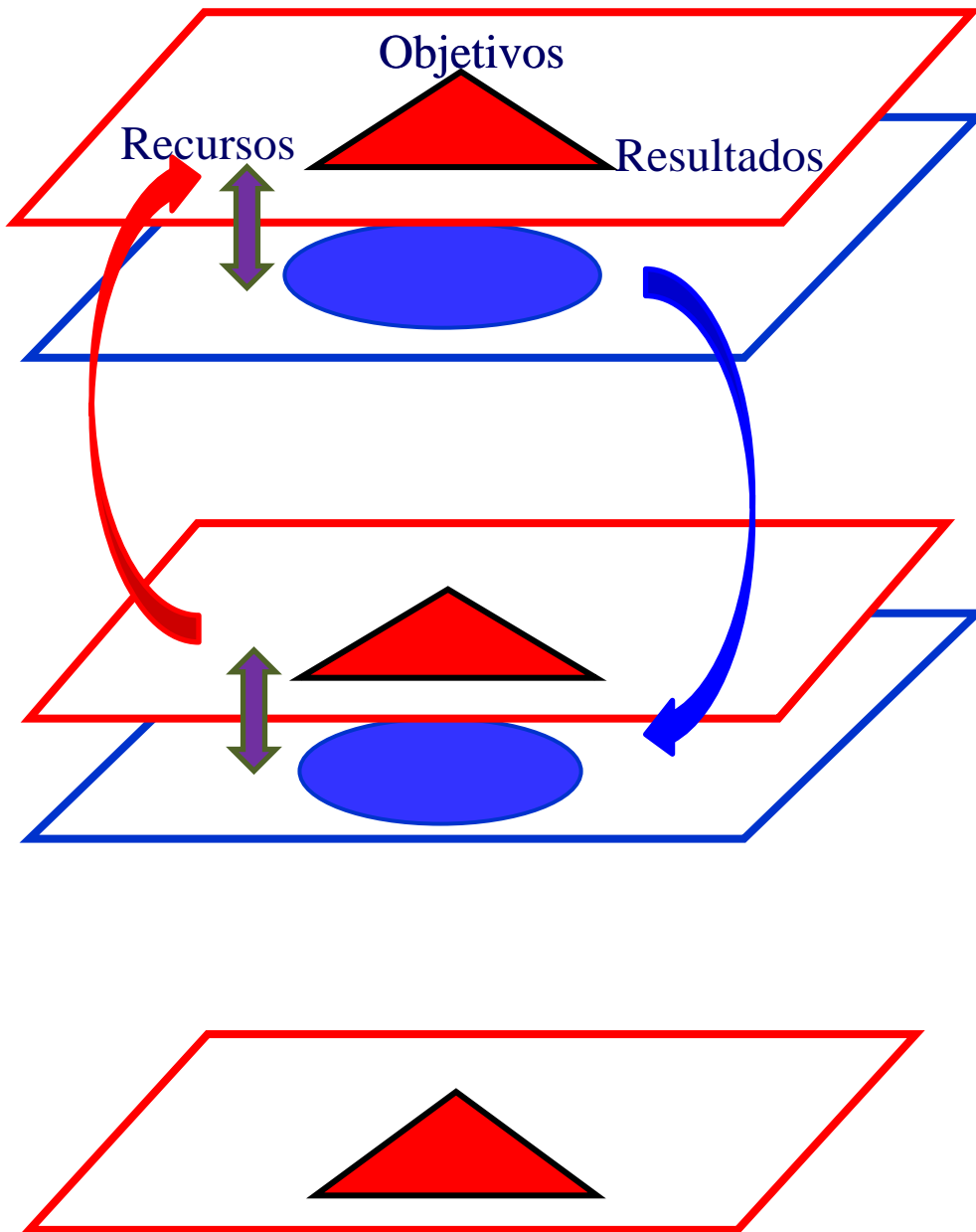
«El escritor que quería escribir libros únicamente para los que tienen hambre, descubre que sólo aquellos que tienen suficiente para comer tienen tiempo para descubrir la existencia de tales libros».

(Jean-Marie Le Clezio, 2008)

Liderazgo de sutileza



Liderazgo de conquista

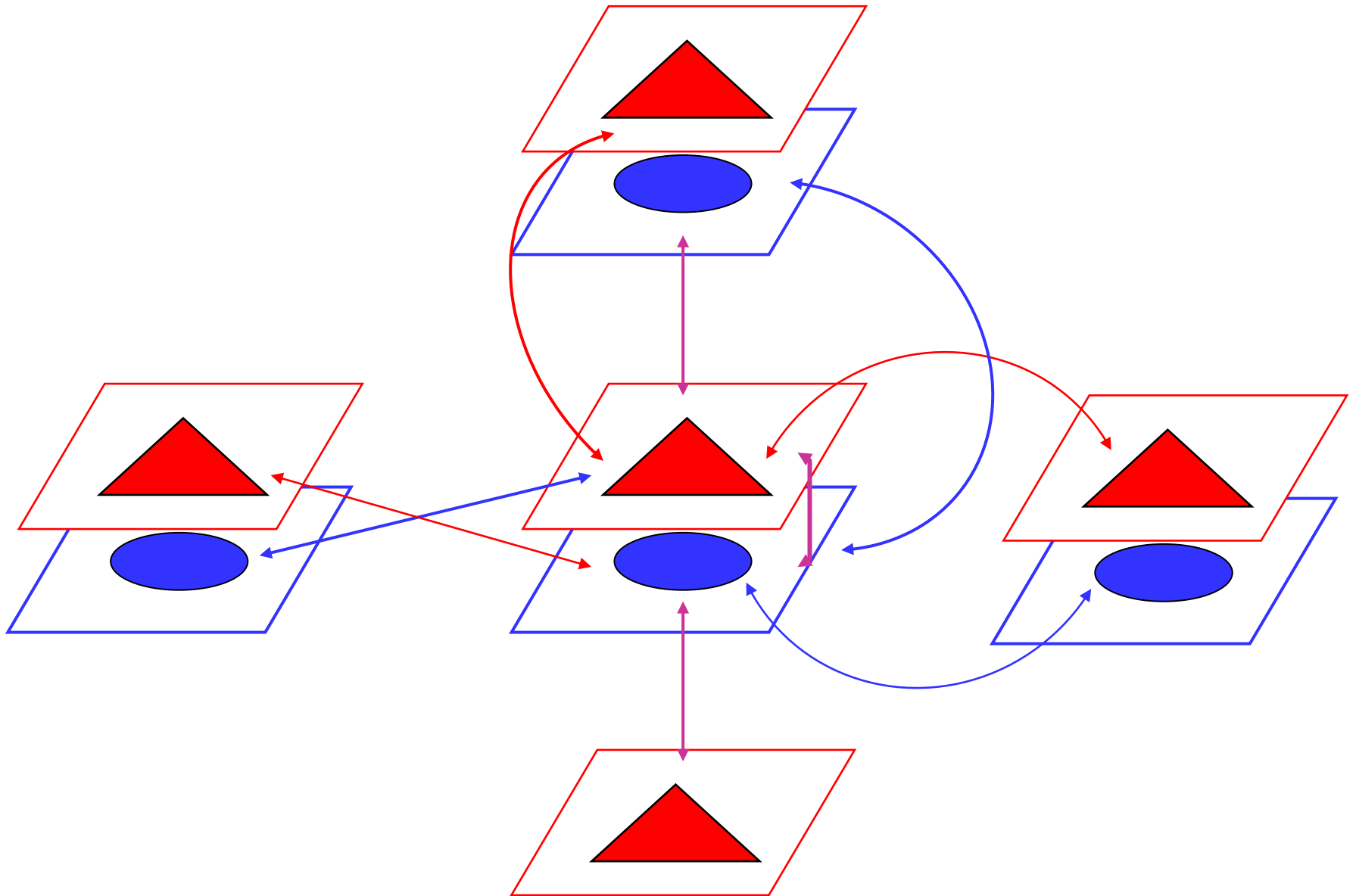


**Generador de
desempeño**
Creador de situaciones
con sentido

**Generador de
desempeño**
Creador de situaciones
con sentido

**Generador de
desempeño**

Relaciones jerárquicas

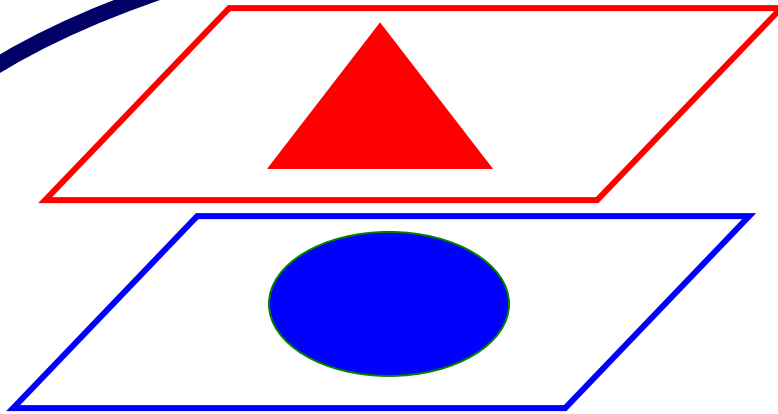


Relaciones jerárquicas y transversales

Dirigir por el sentido : es permitir a sus colaboradores

| | |
|---|---|
| • Situarse | Orientación, Comprensión, Información, Perspectiva colectiva |
| • Soñar, crecer | Aprendizaje por el error, Carrera profesional, Porvenir , desarrollo |
| • Sentirse apoyado, útil, valorizado | Reconocimiento, Derecho al error Implicación, Protección |
| • Trabajar bien | Calidad, Profesionalismo, Estética |
| • Trabajar en un ambiente ético | Valores respetados, Equidad, Acción = Discurso |
| • Trabajar con placer | Pasión, Satisfacción, (Estar en) confianza |
| • Sentir pulsión de vida | Fe, futuro, Seguridad, (Tener) confianza |

El doble rol del directivo



**Generador de
desempeño**

**Creador de
situaciones con
sentido**

