

Cómo liderar durante una crisis: lecciones del rescate de los mineros chilenos

Cuando 33 mineros chilenos fueron rescatados después de estar atrapados bajo tierra durante 69 días, el mundo aplaudió. Esto es lo que su empresa puede aprender de las decisiones clave de liderazgo tomadas durante la crisis del derrumbe de la mina.

Michael Useem, Rodrigo Jordán y Matko Koljatic • 18 de agosto de 2011

TIEMPO DE LECTURA: 20 MIN.

El teléfono inteligente del ministro de minería de Chile, Laurence Golborne, cobró vida a las 11 de la noche del 5 de agosto de 2010, con un mensaje de texto que se hizo aún más escalofriante por su brevedad y falta de detalles: "La cueva de la mina en Copiapó; 33 víctimas ". Sesenta y nueve días después, de pie junto a la mina, Golborne, junto con un estimado de mil millones de televidentes, vio cómo las víctimas del derrumbe salían ilesas. Un equipo de rescate había trabajado

literalmente durante todo el día durante más de dos meses para recuperar a los 33 mineros a continuación, pero la responsabilidad directa de su recuperación residía en un solo individuo: Golborne. Las decisiones que él y su equipo cuidadosamente seleccionado tomaron durante la duración de la crisis contienen implicaciones instructivas para todos los que enfrentan riesgos catastróficos o desastres.

Decisiones de liderazgo en crisis

Aquellos que estudian eventos catastróficos, ya sean terremotos, tormentas financieras o derrumbes de minas, a menudo dividen la atención entre tres fases de la calamidad, cada una de las cuales requiere distintas formas de preparación o respuesta: (1) las condiciones que conducen a un evento catastrófico, (2) la crisis inmediata provocada por el desastre y (3) la recuperación del mismo. Por ejemplo, en el caso del derrame de petróleo de BP en el Golfo de México causado por una explosión de una plataforma petrolera en abril de 2010, la atención se dirigió por separado a las condiciones que llevaron al estallido, las decisiones de los responsables inmediatamente después de la explosión y los pasos que la compañía siguió más tarde para evitar la recurrencia.¹

La investigación indica que la influencia del liderazgo organizacional es mayor cuando una empresa se enfrenta a circunstancias inciertas y cambiantes, y esas condiciones se pueden sentir de manera más aguda durante la crisis inmediata a raíz de un desastre. ² Las decisiones de liderazgo durante la segunda fase pueden ser particularmente fatídicas para el bienestar de los demás e incluso para la supervivencia de la empresa misma.

Pero esas decisiones también son notablemente desafiantes porque los riesgos catastróficos son, por definición, eventos de alto impacto pero de *baja* probabilidad. Es poco probable que aquellos llamados a asumir la responsabilidad de resolver una crisis hayan enfrentado tales decisiones antes. A raíz del terremoto y tsunami de 9.0 en Japón el 11 de marzo de 2011, por ejemplo, funcionarios del gobierno y de la compañía enfrentaron decisiones sin precedentes cuando los materiales nucleares se sobrecalentaron en varios reactores.

Un estudio minucioso de las decisiones de liderazgo tomadas durante una crisis promete ofrecer una nueva visión de cómo las personas manejan los principales desafíos que no se habían experimentado anteriormente. En una era de desastres sin precedentes que van desde ataques terroristas y crisis financieras hasta derrames de petróleo y amenazas nucleares, el desarrollo del liderazgo depende cada vez más de estar preparado para lo impensable.

Sobre la investigación

Nos basamos en la extensa cobertura de los medios de comunicación del rescate y las entrevistas personales con los miembros del equipo superior del rescate: René Aguilar, jefe de seguridad, mina El Teniente, Codelco y subdirector en el sitio de rescate, realizado el 22 de diciembre de 2010; Cristián Barra, jefe de gabinete, Ministerio del Interior, República de Chile, 5 de enero de 2010; Laurence Golborne, ministro de minería, República de Chile, 1 de noviembre de 2010 y 22 de junio de 2011; Luz Granier, jefe de gabinete del ministro de minería, 1 de noviembre de 2010; y André Sougarret, gerente de la mina El Teniente, Codelco, e ingeniero jefe en el sitio de rescate, 5 de enero de 2010.

Hacer públicas las decisiones de liderazgo privado

Definimos las decisiones de liderazgo como aquellos momentos en que un individuo con responsabilidad organizacional se enfrenta a una oportunidad discreta, tangible y realista para comprometer recursos en un

curso u otro en nombre de los objetivos de la empresa. La toma de decisiones de calidad ha sido bien reconocida por los investigadores académicos como un aspecto definitorio del liderazgo. El investigador Gary Yukl, por ejemplo, lo identificó como una de varias capacidades centrales requeridas por todos los líderes.

3

Sin embargo, el estudio detallado de los líderes en el acto de tomar decisiones a menudo ha resultado inusualmente desafiante. Los líderes organizacionales se comunican en público pero deciden en privado. Como consecuencia, en palabras de un observador interno, "la mayoría de las decisiones ejecutivas no producen evidencia directa de sí mismas".⁴ Las decisiones ejecutivas de Laurence Golborne durante el rescate de los 33 mineros ofrecen una oportunidad inusual, ya que él y los principales miembros de su equipo acordaron en entrevistas describir las decisiones que tomaron durante el rescate. (Ver "Acerca de la investigación"). Complementamos esas entrevistas recurriendo tanto a la amplia cobertura de los medios (más de 1,400 periodistas informaron desde el sitio del desastre) como a nuestro estudio previo de las decisiones de liderazgo.⁵

Nos centramos en la persona que dirigió el esfuerzo de rescate, Golborne. Otros dos también desempeñaron papeles críticos: el presidente chileno Sebastián Piñera y el capataz Luis Urzúa. Piñera insistió en buscar a los mineros a toda costa, brindó un apoyo constante a

Golborne y supervisó de cerca los esfuerzos de rescate. Atrapado con los mineros, Urzúa ayudó a formarlos en una microsociedad para racionar alimentos, preservar la moral y prepararse para el rescate. Aunque sus decisiones también son muy instructivas, están más allá de nuestro espacio y alcance aquí. ⁶⁶

En cambio, nuestro enfoque es concentrarnos en las decisiones de liderazgo de mayor impacto tomadas por Golborne, donde el impacto se define como tener influencia en el curso y el resultado del momento de crisis. Dada la escala y la complejidad de la crisis minera, dividimos sus decisiones de liderazgo en tres etapas: (1) asumir la responsabilidad general de resolver la crisis, (2) crear y liderar un equipo para resolver problemas específicos en la crisis, y (3) eligiendo entre las opciones para poner fin a la crisis. Cada etapa requería una combinación distintiva de habilidades para la toma de decisiones, y cada decisión tenía implicaciones particulares.

Asumir la responsabilidad de la resolución de la crisis

A los pocos minutos de leer el inquietante mensaje de texto que comenzó este artículo, Golborne decidió viajar al sitio del desastre. Esa decisión de viaje desencadenó una cadena de decisiones posteriores que con el tiempo lo llevaron a asumir la responsabilidad total de resolver la crisis. El Ministerio de Minería de Chile tiene poder regulatorio pero no tiene control operativo sobre empresas privadas como la mina San José. Pero una vez que Golborne llegó al sitio, dado que la vida de los mineros y la reputación del país estaban en juego, descubrió que muchos interesados probablemente esperarían que asumiera la responsabilidad del rescate. Le habría resultado difícil hacer lo contrario. Con "Minería" en su título y recursos estatales a su disposición, podría decirse que era la persona mejor posicionada para afectar un rescate. "La minería es mi tema en el gobierno", explicó Golborne.

No obstante, la decisión de Golborne de viajar a la mina y su inclinación a asumir la responsabilidad plantearon riesgos políticos significativos, tanto para él como para su gobierno. Su jefe de gabinete, Luz Granier, un asesor cercano, inicialmente cuestionó la decisión de Golborne de correr a la mina. Su investigación mostró que ningún ministro de minería había visitado el sitio de una crisis en curso.

Golborne también entendió que el desastre minero se convertiría en el desastre del gobierno si se hiciera cargo, pero no logró manejar la crisis extremadamente bien. "No éramos parte del problema" al comienzo del

rescate, recordó, pero una vez que llegara a la mina, el gobierno se convertiría en "la parte responsable".

Había otra razón clave para no ir. Como Golborne aludió anteriormente, en muchos sentidos no estaba bien preparado para liderar el rescate. Si bien se había especializado en ingeniería civil en una de las principales universidades del país, era un hombre de negocios que había estudiado administración en las universidades de Northwestern y Stanford después de obtener su título de ingeniero. Antes de unirse al gobierno, había sido director ejecutivo de Cencosud, la cadena minorista más grande de Chile. Cuando Golborne renunció como CEO en 2009, Cencosud empleó a más de 100,000 personas y reportó ingresos de más de \$ 10 mil millones. Impresionante para estar seguro, pero administrar una compañía compuesta por tiendas de departamento y de mejoras para el hogar, así como supermercados, está muy lejos de enfrentar un desastre minero. Golborne había sido aprovechado solo unos meses antes del derrumbe para servir como ministro de minería por el recién elegido presidente de Chile, Sebastián Piñera, que estaba buscando a alguien con un historial de gestión comprobado para servir en su gabinete. "Cuando acepté la invitación del gobierno" para convertirme en ministro de minería, dijo Golborne, "tuve una conversación con mi familia y dije: 'aquí es donde puedo contribuir con mis habilidades de gestión'".

Con la crisis minera ahora a la mano, Golborne se advirtió a sí mismo de tener en cuenta lo que no entendía, y delegó decisiones que estaban muy fuera de su campo de especialización. Al mismo tiempo, estaba listo para aplicar sus habilidades administrativas y de liderazgo. "No tengo conocimientos en minería", confesó. "Había visitado dos minas antes de esto. No tengo conocimientos técnicos ". Pero "lo que sí sé es cómo gestionar proyectos desafiantes, liderar personas, formar equipos y proporcionar los recursos necesarios".

Cuando llegó a la mina, Golborne se unió a una reunión con los principales representantes del propietario de la mina, el equipo de rescate, la policía local y el gobierno nacional. La discusión estuvo marcada por la confusión, incluida la incertidumbre sobre hechos tan fundamentales como el número de mineros atrapados (los recuentos oscilaron entre 34 y 37). Golborne decidió tomar el control de la reunión y, al hacerlo, dio un paso más en el camino para aceptar la responsabilidad final de todo el rescate.

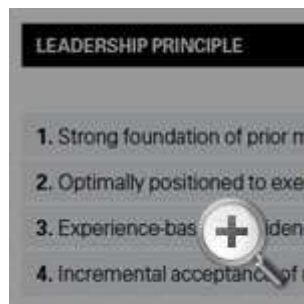
Las esperanzas iniciales de llegar a los mineros varados se desvanecieron a las 3 de la tarde del 7 de agosto, el día de la llegada de Golborne, cuando un equipo de rescate descubrió que un nuevo derrumbe había bloqueado el acceso directo a los mineros. Los rescatistas también informaron que las señales de más inestabilidad hacían que no fuera seguro para los rescatistas volver a ingresar a la mina. "Deben estar

mueritos", dijo uno de los miembros de la tripulación a Golborne en privado, y "si no están muertos, morirán".

Aunque en estado de shock, Golborne inmediatamente decidió informar completamente a los familiares de los mineros sobre los problemas que enfrentaban los rescatistas. Sosteniendo un megáfono, "comencé a contarles las malas noticias, pero luego vi frente a mí a dos de las hijas de Franklin Lobos, el ex futbolista, que estaba en la mina. Habían comenzado a llorar en silencio. Me rompí No pude seguir hablando. Pero uno de los familiares gritó: 'Ministro, no puede derrumbarse. ¡Tiene que darnos fuerzas! '. Este momento, recordó Golborne, se convirtió en "un punto de inflexión", y resolvió hacerse cargo del esfuerzo a través de su resultado final, sea lo que sea.

Las decisiones de Golborne hasta este momento sugieren varias implicaciones para los gerentes que enfrentan una crisis.

Principios para las decisiones de liderazgo durante una crisis



[Ver exposición](#)

Primero, la disposición a asumir la responsabilidad depende de una base sólida de experiencia previa en la gestión. En segundo lugar, depende de si uno está bien o incluso en una posición óptima en virtud de la ubicación de la

organización para ejercer esa responsabilidad. Y tercero, depende de una confianza basada en la experiencia de que uno tiene la capacidad de orquestar el trabajo que será esencial para resolver la crisis, incluso si el líder no está inmerso en los problemas técnicos o áreas funcionales que deben supervisarse.

Descrito de manera diferente, la voluntad de hacerse cargo puede ser importante para superar una crisis. Los respondedores de emergencia han seguido durante mucho tiempo un protocolo de asignación de un individuo para servir como "comandante de incidentes". Aunque los servicios de emergencia tienen un procedimiento establecido para identificar quién servirá como comandante del incidente, las crisis como la que se está discutiendo aquí generalmente no lo hacen, y la situación puede permanecer sin timón hasta que una persona esté dispuesta y pueda entrar en el vacío de liderazgo. A pesar de que no tenía conocimientos técnicos sobre minería ni experiencia previa con un rescate, Golborne decidió que organizacionalmente estaba mejor posicionado para resolver la crisis y que también poseía la experiencia de gestión para supervisar las decisiones principales, incluso en áreas donde su experiencia era limitada.

Sin embargo, a juzgar por la experiencia personal de Golborne, también surge una cuarta implicación. El acto de hacerse cargo en una crisis sin un líder previamente designado no es probable que sea un salto cuántico, como lo es en la tradición del comando de incidentes.

En cambio, puede ser más la culminación de una serie de pasos incrementales, cada experiencia acerca al individuo a aceptar la responsabilidad total. Y entre los pasos más destacados está la decisión de relacionarse directamente con los más afectados personalmente por la crisis.⁷⁷

Construyendo un equipo superior para el liderazgo en crisis

Tras comprometerse a hacerse cargo del rescate en nombre del gobierno nacional, Golborne ahora se enfrentó al desafío de ejecutar una recuperación rápida, dado el tiempo limitado de supervivencia de los mineros atrapados. Sin saber nada de su condición médica o recursos de subsistencia, o incluso si todos hubieran sobrevivido, Golborne decidió que tendría que construir de inmediato un equipo de crisis que pudiera crear y ejecutar un plan para llegar rápidamente a los mineros atrapados a más de 2,000 pies debajo de la superficie sin acceso a pozos o túneles preexistentes.

El impulso inmediato para formar el equipo de alta gerencia surgió de una discusión temprana sobre cómo llegar a los mineros. Después de enterarse de una propuesta para perforar pozos de 5 pulgadas para tratar de localizar a los mineros y luego transportar los

suministros, Golborne decidió que ese debería ser el siguiente paso inmediato, pero también concluyó que necesitaba un experto en minería para hacerse cargo del esfuerzo. . "Me di cuenta de que en las cuestiones técnicas no teníamos el liderazgo necesario. Aunque soy ingeniero ", confesó," no tengo ningún conocimiento técnico sobre minería ".

Lo que hizo que la necesidad de un experto como parte del equipo fuera aún más apremiante fueron las otras soluciones de ingeniería que ofrecían una gran cantidad de partes que inundaban el sitio, con unas 20 compañías que pronto ofrecieron voluntariamente su equipo, personal y experiencia. "Había demasiadas voces", dijo Golborne, y nadie en el sitio parecía tener la experiencia para elegir sabiamente entre ellos. Decidió que un gerente sénior de Codelco, la poderosa compañía minera de cobre de propiedad estatal, aportaría la experiencia y la autoridad necesarias a su equipo superior. Codelco asignó la supervisión de la perforación al ingeniero senior André Sougarret, y cuando llegó a la mina de San José, Golborne fue directo con Sougarret sobre las tareas de ingeniería por delante: "¡Tienes que hacerte cargo!"

Sin embargo, no era como si Golborne abandonara las discusiones técnicas sobre cuál sería la mejor manera de alcanzar y extraer a los mineros de manera rápida y segura. Creía que debía actuar con cautela por temor a forzar las decisiones técnicas equivocadas, pero también por temor a atraer la culpa pública de su

gobierno si el rescate fallaba. Golborne se advirtió a sí mismo que si se involucraba demasiado en las primeras decisiones técnicas, los extraños más tarde podrían preguntar: "¿Qué sabes?" Y luego, si los siguientes pasos fallaban o ponían en peligro a los rescatistas, temía que algunos cuestionaran sus decisiones: "¿Por qué se pusieron en el medio si no sabían nada?"

Basándose en su experiencia comercial, Golborne buscó dar forma al diálogo para que los miembros de su equipo superior pudieran decidir en gran medida sobre los problemas de ingeniería por su cuenta. "Como ministro", dijo, "hice lo que hago normalmente", es decir, "dejar que los expertos hablen". Trabajaría para garantizar, al sondear y hacer preguntas, que los ingenieros tuvieran una base técnica sólida para cada uno de los pasos principales que tomarían, y también optó por servir como el árbitro final de todos los problemas que de otro modo no se resolverían.

Un conjunto diferente de desafíos de gestión

Las familias de los mineros presentaron un conjunto separado de desafíos de gestión. La hermana de uno de los mineros atrapados, que había surgido como portavoz de los familiares, declaró: "No vamos a

abandonar este campamento hasta que salgamos con el último minero que queda". Como Golborne recordó, "la presión de los familiares fue dura. Estaban muy molestos "y" no creían lo que les decíamos ".

Codelco también había enviado al director de seguridad de una de sus minas, el psicólogo René Aguilar, y Golborne le asignó la responsabilidad de trabajar con los familiares de los mineros y administrar los numerosos subcontratistas. A Cristián Barra, jefe de gabinete del Ministerio del Interior, Golborne le encomendó la tarea de administrar las relaciones del equipo de rescate con el gobierno nacional. Aprovechando implícitamente la receta de liderazgo de Jim Collins en su libro *Good to Great* para llevar a las "personas correctas" al "autobús" y equivocarse, Golborne también eliminó al director ejecutivo de la mina de cualquier papel en el equipo superior.⁸

Los mejores miembros del equipo se encontraron actuando bajo los reflectores y el estrés del momento, como René Aguilar recordó al trabajar con las familias de los mineros: "Hubo mucha tristeza con los familiares. Tuve que manejarlos. Sentía angustia todas las noches ya que no sabíamos si los hombres estaban vivos. Todas las noches, cuando salía de la mina, tenía que caminar por el campamento, veía carteles que decían: 'Papá, te estamos esperando'. 'Hijo, estamos aquí' ".

Mantener un ojo en el objetivo final ayudó al círculo interno de Golborne a mantener su ecuanimidad a pesar de las profundas inquietudes sobre el resultado. "Si no

eres consciente de por qué tienes que soportar la presión, es difícil", dijo Aguilar. "Teníamos una misión: irrescatar a los hombres!" Con ese objetivo definitorio repetidamente reforzado por su contacto personal diario con los familiares de los mineros, Golborne y su equipo superior encontraron más fácil encontrar alineación y evitar distracciones.

La colaboración abierta definió el proceso de toma de decisiones del equipo. "No hubo un súper líder que tuviera todas las respuestas", recordó André Sougarret. "Me gustó la honestidad con la que estábamos trabajando. ... Pude sentir que estábamos jugando con nuestras cartas abiertas en la mesa ". Gran parte del crédito por esa transparencia y urgencia recae en los miembros superiores del equipo que voluntariamente los aceptaron, pero gran parte también se derivó de la mentalidad creada por el líder de su equipo.

Basándose en la experiencia del equipo de Golborne, se hacen evidentes varias implicaciones para ejercer el liderazgo durante una crisis. En primer lugar, la disposición a reconocer las limitaciones específicas del tiempo y la experiencia propios proporciona una plataforma para formar un equipo de alta dirección. En segundo lugar, la identificación de todos los interesados críticos, en este caso mineros, perforadores, parientes, subcontratistas y el gobierno, señala los tipos de personas que deberían incluirse en el equipo. Tercero, el ensamblaje rápido del equipo superior y la disciplina para trabajar bajo estrés es esencial. Y cuarto, dada la

necesidad de una gestión tanto general como técnica, el papel autodefinido del administrador de crisis es liderar el proceso de decisión del equipo, pero no microgestionar sus consideraciones técnicas. ⁹⁹

Elegir acciones para poner fin a la crisis

A raíz de sus decisiones de hacerse cargo y crear el mejor equipo, Golborne dirigió su atención al objetivo final de localizar y luego extraer a los mineros perdidos. Aquí adoptó una práctica de redundancia, siguiendo dos o más estrategias simultáneas para que si una fallara o fallara, no se hubiera perdido el tiempo en desarrollar las otras opciones. Esta es una práctica que se encuentra en otros entornos de gestión de rápido movimiento. ¹⁰

Para localizar a los mineros, Golborne creó dos equipos de perforación. Uno buscaría perforar un agujero hasta un pozo de ventilación no muy lejos de la ubicación de los mineros. El segundo funcionaría para perforar una abertura hasta donde estaban atrapados los mineros. Incluso al seguir la estrategia de dos puntas, Golborne creía que la probabilidad de tener éxito no era grande. En el caso de la segunda estrategia, por ejemplo, el equipo estaría perforando un eje de 5 pulgadas hacia abajo más de 2,000 pies, y solo un grado o dos de desviación de la alineación perfecta podría hacer que el

eje pierda fácilmente la pequeña cavidad que los rescatistas Creía que contenía a los mineros. Aún así, concluyó que estos dos planes eran las mejores opciones.

Con las ganancias y los contratiempos anticipados, Golborne adoptó una política de revelar completamente no solo los éxitos de las perforaciones sino también sus fracasos. Partiendo de la premisa de que la apertura debe ser completa y coherente para que su propio liderazgo sea creíble con las partes interesadas clave, cada vez que surge un problema de perforación, Golborne se propuso informar francamente a los familiares y a los medios de comunicación. “La decisión de transparencia fue una decisión consciente tomada desde el principio. Había demasiada gente, no podíamos ocultar nada”, explicó. “Si lo hiciéramos, perderíamos su confianza”.

A las 6 de la mañana del 22 de agosto, cuando un simulacro alcanzó una profundidad de 2,191 pies, los rescatistas escucharon un leve golpeteo en el simulacro. Cuando el cabezal de perforación fue retraído a la superficie, llevaba un mensaje garabateado en letras rojas: “Estamos bien en el refugio, los 33” - “Estamos bien en el refugio, los 33”.

Leer ese mensaje resultó sorprendente, un momento decisivo para muchos en el equipo de rescate. René Aguilar recordó: “Fue el día más feliz de mi vida. ¡Más que feliz, júbilo total! Para Golborne, la mente maestra

del rescate, "Yo llamo a ese día la epifanía". "Fue un momento mágico", algo "extraordinario, fantástico".

Poco después del avance, los rescatadores bajaron una cámara de video por el estrecho pozo, y las imágenes en vivo, transmitidas por todo el mundo, revelaron un grupo de mineros en condiciones mucho mejores de lo que la mayoría temía. En medio de la euforia en la superficie, la atención de Golborne cambió inmediatamente al desafío de extraer a los mineros. No es sorprendente que una gama de opciones, 10, para ser exactos, ya se encontrara en varias etapas de desarrollo. Tres esquemas surgieron como favoritos, cada uno con un enfoque y equipo diferentes.

El Plan A implicaría perforar un nuevo eje con un taladro de 31 toneladas; El Plan B implicó ampliar los pozos iniciales de 5 pulgadas a 27 pulgadas con el mismo equipo ya en uso, por lo que es la opción de menor costo; y el Plan C implicó la instalación de una plataforma de perforación petrolera que requirió una gran área para operar, la más rápida pero también la más costosa de las tres. Aunque Golborne no estaba familiarizado con las tecnologías de los planes, profundizó en los méritos técnicos de cada propuesta. Nuevamente cubriendo sus apuestas, Golborne aprobó la implementación simultánea de los tres planes.

El 9 de octubre, después de 33 días de perforación bajo el Plan B, Golborne anunció justo después de las 8 am que su nuevo pozo de rescate había llegado a los mineros. En ese momento, la perforación del Plan A

había alcanzado una profundidad de 1,960 pies, y el Plan C solo 1,220 pies. Tres días después, Golborne y su equipo comenzaron la extracción de los mineros a través del eje del Plan B en una cápsula especialmente diseñada.

A las 8:55 pm del 13 de octubre, el último de los mineros, Luis Urzúa, el jefe de turno, llegó a la superficie, declarando: "Te he entregado este turno de trabajadores, como acordamos que lo haría". Un grupo de rescatistas que aún se encontraba en el refugio después de que el último minero había ascendido mostró un letrero, "Misión cumplida Chile" o "Misión cumplida Chile".

Al reflexionar sobre el equipo que dirigió el rescate, el funcionario del Ministerio del Interior, Cristián Barra, ofreció: "Nos conocimos a los cuatro. Cada uno dijo lo que haría ". Y en las próximas semanas, él, René Aguilar, Laurence Golborne y André Sougarret siguieron su guión. Nadie recordó más que otros, recordó Barra, y cada uno ejecutó sus responsabilidades en colaboración con los demás. Tenían que hacer "lo mejor ya gran velocidad", concluyó.

Basándose en la elección de acciones de Golborne para poner fin a la crisis, se hacen evidentes varias implicaciones finales para el liderazgo en crisis. Primero, un enfoque inequívoco en el objetivo de resolver la crisis sirve para energizar y motivar al equipo. En segundo lugar, disciplinar las decisiones del equipo sobre el logro de ese objetivo puede ser vital cuando hay poco margen

de error. Tercero, dada la presión del tiempo y las incertidumbres del resultado, la creación de múltiples caminos alternativos para la resolución de la crisis optimiza la probabilidad de que uno finalmente tenga éxito. Y cuarto, la divulgación completa y oportuna de toda la información vital sirve para ayudar a garantizar que el líder de la crisis conserve la legitimidad en la mente de todos los interesados.

En la experiencia de Golborne, somos testigos de un conjunto de acciones que apuntan hacia un conjunto de principios de liderazgo para liderar durante una crisis. Basándonos en el concepto del "manifiesto de la lista de verificación" desarrollado por el cirujano y escritor Atul Gawande, resumimos los 12 principios de liderazgo que surgen de la gestión de Golborne del rescate de los mineros. (Ver "Principios para las decisiones de liderazgo durante una crisis".) Como en el caso de la lista de verificación de un piloto de aeronave, cada uno de los principios demostró ser importante para lograr el rescate de los mineros, y creemos que la mayoría o todos fueron necesarios juntos para producir el resultado . ¹¹

Es probable que el estudio minucioso de otros líderes durante una crisis arroje listas de verificación de los líderes de crisis con mezclas de principios moderadamente diferentes, pero esperamos que muchos o la mayoría de los principios que se ven aquí sean vistos como importantes en una variedad de otros entornos. Si es así, al presenciar la experiencia de

Laurence Golborne en liderar con éxito el rescate de los 33 mineros atrapados a continuación, hemos adquirido un conjunto de principios de liderazgo probados en experiencia para la gestión de crisis.

Topics

Leadership

Leadership Skills

SOBRE LOS AUTORES

Michael Useem es profesor de administración y director del Centro para el Liderazgo y el Cambio en la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania en Filadelfia, Pennsylvania. Rodrigo Jordán es profesor adjunto de liderazgo e innovación y Matko Koljatic es profesor de gestión estratégica en la Escuela de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica de Chile en Santiago.

REFERENCIAS (11)

1. H. Kunreuther y M. Useem, "Aprendiendo de las catástrofes" (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 2010); BP, "Informe de investigación de accidentes de Deepwater Horizon", 8 de septiembre de 2010; y la Comisión Nacional sobre el Derrame de Petróleo de BP Deepwater Horizon y la perforación en alta mar, "Aguas Profundas: El Desastre de Petróleo del Golfo y el Futuro de la Perforación en Alta Mar" (Washington, DC: GPO, 2010).
2. DA Waldman, GG Ramírez, RJ House y P. Puranan, "¿Importa el liderazgo?: Atributos y rentabilidad del liderazgo del CEO bajo condiciones de incertidumbre ambiental percibida", Academy of Management Journal 44, no. 1 (febrero de 2001): 134-143.

[Mostrar todas las referencias](#)

ETIQUETAS: [Resolución de conflictos](#) , [gestión de crisis](#) , [toma de decisiones](#) , [gestión de riesgos](#)

REIMPRESIÓN #: 53106

