



# La perseverancia del liderazgo resiliente

Mantener nuestro impacto en el camino  
hacia la prosperidad

**Combatiendo al COVID-19 con resiliencia**

Para obtener un conjunto más amplio de documentos de Deloitte sobre cómo las organizaciones pueden responder a los efectos del COVID-19, visite nuestro [sitio web](#).

# Contenido

Un largo camino por delante	2
Brindar soporte a nuestra gente	3
Respaldar a nuestras organizaciones	5
Apoyar a la sociedad	7
Mantener nuestra capacidad de liderazgo	9
Mantener nuestro impacto	10
Notas	11

# Un largo camino por delante

**H**ACE ALGUNOS MESES, imaginábamos que “prosperar” significaba llevar a nuestras organizaciones a una mejor normalidad después de la pandemia del COVID-19. Hoy, nuestras responsabilidades como líderes se siguen viendo agravadas por los desafíos simultáneos de las injusticias raciales, el cambio climático y las incertidumbres económicas. Llegar a “prosperar” parece, actualmente, un camino más arduo y prolongado de lo que muchos de nosotros imaginábamos... o esperábamos.

La primera ola y los nuevos brotes del COVID-19 siguen afectando a diversas partes del mundo. De acuerdo con nuestro análisis más reciente, 76% de las empresas y muchas geografías todavía se encuentran en las fases de “Responder” y “Recuperar” de la crisis.<sup>1</sup> A finales de julio de 2020, nuestro [Tablero Interactivo del Consumidor](#) reveló un mundo con dos historias contrastantes: por un lado, el aumento de la ansiedad de los consumidores en nueve países de los cinco continentes, incluyendo India, Chile, China, Australia, España y los Estados Unidos; y, por el otro, un sentimiento más optimista en otros nueve países (siete de los cuales están en Europa).<sup>2</sup> La diversidad de las curvas epidemiológicas y de los tipos de respuestas locales complican aún más el panorama para las multinacionales, las cuales se ven impedidas de aplicar estrategias uniformes y definir sus prioridades de inversión en todo el

mundo. Incluso las empresas y geografías que han entrado en la fase de “Prosperar” se han dado cuenta de que, en este largo viaje, todos estamos juntos, porque nuestras perspectivas están intrínsecamente vinculadas.

Sin embargo, el futuro de cada una de nuestras organizaciones no está definido. Como líderes resilientes, una de nuestras funciones más relevantes, en este momento, es resistir, apoyar y dar fuerza: brindar soporte a nuestra gente, cuya mayoría se encuentra experimentando una fatiga y estrés sin precedentes; respaldar a nuestras organizaciones, a fin de ayudarlas a continuar creando valor para todas las partes interesadas; y apoyar a nuestra sociedad, que experimenta múltiples amenazas existenciales. Además de estas acciones, será igual de importante, mantener nuestra propia capacidad para liderar, para poder seguir apoyando, durante el largo camino que tenemos por delante.

Reflexionando sobre estos cuatro imperativos, como *CEO* de Deloitte Global, quiero compartir con ustedes, líderes y compañeros en este viaje, mis pensamientos, así como algunas inquietudes que, desde mi perspectiva, todos deberíamos hacernos.

**Como líderes, debemos empatizar y reconocer los innumerables desafíos que nuestra gente está enfrentando actualmente, muchos de los cuales, a simple vista, parecen no tener fin.**

# Brindar soporte a nuestra gente

**N**UESTRO TALENTO SE encuentra experimentando niveles de estrés e incertidumbre sin precedentes: algunos trabajadores han sufrido profundas pérdidas personales por el COVID-19 y/o injusticias raciales; al mismo tiempo, los padres de familia se ‘estiran’ para navegar a través del cuidado de los niños y de grandes incertidumbres respecto a las responsabilidades escolares, sin dejar de cumplir con sus compromisos laborales; incluso, en algunos casos, la pérdida de conexiones físicas básicas entre nietos y abuelos agrava la situación. Se requiere de empatía y coraje, de nuestra parte, para guiar a nuestra gente hacia adelante.

## ¿Estoy caminando por este camino, junto a nuestra gente, nuestros clientes y socios del mismo ecosistema, reflejando sus necesidades?

Como líderes, debemos empatizar y reconocer los innumerables desafíos que, actualmente, nuestra gente está enfrentando, muchos de los cuales, a simple vista, parecen no tener fin. Los psicólogos describen la “pérdida ambigua” como pérdidas inexplicables, fuera de nuestro control y que no tienen un final definitivo.<sup>3</sup> Típicamente experimentadas cuando los seres queridos están desaparecidos o sufren de enfermedades crónicas progresivas, las incertidumbres a las que nuestros colegas se están enfrentando hoy en día seguramente también constituyen una pérdida ambigua:<sup>4</sup> perder lo que para nosotros era una forma familiar de estar en el mundo es difícil de entender, está fuera de nuestro control y es incierto cuándo podremos volver a algo parecido a la normalidad.

Como analizamos en el documento y guía para líderes *Bridge across uncertainty*, existen tres tipos de estrés: el estrés bueno, el estrés tolerable y el estrés tóxico; aliviar este último, antes de que las personas se sientan abrumadas, será crítico.<sup>5</sup> Teniendo en el panorama factores como la pérdida ambigua y el estrés tóxico, definir, de la mejor manera posible, un punto final y reducir la incertidumbre son formas importantes de apoyar a nuestros equipos. En Deloitte, por ejemplo, hemos organizado talleres vía Zoom en los que una sección transversal de nuestra gente ha ayudado a informar los programas de regreso al lugar de trabajo, dándoles a nuestros profesionales una mayor sensación de control. Del mismo modo, el patrocinio de proyectos, cuyo final y resultados han sido definidos, y en los que los equipos pueden declarar que han sido “realizados”, también ayuda a contrarrestar tanto la pérdida ambigua como el estrés tóxico.

## ¿Estoy empleando y modelando conversaciones valientes para asegurar decisiones rápidas, que tengan un verdadero impacto?

Una de las cinco cualidades de los líderes resilientes que señalamos en el [artículo que publicamos al comienzo de la pandemia del COVID-19](#)<sup>6</sup> es privilegiar la velocidad sobre la elegancia —tomar medidas decisivas, con valentía, basadas en información que quizá no es perfecta, pero sabiendo que la velocidad es esencial—. “La necesidad de tomar decisiones críticas en condiciones de incertidumbre extrema” es el contexto central de la fortaleza emocional que forma parte del [trabajo interno del CEO](#).

Las conversaciones valientes están en el corazón de las acciones de liderazgo decisivas y audaces, las cuales, actualmente, toman un papel más crítico para brindar soporte a nuestra gente. Estas conversaciones, que requieren de un gran valor, nos permiten entregar mensajes veraces y comentarios en tiempo real, en medio de la crisis:

- Para *dirigir* situaciones difíciles, como cierres de negocios, despidos y permisos, en lugar de ignorarlos y esperar que desaparezcan.
- Para *decidir* y poner en marcha un curso de acción, incluso cuando éste no sea el más popular.

- Para *hablar* la verdad sobre la situación, sobre las razones detrás de cada decisión y reconocer las implicaciones.

Y, especialmente:

- Para *escuchar* la mente y el corazón de nuestra gente, incluso si su mensaje es algo que quizá nos incomode. Esto no solo puede ayudarnos a formular una decisión mejor informada, sino que también es esencial para mantener a la organización.



# Respaldar a nuestras organizaciones

**V**ALENTÍA SIGNIFICA, TAMBIÉN, tomar decisiones a corto plazo, teniendo en cuenta la visión a largo plazo. Hoy, más que nunca, nuestras organizaciones necesitan preservar y crear valor a largo plazo para todas nuestras partes interesadas, apoyando el empleo, a nuestras industrias, a la comunidad y a la economía en general.

## ¿Estoy jugando a la ofensiva, no solo a la defensiva?

En la fase de “Responder” ante la crisis, la mayoría de los líderes de las organizaciones encontraron que necesitaban jugar a la defensiva: mantener sus valores, su gente, sus clientes y su negocio a la vanguardia. Pero, para prosperar en la próxima normalidad, tendremos que jugar tanto a la defensiva como a la ofensiva, trabajando para proteger a nuestra gente y a nuestro negocio, pero teniendo, también, una visión más amplia. Hoy, tenemos que ir conforme al viento y, al mismo tiempo, hacer movimientos en dirección opuesta, para poder salir de la crisis con impulso y ventajas competitivas. Muchas compañías jugarán a la defensiva, no a la ofensiva. Los ganadores, lo harán de ambas formas.<sup>8</sup>

En junio de 2020, una [encuesta](#) patrocinada por Deloitte y *Fortune*, en la que participaron más de 140 CEO's de la comunidad de CEO's de *Fortune*, reveló que, para 77% de los entrevistados, la pandemia creó nuevas oportunidades de negocio significativas para jugar a la ofensiva.<sup>9</sup> Antes de la pandemia, [un estudio realizado entre ejecutivos](#)

*‘C-Level’* encontró que 56% de ellos priorizaba las inversiones para proteger a sus organizaciones de una disrupción por parte de sus competidores (jugando a la defensiva), mientras que solo 26% priorizaba las inversiones para convertirse en un factor disruptivo y transformar el mercado, con nuevas formas de hacer negocios (jugar a la ofensiva).<sup>10</sup> Esta proporción se ha mantenido cerca de 2 a 1 durante los últimos tres años de esta encuesta.

## ¿Estoy previsualizando, proactivamente, los modelos de negocio hacia los que necesito dirigir a la organización?

Las crisis suelen impulsar grandes oportunidades, como acelerar las innovaciones, ampliar las relaciones entre los diferentes ecosistemas, anticipar los cambios en las estructuras del mercado y crear nuevos modelos de negocio. Por ejemplo, las actuales crisis sanitaria y social están llevando a los directores ejecutivos a replantearse sus modelos de negocio. ¿Qué funciones necesito volver a aterrizar para construir resiliencia? ¿Qué funciones debo promover externamente para proporcionar redundancia y una rápida adaptabilidad? ¿Qué segmentos de mi fuerza laboral pueden trabajar, permanentemente, de manera virtual y qué tecnologías digitales o en la nube debo acelerar para llegar allí?<sup>11</sup> Muchos de nosotros observamos cómo los *silos* que existían al interior de nuestras organizaciones se desmoronaban, casi de la noche a la mañana, en la urgencia por responder a los efectos del COVID-19:

los equipos se volvieron más multifuncionales, mientras que las ideas, experiencias, recursos y habilidades se compartieron rápidamente de una manera que permitió a las organizaciones tomar acciones más informadas y holísticas. ¿Cuáles de esas barreras que existían se pueden eliminar de forma permanente?

Los directores ejecutivos creen que la pandemia ha desencadenado una necesidad sin precedentes de cambios estructurales y organizativos. En una encuesta reciente, encontramos que sus prioridades estratégicas más importantes implican cambios duraderos en el comportamiento de los consumidores y en el compromiso con el cliente (70%); en tecnologías o herramientas que pasarán a formar parte del “*business as usual*” (61%); y en el desempeño sostenido de nuevos y emergentes modelos de negocio (45%).<sup>12</sup> A veces, para implementar nuevos modelos de negocio se requieren decisiones audaces al momento de invertir, incluso cuando el capital es estrecho. Un reciente [estudio entre 200 ejecutivos alemanes C-Suite](#) reveló que 25% de los encuestados experimentó una mejora de entre 15% y 30% en el beneficio antes de intereses e impuestos (*EBIT*, por sus siglas en inglés), a través de la digitalización. No es demasiado tarde para jugar a la ofensiva con lo digital: las empresas más exitosas del estudio comenzaron su viaje de digitalización hace menos de dos años.<sup>13</sup>

**70% de los CEO's cree que sus prioridades estratégicas más importantes implican cambios duraderos en el comportamiento del consumidor y en el compromiso con el cliente.**



# Apoyar a la sociedad

**A**POYAR A LA sociedad nos exige, como líderes resilientes, tomar un rol aún más activo para influir en los sistemas sociales y estructuras, a fin de alcanzar un bien mayor. Liderar para alcanzar un bien mayor requiere de seguidores, los cuales solamente se consiguen a través de la confianza.

## ¿Estoy valorando la confianza como moneda de cambio para lograr un impacto social efectivo?

Creemos que la confianza no es etérea, sino que es un intercambio de valor tangible; es la [moneda de cambio del liderazgo resiliente](#).<sup>14</sup> Investigaciones recientes han encontrado que 62% de los clientes que dice tener un “alto grado de confianza” en una marca compra casi exclusivamente de esa marca para determinada categoría. Por su parte, los empleados que confían mucho en su organización son, aproximadamente, solo la mitad de propensos a buscar nuevas oportunidades de trabajo que aquellos que no lo hacen; sin embargo, se debe resaltar que 42% de los profesionales no confía en sus empleadores.<sup>15</sup>

**Apoyar a la sociedad nos exige, como líderes resilientes, tomar un rol aún más activo para influir en los sistemas y estructuras sociales, a fin de alcanzar un bien mayor.**

La sociedad, en general, necesita, hoy más que nunca, confianza, particularmente, en medio de la disrupción social provocada por las diversas incertidumbres y el cambio en el rol de las instituciones.<sup>16</sup> De acuerdo con el *Barómetro de Confianza* de Edelman, actualizado en mayo de 2020, solo 38% de los encuestados globales cree que las empresas están haciendo “bien o muy bien” en poner a la gente antes que a sus ganancias.<sup>17</sup> Por otro lado, 62% cree que las empresas no están haciendo un buen trabajo en ayudar a sus proveedores y socios a mantenerse en el negocio.<sup>18</sup> Al considerar los cambios organizativos e institucionales en los sistemas y estructuras, construir confianza y utilizarla como moneda de cambio será esencial para guiar a la sociedad de una manera exitosa.

## ¿Estoy usando nuestra plataforma y relaciones para fortalecer los sistemas y estructuras sociales?

Mientras que las causas filantrópicas y sociales a menudo buscan tiempo y recursos por parte de las organizaciones, la influencia es una de las contribuciones de mayor impacto y más perdurable. Cuando existe injusticia racial o económica, a menudo, los sistemas osificados y las instituciones arraigadas son los que perpetúan un injusto *statu quo*. Tomando en consideración la vasta red de relaciones que tiene cada una de nuestras organizaciones –con clientes, proveedores, socios del mismo ecosistema, gobiernos y comunidades–, ¿cómo podemos conectar y

aprovechar todo su potencial para reformar los sistemas sociales y estructuras?

El cambio climático es un área en la que la acción coordinada puede marcar la diferencia. Deloitte está liderando activamente, convocando y/o participando en ecosistemas conformados por organizaciones con una mentalidad similar, debido a que abordar los desafíos climáticos más complejos del mundo requiere de un trabajo en equipo en escala masiva. Un resultado de este esfuerzo es UpLink, una plataforma desarrollada por Deloitte, el Foro Económico Mundial y otros contribuyentes, que conecta a innovadores y emprendedores con expertos, mentores e inversionistas, con el objetivo de que puedan colaborar para resolver los desafíos globales, alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.<sup>19</sup> Las áreas de enfoque iniciales de UpLink incluyen programas como *Ocean Solutions Sprint*, que ha obtenido casi 50 soluciones empresariales, de más de 15 países,<sup>20</sup> y *it.org*, una iniciativa para garantizar la conservación y restauración de un billón de árboles durante esta década.<sup>21</sup>

¿Cómo podríamos encontrar el equilibrio entre ganancias y responsabilidad social? ¿Cómo podemos abordar los principales problemas sociales, utilizando los activos de nuestro *core* de

## ¿Cómo podríamos encontrar el equilibrio entre ganancias y responsabilidad social?

negocio, de una manera que genere valor para los accionistas, o, incluso, reacondicionar nuestro negocio, para alinear, simultáneamente, el valor de los accionistas y el impacto social? En un [estudio de ejecutivos C-Level](#), ocho de cada 10 CxOs informaron haber desarrollado, en el último año, productos o servicios que tienen un impacto positivo en la sociedad o en el medio ambiente.<sup>22</sup>

Estos impactos positivos van más allá de los productos y servicios, impactando también a la fuerza de trabajo: Cargill patrocina, por ejemplo, de manera regular, a empleados para el programa *Partners in Food Solutions*, en el que éstos participan como voluntarios, con más de 900 productores de alimentos en África, tanto pequeños como en crecimiento. Además de ofrecer un bien social en el continente, los empleados se benefician de la experiencia global práctica, y Cargill se beneficia de las ideas y soluciones innovadoras que sus equipos pueden aportar.<sup>23</sup>

# Mantener nuestra capacidad de liderazgo

**L**E DEBEMOS A nuestra gente, a nuestras organizaciones y a la sociedad estar en forma, de manera personal, en mente, cuerpo y propósito, para servirles en el largo plazo. Frente al que puede ser el desafío de liderazgo más extraordinario de nuestras vidas, el riesgo que tenemos es cruzar el punto de agotamiento, antes de reconocerlo. No solo debemos apoyar y fortalecer a los demás, sino también a nosotros mismos. Realizarlo significa hacernos preguntas difíciles.

## ¿Estoy, honestamente, mirando hacia adentro?

Secundando la frase de Platón, “conócete a ti mismo”, es importante señalar que, para dirigir hacia afuera, primero debes mirar hacia adentro. En tiempos de estrés, es fácil para nosotros como líderes volver a patrones de liderazgo antiguos y menos saludables. He descubierto que los mejores líderes exhiben una aguda autoconciencia y vulnerabilidad personal. El columnista editorial de *The New York Times* y autor David Brooks describió a los líderes eficaces que estudió, utilizando la metáfora de dos montañas: “Si la primera montaña se trata de construir el ego y definir el yo, la segunda consiste en derramar el ego y disolver el yo. Si la primera montaña se trata de la adquisición, la segunda montaña se trata de la contribución”.<sup>24</sup>

La introspección honesta por parte de un líder también afecta a la organización. Como añade

Brooks, “he llegado a reconocer, también, a las organizaciones de primera y segunda montaña... Las organizaciones de segunda montaña tocan las profundidades de las personas y dejan una marca permanente... Estas instituciones tienen un propósito colectivo, un conjunto compartido de rituales, una historia de origen común... No se limitan a educar; sino que transforman”.<sup>25</sup>

## ¿Estoy administrando mi energía, que es mucho más importante que mi tiempo, para ser más productivo?

El secreto de la productividad no es la gestión del tiempo, sino la gestión de la energía. Los atletas de alto rendimiento participan en entrenamientos a intervalos, que derriban los músculos, y, luego, les dan un descanso para reconstruirse, de una forma más fuerte. Del mismo modo, en una versión mental de entrenamiento a intervalos, los ejecutivos de alto rendimiento han perfeccionado el arte de oscilar entre gastar energía y recuperarla, siguiendo ritmos humanos naturales de 90 a 120 minutos de trabajo, marcados por cortos periodos intencionales de recuperación (que pueden ser tan simples como subir y bajar las escaleras o hacer un rompecabezas). Como afirman los autores Jim Loehr y Tony Schwartz: “Las vidas más ricas, felices y productivas se caracterizan por la capacidad de participar plenamente en el desafío en cuestión, pero, también, por la de desvincularse periódicamente y buscar la renovación”.<sup>26</sup>

# Mantener nuestro impacto

**N**INGUNO DE NOSOTROS sabe cuánto tiempo durará la crisis derivada del COVID-19 o el camino que el virus tomará. Del mismo modo, las principales disrupciones derivadas de las injusticias raciales, la desigualdad social, el cambio climático y el estrés económico pueden alargar aún más el camino hacia una “mejor” normalidad. Como *CEO's*, estamos llamados a resistir, apoyar y dar fuerza durante la crisis.

Pensemos en las responsabilidades que implican estas palabras como en el acto de dejar caer una piedra en un estanque: la piedra, que representa nuestra capacidad de liderazgo, se sumerge profundamente en el agua, mirando hacia adentro, mientras que alrededor de ella, se extienden ondas, el impacto que nuestro liderazgo tiene para brindar soporte a nuestros empleados, caminando junto a ellos; a nuestras organizaciones, refinando con valentía la estrategia y jugando a la ofensiva; y a la sociedad, invirtiendo en confianza para lograr un cambio social positivo en las instituciones y los sistemas.



## Notas

1. Basado en la encuesta realizada a los líderes del servicio al cliente de Deloitte, del 16 al 20 de julio de 2020.
2. Deloitte Tablero Interactivo del Consumidor, consultado el 27 de julio de 2020.
3. Pauline Boss, "Ambiguous loss theory: Challenges for scholars and practitioners", Relaciones Familiares 56, No. 2 (2007): págs. 105-11.
4. Pauline Boss, entrevistada por Krista Tippett, "Living the questions: It's really settling in now, the losses large and small", OnBeing podcast, 17 de julio de 2020.
5. Para más información, véase el artículo *Bridge across uncertainty*, publicado en Deloitte Insights el 18 de agosto de 2020.
6. Punit Renjen, *El corazón del liderazgo resiliente: Responder al COVID-19*, Deloitte Insights, 16 de marzo de 2020.
7. Benjamin Finzi et al., *Fortaleza emocional: El trabajo interno del CEO*, Deloitte Insights, 9 de julio de 2020.
8. La tensión entre defensa y ofensiva es similar a la tensión dentro de la "ambidexteridad" entre la optimización y la exploración en Benjamin Finzi, Vincent Firth y Mark Lipton *Liderazgo ambidiestro: clave del CEO indiscutible*, Deloitte Insights, 18 de octubre de 2018.
9. Deloitte, "Rethinking 'CEO exceptionalism': Deloitte CEO Survey on how COVID-19 is redefining the CEO role", junio de 2020.
10. Punit Renjen, *Industria 4.0: En la intersección de la preparación y la responsabilidad*, la encuesta anual de Deloitte Global sobre la preparación de las empresas para una era conectada, Deloitte Insights, 20 de enero de 2020.
11. Para más información, véase la próxima publicación *El futuro de la infraestructura del trabajo virtual*, en Deloitte Insights, en otoño de 2020.
12. Deloitte, "Repensando 'el excepcionalismo del CEO'".
13. Deloitte, "Deloitte Digital Maturity Index: On the pulse of digitalization", consultado el 3 de agosto de 2020.
14. Jennifer Lee et al., *Incorporación de la confianza en la recuperación ante el COVID-19: Cuatro dimensiones de la confianza de las partes interesadas*, Deloitte Insights, 23 de abril de 2020.
15. Deloitte Consulting LLP, *Encuesta Deloitte HX Trust/DTM*, mayo de 2020.
16. Punit Renjen, *La esencia del liderazgo resiliente: Recuperación del negocio de COVID-19*, Deloitte Insights, 22 de abril de 2020.
17. Edelman, "2020 Edelman Trust Barometer spring update: Trust and the COVID-19 pandemia", 5 de mayo de 2020.
18. *Ibíd.*
19. Naciones Unidas, "Objetivos de Desarrollo Sostenible", consultado el 3 de agosto de 2020.
20. Uplink beta, "Nuestros sprints", consultado el 3 de agosto de 2020.
21. 1t.org, "Una plataforma para la comunidad de trillón de árboles", consultado el 3 de agosto de 2020.
22. Renjen, *Industria 4.0: En la intersección de la preparación y la responsabilidad*.
23. Cargill, "Cargill and TechnoServe: Partnering to support rural development around the world", septiembre de 2018.
24. David Brooks, "El peligro moral de la meritocracia", New York Times, 6 de abril de 2019.
25. David Brooks, *The Second Mountain: The Quest for a Moral Life* (Random House, 2019), pág. 17.
26. Jim Loehr y Tony Schwartz, *El poder de la plena interacción: gestionar la energía, no el tiempo, es la clave para el alto rendimiento y la renovación personal* (The Free Press, 2003), pág. 12.

## Acerca del autor

**Punit Renjen** | [punit@deloitte.com](mailto:punit@deloitte.com)

Punit Renjen se convirtió en *CEO* de Deloitte Global en junio de 2015 y fue reelegido en 2019. Deloitte opera en 150 países, con más de 300 mil profesionales y, en 2019, registró ingresos por *US* \$46,200 millones. Renjen también forma parte de la Junta Directiva de Deloitte Global.

Como *CEO* de Deloitte Global, Renjen puso en marcha una estrategia mundial para lograr un liderazgo indiscutible en servicios profesionales. En su primer mandato, lideró esfuerzos estratégicos colaborativos que resultaron en experiencias más consistentes para los clientes, profesionales y comunidades de Deloitte. Bajo el liderazgo de Renjen, Deloitte lanzó *WorldClass*, un esfuerzo global con el propósito de preparar a 50 millones de talentos futuros para un mundo de oportunidades, basado en la creencia de que cuando la sociedad prospera, los negocios prosperan de la misma manera.

Antes de su cargo actual, Renjen se desempeñó como presidente de Deloitte LLP (firma miembro en los Estados Unidos), de 2011 a 2015. En este cargo, dirigió la Junta Directiva hacia la prestación de gobernanza y supervisión en asuntos prioritarios, como la estrategia de la empresa, las operaciones, la mitigación de riesgos y el desarrollo del talento.

En 2020, Renjen fue galardonado con la Medalla *Oregon History Makers* por la Sociedad Histórica de Oregon, en reconocimiento a su visionario liderazgo empresarial. Además de sus responsabilidades en Deloitte, es miembro de la Mesa Redonda de Negocios y del Consejo Empresarial Internacional del Foro Económico Mundial. Asimismo, se desempeña como miembro de varios consejos, sin fines de lucro, incluyendo el Foro de Asociación Estratégica EE.UU.-India, en el que tiene el cargo de vicepresidente. Anteriormente, fue presidente de United Way Worldwide.

Renjen nació y creció en India. Se trasladó a los Estados Unidos con una beca de la Fundación Rotaria para asistir a la Universidad de Willamette, donde concluyó una maestría en Administración; anteriormente, fue miembro del Consejo de Administración de la Universidad de Willamette. Está casado y tiene un hijo.

## Contáctenos

Para consultas de los medios de comunicación, favor de ponerse en contacto con [globalcommunications@deloitte.com](mailto:globalcommunications@deloitte.com).

Para consultas de clientes, favor de ponerse en contacto con [covidclientpmo@deloitte.com](mailto:covidclientpmo@deloitte.com), y nuestro *PMO* remitirá su pregunta al recurso apropiado dentro de Deloitte.

### **Bill Marquard**

*PMO* Global de Respuesta al Cliente COVID-19  
Director General | Deloitte Consulting LLP

## Reconocimientos

Agradecemos especialmente las contribuciones de contenido de **Brenna Sniderman, Claire Hassett,** and **Kara Shuler**.

# Deloitte.

## Insights

Regístrese para obtener actualizaciones de Deloitte Insights en [www.deloitte.com/insights](http://www.deloitte.com/insights).



Seguir a @DeloitteInsight

### Colaboradores de Deloitte Insights

**Editorial:** Junko Kaji, Blythe Hurley, Abrar Khan, and Rupesh Bhat

**Creativo:** Sylvia Chang y Molly Woodworth

**Promoción:** Hannah Rapp

**Ilustración de portada:** Alex Nabaum

### Acerca de Deloitte Insights

Deloitte Insights publica artículos, informes y publicaciones periódicas originales que proporcionan información para las empresas, el sector público y las ONG. Nuestro objetivo es aprovechar la investigación y la experiencia de toda nuestra organización de servicios profesionales, y la de los coautores en la academia y los negocios, para avanzar en la conversación sobre un amplio espectro de temas de interés para los ejecutivos y líderes gubernamentales.

Deloitte Insights es una impronta de Deloitte Development LLC.

### Acerca de esta publicación

Esta comunicación contiene únicamente información general, y ninguna de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro o sus entidades relacionadas (colectivamente, la "organización Deloitte") está, a través de esta comunicación, prestando asesoramiento o servicios profesionales. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado.

No se dan representaciones, garantías o compromisos (expresos o implícitos) en cuanto a la exactitud o integridad de la información en esta comunicación, y ninguna de las DTTL, sus empresas miembros, entidades relacionadas, empleados o agentes será responsable de cualquier pérdida o daño que surja directa o indirectamente en relación con cualquier persona que se base en esta comunicación. DTTL y cada una de sus firmas miembros, y sus entidades relacionadas, son entidades jurídicamente independientes e independientes.

### Acerca de Deloitte

Deloitte se refiere a una o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro, y sus entidades relacionadas (colectivamente, la "organización Deloitte"). DTTL (también denominado "Deloitte Global") y cada una de sus firmas miembros y entidades relacionadas son entidades jurídicamente independientes e independientes, que no pueden obligarse ni vincularse entre sí con respecto a terceros. DTTL y cada empresa miembro de DTTL y entidad relacionada es responsable únicamente de sus propios actos u omisiones, y no de los de cada uno. DTTL no proporciona servicios a los clientes. Por favor, vea [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) para obtener más información.

© 2020. Para obtener más información, póngase en contacto con Deloitte Touche Tohmatsu Limited.