

CONVERTIR LO COMPLEJO EN RESULTADOS CON **IMPACTO**!



Domina la complejidad con enfoque estratégico:
Credibilidad y logros tangibles

NÚRIA CORREIG – FOUNDER & CEO

Índice'

<u>1. Introducción</u>	02
<u>2. ¿Exigente o Complejo?</u>	04
<u>3. Cómo abordar una situación compleja</u>	05
<u>4. Mantener la claridad estratégica y tener seguridad en la toma de decisiones</u>	06
<u>5. Cómo gestionar la incertidumbre</u>	07
<u>6. La Comunicación</u>	08
<u>7. Preparar a la Organización para la gestión de situaciones complejas</u>	09
<u>8. Ejemplos de cómo acompañamos desde Eina b2b en la gestión de situaciones complejas estratégicas</u>	10
<u>9. Por qué desde Eina b2b te podemos acompañar</u>	12

1. Introducción

Como Empresarios y Directivos, nos encontramos, queramos o no, que tenemos que gestionar en un entorno altamente cambiante, marcado por mercados que evolucionan muy rápido, tensiones geopolíticas y ciclos cada vez más cortos. La aceleración tecnológica transforma sectores completos y rompe paradigmas establecidos. Al mismo tiempo, integrar la sostenibilidad en los negocios —ya sea por presión regulatoria, demanda social o reputacional— se ha vuelto innegociable. A esto se suma un cambio profundo en las expectativas de empleados y clientes, que reclaman mayor transparencia, personalización, propósito y flexibilidad.

Por lo que nos enfrentamos al reto de tomar decisiones y actuar en entornos de alta incertidumbre, liderar equipos en medio de cambios constantes y gestionar tensiones entre el corto y el largo plazo.

A la hora de tomar y ejecutar decisiones ya sea de gobernanza como ejecutivas nos encontramos que nos es difícil o muy difícil poder predecir qué pasará en el entorno en el que operamos. Nos encontramos con múltiples interrogantes como poder predecir la demanda por parte de los clientes, el desempeño corporativo, la dinámica de los competidores y si nos van a aparecer productos o servicios sustitutivos y las expectativas del mercado. Y no solo se trata de predecir sino también de saber cómo evolucionan y de ser conscientes de la capacidad que tenemos de influir en todos ellos. Y debemos añadir a la ecuación el cómo debemos preparar a la organización para que tenga la mejor estructura y operativa para conseguir los objetivos propuestos y que ésta sea sostenible a corto y largo plazo tanto económico como operativamente. Es decir que la organización sea capaz de crear valor y desarrollarlo de manera sostenida.

Por lo que, para obtener resultados importantes para la organización y maximizar el impacto positivo en tu liderazgo, es fundamental saber gestionar bien la Complejidad en todas sus vertientes: a nivel técnico, saber analizar e identificar bien los elementos claves del contexto en el que operas, los mapa de poder y la dinámica relacional.

La definición de la estrategia y sobre todo su implementación ya no solo consiste en definir qué acciones haremos, cuándo, cómo y con quien, para conseguir los objetivos propuestos, sino que también tenemos que:

- Saber gestionar la falta de información
- Saber valorar el impacto de las acciones que vamos a hacer
- Saber valorar diferentes escenarios en función de cómo vayamos avanzando
- Saber gestionar los cambios, los buscados y los que nos vienen, y
- Saber gestionar factores que escapan de nuestro control y que pueden poner en peligro conseguir los objetivos marcados

Saber reconocer y manejarse bien en la complejidad es una de nuestras mayores ventajas competitivas en el entorno actual.

2. ¿Exigente o complejo?

Antes de entrar en el meollo del asunto es importante saber distinguir entre una situación compleja y una situación exigente porque no siempre se dan en el mismo momento.

- La Complejidad implica dificultad por la cantidad de factores involucrados y su interrelación.
- La Exigencia se refiere más a la dificultad por el esfuerzo o recursos necesarios para lograr algo.

La diferencia entre "situación compleja" y "situación exigente" radica en el enfoque y las características de los desafíos que representan.

	Situación Compleja	Situación Exigente
Enfoque	Aquí, el reto principal es comprender y manejar la complejidad del problema, que requiere análisis profundo, flexibilidad y soluciones que aborden diversos factores simultáneamente	El reto principal es el esfuerzo que demanda alcanzar el objetivo, superar obstáculos y mantener el rendimiento alto, incluso bajo presión
Características	Implica muchas variables interrelacionadas, interdependencias o factores difíciles de gestionar. Es difícil de entender o resolver debido a su naturaleza confusa, enredada y complicada. Hay incertidumbre, múltiples capas o perspectivas a considerar	Requiere un alto nivel de esfuerzo, dedicación y recursos. A menudo se asocia con metas altas, plazos ajustados o la necesidad de superar obstáculos significativos. La dificultad está más en la cantidad de trabajo, esfuerzo o habilidades necesarias

Hecha esta diferenciación vamos a profundizar en las situaciones complejas para poder convertir su gestión en nuestra gran ventaja competitiva.

3. Cómo abordar una situación compleja

Una situación compleja es aquella en la que intervienen múltiples factores interconectados, lo que dificulta prever con certeza sus efectos y consecuencias. No se trata solo de que sea difícil, sino de que tiene muchas variables que interactúan de forma dinámica y a veces impredecible. En una situación compleja falta mucha información.

Desgranemos las características de una situación compleja, que nos ayudaran a ponernos todavía más en contexto.

Las Características de una situación compleja son:

1. **Múltiples actores e intereses** – Hay varios grupos o individuos involucrados, cada uno con objetivos, necesidades y prioridades distintas, a veces en conflicto.
2. **Interdependencia** – Los elementos dentro del sistema están conectados, por lo que un cambio en una parte afecta a otras, a veces de maneras no evidentes de inmediato.
3. **Incertidumbre y ambigüedad** – No hay una única respuesta correcta ni un camino claro a seguir. La información puede ser incompleta, contradictoria y/o cambiante.
4. **Evolución constante** – No es estática; la situación se transforma con el tiempo, a veces de forma inesperada, requiriendo ajustes y decisiones ágiles.
5. **Dificultad en la predicción** – No basta con aplicar fórmulas o soluciones estándar porque los resultados pueden variar según el contexto y la interacción de los factores en juego.
6. **Alta carga emocional o política** – Muchas veces, hay tensiones, resistencia al cambio o luchas de poder que complican la toma de decisiones y la implementación de soluciones.
7. **Necesidad de múltiples enfoques** – Para abordarla con éxito, se requiere integrar distintas perspectivas, conocimientos y metodologías.

Las prioridades para abordarlas son dos:

1. Mantener la claridad estratégica.
2. Tener la mayor seguridad posible en la toma de decisiones.

4. Mantener la claridad estratégica y tener seguridad en la toma de decisiones

En las situaciones complejas te falta información a veces mucha a veces poca, pero siempre crítica. Y no solo estamos hablando de información técnica, sino sobre todo de contexto y relacional.

Para mantener la claridad estratégica y el foco, es fundamental tener muy claro el objetivo y la dirección a seguir. He visto casos en los que se pierde de vista el objetivo y reenfocar acaba desgastando mucho a la persona y/o a la organización. Las personas necesitan saber el porqué de las acciones que deben hacer. Si no le ven sentido a lo que tienen que hacer no lo harán.

También es importante tener evidencia de que se avanza, de que se va recorriendo camino y para ello recomiendo:

- Dar pasos pequeños te permite:
 - Asumir poco riesgo
 - Rectificar, y
 - Sobre todo, aprender y así aumentar la capacidad de acción de la organización.
- Gestionar bien el tiempo, tanto el tuyo como el del equipo. Y aquí hago una puntualización muy importante, porque de hecho no gestionamos tiempo, sino que gestionamos energía. Y por lo tanto tenemos que saber cuándo y cómo tenemos que recargar nuestra energía. Gestionar situaciones complejas requiere de esfuerzo y resiliencia. Si vamos agotados perderemos capacidad de acción y foco y no podremos hacer el esfuerzo necesario que se requiere para avanzar.

5. Cómo gestionar la incertidumbre

Esta pregunta da para mucho, vayamos a lo fundamental.

Para gestionar la incertidumbre recomiendo hacer lo siguiente:

1. Identificar qué información nos falta

2. Identificar donde podemos conseguir esta información y que tiempo necesitamos para obtenerla

3. Tener mucha conciencia de qué recursos, experiencia y expertice tiene la organización. Y para esto hay que hacer un trabajo previo:

- a. Trabajar para sacar a la luz todo el conocimiento latente que tiene la organización, que es mucho más del qué pensamos
- b. Fomentar la cultura del aprendizaje dentro de la organización, y
- c. No castigar el error, si se ha hecho un buen análisis previo

4. Identificar qué tipo de decisión debemos tomar. Hay 2 tipos de decisiones:

- a. Puerta entrada y puerta de salida (podemos volver al punto de partida sin grandes dificultades). En estos casos, recomiendo pasar a la acción, porque las consecuencias no son graves y son subsanables
- b. Decisiones de solo puerta de entrada (no se puede volver al punto de inicio, hemos quemado nuestras naves). Con este tipo de decisiones no hay vuelta atrás, por lo que hay que analizarlas muy bien. El Riesgo que se asume aquí es importantísimo

5. Valorar el impacto de la acción que vamos a hacer a nivel interno y externo, ¿cómo afecta a la organización? Y ¿al equipo? Y a los proveedores, y a los clientes.... ¿Los he tenido en cuenta?

6. Valorar qué pasa si no hacemos nada

6. La Comunicación

La Comunicación lo es todo.

En situaciones complejas, el equipo tiene que pensar, no solo de manera racional, sino también intuitiva e instintiva que el líder y su gente entienden lo que está pasando, saben lo que están haciendo, tienen un plan y se preocupan para solucionarlo.

Con lo cual, es importantísimo:

1. Dar al equipo los hechos para mantenerlos informados
2. Ayudarles a entender la situación, así generas confianza
3. Hay que informar que se está haciendo con respecto a los desafíos clave
4. Hay que especificar de que recursos se dispone, tanto a nivel de organización como de equipo
5. Cuál es el trabajo a nivel individual para solucionar esta situación
6. Crear un espacio de dialogo (que no de debate) en el que los integrantes del equipo puedan aportar su visión y soluciones
7. Tener una mínima rutina, la rutina va muy bien para generar sensación de orden y estructura y ayuda a focalizarse en la acción

Las personas que lideran la situación compleja deben disponer también de un espacio propio donde poder expresar sus dudas y preocupaciones. Si las expresan a toda la organización esto supondrá no solo una distracción sino una desestabilización. Las personas no seguirán a un líder que se define por la duda y el miedo.

7. Preparar la Organización para la gestión de situaciones complejas

Las situaciones complejas se resuelven en la mayoría de los casos con soluciones no evidentes por lo que si una organización se muestra muy rígida difícilmente podrá enfrentarse a desafíos complejos. Si tienen un enfoque de "Siempre lo hemos hecho así" y con poca capacidad de escucha observación y aprendizaje... les pasarán por delante las oportunidades y ni se darán cuenta.

En cambio, una organización que:

- Fomenta el aprendizaje – que puedo aprender de las acciones que he hecho, que me puede enseñar la persona que tengo al lado
- Fomenta la escucha activa tanto interna como externa
- Fomenta la flexibilidad y adaptación
- Fomenta que los equipos aporten iniciativas, tomen decisiones y no se castigue el error si se ha hecho un buen análisis previo
- Fomenta las relaciones interdepartamentales y el compartir diferentes perspectivas
- Fomenta la integración de la diversidad

Todo lo que he nombrado son aspectos de la cultura de la organización. La cultura marca el cómo una organización toma decisiones y por lo tanto actúa.

8. Ejemplos de cómo acompañamos desde Eina b2b en la gestión de situaciones complejas estratégicas

Antes de nombrar algunas de las situaciones complejas estratégicas en las que, desde Eina b2b, hemos acompañado a gestionar, queremos remarcar que en su resolución no hay ni fórmulas ni metodologías mágicas. Cada situación, como hemos venido explicando en este e-book, requiere de un análisis, hoja de ruta e implementación ad-hoc. No tanto por un tema técnico sino porque el contexto y el mapa relacional difiere de una a otra y también depende mucho de en qué momento nos encontramos.

Algunas de las situaciones complejas que hemos acompañado a gestionar:

- Desvinculación de socios y/o personas claves para la organización
- Gestión del desacuerdo a nivel de propiedad
- Alinear la organización para aprovechar las oportunidades que más interesan a nivel de negocio
- Hacer propuestas a la Organización que cambian su actual Status Quo tanto a nivel de Gobernanza como ejecutivo
- Establecer el espacio de Gobernanza en pymes para poder tomar decisiones estratégicas para la organización
- Definir la estructura ejecutiva, herramientas necesarias y procesos que requiere la Organización para conseguir los objetivos definidos
- Gestión de situación críticas con clientes clave que puede poner en riesgo la reputación de la Organización y/o de personas claves para la Organización
- Transformaciones de carrera profesional

Y para gestionar estas situaciones complejas que tienen un alto impacto para la organización y/o para el Empresario o Directivo, trabajamos los siguientes aspectos:

- Identificar las personas clave y que rol e influencia pueden ejercer en el proyecto que estamos gestionando
- Comunicación efectiva y eficaz (tanto a nivel profesional como a nivel de equipo) para mantener la motivación y mantener y potenciar el foco en lo estratégico
- Gestión de los sesgos de decisión
- Qué continuar haciendo, qué dejar de hacer, qué introducir de nuevo (Trade Off)
- Coger conciencia del conocimiento latente para hacer más resiliente a la Organización (contextualizar un buen resultado y qué hay detrás de los logros obtenidos para así poder transferir todo este conocimiento a la gestión de dificultades)
- Cómo afrontar un cambio ya sea porque nos viene dado o porque es necesario implementarlo
- Detectar los aspectos clave y el mapa de poder y relacional para el éxito de un proyecto
- Priorizar decisiones estratégicas para optimizar los recursos de la Organización
- Estructurar como conseguir un objetivo dentro de la Organización minimizando riesgos
- Aprender a priorizar a nivel ejecutivo (not to do list)
- Trabajar el pacto de socios también desde la mirada de negocio.

9. Por qué desde Eina b2b te podemos acompañar'

Si algo tiene claro **Núria Correig**, Founder y CEO de **Eina b2b** es que:

- Cada desafío es una oportunidad para crecer.
- El verdadero éxito está en transformar la complejidad en una ventaja competitiva.
- Actuar con claridad en la estrategia y el foco correcto, marca la diferencia.

El problema es que muchas veces, los empresarios y directivos se enfrentan a situaciones exigentes que parecen insuperables, como:

- La falta de claridad para abordar problemas complejos.
- Las perspectivas opuestas que dificultan el consenso aun compartiendo un objetivo común.
- Las dificultades para identificar recursos estratégicos clave.

Y que no solo afectan a los resultados de la empresa, sino que pueden provocar en los líderes una sensación de estancamiento que puede dañar su reputación y su prestigio profesional.

Es por eso, que desde Eina b2b acompañamos a Empresarios y Directivos en la resolución de estas situaciones complejas para que puedan tomar decisiones enfocadas a alcanzar sus objetivos empresariales y maximicen el impacto positivo en su liderazgo profesional.



SOBRE NÚRIA CORREIG

Founder & CEO de Eina b2b

A Núria le gustan los retos, pero sobre todo aprender de ellos. Se maneja bien en la complejidad y le gusta mucho descubrir y explorar nuevos terrenos de juego.

Su formación de base es científica. La Licenciatura en Ciencias Químicas le dio la capacidad de estructurar la información y saber discernir cual necesita en cada momento.

Núria ha vivido tanto en un entorno urbano como rural. Esto ha hecho que haya convivido con 2 sentidos comunes completamente diferentes que a veces son contradictorios y a veces complementarios. Para ella, las verdades absolutas no existen, porque lo que es evidente en un entorno no tiene por qué serlo en el otro.

Apuesta por la formación constante y de excelencia en escuelas de negocio como ESADE Business School (MBA, B2B Management, Business Transformation for CEO's, Claves para la gestión de pymes en época de crisis y Consejos de Administración para Empresas Familiares) así como programas innovadores como Passion to Value dirigido por Albert Bosch.

Contáctanos y te asesoraremos en lo que necesites

Te acompañamos en la resolución de diversas situaciones complejas para que puedas tomar las mejores decisiones para tu empresa.



nuria@einab2b.com



www.einab2b.com



[+34 646 219 511](tel:+34646219511)



[@nuriacorreig](https://www.linkedin.com/in/nuriacorreig)