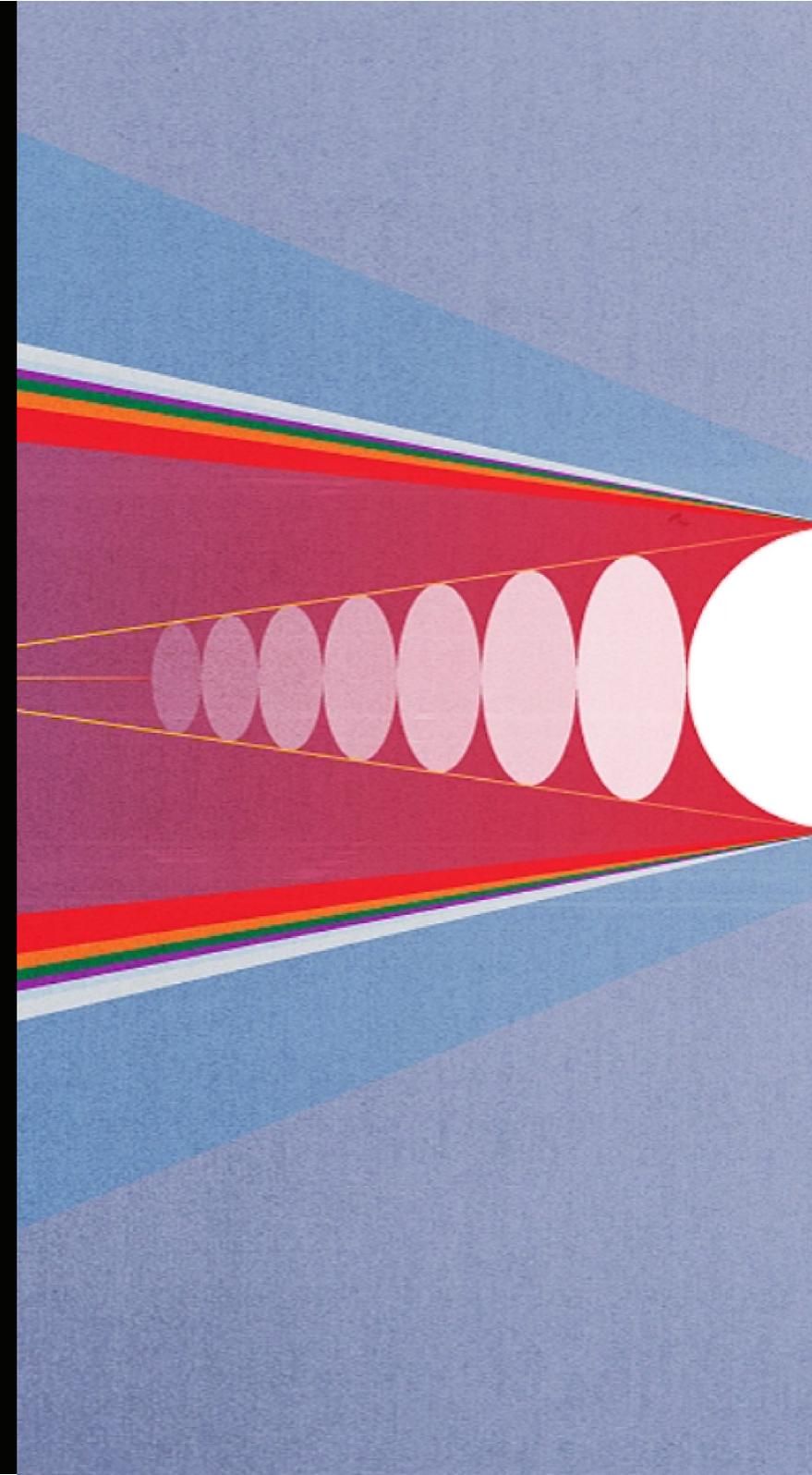


Deloitte.

El detrás de escena del “*cambio audaz*”: tres áreas donde las relaciones importan más de lo que piensas

Algunas organizaciones parecen estar hechas para el “cambio audaz”. Otras pueden verse frustradas a cada paso. ¿Cómo pueden los líderes imaginar y ayudar a impulsar con éxito posibilidades audaces?



¿Por qué algunas organizaciones parecen ser capaces de eludir con éxito las normas convencionales cuando se trata de hacer movimientos comerciales audaces, mientras que otras encuentran una resistencia significativa de sus stakeholders y les resulta más difícil afianzarse en una nueva área? ¿Cómo pueden estas organizaciones expandirse a otros sectores, industrias o modelos de negocio completamente nuevos, ganando el apoyo, e incluso el estímulo, de sus grupos de interés? ¿Y qué pueden hacer al respecto los líderes, que pueden incluso encontrarse en el lado equivocado de esta ecuación?

Nuestra investigación indica que muchos ejecutivos ven el “cambio audaz” como un movimiento único con efecto “big bang” que lanza a un negocio en direcciones completamente nuevas y solo puede ser logrado con éxito por unos pocos. Por el contrario, los datos sugieren que el “cambio audaz” no es una iniciativa “heroica”, sino más bien un resultado generado por decisiones, acciones e iniciativas tomadas metódicamente a lo largo del tiempo.

Pero, ¿qué es lo que genera este impulso de cambio? En esencia, muchas organizaciones que logran introducir cambios ambiciosos a lo largo del tiempo suelen ubicar a las relaciones y la conexión en el centro de su proceso de cambio. Es decir, valoran la importancia de un liderazgo coherente, tanto en términos de personas como de visión; invierten en las capacidades subyacentes que fomentan una cultura capaz de proponer y aplicar con éxito las ideas; y saben que la financiación del cambio consiste tanto en compartir una historia convincente como en financiar una decisión de inversión.

Este artículo profundiza en los factores que podrían ayudar a los líderes a cultivar relaciones que puedan permitir e impulsar un “cambio audaz”. A través del análisis de entrevistas a ejecutivos en grandes organizaciones globales exploraremos las complejidades del “cambio audaz”, y las consideraciones que podrían ayudar a permitir que las organizaciones y sus equipos de liderazgo obtengan permiso para reescribir las reglas.

¿Qué es el “cambio audaz”? Sugerencia: No lo equipares automáticamente con transformación

Una primera definición de “cambio audaz” es cualquier movimiento que represente una desviación significativa de la forma típica de operar o competir de una organización. Un “cambio audaz” puede o no ser una idea nueva que nunca se ha visto antes, pero debe ser un cambio estratégico importante para la organización, que requiere una variedad de cambios operativos y de mentalidad interna y externa. Intentar entrar en un nuevo mercado, atraer a un nuevo segmento de clientes; o intentar competir con un nuevo modelo de negocio podrían considerarse “cambio audaz”.

Independientemente del tipo de cambio, una cosa que todos los “cambios audaces” tienen en común es que permean la estructura y las operaciones de la organización, impactando en la mayoría de las dimensiones de la organización. Las organizaciones que realizan un “cambio audaz”, pueden experimentar una transformación, implementando procesos para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial como resultado de la disrupción.

Curiosamente, la mayoría de los ejecutivos que entrevistamos en nuestra investigación mencionan que se requieren un mínimo de tres a cinco años para ejecutar un “cambio audaz”. Estos líderes reconocen, al menos en sus propias organizaciones, que tiene que suceder mucho trabajo “detrás de escenas” para dar vida a los cambios audaces.

El camino hacia el cambio está cambiando

El “*cambio audaz*” es un proceso de varios pasos que puede llevar muchos años para completarse y si bien los beneficios potenciales de un cambio exitoso siguen siendo significativos, la ventana de tiempo que tienen las organizaciones para capitalizar los grandes cambios o

implementar estrategias a largo plazo puede reducirse y volverse más desafiante debido a múltiples factores externos.

- **Tecnología:** Los avances tecnológicos aumentan las presiones competitivas y acortan los horizontes temporales. Además, la naturaleza dinámica de la inteligencia artificial generativa que crea contenido, imágenes y audio originales a través del aprendizaje automático está impulsando rápidamente nuevas posibilidades en términos de innovación, exploración y creación de contenido.
- **Clima:** Los factores relacionados con el clima también están acelerando la necesidad de que las organizaciones planifiquen cambios significativos. Por ejemplo, modelos de negocio que contemplen un futuro con bajas emisiones de carbono.
- **Entorno macroeconómico:** Los desafíos globales difíciles de predecir, como las presiones geopolíticas, los conflictos internacionales y las pandemias mundiales pueden añadir complejidad a las ya difíciles condiciones del mercado.
- **Intereses financieros:** También se están intensificando los riesgos financieros. Las organizaciones suelen implementar cambios a gran escala para optimizar su negocio, expandirlo o reinventarlo por completo. Independientemente de la razón o el camino elegido, los beneficios financieros para las organizaciones que ejecutan con éxito estos movimientos pueden ser enormes.

Lo que ya sabes sobre el “cambio audaz”... y lo que puede que aún no

Nuestras entrevistas con ejecutivos revelaron tres áreas en las que los líderes pueden considerar invertir en términos de relaciones y conexiones organizacionales y que pueden ayudar a impulsar el “cambio audaz”.

Detrás de cada una de estas lecciones hay una suposición crítica: impulsar un “cambio audaz” es un trabajo de equipo. Es probable que la necesidad de colaboración en todos los niveles de la organización y en todo el ecosistema empresarial nunca haya sido mayor.

Dónde deberías enfocarte: El liderazgo adecuado es fundamental.

Dónde existe la posibilidad de ampliar tu objetivo: La estabilidad del liderazgo también es importante.

La permanencia promedio de un CEO en una organización Fortune 500 es de aproximadamente siete años y se está reduciendo. Eso no deja mucho tiempo para que el ejecutivo promedio realice cambios dentro de su mandato, dado que las tendencias a largo plazo tienden a exigir planes y procesos más extensos.

Es importante que los líderes actuales, de todos los niveles, piensen en desarrollar nuevos líderes para llevar adelante la visión organizacional y ponerla en práctica.

Así, el CEO podría aumentar la probabilidad de una permanencia más larga, ya que todo el equipo de liderazgo comparte una visión congruente para el futuro de la organización. Cada uno de los líderes desempeña un rol clave en la narrativa del crecimiento de la empresa, subrayando la idea de que los cambios audaces no pueden ser liderados por una sola persona.

Las organizaciones pueden considerar lo siguiente para ayudar a garantizar que los equipos de liderazgo actuales y futuros compartan una visión congruente:

- **Implementar Comités “Shadow” para alinear la sucesión con la estrategia:** Esta iniciativa busca alinear los planes y estrategias de sucesión, vinculando el talento de alto desempeño con la visión estratégica para que puedan crecer juntos. Los Comités “Shadow” son un grupo de jóvenes no ejecutivos que trabajan con dirección de la organización en iniciativas importantes de estrategia y negocio. Dichos Comités brindan a los jóvenes la posibilidad de exposición al liderazgo mientras los prepara para el futuro.
- **Establecer un presidente/chairman/chairwoman independiente de la dirección:** las investigaciones sugieren que cuando el CEO y el presidente de la organización son la misma persona, pueden surgir una serie de problemas y “puntos ciegos”. El nombramiento de un presidente independiente ayuda a garantizar la continuidad del liderazgo a largo plazo.

Dónde deberías enfocarte: La cultura es clave.

Dónde existe la posibilidad de ampliar tu objetivo: La cultura es tan fuerte como los componentes que la sustentan.

Cultura es un término que ha pasado a abarcarlo todo y, por lo tanto, a menudo puede no significar nada. Por lo general, la cultura refiere a los colaboradores y a cómo se realiza el trabajo. Podría ser más visual pensar en la cultura como la maquinaria dentro de la organización que permite a los colaboradores escalar ideas desde pequeños pensamientos hasta logros más amplios. La cultura subyacente es un conjunto de capacidades y sistemas que facilitan el intercambio, la ejecución y la ampliación de ideas. Pero cada uno de esos componentes debe alinearse y enfocarse en la dirección correcta para que el “cambio audaz” dé en el blanco.

Para ayudar a garantizar que se implementen los mecanismos adecuados para fomentar una cultura que sea capaz de crear y

escalar ideas, las organizaciones pueden considerar lo siguiente:

- **Convertir las adyacencias en un catalizador del cambio:** Apoyarse en habilidades o competencias adyacentes (diferentes, pero cercanas a las actuales) puede fomentar una cultura más dispuesta (y capaz de) convertir las ideas en acciones.
- **Ampliar el alcance de las relaciones con los stakeholders para fortalecerlas:** La cultura puede ir más allá de las relaciones dentro de las cuatro paredes de la organización. En un estudio de Deloitte Global sobre proveedores de alto rendimiento, los proveedores de más rápido crecimiento cultivaron un ecosistema más confiable entre sus muchos stakeholders al enfocarse regularmente en fortalecer las relaciones con estos.
- **Identificar -y eliminar- la fricción del cambio:** Las organizaciones tienen diferentes culturas, impulsadas por las cualidades únicas y especiales de las personas que las lideran y operan en ellas. Los líderes deben identificar las áreas de fricción – resistencia o barreras- que podrían inhibir los esfuerzos de cambio y ser intencionales para eliminarlas.

Dónde deberías enfocarte: El financiamiento es crítico.

Dónde existe la posibilidad de ampliar tu objetivo: La adhesión de los stakeholders puede ser más importante que el dinero invertido.

Convencer a los stakeholders de todo el ecosistema para que se adhieran, financien y apoyen un cambio significativo a largo plazo no es una tarea fácil. Invertir en las relaciones con ellos, y llevarlas a lo largo del cambio, puede ayudar a superar el desafío, en lugar de servir como una excusa para abandonar un “cambio audaz”.

Así como el CEO no debe ser el único juez de un “*cambio audaz*”, no hay una entidad o grupo mágico que deba determinar si un cambio puede ocurrir. En todo el ecosistema, los diferentes stakeholders (la junta directiva, los consumidores, los inversores, los colaboradores u otros) pueden significar tanto el éxito como el fracaso del cambio.

Un “*cambio audaz*” tiene que ver tanto con el desarrollo de una sólida estrategia de marketing para conseguir la aceptación de los stakeholders como con las cantidades de dinero para financiar el cambio. El liderazgo tiene un rol clave a la hora de contar una historia sólida sobre por qué es necesario el cambio, y comprender y abordar las inquietudes de los stakeholders.

Los líderes pueden involucrar a los stakeholders en el proceso teniendo en cuenta los siguientes aspectos al desarrollar un plan de comunicación más personalizado para el cambio:

- **Utilizar un lenguaje claro para ayudar a articular su visión:** Los líderes deben ser capaces de compartir una visión clara para el futuro, que tenga en cuenta los posibles pasos en falso y que proporcione plazos para varios escenarios que permitan a los stakeholders establecer expectativas realistas.
- **Centrar el mensaje en las áreas que más le importan a la audiencia y cultivar la confianza:** Los stakeholders deben sentir que pueden confiar en que los líderes están siendo transparentes y compartiendo información precisa.
- **Generar una conversación bidireccional:** La comunicación puede y debe ir en ambos sentidos y las nuevas ideas pueden venir de afuera hacia adentro. Los stakeholders también pueden comunicarse con los líderes, sus opiniones y sugerencias pueden servir como catalizadores para un “*cambio audaz*”.

El “*cambio audaz*” es más realista de lo que piensas

Algunos líderes expresan frustración por la incapacidad de su organización para ejecutar el cambio, asumiendo que la dinámica de la industria es la causa raíz de sus desafíos. Sin embargo, nuestra investigación sugiere que hay algo más. A medida que su organización se prepara para su próximo cambio, tenga en cuenta estas tres preguntas:

- ¿Tiene el liderazgo de su organización la paciencia y la persistencia para impulsar un cambio metódico a lo largo del tiempo?
- ¿Qué competencias ha desarrollado la organización para construir una cultura capaz de convertir las ideas en acciones audaces?
- ¿Qué stakeholders internos y externos requieren de una estrategia de comunicación más personalizada para fomentar una aceptación auténtica?

El “*cambio audaz*” se puede construir de forma incremental: las pequeñas victorias conducen a otras más grandes. Como señaló un líder que entrevistamos: “A medida que acumulas éxito en hacer movimientos más pequeños que se hacen más y más grandes, entonces ganas credibilidad en tu capacidad para ejecutar cosas nuevas, y podrás tener mayor aceptación de los stakeholders para tomar medidas más grandes”.

Metodología

Para empezar a explorar el concepto de “cambio audaz”, Deloitte entrevistó en junio de 2022 a quince altos ejecutivos de estrategia de empresas de Fortune 500 y fondos de capital riesgo. Buscábamos comprender los factores que influyen en la capacidad de una empresa para impulsar un cambio significativo y lo que este cambio implica. Además de realizar estas entrevistas, analizamos los datos financieros y la actividad de fusiones y adquisiciones en diversos sectores para evaluar mejor quién está impulsando un cambio audaz y qué papel desempeña la economía del sector. También examinamos la literatura académica para comprender mejor las teorías de gestión -establecidas y emergentes- que tratan de explicar la toma de decisiones, el comportamiento planificado y el pensamiento sistémico. Este artículo de investigación marca el inicio de una profunda exploración de esta temática a lo largo del tiempo.

***Artículo original disponible en:**

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/strategy/successful-change-management.html>



Deloitte se refiere a una o más entidades de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro y sus sociedades afiliadas a una firma miembro (en adelante "Entidades Relacionadas") (colectivamente, la "organización Deloitte"). DTTL (también denominada como "Deloitte Global") así como cada una de sus firmas miembro y sus Entidades Relacionadas son entidades legalmente separadas e independientes, que no pueden obligarse ni vincularse entre sí con respecto a terceros. DTTL y cada firma miembro de DTTL y su entidad relacionada es responsable únicamente de sus propios actos y omisiones, y no de los de las demás. DTTL no provee servicios a clientes. Consulte www.deloitte.com/about para obtener más información.

Deloitte presta servicios profesionales líderes de auditoría y assurance, impuestos y servicios legales, consultoría, asesoría financiera y asesoría en riesgos, a casi el 90% de las empresas Fortune Global 500® y a miles de empresas privadas. Nuestros profesionales brindan resultados medibles y duraderos que ayudan a reforzar la confianza pública en los mercados de capital, permiten a los clientes transformarse y prosperar, y liderar el camino hacia una economía más fuerte, una sociedad más equitativa y un mundo sostenible. Sobre la base de su historia de más de 175 años, Deloitte abarca más de 150 países y territorios. Conozca cómo los aproximadamente 457,000 profesionales de Deloitte en todo el mundo crean un impacto significativo en www.deloitte.com.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende tres Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades legalmente separadas e independientes, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta comunicación y cualquier archivo adjunto en esta es para su distribución interna entre el personal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro y sus Entidades Relacionadas (colectivamente, la "organización Deloitte"). Puede contener información confidencial y está destinada únicamente para el uso de la persona o entidad a la que va dirigida. Si usted no es el destinatario previsto, notifíquenos de inmediato, no utilice esta comunicación de ninguna manera y luego elimínela junto con todas las copias de esta en su sistema.

Ni DTTL, sus firmas miembro, Entidades Relacionadas, empleados o agentes será responsable de cualquier pérdida o daño alguno que surja directa o indirectamente en relación con cualquier persona que confíe en esta comunicación. DTTL y cada una de sus firmas miembro y sus Entidades Relacionadas, son entidades legalmente separadas e independientes.