

¿Pueden los CEO ser no-disruptibles?♦

Por qué los mejores líderes de hoy son flexibles, no
resueltamente firmes

Acerca del Deloitte CEO Program

El Programa CEO, de Deloitte, está dedicado a hacer arquitectura del éxito de largo plazo, de los CEO y de las organizaciones que ellos lideran. El rol del CEO existe en la intersección del ambiente externo y la organización interna. En el mercado disruptivo del presente, los CEO han aprendido que ya no pueden proteger a la organización ante la ambigüedad. El CEO Program ofrece perspectivas únicas y experiencias de inmersión para ayudarles a los CEO a conquistar el nuevo imperativo del liderazgo: acoger la ambigüedad como un medio para la supervivencia y el crecimiento, al tiempo que también se define y articula una visión clara para movilizar y unificar la organización.

El US CEO Program, de Deloitte, invita a los CEO que estén enfrentando o acogiendo cambio, desafío, y disrupción a que participen en el "Next Lab." El "Next Lab" es una experiencia personalizada de 1-2 días centrada en ayudarles a los CEO a establecer una visión personal para la transformación digital, explorar los ecosistemas emergentes y descubrir nuevas propuestas de valor para el crecimiento a largo plazo de sus organizaciones.

Para conocer más, dirija un correo electrónico al CEO Program a USCEOProgram@deloitte.com.

CONTENIDOS

Introducción | 2

Cinco características de un CEO que no es disruptible | 3

Poniéndolo todo junto | 9

Notas finales | 13

Introducción

¿Qué se necesita para enfrentar los desafíos de las implacables presiones del mercado actual? Nuestro estudio sugiere un nuevo al cual aspiren los CEO.

LOS directores ejecutivos tradicionalmente han estado en la intersección del ambiente externo y la organización interna, observando el caos y convirtiéndolo en instrucciones claras y accionables. En este “centro nervioso” para la información esencial, nuestra percepción popular del CEO “no-disruptible” es la de una figura rígida, impenetrable, que de manera exitosa le hace frente a la adversidad externa. Si bien es discutible si esta imagen alguna vez coincidió plenamente con la realidad, sabemos que una cosa es segura: definitivamente ya no aplica. Ser no-disruptible hoy requiere mucho más que dirigir las compañías a través de eventos singulares (y acaso monumentales) – demanda que los líderes naveguen en turbulencia *constante*, ajustando continuamente sus acciones de acuerdo con ello.

La aceleración de las fuerzas del mercado y la creciente complejidad del entorno significan que las compañías a menudo no reciben advertencia alguna antes del caos, y que después no hay período de recuperación. (Para más sobre la aceleración del ritmo de la disrupción, vea el recuadro, “Poniendo la disrupción en perspectiva.”) Con este telón de fondo, el liderazgo es más que solo convertir el orden en caos. Los CEO del presente parece que requieren mantener presión constante para transformar sus organizaciones mediante cultivar una tolerancia alta, si no es una pasión, por la ambigüedad – e infundir a otros la misma mentalidad. En un mundo volátil, los líderes del presente necesitan flexibilidad, agilidad, y disposición para extender las capacidades de su organización en unas áreas nuevas y, algunas veces, inesperadas, para mantenerse por delante de la competencia implacable.

Cinco características de un CEO que no es disruptible

Para entender mejor este rol cambiante del CEO – y para descubrir las cualidades y habilidades que los líderes necesitan para satisfacer las demandas de sus posiciones en el futuro – entrevistamos los CEO de 24 organizaciones masivas, complejas, globales, en industrias que cubren banca, farmacéutica, tecnología, recursos naturales, procesamiento de alimentos, entrega de atención en salud, minorista, y fabricación.¹ No hicimos minería de datos para los CEO que lideran organizaciones no-disruptidas – si tales compañías existen – pero seleccionamos nuestros temas de entrevista con base en el perfil organizacional y la diversidad de la industria (todas las firmas satisfacen los criterios para inclusión en *Fortune* 250 y ya sea coincidieron con o excedieron a sus pares en términos de métricas financieras estándar). Nuestra misión fue intentar responder esta pregunta: *¿Qué se necesita para ser no-disruptible hoy, y qué demandará de los CEO y sus organizaciones para evitar la disrupción mañana?*

Nuestras discusiones nos dieron una idea de las cabezas y los corazones de los CEO. Nosotros esperamos ver qué deseaban que pudieran hacer mejor, hacer más de, o hacer de manera diferente para defenderse de su interpretación de la disrupción. Lo que surgió fueron 20 factores identificados como importantes para cultivar la capacidad de recuperación ante la disrupción, y cinco características que fueron particularmente importantes. Para estar seguros: nuestros sujetos no están reclamando que muestran todos o la mayoría de esos factores, si sugirieron que era fácil adoptarlos dados los desafíos que los CEO enfrentan tanto

personalmente como, particularmente, institucionalmente, donde los obstáculos para el cambio a menudo están profundamente inmersos. Pero los líderes que entrevistamos las perciben como aspiraciones esenciales.

1. Acoja la ambidestreza

“Uno de nuestros problemas ahora es que usted debe volar el avión al tiempo que usted está cambiando ello. De manera que debemos satisfacer eficientemente las demandas del presente al tiempo que estamos poniendo decenas de millones de dólares en potenciales para mañana. ¿Cuál es el balance correcto de inversión en la eficiencia del presente y construcción de la siguiente gran idea del mañana?”

- CEO de farmacéutica

Yogi Berra una vez famoso declaró: “Si usted llega a una bifurcación en el camino, tómela.” Decidir seguir más de un camino – centrarse simultáneamente en el presente, así como también en el futuro más riesgoso – puede no parecer particularmente radical.² Aun así, los CEO que entrevistamos vieron una variedad diferente de ambidestreza: una necesidad urgente, continua, de *implacabilidad* y *simultáneamente* ejecutar tanto explotación como experimentación. Más que intentar manejar las tensiones y los conflictos internos mediante crear laboratorios experimentales organizacionales centrados-en-el-futuro para la exploración y el asumir riesgos al tiempo que apretadamente se administran otras unidades proficientes exprimiendo los costos (la práctica de

ambidestreza más usada hasta la fecha), hablaron de la necesidad de cultivar la tensión entre explotación y exploración en una organización completamente integrada. Resaltaron el desafío de incrustar esos elementos de oposición a través de todos los procesos, estructuras, y culturas, más que extraer la explotación en una unidad y la experimentación en otra.

Nuestros entrevistados comentaron frecuentemente sobre esta tensión, orientada en parte por importantes *stakeholders* externos – particularmente analistas y accionistas – quienes desean rendimientos de largo plazo, y aun así esperan que los CEO trabajen por el largo plazo, asuman riesgos, e innoven. Para estar seguros, la capacidad paradójica de ser excelente tanto en rentabilidad confiable como en avances arriesgados, para buscar oportunidades que precipiten innovación radical al tiempo que simultáneamente se optimicen las capacidades existentes, no hay recorrido por el parque.³ En realidad, si los interesados desean mantenerse delante de la curva, deben por siempre estar mejorando las operaciones actuales y explorando la nueva frontera que emerge continuamente.

La ambidestreza, con este “giro” de integración de esos dos aspectos en toda la firma, fue una característica dominante entre los cinco atributos no-disruptibilidad que identificamos. Nosotros encontramos que, si bien los otros cuatro factores eran críticos por sí mismos y de maneras importantes, también refuerzan la ambidestreza mediante traer talento, timbre emocional, atributos centrados, pensamiento claro, y fuentes de perspectiva profunda del cliente para referirse a la pregunta de cómo lograr una organización que sea ambidiestra en todas las áreas.

La comodidad con la ambigüedad y el caos están alineados con personalidad y temperamento, pero está lejos de ser una característica unida por cables. Muchos de los CEO entrevistados mostraron cómo desarrollaron el punto de vista dual de exploración y explotación con el tiempo y describieron cómo, en la medida en que crecen su

comodidad y competencia con la ambidestreza, se esfuerzan para usarla como un arma estratégica.

2. Cultive la fortaleza emocional

“Usted no puede tenerle miedo al riesgo. Usted tiene que enfrentarlo al tiempo que se imagina cómo empujarlo hacia abajo, y cómo aislarse a usted mismo si las cosas regresan para herirlo. Yo me he acostumbrado a asumir tomar riesgos todos los días. Si es la decisión correcta, es bueno, y si no, simplemente me levanto y digo, ‘OK, es hora de hacer hacer otra cosa’ ”.

- CEO construcción-administración

Los CEO necesitan desplegar – y cultivar en sus compañías – una capacidad para hacer que el miedo ante el panorama rápidamente cambiante incentive resultados más productivos, y aceptar que el fracaso es un riesgo cuando se hacen grandes apuestas. A esto podemos llamarlo *fortaleza emocional*: la necesidad de que los líderes combinen una valoración seria de los potenciales riesgos y obstáculos en el camino con la intrepidez para perseguir visiones elevadas. Los CEO que entrevistamos resaltaron la importancia de estar orientados-por-la-visión por los hechos, no solo por las palabras.

Considere al anterior presidente y CEO de Hershey Foods, Richard Zimmerman, quien creó el premio “The Exalted Order of the Extended Neck” [‘la orden exaltada del cuello extendido] para los empleados que asumieron riesgos bien considerados y fallaron. O a Fred Smith, de FedEx, quien por décadas ha hecho héroes a los empleados que asumieron riesgos razonados en la búsqueda de mayor servicio al cliente, sea que las ideas funcionaran o no. Movimientos simbólicos tales como esos son recompensas que le dan forma-a-la-cultura que cubren la necesidad por ideas riesgosas – pero bien concebidas – que pueden o no funcionar. De esta manera, los CEO están modelando el camino y fomentando que otros lo sigan.

Los CEO con quienes hablamos señalaron que la fortaleza emocional puede muy bien ser una respuesta poderosa ante

el dilema de la innovación. Ellos han aprendido a liderar en un mundo caótico en parte mediante *llevar el caos a la organización* y entender plenamente que el fracaso – en algún nivel – es inevitable. Para estar claros, esos líderes no están apoyando el “caos” por el bien del caos, sino defendiendo fuertemente una cultura donde se acoja la posibilidad del fracaso.

Esta característica estuvo detrás de algunos de los aspectos más emocionales de nuestros entrevistados, y desafió nuestro análisis de los datos cualitativos. Pero como buscamos patrones, temas, relaciones, y secuencias, “escuchamos” las voces que vienen de los corazones de los CEO (más que de sus propias cabezas), y esta característica cayó naturalmente en su lugar.

¿Cuándo uno puede decir que un CEO está actuando con fortaleza emocional? Es cuando los líderes:

- Mantienen una vista abierta pero clara del mundo que enfrentan, con una visión igualmente clara acerca de cómo desean cambiarlo. Están centrado en el futuro y lo ambiguo acerca del **propósito** de su organización.
- Tienen convicciones emocionales, profundamente internas, que directa y consistentemente están respaldadas por las palabras y las acciones. Dado que caminan conversación orientados-por-su-propósito, **las personas están predispuestas a confiar en ellos.**
- Asumen los momentos difíciles cuando las cosas van mal y los reconocen con “audacia fundamentada.” De manera simbólica aprovechan tales momentos para infundir en la organización con **razones para actuar con urgencia.**
- Encuentran relativa **comodidad en cometer errores.** Están diciendo, “Tenemos que intentar esto,” y transmiten un sentido de confianza en una dirección cierta al tiempo que saben bien que ello podría fallar. Igual de importante, tienen claridad acerca de cuándo no actuar. Muestran una capacidad de desarme para reconocer lo que no saben, aceptar que pueden no ser los más inteligentes en la sala, y reconocen sus errores.

- Manejan un ego saludable que respalda su legitimidad personal al tiempo que respetan el valor de las opiniones de otros, incluso las de quienes disienten. Muestran comodidad relativa mientras están bajo ataque y emiten una **sensación de paz** cuando los negocios se sienten más como guerra.

3. Fomente una mentalidad de principiante

“Entre algunos otros CEO que conozco, me llama la atención unos pocos que en realidad están deprimidos por su saber-cómo. Y no saben cómo entender las cosas que no saben. Automáticamente las miran y dicen ‘lo haremos de esta manera u otra porque es así como lo hacemos.’”

- CEO de tecnología

El concepto de Shoshin del budismo Zen significa “mentalidad del principiante.” En palabras de Shunryu Suzuki, “En la mentalidad del principiante hay muchas posibilidades, pero en la del experto hay pocas.” Esto captura un desafío consistentemente planteado por los CEO: ver el mundo desde la perspectiva de alguien que no sabe mucho acerca de él. No es lo que tradicionalmente se espera de ellos – ni que los CEO puedan esperar de sí mismos. Pero más que intentar ser la persona “más inteligente” en la sala, quienes nos respondieron de manera repetida resaltaron la importancia de tener los “ojos” de alguien que no sabe todo. Encontraron mayor comodidad y de lejos mejores resultados al hacer preguntas y ser genuinamente curiosos (incluso acerca de cosas que saben).

Los participantes hablaron acerca de escuchar más atentamente y considerar con menos juicio lo que escuchan, y esto incluyó la manera con hacen nuevas preguntas – preguntando por verdadera curiosidad, evitando el juicio de que una pregunta hecha por un CEO puede ser percibida por muchos como obligante. La mayoría habló también de la necesidad de encontrar patrones – para entender mejor los árboles que están en el bosque, sino también para volverse

más curioso acerca de dónde comienza el bosque. “Cuestionar todo fue algo que siempre fue fácil para mí, porque pensaba que yo siempre sabía la respuesta,” dijo uno. “Pero algunas experiencias importantes de la vida me hicieron darme cuenta que yo no lo sabía todo. Yo tuve que *aprender* a ser curioso, expresar curiosidad, encontrar una disposición para mostrar que yo no sé todo.”

Cuando consideramos este concepto, nos recordaron los esfuerzos realizados por el CEO de Salesforce, Marc Benioff⁴ para recordarles a sus empleados que se mantuvieran ágiles y no esperaran que el estado actual de las cosas permanecerá. “Yo respeto el espíritu de innovación,” dice Benioff. “Algunas veces ese espíritu va a través de mí y algunas veces va a través de algún otro... Yo intento cultivar la mentalidad del principiante; intento dejar a un lado todas las otras cosas que han ocurrido en nuestra industria (que es un montón de cosas) y avanzar, ‘De acuerdo, ¿qué va a ocurrir ahora?’ y luego escucho. Escucho de manera profunda. Para mí mismo, o realmente para otros, o tal vez para las compañías grandes que veo, para los enormes innovadores en las compañías que compramos, los innovadores orgánicos que han estado en nuestra compañía.”

Benioff toma tiempo libre cada año para considerar profundamente nuevas ideas – ninguna de las cuales se basa solamente en refinamientos iterativos de productos actuales o elementos del ecosistema de Salesforce o de las fortalezas organizacionales. Él imagina las ideas disruptivas provenientes de toda la tela, muchas sin precedentes organizacionales, o el supuesto de la preparación organizacional, o la necesidad de ser “solamente” iterativo organizacionalmente.

Central a la noción de la mentalidad del principiante están la disposición y la capacidad para reemplazar la confianza que viene con la experiencia con la curiosidad que proviene de la ingenuidad. Benioff comparte historias acerca de un ejercicio anual donde, lejos del bullicio de los negocios, sueña con posibilidades ilimitadas, las registra en un diario,

fomenta que otros hagan lo mismo, y dirige sesiones con equipos para compartir y discutir. El tema de la mentalidad del principiante a menudo salió a la superficie junto al tema de talento y cultura dado que los CEO vieron esas actitudes necesarias no solo en ellos sino en todos.

Finalmente, esos CEO entienden que el éxito depende de conocer qué es lo que ellos no conocen. Entienden que para predecir el futuro no pueden confiar en fórmulas estáticas de reconocimiento de patrones. Nosotros encontramos un sentido práctico y una curiosidad en la manera como ellos expresan dudas, hacen preguntas, y examinan sus supuestos – una dinámica aparentemente paradójica en sí misma. Al final, es este esfuerzo continuo para entender el propósito organizacional – el cual tanto impacta como es impactado por el entorno – que mantiene al CEO vital.

4. Maestro en el jujitsu disruptivo

“En lo que soy particularmente bueno es en la identificación de patrones antes que otras personas puedan verlos. La ‘señal’ que estoy viendo a menudo es una pieza de datos discordantes a los que nadie les está prestando atención. Pero una vez que lo detecto, ese punto luminoso en el radar se convierte en mi obsesión.”

- CEO de banco global de inversión

¿Recuerdan cuando Blockbuster podría haber comprado Netflix por \$50 millones y no lo hizo? El resto es historio: no una, no dos, sino tres veces Netflix ha cambiado una amenaza disruptiva en una fortaleza competitiva. La primera vez mediante alquilar videocintas y DVD por correo y generar disrupción en el modelo de ladrillo-y-cemento; la segunda vez mediante aprovechar la tecnología de streaming para canibalizar su propio negocio basado-en-correo; la tercera mediante reconocer el cambio de valor hacia contenido y decidir invertir en la creación de contenido original. Y, aun así, Netflix todavía no ha ganado la guerra. Amazon y otros continuamente están actualizando sus propios modelos de negocio, y a menos

que Netflix pueda seguir viendo después de la esquina para identificar y aprovechar las verdaderas fuerzas que le pueden disruptir, enfrenta riesgos.

Intentar volverse maestros en el jujitsu disruptivo es precisamente como los CEO aspiran a manejar la disrupción: reconociendo las disrupciones amenazantes, desglosándolas en sus componentes, seleccionando los componentes que puedan fortalecer su organización, y luego encontrando una manera para “piratear,” para su propia ventaja competitiva, esos elementos disruptivos.

La necesidad de reconocimiento más temprano y más preciso de los patrones de las fuerzas exógenas prevaleció entre quienes nos respondieron. El primer paso para aprovechar las amenazas disruptivas es identificarlas. Los CEO reportaron que tienen un centro de atención implacable puesto en obtener y destilar información proveniente del exterior, tanto para modelar inquisitivamente a otros, así como también para saciar su sed de datos disonantes que puedan tener relevancia importante. El terreno fértil necesario para llevar a la superficie estos datos comienza con la mentalidad del principiante; luego se vuelve posible aprovechar el poder de los patrones y encontrar oportunidades para piratear una o más oportunidades.

De igual importancia para nuestros CEO que participaron fueron sus esfuerzos para comprometer a otros en la tarea de priorizar e interpretar qué se ha vuelto una abundancia de información discordante y desorganizada. Ellos son los Sherpas en la búsqueda para identificar la naturaleza y dirección de esas fuerzas, llevando consigo otros escaladores que buscan seguir el camino.

Sin embargo, el jujitsu disruptivo va más allá de solo escanear disrupciones. La segunda mitad del aprovechamiento de la amenaza es encontrar maneras para cambiar esas amenazas para su ventaja. Algunos bancos, por ejemplo, están encontrando oportunidades para usar para su propio beneficio la ventaja del tamaño y el dominio

de las reglas regulatorias. Un ejemplo es el surgimiento de la tecnología de bases de datos distribuidas de blockchain, la cual, mediante la creación de criptomonedas (tales como bitcoin) ampliamente adoptadas, completamente descentralizadas, tiene el potencial para destruir la propuesta de valor de los centros globales de monedas. Más que intentar impedir la adopción de las criptomonedas (como los CEO de los competidores implicados probablemente habrían intentado hacer en tiempos anteriores), virtualmente todos los CEO de las instituciones financieras establecidas en el presente están intentando trabajar con el modelo de blockchain, no contra él. No es exactamente lo que usted puede esperar de los grandes implicados en una industria fuertemente regulada.

5. Conviértase en el último etnógrafo del usuario final

“[El cliente] ahora tiene los medios para expresar opiniones, registrar el descontento, y demandar comodidades aparentemente imposibles. A causa de esto, yo veo a mi cliente primario como la fuente primaria de disrupción misma. Si no consigo entrar en su cabeza, estoy muerto.”

- CEO compañía de vestidos

No es secreto que las compañías necesitan centrarse en sus clientes. Pero los CEO que entrevistamos hablan de un deseo de entender mejor no solo las necesidades y actitudes del cliente, sino tener perspectiva sobre la experiencia del usuario final, convirtiéndose en sus campeones de más confianza mediante descubrir sus más sutiles hábitos, deseos, y preocupaciones subconscientes.

En la última década, la rápidamente cambiante tecnología digital ha empoderado a los clientes en maneras completamente nuevas. El cliente de hoy está en línea, es social, hiper-conectado, e inundado de conocimiento del producto. Esta no es una cosa mala. Obsesionarse por los matices de toda la experiencia del cliente es familiar para los CEO, y ellos expresaron la necesidad de mucha mayor proficiencia en lograr ello. Esto significa que viendo a los

clientes de manera más cercana – de nuevas maneras – cuando ellos estén buscando o compartiendo, intentando o comprando; y constantemente se están esforzando por darles a los clientes lo que ellos desean, de forma rápida y sin esfuerzo. Ello requiere nada menos que un tipo de etnografía de la experiencia del cliente de principio a fin, desde lo alto del canal de mercadeo hasta excepcional servicio post-venta.

Considere este ejemplo: Procter and Gamble (P&G), el propietario de Crest, usa un proveedor externo para obtener selfies de personas usando sus productos. Con miles de imágenes para hacer minería de datos, P&G obtiene perspectivas sobre el comportamiento del consumidor que los grupos focales y las encuestas no pueden soñar con conseguir. Un descubrimiento fue un enorme pico en el cepillado de dientes de 4 p.m. a 6 p.m., correlacionado con el tiempo cuando los miembros de la demografía que se toma selfies estaban preparándose para la hora feliz con aliento fresco. Esta observación, y otras similares, puede impactar decisiones que varían desde la hora del día para lanzar campañas en medios de comunicación sociales hasta maneras para reformular productos o desarrollar nuevas extensiones de producto – así como también otras decisiones importantes sobre cómo modificar o mercadear el producto.⁵

Décadas antes en P&G, el anterior CEO A.G. Lafley recordó cuando él primero aprendió el poder de ver el mundo mediante los ojos del usuario final. Él estaba en los sótanos de clientes que usaron el detergente Tide Laundry de P&G, preguntándoles a las mujeres acerca de la efectividad del producto, la facilidad de uso, y el empaque.

Ellas respondieron favorablemente, pero él se dio cuenta – mediante verlas – que ninguna mujer abrió la caja con sus manos. ¿Por qué? Le dijeron que se romperían una uña si lo hicieran. En lugar de ello, cada cliente tenía su propia herramienta en el estante junto a la caja de Tide para realizar la apertura del cartón: limas de uñas, destornilladores, o lo que estuviera cerca.

Los clientes dieron por sentado el trabajo alrededor de lo que crearon y conscientemente no pensaron en ello como un problema. La retroalimentación verbal y escrita acerca del empaque fue consistentemente positiva, y solo mediante ver al cliente los observadores aprendieron que no era así. Tal y como Lafley observó, alguien de la compañía actualmente tenía que experimentar el producto para entender que había un espacio para el mejoramiento. Los clientes, consideraba, no siempre articulan lo que desean o lo que no desean. A veces hay momentos cuando solo mediante verlos usar el producto uno puede entender plenamente las necesidades que no son capaces de expresar.⁶

Si bien el aprendizaje de máquina y la inteligencia artificial tienen promesa diferente para una vista más granular de las prácticas con base en poblaciones grandes de clientes, están lejos de una solución completa para este desafío. Los CEO que entrevistamos tendieron a centrarse en toda la experiencia que el cliente tiene con sus negocios. No solo están dispuestos a pelear las guerras del cliente en múltiples frentes – están totalmente obsesionados con ello. Hacer esto requiere un entendimiento de las necesidades y reacciones del cliente que van más allá de la conciencia del cliente.

Poniéndolo todo junto

“Téngalo por seguro, el futuro es turbio. Yo tengo que lograr mis cifras trimestrales, entender el panorama general de los problemas de talento, hacer selecciones acerca en qué negocios estamos, intentar darle forma a la regulación donde sea que pueda... Tenemos que estar encima de todo ello, día tras día.”

- CEO fabricante químico

NUESTRAS conversaciones modificaron nuestro punto de vista de los CEO de *Fortune* 250 del futuro, con implicaciones para hoy. Nosotros reconocemos que, en algún nivel nos suscribimos a un estereotipo exagerado del CEO caracterizado por rigidez, impenetrabilidad, y sensación de que lo sabe todo. Este CEO estereotípico era análogo al conductor de una orquesta sinfónica, buscando armonía entre el cuerpo de ejecutantes y adhiriéndose de manera estrecha a una puntuación predeterminada. Nuestras entrevistas con CEO actuales, sin embargo, sugieren cuatro temas alternativos que tienen implicaciones actuales y futuras:

Primero, estuvimos influenciados por *el deseo fuerte de que los CEO tengan que infundir a otros con una alta tolerancia, si no pasión, por la ambigüedad*. En este sentido, están intentando no solo crear organizaciones donde los otros sientan una relativa comodidad con el caos, pero quizás un mandato para que vayan un paso adelante. Nos llamaron la atención las expectativas que ellos tenían de sí mismo para hacer coreografía de un flujo perpetuo de “micro-revoluciones” desde dentro. Esta noción es consistente con el punto de vista de

nuestro colega John Hagel del “Big Shift” [Gran cambio]. El cual está caracterizado por disrupciones continuas, frecuentes, e implacables (para más, vea nuestro recuadro, “Poniendo la disrupción en perspectiva”).

Segundo, la más exacta analogía para *lo que las organizaciones más necesitan de los CEO es un líder de una banda de jazz más que un director de orquesta*. Los líderes se sienten impulsados a escalar la innovación, así estén moderadamente frustrados con que no puedan hacer que ello ocurra con suficiente prontitud. Lo que ellos actualmente están intentando crear – en efecto – es un nuevo género del rol. A diferencia de una sinfonía, la innovación que caracteriza al jazz requiere algo más cercano al modo de par-con-par, más que una jerarquía inflexible. Tal y como corre con los líderes de banda, están presionando a otros, cada uno con su propia área de autoridad, para que colaboren mucho más – algo que suena cierto con el tipo de ambidestresa que discutieron. Ciertamente, hay la necesidad de un líder que sea el árbitro último, pero ello puede reflejar más de lo que ahora vemos en las comunidades de fuente abierta que en las corporaciones tradicionales. Ellos desean constantemente reinventar su trabajo y ver enfoques nuevos, frescos.

Nuestro colega Eamonn Kelly ha expresado profundas reservas acerca de la evolución lenta de la C-suite [grupo directivo] de cara a las crecientes tasas de disrupciones. Comenzando en los años 1920, los grupos directivos dieron satisfacción a las necesidades de las firmas para escalar rápidamente y proveerles a accionistas y

reguladores mayor *accountability* – lo que Kelly denomina C-suite v1.0. La siguiente revolución involucró de lejos mayor especialización funcional en la C-suite (v2.0), creando problemas con la necesidad de lograr coherencia y alineación a través de múltiples estrategias. “La profundidad funcional en la C-suite ha llegado con un costo, particularmente cuando las organizaciones luchan por estar delante de cambios complejos, de rápido movimiento,” dice Kelly. “Las organizaciones son sistemas complejos con muchos elementos interactuando de una manera dinámica. Cuando ocurren cambios externos – por ejemplo, el surgimiento de una innovación que cambia el juego, un cambio en el panorama regulatorio – ello raramente afecta solo una función al interior del negocio. Más aún, responder a los cambios típicamente requiere muchas acciones estratégicas interdependientes, que se refuerzan mutuamente, que ocurren a través de la empresa.”⁷

Lo que ahora se necesita, de acuerdo con Kelly, es moverse hacia la v3.0 de la C-suite, lo cual requiere unir las eficiencias de la administración general de v1.0 con la experticia funcional de v2.0. Según este enfoque, la C-suite participaría plenamente como parte de un equipo, y ayudaría a otros en la C-suite a lograr sus metas.

Tercero, el análisis de los datos evoca tanto preguntas como posibilidades. Si esos cinco factores se muestran para volverse variables causales estadísticamente importantes para explicar cómo los CEO lideran a través de la disrupción, entonces *¿cuáles son las maneras más efectivas para desarrollar esas características y comportamientos?* ¿En qué puntos de inflexión en sus carreras los ejecutivos se salen de sus zonas de

comodidad para comenzar a desarrollar uno o más de ellos en serio? ¿Qué podemos aprender acerca de las maneras para acelerar este desarrollo? ¿Están las generaciones más jóvenes, ahora estando más preparadas para roles de liderazgo organizacional, inclinadas a ser excelentes en esas áreas? Más ampliamente, ¿por qué esos factores son raramente practicados por los CEO hoy? ¿Cuáles son las presiones institucionales importantes que mantienen a los CEO bloqueados en la vieja manera de operar y cómo esas presiones pueden ser superadas por los CEO mismos? Aún más ampliamente, incluso si los CEO tienen éxito en la adopción de esos factores, ¿cómo ellos se superponen al poderoso sistema inmune en la organización más amplia que todavía se aferra a las viejas maneras de hacer las cosas y de manera agresiva se resiste ante cualquier esfuerzo de cambio?

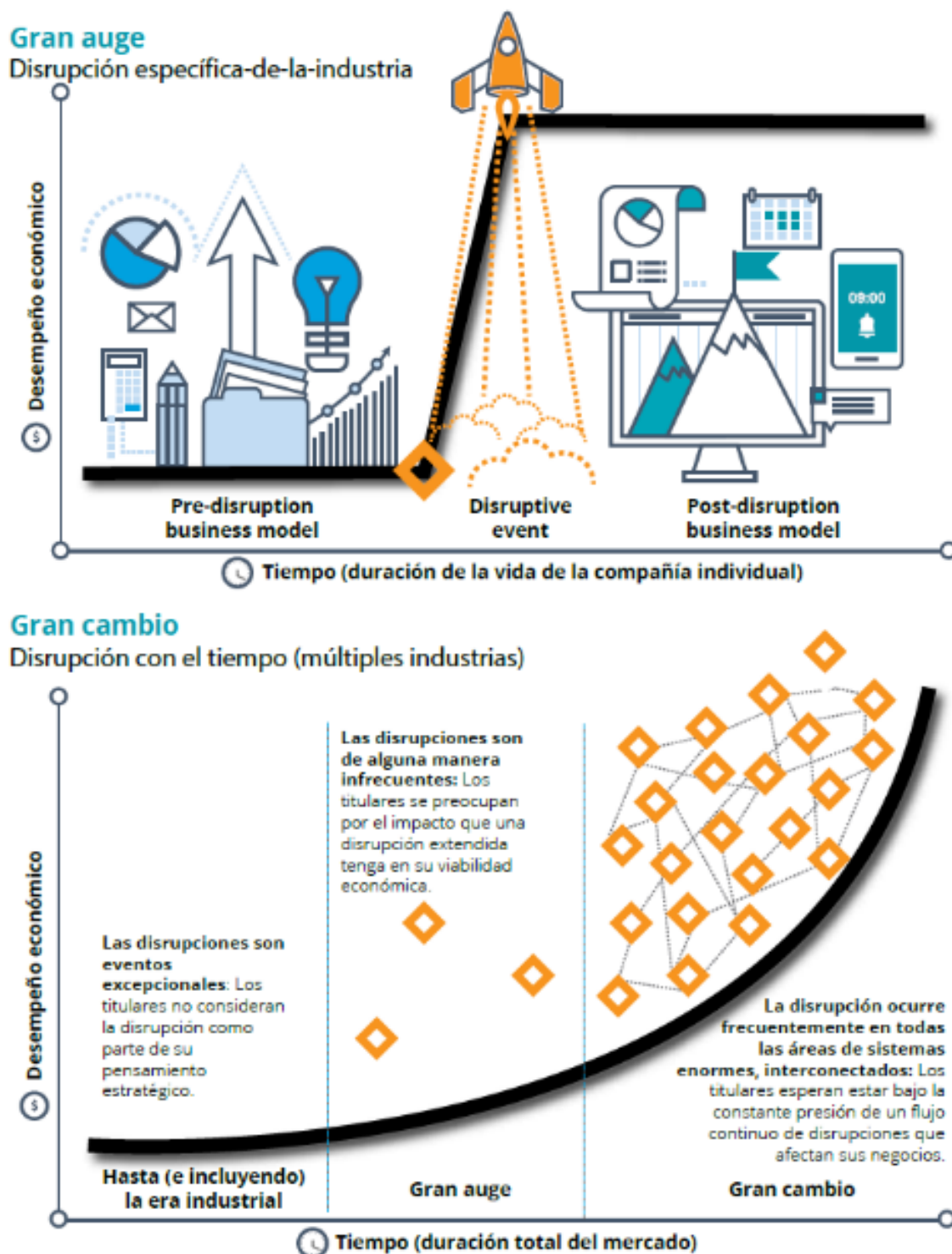
Finalmente, *los cinco atributos que identificamos sientan las bases para un modelo de liderazgo nuevo o más matizado.* Más que cinco factores aislados, nosotros de manera creciente vemos esas características como un todo organizado, de lejos más que la suma de las partes. La marea ha cambiado desde la creencia de que el rol del CEO es resolver desafíos conflictivos hasta asegurar la estabilidad en la organización.⁸ Por el contrario, si el rol requiere crear una corriente continua de micro-revoluciones, entonces probablemente requerirá una manera más amplia de pensar acerca de las competencias que se necesitan para operar organizaciones grandes, complejas. Los medios para lograr esto sugieren una mayor maestría de los elementos paradójicos dentro del rol más nuevo, emergente, del CEO, y la necesidad de diseños más adaptables de la organización para facilitar la corriente continua de micro-revoluciones.

PONIENDO LA DISRUPCIÓN EN PERSPECTIVA

Mirando los últimos 75 años del entorno de los negocios, vemos tres períodos fácilmente distinguibles:

- El primero, que denominaremos “Estabilidad,” estuvo caracterizado por modelos de negocio perdurables y mejoramientos continuos, pero lentamente evolutivos en la productividad. Las industrias experimentaron ráfagas agudas de innovación en las tecnologías subyacentes y luego períodos relativamente largos de estabilidad. Por ejemplo, durante la revolución industrial, el teléfono y el motor de combustión interna fueron saltos tecnológicos seguidos por cambios relativamente lentos e incrementales.
- El segundo, al cual denominamos el “Big Boom” [El gran auge], vio la entrada generalizada de la computación; los modelos de negocios de los jugadores titulares dominantes fueron hechos obsoletos por el frecuente incremento de nuevos participantes con diferentes modelos de negocio. La industria minorista, por ejemplo, comenzó a moverse en línea. El viento de cola de este fenómeno fue el surgimiento de cambios ampliamente explicables – pero específicamente impredecibles – en la tecnología. Durante el gran auge, la presión puesta en los CEO es para que se centren en la optimización, y la disrupción, cuando llega, es probable atrape no-preparada a la organización y resulta en su desaparición.
- La tercera, para la cual nuestro colega John Hagel acuñó el término “Big Shift” [Gran cambio] en el reconocimiento del auge de los negocios sociales que lo introdujo, está caracterizada por disrupciones continuas, frecuentes, e implacables a través de todas las industrias.⁹ Enormes cambios en la infraestructura digital han llevado a mayores productividad, transparencia, y conectividad. Esos cambios son luego aprovechados y combinados para elaborar diversos ecosistemas, los cuales, a su vez, reducen adicionalmente la requerida inversión de capital. En esta era del gran cambio, los efectos combinados del incremento de frecuentes disrupciones radicales que ocurren en múltiples industrias interconectadas crean una curva de desempeño que es más como una pendiente empinada hacia arriba que un paso.¹⁰ En esta nueva construcción (figura 1), los mercados interactúan a través de todos los elementos de la cadena de valor, golpeados por un ritmo continuo y escalado de cambio y la intensificación de los efectos de múltiples industrias. Paradójicamente, la incrementada frecuencia de la disrupción generada por el gran cambio, mediante cambiar las actitudes del inversionista hacia un centro de atención casi exclusivo puesto en la optimización hacia uno incrementado puesto en exploración e innovación, empodera a los CEO para que transformen sus organizaciones y les permitan sobrevivir y prosperar a través de la disrupción.

Figura 1. El gran cambio: tasas de disrupción con el tiempo



Fuente: Análisis de Deloitte.

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

NOTAS FINALES

¹ El diseño de la investigación incluyó una lista de 33 reconocidos “orientadores de disrupción” y 36 “palancas de transformación” – acciones que los líderes pueden realizar para abordar las disrupciones. Las 69 variables fueron determinadas mediante una técnica Delphi modificada usando un panel de expertos. A los CEO se les pidió que seleccionaran los orientadores más relevantes para sus organizaciones. Ellos podían escoger tantos como desearan, pero no más de 10. Luego se les pidió que clasificaran los orientadores en el orden del grado de potencial o real disrupción que estaban causando. La discusión durante el ejercicio fue facilitada pero no guiada. En seguida, a los CEO se les pidió que seleccionaran los apalancadores más importantes de la transformación, los factores que ellos consideraban les permitían a sus firmas surcar el “agua blanca” de la disrupción con el mayor impacto positivo y las menores consecuencias negativas. Una vez más, luego que las palancas fueron seleccionadas (usualmente entre 5 y 8), les pedimos que las clasificaran en orden de importancia. Si bien esto fue diseñado como un estudio exploratorio, establecimos una hipótesis. Esta predicción sugirió que la relación entre los apalancadores de transformación, seleccionados por los CEO, señalarían una relación ecosistémica. En otras palabras, nosotros especulamos que los apalancadores seleccionados mostrarían una relación con los factores reconocidos en la literatura como que están relacionados con la construcción de ecosistemas de negocios fuera de la organización. No se encontró relación alguna. Todas las entrevistas fueron transcritas y las verbalizaciones de los sujetos fueron particionadas a partir de las preguntas y comentarios de los facilitadores. El análisis de las entrevistas resultó en categorías emergentes (más que presentes), y la importancia relativa fue computada mediante el cálculo de la frecuencia numérica de cada categoría emergente.

² Charles A. O'Reilly and Michael L. Tushman, “The ambidextrous organization,” *Harvard Business Review*, April 2004; W. K. Smith and M. L. Tushman, “Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams,” *Organization Science* 16, no. 5 (September–October 2005): pp. 522–536.

³ Ibid.

⁴ Los CEO mencionados de manera específica en este artículo no fueron sujetos del estudio, pero nosotros los usamos para propósitos de ilustración.

⁵ Courtney Rubin, “What do consumers want? Look at their selfies,” *New York Times*, May 7, 2016.

⁶ A. G. Lafley (chairman and CEO, Procter & Gamble), interview with Scott D. Anthony (president, Innosight) as part of a keynote session at the May 2008 PDMA and IIR Front End of Innovation conference in Boston, summarized in *Forbes*, “The game changer,” August 28, 2008.

⁷ “Navigating C-suite 3.0,” *Wall Street Journal*, accessed October 4, 2017.

⁸ Wendy K. Smith, Marianne W. Lewis, and Michael L. Tushman, “Both/and’ leadership,” *Harvard Business Review*, May 2016.

⁹ John Hagel III, John Seely Brown, and Lang Davison, “The Big Shift: Measuring the forces of change,” *Harvard Business Review*, July–August 2009.

¹⁰ John Hagel III, John Seely Brown, and Lang Davison, “The new reality: Constant disruption,” *Harvard Business Review*, January 17, 2009; John Hagel III, John Seely Brown, and Duleesha Kulasoorya, *Big Shift Series Bundle: Shift Happens, Institutional Innovation, Scaling Edges*, 1st edition (Idea Bite Press, 2014).

ACERCA DE LOS AUTORES

BENJAMIN FINZI

Benjamin Finzi es el director nacional co-administrador del Deloitte CEO Program. Fundador y líder anterior de New York Greenhouse, de Deloitte, ha diseñado y facilitado cientos de experiencias de “laboratorios” de inmersión para los CEO y sus equipos de liderazgo, donde combina los principios de la estrategia de negocios con la ciencia comportamental y el pensamiento del diseño para abordar los desafíos de los clientes. Previamente miembro senior de la práctica de estrategia de Monitor Deloitte y co-fundador y presidente de un proveedor de telecomunicaciones de 300 personas, entidad respaldada con capital privado, Finzi se ha centrado durante 20 años en investigar y entender cómo las compañías tuvieron éxito en mercados disruptivos.

MARK LIPTON

Mark Lipton es profesor graduado de administración en The New School en New York y es escritor activo, orador y asesor de la C-suite. Su libro *Guiding Growth: How Vision Keeps Companies on Course* [Orientando el crecimiento: cómo la visión mantiene a las compañías por el camino] fue publicado por Harvard Business School Press; una segunda edición revisada está planeada para publicación en el 2018. Su libro más reciente, *Mean Men* [Hombres malos], mira los comportamientos de los CEO que representan la antítesis de los CEO que no-son-disruptibles. Lipton también es un colaborador principal del consejo de eminencia del CEO Program, de Deloitte.

VINCENT FIRTH

Vincent Firth es director administrativo de Deloitte Consulting LLP en la línea de servicio de US Strategy, Monitor Deloitte. Como líder del CEO Program, de Deloitte, Firth apoya el éxito de los CEO a través de su carrera. Trabajo con CEO y equipos de ejecutivos corporativos para construir nuevas capacidades estratégicas, rediseñar las organizaciones, y desarrollar, alinear e implementar la estrategia. Antes de vincularse a Deloitte, Firth era socio principal del Monitor Group donde co-lideró la práctica global de liderazgo y organización.

CONTACTOS

Benjamin Finzi

US CEO Program co-leader
Managing partner
Deloitte Services LP
+1 917 855 0162
bfinzi@deloitte.com

Vincent Firth

US CEO Program co-leader
Managing director
Deloitte Consulting LLP
+1 215 405 5567
vfirth@deloitte.com

Mark Lipton

US CEO Program eminence council
+1 917 880 6360
mark@marklipton.com

AGRADECIMIENTOS

Una serie de colegas de las firmas miembros de Deloitte generosamente aportaron su tiempo y perspectivas para este reporte. Los autores desean dar las gracias a **Scott Corwin** por impulsar el Proyecto desde el inicio, reclutando muchos de nuestros sujetos, facilitando la mayoría de las entrevistas, compartiendo su conocimiento sobre la transformación, y ayudándonos a darle forma al diseño original de la investigación; **Eamonn Kelly**, **Bruce Chew**, y **John Hagel** por proporcionar input conceptual valioso en coyunturas importantes; **Don Derosby** por proporcionar perspectivas brillantes sobre análisis de datos y los modelos mentales que dieron claridad a los resultados, así como también por facilitar muchas de las entrevistas;

Megha Bansal, **Scott Buckley**, y **Keiko Hoen** por escalar, administrar y analizar nuestra montaña de datos; **Andrew Blau** y **Andrew Adams** por facilitar varias entrevistas y compartir perspectivas valiosas a lo largo del camino; **Laura McGoff** y **Junko Kaji** por expertamente cuidar la impresión de nuestro; **Regina Maruca** por la orientación editorial; **Jonathan Holdowsky** y **Chuck Alsdorf** por leer y revisar los primeros borradores; y **Olivia Brice** y **Kathy Lu** por su miríada de contribuciones e infatigable apoyo a través del viaje intelectual.

También quisiéramos agradecer a nuestros primeros patrocinadores del Proyecto, **Mike Canning**, **Karen Bowman**, **Ted DeZabala**, **Steve Goldbach**, **Rob Grossman**, y **Ken Clinchy**.

Por último, pero no menos importante, gracias a los CEO que generosamente dieron su tiempo y sus mentes, y a nuestros colegas de Deloitte que los invitaron a participar en esta investigación.

Deloitte. Insights



Suscríbase para actualizaciones de Deloitte Insights en www.deloitte.com/insights. Siga a @DeloitteInsight

Colaboradores

Editorial: Luke Collins, Junko Kaji, Abrar Khan

Creativo: Sonya Vasilieff, Kevin Weier, Anoop R

Promoción: Haley Pearson

Artes: Richard Mia

Acerca de Deloitte Insights

Deloitte Insights publica artículos originales, reportes y publicaciones periódicas que proporcionan ideas para negocios, el sector público y ONG. Nuestra meta es aprovechar la investigación y experiencia de nuestra organización de servicios profesionales, y la de coautores en academia y negocios, para avanzar la conversación sobre un espectro amplio de temas de interés para ejecutivos y líderes del gobierno.

Deloitte Insights es una huella de Deloitte Development LLC.

Acerca de esta publicación

Esta publicación solo contiene información general, y nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus afiliados están, por medio de esta publicación, prestando asesoría o servicios de contabilidad, negocios, finanzas, inversión, legal, impuestos, u otros de carácter profesional. Esta publicación no sustituye tales asesoría o servicios profesionales, ni debe ser usada como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios, usted debe consultar un asesor profesional calificado.

Nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus respectivos afiliados serán responsables por cualquier pérdida tenida por cualquier persona que confíe en esta publicación.

About Deloitte

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembros, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembros son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también referida como "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. En los Estados Unidos, Deloitte se refiere a una o más de las firmas de los Estados Unidos miembros de DTTL, sus entidades relacionadas que operan usando el nombre "Deloitte" en los Estados Unidos y sus respectivas afiliadas. Ciertos servicios pueden no estar disponibles para atestar clientes según las reglas y regulaciones de la contaduría pública. Para aprender más acerca de nuestra red global de firmas miembros por favor vea www.deloitte.com/about.

Copyright © 2017 Deloitte Development LLC. Todos los derechos reservados
Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited