

Deloitte.



Preguntas que debe hacerse
para abordar el riesgo y liderar
con confianza en un mundo
volátil

Amenazas inminentes

Grandes apuestas.

Tendencias emergentes.

Amenazas inminentes
Grandes apuestas.
Tendencias emergentes.

Para tener éxito en el mundo de hoy, los líderes tienen que acoger y aceptar la incertidumbre.

La alta incertidumbre puede tomar varias formas. Puede ser una crisis que se avecina, una importante adquisición en el futuro, o una crisis en el sector de industria al cual pertenece la empresa.

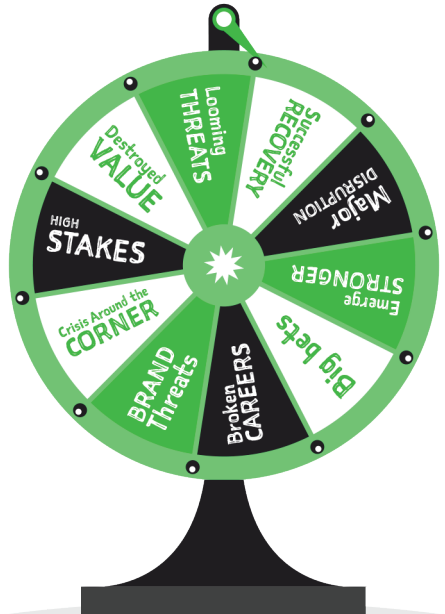
Para la organización que está preparada, la incertidumbre puede traer consigo una oportunidad para abrir una brecha entre ella y sus competidores.

Así como para los líderes, puede crear o empujar sus carreras profesionales. Si es una crisis que destruye valor, un cambio en la dinámica de la industria, o una amenaza a la marca, aquellos líderes que vieron el riesgo más amplio que sólo por cumplimiento, van a anticiparlo mejor, aprovechar las oportunidades y emerger con mayor fuerza.

Las siguientes páginas presentan 10 preguntas que usted debería hacerse para descubrir si está preparado para la próxima crisis en su industria, desastre natural, ataque de la competencia, o restricción de productos.

Al verlo como abogado del diablo, hay maneras de prepararse incluso si no sabe exactamente lo que está a la vuelta de la esquina.

Porque algo es. Confíe en nosotros.





¿Que riesgos
mi sesgo está
creando?

Salga de su pensamiento

Usted se encuentra en la cima del mundo. Es exitoso. Está acostumbrado a tomar grandes decisiones. Entonces ¿Por qué iría en contra de su instinto?

Un alto ejecutivo en una organización bien dirigida parecería un buen candidato para navegar a través del cambio. Pero las respuestas instintivas están profundamente arraigadas y son difíciles de superar, y las dinámicas organizacionales agravan la propensión a la toma irracional de decisiones. Así, durante periodos de gran cambio, en el momento en que la racionalidad es más necesaria, el impulso a actuar sin razón entra en acción.

Por ejemplo, hagamos de cuenta que usted es el CEO de una exitosa empresa global enfrentada a una tendencia en la industria que puede tener un impacto perjudicial para su negocio. Inmediatamente rechaza el riesgo porque su pensamiento está nublado por el sesgo del “status quo”, ¿Y por qué no lo estaría? Usted ha estado en la gerencia el tiempo suficiente para saber que las

probabilidades de que este riesgo se materialice son bajas. ¿Pero lo son? O, considere que usted es un ejecutivo que se enfrenta con fallas de un producto.

Inmediatamente se enfoca en el área de ingeniería. Esto está bien, pero puede que esté perdiendo la visión completa, que es la disminución de confianza del cliente.

En estos dos casos, no hay errores evidentes, entonces ¿Qué haría de manera diferente? Primero, entienda que los humanos son especies defectuosas, cableados con todo tipo de sesgos cognitivos. Una vez que usted acepta esa realidad, busque ilimitadamente visiones externas de recursos que lo asesoren. Y, aún más importante, encuentre a aquellas personas dentro y fuera de la compañía que puedan intervenir en su proceso de pensamiento.

Como todos los ejecutivos saben, estar en la cima es un lugar solitario. No es fácil encontrar gente que le diga la verdad, especialmente si la verdad es, “estas equivocado.”



¿ Estoy actuando
en forma
decisiva cuando
veo cambio a
la vuelta de la
esquina?

Cambiar o no cambiar.....

Esa es la cuestión.

Hoy en día se habla mucho sobre mirar hacia el futuro y construir la capacidad para ver lo que hay a la vuelta de la esquina.

Esta disciplina es ciertamente necesaria, pero no es suficiente. El dilema real con el que se encuentran muchos CEOs es si deben reinventar su negocio actual que es muy exitoso, cuando ven un cambio en el horizonte.

Tomar decisiones de grandes apuestas en un ambiente de negocios incierto con muchas variables no es para los que se asustan fácil.

Probablemente usted tiene una buena idea de las adversidades en su industria. Tiene acceso a los principales expertos, tiene años de experiencia en la vida real, y tiene una red de pares sin igual.

El problema no es solo mirar a la vuelta de la esquina. Es también decidir cuándo tomar acciones, y luego tomarlas con confianza.

Varios ejecutivos solo desvían la vista, sin saber si las adversidades realmente los van a impactar, porque sus organizaciones no tienen la intención de transformarse un minuto más temprano que lo necesario.

Pero puede ser demasiado tarde. Los buenos líderes usan mecanismos para entender el entorno y deducir el impacto.

Los grandes líderes actúan según lo que ven, no se dejan paralizar por la indecisión. No hay brecha alguna entre el saber y el hacer. Ellos mueven organizaciones enteras en la dirección de un futuro que no ha sido ensayado.

Ellos hacen grandes apuestas y aprovechan los cambios antes de que los cambios se adelanten a ellos.



¿Quién
profundiza
y desafía los
supuestos en
mi estrategia?

¿Quién es su abogado del diablo?

Es probable que tenga a su alrededor un equipo de gente inteligente responsable de establecer la estrategia. Y probablemente lo hacen bien.

Pero probablemente están basando esas estrategias en una serie de supuestos y creencias. ¿Y adivine qué? Sus supuestos pueden estar equivocados.

Al final de los años 1500s la Iglesia Católica creó una nueva posición, un abogado cuya labor era argumentar en contra de la santidad de cualquier candidato a canonizar. Se le pedía que tomara una posición escéptica, buscando malas acciones, fraudes y lapsos de inmoralidad. Así que fue llamado el *advocatus diaboli* (abogado del diablo).

Él argumentaría los casos contra otro abogado, *advocatus Dei* (abogado de Dios), quien apoyaría la santidad del candidato. Hoy en día, se le pidió al ateo Christopher Hitchens que desempeñara el papel de abogado del diablo en el caso de la beatificación de la Madre Teresa.

Los líderes inteligentes deberían tomar ideas de esta práctica y buscar un abogado del diablo. Aquella persona o equipo puede dar a conocer puntos ciegos, ofrecer perspectivas alternativas, desafiar supuestos, contrarrestar la miopía organizacional, y construir flexibilidad en la estrategia.

El abogado del diablo fue instituido para darle al Papa la seguridad de que las personas que canonizara fueran merecedoras de la santidad. Nombrar uno en su organización puede crear un largo camino hacia la confianza de que las decisiones que usted toma son las elecciones estratégicas correctas.



¿Estamos siempre
buscando
razones para
decir no?

El riesgo de la oportunidad perdida (ROMO Risk of missed opportunity)

Sea brutalmente honesto por un minuto.

¿Es tan financieramente exitoso y dominante en su industria que cuando una oportunidad de cambio se asoma, su primer instinto es hundirla?

Si hace parte de una organización financieramente exitosa, usted es el líder en la categoría y el ambiente es el status quo, las probabilidades son que el 90% de la energía es gastada defendiendo por qué no deberían hacer algo distinto.

Es muy fácil no hacer cambios hoy porque usted se siente cómodo.

Entonces ¿Por qué desafiaría todo lo que lo ha hecho exitoso hasta ahora?

Uno de los más grandes riesgos frente a los cuales se puede exponer una organización es a no hacer nada; los clientes e inversionistas simplemente no van a tolerar dormirse en sus laureles.

En este mundo, no hacer nada no es una estrategia.

Entonces, ¿Está usted tomando el riesgo suficiente?

¿Qué pasa si empieza evaluando grandes decisiones estratégicas no sólo en términos del riesgo de hacer algo, sino también en términos del riesgo de no hacer nada? ¿Cuál es el impacto en los ingresos, en el posicionamiento del mercado, la marca, y la ventaja competitiva si no hace cambios?

Por ejemplo, ¿Qué pasa si la red social más grande encontrara todas las razones para no adquirir una aplicación para compartir fotografías? Inversamente, ¿Cuál ha sido el costo para la industria de taxis de tratar de mantener la operación como siempre ha sido?

Puede aplicar este filtro a todas las grandes decisiones, tal como evaluar una propuesta para un nuevo producto o servicio, hacer una adquisición, o responder a una reorganización.

Porque el riesgo #1 que podría enfrentar es; todos los riesgos que no ha tomado. No deje que la inercia lo destruya.



¿Cuál es el valor
de nuestra
reputación y
quien la posee?

Todo lo que usted tiene es su reputación

La reputación es el gran karma. Sólo hay que preguntarles a los líderes que a menudo la citan como el más grande riesgo para su negocio. Ésta vale mucho más que dólares, y está medida en diferentes monedas tales como la confianza, atención, y admiración. Pero en la era de Twitter, la velocidad es más rápida y el impacto puede ser aún más devastador.

Deténgase y piense en todas las industrias que han sido impactadas por una imagen negativa de alguna marca en los últimos años: automóviles, petróleo y gas, comercio minorista, y servicios financieros, entre otras.

Entonces, ¿Quién en su organización es dueño de la reputación? Y ¿Sabe qué direcciona su reputación con los stakeholders que más importan? Su primera respuesta puede ser que la marca y la reputación son del ámbito de Relaciones Públicas.

Y aunque es esencial que esta área esté involucrada, no es suficiente.

La reputación va al corazón del negocio, desde las promesas hechas a los clientes hasta las expectativas de los accionistas. Por esta razón es que un buen programa de marca y reputación debe empezar con los altos ejecutivos, el Vicepresidente de Estrategia, el Vicepresidente de Riesgos, y el Vicepresidente de Mercadeo, quienes trabajan en conjunto para mejorar, proteger, y preservar su reputación.

Este programa debe enganchar a los empleados como embajadores corporativos, que constantemente están en busca de brechas entre lo que se promete y lo que se entrega al cliente, e invierten en sistemas para monitorear y obtener una retroalimentación externa a través de todos los stakeholders.

Simplemente, las amenazas a su reputación son algunos de los riesgos más importantes que va a enfrentar su organización.

Entonces ¿Cuál es el valor de su marca? No se arriesgue a averiguarlo.



¿Estoy realmente
preparado para
una crisis?

Sude entrenando para que no sangre en la batalla

Piense en todas las crisis que han ocurrido durante los últimos años: problemas de seguridad, violación de datos, terrorismo, fraude.

Lo que es interesante es que aunque estos incidentes dominan los titulares, la mayoría de los altos ejecutivos aún no están preparados para una crisis.

Existen tres “transformadores del juego” en la carrera profesional de los ejecutivos. Es la manera como reaccionan en esas situaciones lo que cambia todo; su vida, su marca personal, su legado.

Claramente, ninguno de nosotros quiere gastar tiempo preparándose para lo desconocido. No es conveniente, hay necesidades más urgentes, y seguramente usted no necesita más reuniones.

Pero cuando aquella crisis inevitable llega, ¿Cómo va a reaccionar? ¿Los protocolos de crisis de la organización son secundarios? Poca planeación y una respuesta desorganizada llevará a una recuperación más larga y costosa.

La preparación comienza teniendo un plan de crisis empresarial así como planes para escenarios específicos: cambios en el mercado, problemas regulatorios, pleitos, preocupaciones de los clientes, amenazas cibernéticas, y desastres naturales, entre otros.

Luego, la preparación continúa en el ensayo utilizando simuladores y técnicas de juegos de guerra. Éste paso es crítico: Al practicar la toma de decisiones libres de riesgo en tiempo real, pero siendo rigurosos, los ejecutivos crean confianza y desarrollan cierta memoria muscular en la cual pueden confiar automáticamente en cualquier situación nueva.

Claro, practicar es opcional. Puede improvisar. O puede estar seguro de que está bien preparado y listo para cualquier crisis, incluso para aquellas que nunca se ha imaginado.



¿Sabemos
quién está listo
para liderar la
crisis y soy lo
suficientemente
honesto para
decir que no
soy yo?

Boleto para Jugar

En una crisis, incluso los líderes más capaces se pueden bloquear.

Apoyándose en un corto análisis, enunciando información errada a los medios de comunicación, o tomando una decisión en el momento equivocado, un ejecutivo bien intencionado puede hacer que una mala situación sea aún peor.

Mientras hacer preparaciones y ensayar es crítico, usted necesita identificar quien de su equipo ejecutivo es capaz de liderar bajo extrema presión.

No olvide aprovechar la sabiduría de su Junta. Ellos han vivido una o dos crisis en su vida y son los calificados para proveer apoyo en definir las habilidades y los ejecutivos necesarios para navegar en una crisis.

Lo que debe estar buscando es alguien que tenga confianza, que pueda lidiar con la ambigüedad, y que tome decisiones rápidas con información limitada.

Sólo los líderes que han pasado por entrenamiento para crisis y que han demostrado que pueden tomar decisiones bajo estrés “simulado” deberían liderar en una crisis.

Si no han sido entrenados, no pueden jugar en el juego real.



¿Utilizaré una crisis
como una fuerza
para el cambio?

No desperdicie una buena crisis

Todos hemos escuchado la advertencia de no dejar que una buena crisis se desperdicie. ¿Pero sabe de dónde viene este dicho? De hecho sus raíces se encuentran en la profesión médica.

Las crisis de salud pueden ser utilizadas como un llamado a la acción. Piense en alguien que acaba de tener un ataque cardíaco. Su respuesta inicial es la supervivencia, pero después de recuperarse, existe una oportunidad de usar el susto como un impulsor para hacer cambios reales en el estilo de vida. Estos cambios pueden hacerlo más resistente en el largo plazo.

La mayoría de las organizaciones pierden la oportunidad de utilizar las crisis como eventos transformadores. Como humanos tontos, se ponen un stent en la arteria coronaria y continúan comiendo y

bebiendo de la misma manera. Cuando la siguiente crisis aparece, simplemente van y consiguen un segundo stent.

Pero debido a que una crisis expone toda la descomposición, es un evento catártico y una oportunidad para cambiar.

Finalmente usted sintió el miedo, pudo verlo claramente, y tal vez se percató que necesita hacer un giro de 180° en sus creencias organizacionales, cultura, mentalidad, valores y procesos, todo lo que no pudo hacer antes.

Entonces, utilice una crisis como una oportunidad para arreglar todo lo que no está funcionando, para pasar de la defensiva a la ofensiva, y para resurgir más fuerte que antes.



¿Mi equipo de Riesgos me está dando la confianza que necesito para tomar decisiones de alto riesgo?

¿Cómo se reinventa el área de Riesgos?

Parte del trabajo de todo ejecutivo es descubrir los problemas que se puedan interponer en el camino al éxito y crear estrategias para superarlos.

El trabajo del área de riesgos es hacer que estos ejecutivos estén más seguros para tomar riesgos estratégicos; solicitar objetividad en la toma de decisiones; y enfocarse en el valor agregado, no solo en el valor preservado.

Sin embargo, este no es el caso en varias organizaciones. Algunos gerentes de riesgo son vistos como un obstáculo o un impedimento. Pueden usar lenguaje y términos que no se conectan con el negocio, y procesos que el negocio no está viendo como valor agregado.

El área de riesgo se suele arrinconar y se abrevia en un papel orientado al cumplimiento más que hacia un rol consultivo.

Y dado que ven el Riesgo como una idea de último momento o una tarea más por hacer, los ejecutivos tienden a sentir que la gerencia de riesgo está siendo impuesta por la misma gente del área de Riesgo.

Entonces, ¿Cómo se reinventa el Riesgo para ser percibido como un habilitador del negocio y ganarse un puesto en la mesa de decisiones? ¿Cómo puede un mejor entendimiento del riesgo hacer que el ejecutivo sea mejor en lo que hace? La función del Riesgo debería estar integrada al negocio y no puesta al margen como una función policial.

Más que un equipo enfocado en asuntos de cumplimiento, debería ser un grupo de líderes caminando en los zapatos del negocio, proveyendo asesoría y consulta. Con todo lo que el área de Riesgo sabe sobre las posibilidades de desventaja de la empresa, fácilmente puede ser un contribuyente hacia el lado positivo.

10

¿Estoy
comprometiendo
lo suficiente la
experiencia de
nuestra Junta
para navegar en
la incertidumbre?

Traiga la Junta a bordo

Supongamos que tiene una muy buena Junta Directiva. Sus miembros son titanes de la industria y tienen diferentes perspectivas y experiencias.

Han gestionado a lo largo de incontables crisis y saben cómo detectar tendencias emergentes y amenazas a la industria. Sin embargo, si ocurre como en muchas compañías, puede que no los esté utilizando con la suficiente sabiduría.

Seguro su equipo está gastando una gran cantidad de tiempo preparando presentaciones para ellos. Pero la información a veces es tan voluminosa y desenfocada que la mayor parte de la reunión se gasta presentando materiales en lugar de participar en una conversación útil.

Este enfoque es anticuado y equivocado. Se les llama Junta Directiva por algo. Ellos deberían ser capaces de ayudarlo. Y para hacer eso, necesitan saber honestamente lo que usted está enfrentando.

Además, en esta era en la cual los accionistas son más activos sobre sus derechos, mantener control sobre la

información compartida con la Junta puede simplemente costarle su puesto.

Si no tiene una Junta con las habilidades para aconsejarle en riesgos emergentes y estratégicos, trabaje para atraer miembros con más habilidades de actualidad como conocimiento de riesgos cibernéticos, entendimiento de tecnologías disruptivas, o tendencias que puedan impactar su negocio.

Y luego, no se limite a llenarlos de contenido. Tenga una conversación con ellos. Reciba entrenamiento. Déjelos retar su pensamiento, añada su visión e interponga la voz del accionista dentro de sus deliberaciones estratégicas.

¿Qué tan seguido van sus discusiones más allá de los riesgos financieros y operacionales para incluir tendencias emergentes y crisis potenciales?

No tenga miedo de utilizar la Junta como un validador de sus decisiones. Tenga la confianza suficiente para saber que tiene puntos ciegos, así que enganchar a algunos ex CEOs en una conversación real podría brindarle algunas percepciones muy necesarias.

Deloitte.

Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembro, y a sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también denominada "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. Una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro puede verse en el sitio web www.deloitte.com/about.

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoramiento financiero, gestión de riesgos, impuestos, legal, y servicios relacionados a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Deloitte presta sus servicios a cuatro de cada cinco de las empresas listadas en el ranking Fortune Global 500®, a través de una red global de firmas miembro en más de 150 países, brindando sus capacidades de clase mundial y servicios de alta calidad a clientes, suministrando el conocimiento necesario para que los mismos puedan hacer frente a sus más complejos retos de negocios. Para conocer más acerca de cómo los más de 225.000 profesionales generan un impacto que trasciende, conéctese con nosotros a través de Facebook, LinkedIn o Twitter.

Esta comunicación contiene únicamente información general, ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro o sus entidades relacionadas (colectivamente, la "Red Deloitte") están, por medio de la presente comunicación, prestando asesoría o servicios profesionales. Previo a la toma de cualquier decisión o ejecución de acciones que puedan afectar sus finanzas o negocios, usted deberá consultar un asesor profesional cualificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, se hace responsable por pérdidas que pueda sufrir cualquier persona que tome como base el contenido de esta comunicación.