

## Cómo liderar en tiempos inciertos

jueves, 20 de julio de 2017

Sostener un negocio en época de incertidumbre exige a los ejecutivos que prioricen la estabilidad, la resiliencia y el management de relacionamiento. Por debajo de esas tres condiciones se está produciendo un cambio en la dirección estratégica: ya no se persigue el crecimiento por encima de todo sino que alcanza con tener suficiente.

Esta es el planteo que hace Ian Bremmer en *How to Lead in Ambiguous Times* y que difunde *Strategy & Business*.

Una rápida mirada a los titulares de hoy deja pocas dudas de que hemos entrado a una nueva era de turbulencia geopolítica, dice el autor. Actos de terrorismo y violencia, crisis humanitarias y emergencias de salud pública son rara vez acontecimientos localizados. Esos shocks trascienden fronteras, apenas se supera una crisis, surge otra en su lugar. Para complicar más las cosas, el enemigo actual (a diferencia de ese otro periodo de gran incertidumbre geopolítica, la Guerra Fría) a veces ni se ve ni se conoce.

La mayor parte de las grandes empresas establecidas tienen permanentemente el ojo puesto en la expansión. Entonces, para sus líderes la incertidumbre geopolítica plantea preguntas importantes: ¿cómo tomar decisiones, especialmente decisiones de inversión a largo plazo en remotos rincones del mundo cuando hay tantas cosas en estado de cambio constante? ¿Cómo se puede liderar una organización en medio de la ambigüedad y conducirla al éxito?

Los economistas suelen observar el crecimiento para determinar el atractivo de una inversión. Eso tiene sentido cuando el telón de fondo internacional es razonablemente estable. Por ejemplo, antes de la crisis financiera global, se podía elegir un mercado emergente para invertir cerrando los ojos y poniendo un dedo en el globo terráqueo. Pero en un mundo más turbulento, esos países se están diferenciando cada vez más; en su salud económica, en su legislación y en el riesgo político para las inversiones y la actividad de empresas extranjeras. Además, en muchos de esos mercados la tasa de crecimiento es igual a la de los estados desarrollados. Por otro lado, muchos estados desarrollados viven incertidumbre política como la de los mercados emergentes. Por todo esto hoy es mucho más difícil que antes poner en práctica estrategias universales.

En medio de la incertidumbre cambia también la propia definición de éxito. Cuanto más volátil y hostil se vuelve el entorno, más se acercan a la convergencia la idea de éxito y de supervivencia: en un entorno de cataclismo, las dos serían lo mismo: sobrevivir es triunfar.

Como no estamos ante peligros de ese calibre los líderes corporativos no pueden abandonar la necesidad de crecer. Pero tienen que tomar en consideración la ambigüedad. En esencia, el método correcto busca la sustentabilidad. Cuando se habla de sustentabilidad, se habla de la necesidad de que las empresas reevalúen el modelo de crecer para maximizar la rentabilidad, visto hoy como insuficiente. A los líderes les piden sus empleados, sus clientes, o la sociedad en su conjunto que "devuelvan" algo colaborando con obras de caridad o con el mejoramiento del medio ambiente. Pero esas compañías no prestan suficiente atención a la necesidad de convertirse ellas mismas en entidades más

sustentables.

#### Las tres prioridades

El tipo de toma de decisiones que funciona cuando uno sabe lo que puede pasar no alcanza. Sostener una empresa en tiempos inciertos requiere que los ejecutivos prioricen estabilidad, resiliencia y gerenciamiento de relaciones. Apuntalar esas tres cosas implica un cambio en la dirección estratégica: de la búsqueda de crecimiento por encima de todo a la búsqueda de un crecimiento suficiente. Uno hace prosperar a la compañía lo suficiente manteniendo y mejorando la calidad y calibre de lo que hace. Uno descentraliza el negocio lo suficiente para que las partes puedan ser fuertes si el todo pelagra. Y uno mantiene y mejora lo suficiente las relaciones de las que depende el negocio integrándolas a la compañía toda. Desarrollar esas prácticas ejecutivas no garantiza una protección de la crisis, pero contribuye a asegurar que cuando pase la tormenta, su compañía no solo está en pie sino avanzando.

#### El vacío de poder

Para poder comprender el cambio de enfoque que deben hacer hoy las empresas, los ejecutivos deben primero entender cómo se ha llegado hasta aquí, dice Bremmer. El viejo modelo geopolítico se está desintegrando y la única cosa que surge en su lugar es la crisis sostenida. El presidente de Estados Unidos, Barack Obama, dijo algo parecido en un discurso en Seattle en julio de 2014 refiriéndose a las crisis en Ucrania, Gaza, Siria e Irak: "Parte de la preocupación de la gente es la sensación de que en todo el mundo el viejo orden se está cayendo y todavía no estamos donde tenemos que estar en cuanto a un nuevo orden". Los desafíos globales de largo plazo más alarmantes, como el cambio climático, el ciber crimen y el peligro del terrorismo, seguirán acechando durante largo tiempo antes de generar una respuesta coordinada de los Gobiernos, y para entonces serán mucho más difíciles de solucionar.

Luego de dos largas guerras y con poco apoyo del público para que el país tenga participación internacional, Estados Unidos ya no desea ni puede jugar un papel de fuerte liderazgo global. La administración Obama ha exacerbado el tema con una política exterior reactiva que se adapta a las crisis de corto plazo a expensas de métodos coherentes de largo plazo. Y los aliados de Estados Unidos, como las naciones europeas o Japón, no van a dar un paso adelante para llenar ese vacío de liderazgo. Se sienten frustrados con la política exterior de desvinculación de Washington y tienen problemas domésticos propios que los distraen. Al mismo tiempo, varios mercados emergentes se han vuelto lo suficientemente fuertes como para evadir iniciativas globales, pero todavía no están en condiciones de presentar alternativas, o no tienen interés. Tantos países con valores, prioridades y sistemas políticos encontrados han producido divergencia entre las grandes potencias que se sientan a la mesa de las negociaciones.

El vacío de liderazgo también presenta una oportunidad para que China, la potencia más populosa y compleja de la tierra, adquiera más influencia. Se calcula que China va a superar a Estados Unidos como la economía más grande del mundo antes de 2020. Ha crecido a un promedio de aproximadamente 10% al año durante los últimos 30 años y lo demuestra con una infraestructura avanzada: caminos, escuelas, hospitales, puertos y vías férreas, todo financiado por el Estado. Pero ¿podrá China hacer la transición hacia un estado industrial avanzado, a tono con las necesidades de una población enorme y en crecimiento, con menos dependencia de la inversión estatal, con un sistema bancario más abierto, con un medio ambiente más limpio, mayores niveles de vida, mayor transparencia y justicia en general? Eso no está claro. Y aun si esos cambios ocurrieran, eso no significa que el país asiático vaya a adoptar valores occidentales de democracia, libertad de expresión, principios de mercado libre o el imperio de la ley.

Si la mayoría de los chinos entran a la clase media, eso sería un enorme estímulo para la prosperidad global. Pero esa posibilidad es demasiado incierta para planificar; mientras tanto, habrá que prepararse para muchos posibles futuros en China, desde el florecimiento hasta el fracaso, cualquiera de las cuales tendría un inmenso impacto en la economía mundial.

#### Prepararse para lo peor

Para el futuro previsible, la volatilidad y la ambigüedad continuarán definiendo el paisaje geopolítico. Por suerte, dice Bremmer, las empresas podrán sobrevivir y hasta prosperar en este entorno, si se concentran en estas tres estrategias.

Fortaleza mediante estabilidad. No es fácil para muchos empresarios admitir que la búsqueda de crecimiento rápido es hoy contraproducente. Las empresas norteamericanas en particular están mal preparadas para la estabilidad, dado que la gestión promedio de un CEO de cualquiera de las 500 empresas que lista Fortune es de aproximadamente cinco años y los accionistas exigen retornos rápidos. El crecimiento rápido y de baja calidad hace ricos a unos pocos en el corto plazo, pero no conduce a la rentabilidad. Más bien, a menudo conduce al fracaso del negocio.

El crecimiento indisciplinado en tiempos de incertidumbre trae consecuencias no buscadas que limitarán el éxito de la compañía y podrían limitar su supervivencia. Los líderes deberán ser más exigentes sobre el tipo de crecimiento que persiguen y tener razones que lo justifiquen. Siempre hay que correr riesgos, pero estos deben ser moderados.

Resiliencia descentralizada. Resiliencia es la capacidad para absorber choques: para evadir los peores efectos, para reducir el impacto general y para manejar las consecuencias negativas. Para las empresas, esto significa no ser demasiado vulnerables a ningún sector o relación en particular. Las diferentes partes de la organización necesitan también tener diferentes modelos de gobernanza. Eso permite a la gente que es realmente buena en lo que hace, responder más rápidamente a los peligros en el momento en que aparecen y lograr resultados seguros y rentables. Las empresas descentralizadas suelen ser resilientes porque si sufren un daño en un lugar en China, por ejemplo el negocio en su totalidad sigue siendo viable.

Pero descentralización no quiere decir falta de foco central. Una compañía compuesta por múltiples unidades de negocios que tienen poco en común no es resiliente. Es una simple colección de vulnerabilidades. La descentralización coordinada ¿dentro de una empresa y entre empresas? va a ser algo muy importante en el futuro.

Relaciones amplias y profundas. El éxito de una empresa no depende solamente de cuánto valor brinda anualmente a sus clientes. También puede medirse por la amplitud y profundidad de sus asociaciones.

"Amplitud" refleja el número de conexiones que tiene una compañía. El líder debe preguntarse si su relación con otra compañía está limitada a las conexiones con sus líderes. O si en cambio los empleados en todos los niveles de ambas empresas trabajan juntos. Las redes son mucho más resilientes que los puntos de toque individuales. Especialmente cuando una compañía hace negocios internacionales, no desea que una persona en la firma tenga relaciones con 10 clientes. Si esa persona se va, se lleva consigo esos clientes. Las empresas deben buscar relaciones en red para que si alguien se va, sus clientes sigan relacionados con otras personas y con muchas partes de la firma. Esas redes se vuelven cruciales en tiempos de crisis.

"Profundidad" representa la forma en que su compañía se relaciona con otros: la intensidad, creatividad y resultado del trabajo en conjunto. La calidad de las relaciones es cada vez más importante para mantenerse en el negocio

Optar por administrar. Cuando se le preguntó a Hillary Clinton cuál fue su principal logro como secretaria de Estado, dijo "su forma de llevar la diplomacia norteamericana de su predecesor a su sucesor". Esta manera de ver la administración es muy interesante, especialmente para líderes empresariales. Como siempre se busca medir el crecimiento y el progreso se subestima la importancia de la administración en un entorno turbulento.

La necesidad de estabilidad, resiliencia y relaciones puede no sentirse si a la empresa no le interesan los resultados de largo plazo. Para un fondo de inversión, por ejemplo, que puede entrar y salir rápido de un país, nada de eso importa. Se obtienen los resultados lo más rápido posible y no hay por qué preocuparse en manejar la incertidumbre.

Pero eso es solo para un pequeño número de empresas. Se ha llegado a endiosar la agilidad: la habilidad para dar vuelta la moneda, para pasar rápidamente a un nuevo sector, región o modelo de negocios cuando cambian las circunstancias. Pero se engañan. Muchas compañías no pueden cambiar así de fácil. Han invertido mucho tiempo y dinero en sus negocios actuales. Y sus patrones de conducta están mucho más profundamente enraizados de lo que creen. Los empleados resisten el cambio en parte porque ven el valor de lo que ya tienen y no quieren ver que se lo tire por la borda. En los negocios, como en la naturaleza, no se puede crecer demasiado y mantenerse ágil.

Como en tiempos inciertos nadie puede ser totalmente ágil, hay que optar por ser administradores de la organización. Por ser estables, resilientes y conectados. Si el entorno es particularmente negro, a veces con solo no ceder terreno mientras se reconsidera el rumbo hacia el futuro es una victoria.