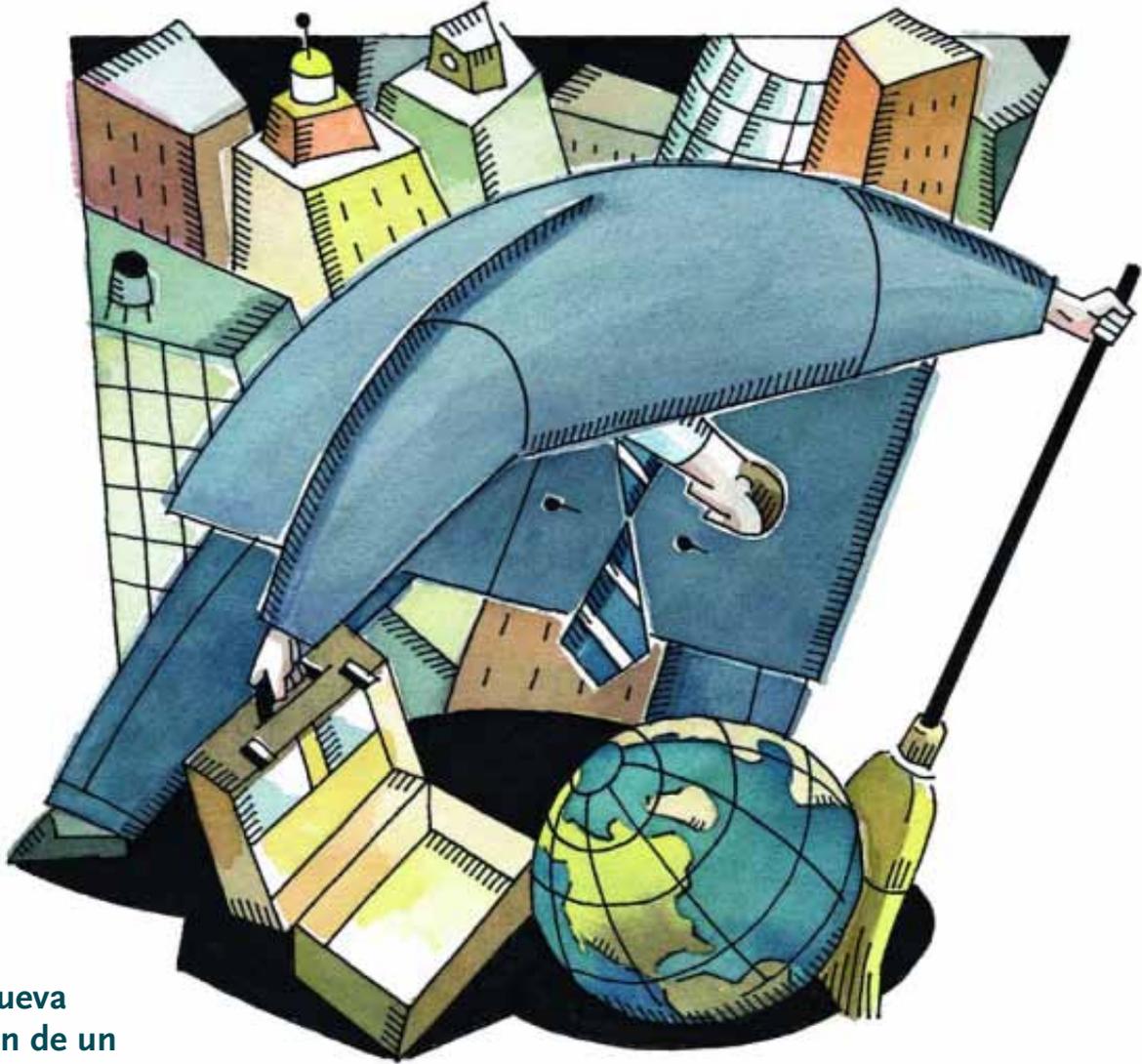


Cómo hacer posibles las visiones audaces



La nueva visión de un consejero delegado suele difuminarse en una imagen borrosa en cuanto termina la agitación inicial. Para asegurarse de que la visión es algo más que una simple ensoñación, las empresas deberían seguir un modelo de cinco fases que algunas organizaciones han utilizado para evitar el desastre o la complacencia.

Douglas A. Ready

Profesor visitante de Conducta Organizativa en la London Business School y presidente del International Consortium for Executive Development Research, con sede en Massachusetts.

Jay A. Conger

Profesor investigador de la cátedra Henry Kravis de Estudios de Liderazgo en el Claremont McKenna College.

En Miami hacía un precioso y soleado día. Sin embargo, en un auditorio en penumbra, 3.500 altos directivos de una de las mayores empresas financieras del mundo, que habían volado hacia allí sólo con este propósito, esperaban sentados a su nuevo consejero delegado. La escena recordaba el comienzo de un partido de baloncesto profesional: el rock a todo volumen marcaba el ritmo y las imágenes láser se reflejaban en la multitud y el escenario. Mientras los miembros del público seguían el ritmo con los pies y se mecían al compás de la música, el consejero delegado apareció en el escenario. ¿Su tarea? Explicar su recién acuñada visión empresarial a la multitud, que ya estaba preparada.

Su discurso, coreografiado con el mismo cuidado que la introducción, fue breve y optimista. El mensaje era simple: “Nos convertiremos en ‘la empresa rompedora’. Y, para alcanzar el estatus de rompedores, nos apoyaremos en las tres ‘I’ de la innovación, la integración y la inspiración”. Dada la apretada agenda de eventos de aquella reunión de un día, el consejero delegado no respondió a preguntas. Sin embargo, el discurso había captado la atención de los directivos y la nueva visión había causado una gran sensación.

Meses después, la agitación se había desvanecido. La realidad se había entrometido, como ocurre siempre. La empresa, que había sido próspera durante más de cien años, siempre había procedido de un modo conservador. Su cultura organizativa era de todo excepto “rompedora”. No era innovadora, sus negocios, productos y clientes no estaban integrados y sus líderes no eran conocidos por ser inspiradores.

En pocas palabras, tras su entusiasmo inicial, la alta dirección tenía muchos problemas para reconciliar la nueva visión con las realidades cotidianas cuando se reunía en sesiones de planificación con los niveles inferiores de dirección y el personal de atención al cliente. Dentro del equipo de alta dirección había pocos modelos de rol de las tres “I” y no había signos de recompensa por mostrar la conducta propia de un líder rompedor.

Al cabo de un año, el término *rompedor* se había ido deslizándose silenciosamente hacia el fondo. Pocos de los altos directivos recordaban siquiera las tres “I”. Aproximadamente dos años después del discurso de Miami, el consejero delegado declaró la victoria y dejó la organización para liderar otra empresa. No obstante, la confusión que la visión no materializada había sembrado costó a la empresa parte de su cuota de mercado y una mayor dificultad para cuantificar los elementos de confianza y motivación en los empleados y los clientes.

Este desfase entre inspiración e implementación es habitual. Nos propusimos averiguar por qué, y qué podrían hacer los consejeros delegados y sus equipos de alta dirección para convertir las visiones audaces en realidades operativas (véase el cuadro 1). En este artículo se explican en primer lugar varios de los motivos que suelen ocultarse tras el fracaso de las visiones audaces. A continuación, se ofrece un marco que los directivos

Si el equipo de alta dirección intenta afrontar más de una docena de iniciativas a la vez, es probable que los mandos intermedios y el personal de atención al cliente se sientan confundidos

pueden emplear para asegurarse de que sus visiones llegan a ser algo más que fantasías. Algunos ejemplos de empresas que han seguido con éxito este camino ilustrarán los desafíos y ofrecerán una orientación a quienes quieran abordarlos activamente.

CUADRO 1

Acerca de la investigación

Para comprender mejor los desafíos a los que se enfrentan las empresas para hacer posibles las visiones audaces, llevamos a cabo una investigación sobre aproximadamente cuarenta empresas globales. Realizamos encuestas dentro de las empresas y, posteriormente, propusimos un protocolo inicial de investigación para el componente de diálogo del proyecto. A continuación, nos reunimos con representantes de esas empresas para mantener discusiones —en su mayoría en grupo, pero en ocasiones individualmente— sobre cómo hacer que las visiones audaces avancen desde la fase inicial de inspiración hasta un aspecto sostenible de las operaciones de la empresa. Nuestro objetivo: determinar un modelo de buena práctica. Finalmente, recopilamos datos detallados de personas de varias empresas que habían conseguido transformar con éxito visiones en realidades.

Por qué fracasan muchas visiones audaces

Las nuevas visiones pueden desvanecerse por muchos motivos aparentemente únicos. Sin embargo, como consecuencia del estudio del material publicado so-

Por su naturaleza, una visión audaz no puede adaptarse sin más a una empresa; si eso fuera posible, sería una nueva visión poco agresiva o blanda

bre cambio organizativo y de nuestras conversaciones con directivos de cuarenta empresas, hemos podido categorizar los motivos de fracaso en un conjunto de causas:

Falta de enfoque

¿De cuántas iniciativas puede ocuparse una empresa al mismo tiempo? Según nuestra experiencia, una empresa puede afrontar doce grandes iniciativas o más simultáneamente. Si el equipo de alta dirección intenta afrontarlas todas a la vez, es probable que los mandos intermedios y el personal de atención al cliente se sientan confundidos. La visión audaz se vería inmersa en una nube de otras prioridades y los defensores de la iniciativa deambularían por la empresa como profetas predicando en el desierto.

Ausencia de pareja de baile

Es complicado bailar sin pareja. Sin embargo, esto es básicamente lo que demasiados líderes de las empresas a las que investigamos intentaban hacer: empezaban el baile explicando la visión, pero no tenían una pareja que la pusiera en acción. No habían comunicado a los demás miembros de la organización cómo podían aprender los pasos del nuevo baile. Además, los empleados podían irse de la pista de baile sin miedo, pues no había precio que pagar a corto plazo por no contribuir a hacer que la nueva visión fuera una realidad operativa.

Omisión del desarrollo de habilidades

Por su naturaleza, una visión audaz no puede adaptarse sin más a una empresa (si pudiera, sería una nueva visión poco agresiva o blanda). Sin embargo, muchas de

las empresas que examinamos no habían invertido en el desarrollo de las nuevas habilidades que sus empleados necesitarían para materializar la visión. Algunos líderes ni siquiera querían escuchar que sus organizaciones carecían de capacidad para implementarla. Por ejemplo, el consejero delegado de la empresa “rompedora” de servicios financieros no quería hablar de la necesidad de desarrollar directivos y líderes con capacidad de colaboración –un requisito previo obvio para la integración de su visión–.

Desajuste entre los mensajes y los indicadores

Se ha comentado mucho la tendencia a hablar mucho sin cumplir lo que se dice –y este problema general también se aplica en este caso–. Muchos directivos nos dijeron que las nuevas visiones audaces solían chocar contra sutiles refuerzos del modo convencional de hacer negocios. Por ejemplo, a través de las historias que pululaban por la organización se puso de relieve que las conductas de liderazgo del pasado seguían considerándose de la mayor importancia, a pesar de la necesidad de introducir cambios para su adaptación a la nueva visión. Asimismo, averiguamos que los procesos de gestión del rendimiento y los indicadores del rendimiento organizativo suelen permanecer invariables, aunque las nuevas visiones presentadas requieran conductas y mentalidades nuevas.

Conflicto de poderes

En muchos casos, la dinámica política y la cultura de una organización pueden convertirse en un gran obstáculo para el éxito de la nueva visión. Los grupos poderosos suelen estar vinculados a actividades básicas existentes que hicieron prosperar a la empresa en el pasado. Si la nueva visión amenaza la supremacía de la vieja guardia, las luchas políticas internas pueden detenerla y derrotar a los agentes del cambio.

Poca atención a la reserva de talento

De acuerdo con los directivos de nuestro estudio, el desafío de dar lugar a una nueva visión es, básicamente, un desafío de gestión del cambio. ¿Qué es necesario para que se haga realidad? Capas de agentes del cambio, de arriba abajo, es decir, una masa crítica de personas que encarnen las conductas y los valores de la nueva llamada a la acción. Sin embargo, muchas empresas carecen de dichas reservas de talento, con personas capaces de llevar a cabo esta tarea clave.

Estas seis áreas problemáticas explican por qué muchas visiones audaces no consiguen dar lugar a un cambio medible y, mucho menos, situar a sus empre-

sas para que alcancen nuevas cotas. No obstante, un modelo de cambio puede ayudar a que las empresas eviten esta trampa.

Modelo de cambio

Aunque nuestra investigación descubrió motivos para el fracaso de las visiones audaces, también nos llevó a distinguir el patrón que seguían las empresas que habían trasladado con éxito una visión a la acción. Observamos cinco actividades críticas, que, juntas y realizadas secuencialmente, constituyen un enfoque de sistemas que hace posibles las visiones. Este enfoque puede describirse como un marco para liderar iniciativas de cambio a gran escala que abarcan a toda la empresa (véase el cuadro 2).

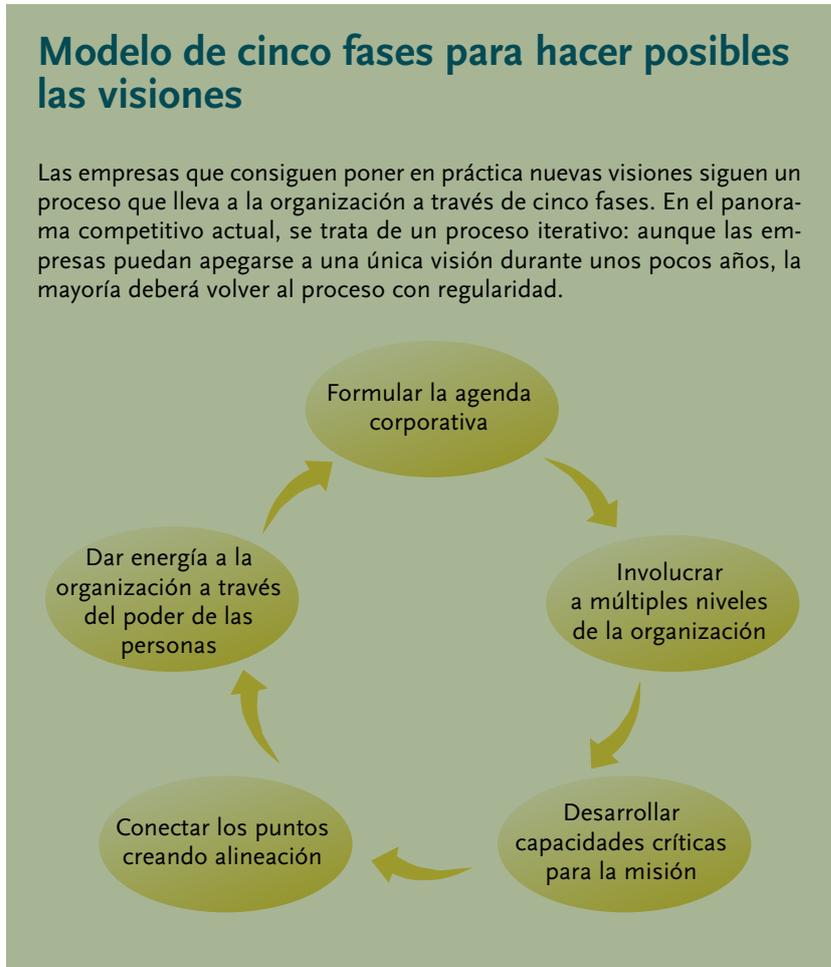
Fase I: formular la agenda

Si la alta dirección de una organización dedica gran parte de su tiempo a atender “grandes prioridades” que compiten entre sí, irá relegando gradualmente a un segundo plano la visión del consejero delegado, con lo que ésta se irá desvaneciendo en la nada. Los líderes de nuestro estudio que habían llevado a cabo el cambio con éxito habían formulado los desafíos de sus organizaciones como historias apremiantes que habían dado lugar a una agenda urgente para la acción.

Utilizaban las historias para fijar prioridades entre los muchos desafíos a los que se enfrentaban sus organizaciones, centrándose con precisión de láser en la necesidad de impulsar el rendimiento y de desarrollar el clima organizativo adecuado. A menudo, expresaban

En muchos casos, la dinámica política y la cultura de una organización pueden convertirse en un gran obstáculo para el éxito de la nueva visión

CUADRO 2



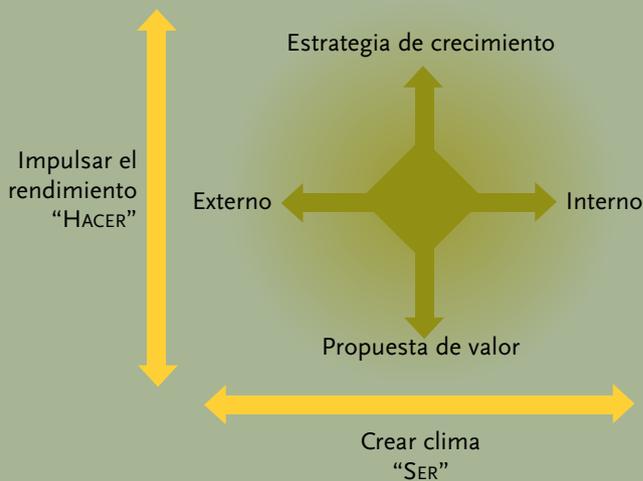
la necesidad de impulsar el rendimiento en el presente y en el futuro, es decir, como una cuestión de encontrar vías para el crecimiento futuro mientras que, al mismo tiempo, mantenían la ventaja que permitió a la empresa ofrecer valor a los clientes a corto plazo. Al abordar la necesidad de crear un clima organizativo coherente con los objetivos de rendimiento de la empresa, estos líderes del cambio tuvieron en cuenta aspectos tanto externos –la marca o la responsabilidad social corporativa– como internos –la cultura, los valores y las conductas– (véase el cuadro 3).

Analicemos el enfoque de cambio que adoptó la BBC. Como muchas empresas de medios de comunicación reconocidas, ha sufrido el asalto de la proliferación de opciones de medios de comunicación, un problema que se ha intensificado con la llegada de la tecnología digital, económica y fácil de usar. Las preferencias de los clientes se han fragmentado y la cuota

CUADRO 3

La agenda corporativa

Una agenda corporativa debe tener en cuenta, en un eje, el rendimiento tanto presente como futuro –la estrategia de crecimiento futuro de la empresa y su actual propuesta de valor para el cliente–. Esto refleja la orientación de la empresa a “hacer”. En el otro eje, la agenda debe reflejar el estado de “ser” de una organización, es decir, el modo en el que los empleados y otros miembros se ven afectados por el clima de cambio, así como el modo en el que los clientes y otros grupos de interés externos perciben la nueva visión de la empresa.



de mercado de la cadena ha ido disminuyendo gradualmente. Atrás quedan los días en los que una serie cómica popular atraía a más de 28 millones de espectadores, como ocurría en los años sesenta.

Era necesario que la empresa cambiara para afrontar estos desafíos, pero tenía que abrirse paso entre los riesgos. Debía trazar un rumbo que no destruyera su orgulloso legado o instigara una fuga del talento que siempre había sido el fundamento de su competencia básica.

Cuando Mark Thompson fue contratado como nuevo director general de la BBC hace unos años, heredó una organización profundamente atrincherada en el mundo analógico. Otros innovadores del sector ya estaban avanzando con agilidad hacia el mundo digital. Sin embargo, Thompson no se movió de inmediato para implementar grandes cambios. Se tomó algún tiempo para asegurarse de que comprendía las competencias básicas de la organización y cómo se adaptarían al futuro rumbo del sector. Se familiarizó con los elemen-

tos vanguardistas del futuro del negocio, así como con la mejor manera de formular la nueva visión de la BBC para conseguir el éxito.

Tras mucho escuchar a los expertos del sector, a los clientes y a los empleados, Thompson formuló la nueva agenda empresarial de la BBC: *Futuro Creativo*. Su mensaje era simple. Para impulsar el rendimiento, la BBC invertiría intensamente en tecnología digital y sería más pequeña y ágil (mejorando la alineación de la programación con una mejor capacidad de segmentación de los clientes). Y, para crear el clima adecuado para conseguir estos objetivos de rendimiento, los líderes y los directivos de la BBC deberían ser más ágiles y más colaboradores. Esta formulación de la agenda estaba clara: a medida que el panorama competitivo fuera cambiando, la BBC no sacrificaría calidad, sino que tomaría decisiones difíciles acerca de la programación y el personal.

Otra empresa que se enfrentaba recientemente al imperativo del cambio era Deutsche Bank. En este caso, la globalización, y no la tecnología, era la principal fuerza en acción. A comienzos de los años noventa, este banco

minorista y comercial, con 150 años de historia, seguía firmemente enraizado en Alemania. Prácticamente toda su alta dirección era alemana y casi el 70% de su negocio básico se llevaba a cabo en ese país. Sin embargo, un análisis estratégico de las perspectivas futuras de la empresa reveló las probabilidades de que tuviera problemas en un futuro próximo: el potencial de crecimiento del banco, tanto en la banca minorista como en la banca comercial en Alemania, era aproximadamente de un 2% anual.

En cambio, las perspectivas de crecimiento eran mucho más sólidas: el 10% anual en los mercados de capital y en la banca de inversión, el 5% en gestión de activos y de riqueza, y unas enormes perspectivas de crecimiento no cuantificables en la zona de Asia-Pacífico y en todo el resto de Europa. No obstante, para explotar estas oportunidades, el banco tendría que sufrir dos importantes transformaciones –pasar de agente nacional a agente global y de un enfoque limitado a otro amplio– como institución totalmente in-

tegrada de servicios financieros con nuevas competencias básicas en los mercados del capital y la banca de inversión.

Enfrentándose a la posible extinción si seguía su rumbo actual, Deutsche Bank, liderado por Josef Ackermann, respondió con una nueva visión audaz: la iniciativa *One Bank*. Ackermann, presidente del comité ejecutivo del grupo, sabía que *One Bank* no daría resultado si no era algo más que un eslogan. “Debíamos asegurarnos de que pasábamos de un banco con una cultura a la cultura de un banco”. Y, en la actualidad, los directivos del banco señalan rápidamente que *One Bank* no es más que una parte de la historia de la impresionante transformación de la empresa.

Al formular la agenda del banco, Ackermann lanzó el Programa de Reorganización de Negocios junto con la iniciativa *One Bank*. Este programa garantizaba que los directivos del grupo sabrían con exactitud cuáles eran las prioridades de la empresa y adónde se dirigía el grupo en la próxima década. El programa situaba, además, las divisiones de mercados de capital y banca de inversión en el centro de la estrategia de crecimiento del banco, al mismo tiempo que subrayaba la importancia de la integración. De nuevo, impulsar el rendimiento y crear clima –dentro de un concepto de priorización implacable– eran los objetivos gemelos.

En palabras de Ackermann: “Debemos considerarnos a nosotros mismos como un banco y un equipo con un objetivo compartido. Tenemos la intención de implementar la idea de ‘un banco-un equipo’ lo antes posible. Se dará prioridad máxima a la eliminación de la mentalidad de silos”. Para reforzar este doble énfasis, Ackermann aprobó patrones de liderazgo y valores culturales nuevos que estaban directamente vinculados con la iniciativa *One Bank*. Con estos cambios, Ackermann dejó claro que el rendimiento y el clima irían de la mano en Deutsche Bank.

En ocasiones, las empresas se encuentran en situaciones extremas, pero siguen necesitando un líder que exprese con detalle cuál es la gravedad de los problemas. Este enfoque de dar primero las malas noticias puede ser muy importante para formular una visión audaz que hará que una empresa se aleje del *statu quo* tan rápidamente como le sea posible. En 1999, cuando Carlos Ghosn tomó el mando de Nissan, subrayó varios hechos desastrosos. La empresa acababa de perder su posición como segundo mayor fabricante de coches japonés. De hecho, la cuota de mercado había ido disminuyendo durante dos décadas y media. En Nissan, menos de un modelo de cada diez era rentable. Frente a esta situación, Ghosn dijo a la empresa que el plan

Nissan Revival era la “última oportunidad” de la empresa. Los empleados recibieron el mensaje.

Fase II: involucrar a la organización

Cuando los líderes del cambio han formulado sus agendas, deben hacer cuanto puedan para distribuir la “propiedad” de esa división lo más ampliamente posible. Sin embargo, es necesario hacerlo de una manera adecuada. Descubrimos que, aunque los directivos de todos los niveles anhelan más liderazgo en sus organizaciones, no quieren que se les considere simplemente como seguidores. En cambio, quieren un estilo diferente de liderazgo, caracterizado por la colaboración auténtica y la participación general.

Este hallazgo toca de lleno la cuestión de por qué insistimos en que es necesario hacer posibles las visiones audaces en lugar de simplemente implementarlas. Las visiones verdaderamente audaces crearán tensión y ansiedad entre los grupos de interés tradicionales de una organización. Los grandes líderes del cambio lo entienden y no convierten en enemigos de la nueva visión a quienes han tenido éxito siguiendo modelos de negocio del pasado. Invitan a las visiones y las perspectivas diferentes y escuchan atentamente a aquellos que aportan argumentos legítimos respecto a las tensiones que crea la recientemente formulada agenda empresarial.

Carlos Ghosn estaba especialmente ansioso por solicitar nuevas ideas y conseguir nuevas voces. Al comienzo de su mandato en Nissan, creó nueve equipos

Si la alta dirección dedica gran parte de su tiempo a atender “grandes prioridades” que compiten entre sí, irá relegando gradualmente a un segundo plano la visión del consejero delegado

interdisciplinarios con mandos intermedios cuyas edades oscilaban entre los treinta y los cuarenta años, procedentes de diferentes áreas funcionales, divisiones y países. Cada equipo tenía sólo diez miembros. Con el fin de mantener la fluidez de las discusiones, se asignó un mediador a cada uno de ellos. Para garantizar que los equipos tenían autoridad y no recibían la influen-

cia de una sola área funcional, cada uno de ellos tenía dos patrocinadores en el nivel del consejo de administración.

Sólo se fijaron tres directrices respecto al trabajo del equipo. Tenían un objetivo: presentar propuestas para la reducción de costes del desarrollo de negocio. Tenían una norma: ni vacas sagradas, ni limitaciones. Y tenían una fecha límite: tres meses para las recomendaciones finales. Al final, los equipos interdisciplinarios resultaron ser un vehículo potente para devolver a Nissan a la rentabilidad. Aún más importante, Ghosn no sólo había emitido órdenes desde arriba sobre cómo materializar la nueva visión, sino que también había involucrado a los directivos de la empresa para que encontraran sus propias rutas hacia el éxito.

La estrategia de Mark Thompson de involucrar a las comunidades de los grupos de interés de la BBC con su visión *Creative Future* empezó desde arriba. El director general involucró al consejo de administración en una serie de diálogos que dieron lugar a un conjunto de recomendaciones para reestructurar la BBC de acuerdo con cuatro criterios: que fuera creativa, digital, simple y abierta. El consejo de administración asumió la dirección general de la reestructuración. Dejó a Thompson la tarea de involucrar a sus directivos para que la reestructuración se hiciera realidad en las operaciones cotidianas.

A continuación, Thompson fue reuniendo equipos a partir de diferentes grupos de la BBC –visión, pe-

En ocasiones, las empresas se encuentran en situaciones extremas, pero siguen necesitando un líder que exprese con detalle cuál es la gravedad de los problemas

riodismo, sonido y música, y medios y tecnología del futuro—. La tarea consistía en resolver los detalles de cómo la BBC iba a transformarse a sí misma para pasar de ser un conjunto de unidades independientes a convertirse en una organización unificada, fuertemente basada en la colaboración entre las diferentes unidades. Con el tiempo, este proceso de participación allanó, también, el camino para que Thompson reestructurara la empresa en tres grupos de producción multime-

dia y fusionara el equipo de medios y tecnología del futuro con de nuevas operaciones. La colaboración pasó de ser un valor articulado, pero no materializado, a convertirse en una manera arraigada de trabajar en la BBC.

De modo similar, Ackermann de Deutsche Bank lanzó diversas iniciativas de participación para hacer posible su visión. Lideró una serie de diálogos para líderes de la alta dirección llamados *The Spokesman's Challenge*. Se trataba de debates abiertos liderados por Ackermann y su equipo de alta dirección que se centraban en escuchar las inquietudes del equipo de liderazgo de su empresa. ¿El resultado? Una mejor comprensión de las tensiones que podrían obstaculizar que la iniciativa *One Bank* se convirtiera en una realidad.

Ackermann creó, además, el *One Bank Task Force*, un grupo orientado a involucrar a niveles de dirección sucesivos, de modo que hicieran propia la visión y pasaran a formar parte de la solución. Asimismo, utilizó hábilmente la *Deutsche Bank's Learning and Leadership Development Operation* para poner en marcha programas directamente vinculados con la implementación de la visión *One Bank*.

Aunque Deutsche Bank y la BBC se enfrentaban a motivos apremiantes para el cambio, sus situaciones no eran tan duras como la de Mattel en el año 2000. En mayo de ese año, Bob Eckert pasó a ser el consejero delegado de una organización que atravesaba serios problemas. La empresa había despedido a su anterior consejero delegado tras la desastrosa adquisición de una empresa de juegos electrónicos. La moral estaba baja y las acusaciones eran habituales. Eckert se propuso involucrar a la organización con una visión de mayor colaboración –una visión que acabaría conociéndose como *One Mattel*–. Con ese espíritu, un equipo de directores de línea acudió a Eckert y le preguntó si podían elaborar un conjunto de nuevos valores para la empresa que transmitiera la idea de colaboración. El equipo regresó con cuatro valores que giraban en torno a la palabra *juega*: “Juega limpio”, “Juega en equipo”, “Juega con pasión” y “Juega para crecer”. Puesto que estos valores captaban exactamente las aspiraciones de muchos empleados, la organización los adoptó con rapidez y entusiasmo. El compromiso de los directivos de línea de la empresa fue igualmente importante para el éxito de *One Mattel*.

Fase III: desarrollar capacidades críticas para la misión

Aunque la participación en la nueva visión es crítica, no es suficiente. También es necesario el desarrollo de nuevas capacidades, ya que las empresas suelen presen-

tar desfases entre lo que quieren hacer y lo que realmente pueden.

Sin embargo, el proceso de desarrollo de capacidades críticas para la misión no es un desafío pequeño. Identificamos dos problemas importantes en el transcurso de nuestra investigación. En primer lugar, están las inquietudes prácticas: ¿cómo identificar qué capacidades proporcionarán una ventaja competitiva diferenciada? En segundo lugar, están las inquietudes políticas: ¿cómo identificar y abordar los desfases de capacidad sin convertir el proceso en un juego de culpas a escala empresarial? Cualquiera –o ambas– de estas inquietudes puede llegar a ser cancerígena si se encuentra con un consejero delegado con una atención de corto alcance que “sólo quiere proseguir”. Esto subraya la importancia de seguir las fases secuencialmente. Después de todo, es difícil que un consejero delegado mantenga una conversación seria sobre el desarrollo de nuevas capacidades sin que antes haya formulado la agenda de la empresa y haya involucrado a la organización en un diálogo activo.

Sin el adecuado liderazgo, la iniciativa *Creative Future* de la BBC habría fracasado durante esta fase. Para materializar todos los beneficios de la audaz visión de Thompson, la BBC requería nuevas habilidades y capacidades, así como colaboración entre las diferentes unidades. Sin embargo, la organización estaba construida con duraderos silos con una “cultura artesanal” en cada uno de ellos que guiaba las decisiones de desarrollo profesional de sus directivos y empleados.

Abordar estos desafíos no era tarea de un momento (o de un solo programa). Thompson atacó los problemas de diversas maneras. Reunió a todos los tecnólogos de la organización para crear lo que él denominó “recurso motriz”. Trajo o desarrolló los conocimientos requeridos para lanzar nuevas iniciativas multiplataforma –es decir, iniciativas que trascendieran un solo medio o producto–. Supervisó la introducción de *Stepping Stones*, un programa para crear una mejor comprensión de las diferentes partes de los estudios de visión y para permitir que los productores de la BBC trabajaran con más flexibilidad. Lanzó *Hot Shoes*, un programa de desarrollo que animó a cientos de emplea-

dos a poner a prueba sus conocimientos en otras disciplinas por toda la BBC, permitiéndoles ver qué nuevas habilidades podrían necesitar para ampliar horizontes o para desarrollar capacidades en áreas recientes del sector. Por último, creó el sitio web *Journalism College*, que permitía a más de 8.500 periodistas perfeccionar sus habilidades en política editorial y en los

Aunque la participación en la nueva visión es crítica, no es suficiente; también es necesario el desarrollo de nuevas capacidades

campos emergentes de la profesión. El resultado de estos programas fue una base de empleados con habilidades recién adquiridas que podían trabajar en diferentes plataformas y tenían una profunda comprensión de los medios de comunicación digitales.

A pesar de las diferencias sectoriales, los desafíos para desarrollar capacidad a los que se enfrentaba Deutsche Bank eran asombrosamente similares a los de la BBC. Su estructura organizativa también estaba forma-



da por silos y su futuro dependía de cómo los derribara Ackermann.

No obstante, en el caso de Deutsche Bank se necesitaba algo más que un simple desarrollo de habilidades. El banco también debía reducir radicalmente los costes para ser más eficiente desde el punto de vista operativo. Ackermann se despojó de algunas de las carteras de negocios del banco y adquirió y reorganizó nuevos negocios que servirían como plataformas de crecimiento. Se orientó a mercados en otras partes de Europa, América y, en particular, Asia. Convirtió el inglés en el idioma oficial de Deutsche Bank y trasladó cuidadosamente a directivos a diferentes negocios y zonas geográficas para desarrollar una mentalidad global y una cultura de colaboración. Además, utilizó los programas de liderazgo y aprendizaje no sólo como mecanismos de participación en la fase II, sino también como herramientas críticas para el desarrollo de las habilidades de sus directivos.

Fase IV: conectar los puntos creando alineación

Las visiones audaces rara vez sucumben a los ataques frontales. Las empresas que colaboraron con nosotros en nuestro estudio mencionaban repetidamente que las visiones audaces fracasan por motivos más sutiles: por mentalidades, sistemas y procesos que no están sincronizados o, irónicamente, por los mensajes involuntarios que envían los mismos directivos que están intentando facilitar que las visiones arraiguen.

Por ejemplo, uno de nosotros fue contratado por uno de los principales *chaebols* (conglomerados) coreanos para implementar una iniciativa de liderazgo. El objetivo era desarrollar una mentalidad global en

Las visiones audaces fracasan por motivos bastante más sutiles que un simple ataque frontal

tre el equipo de alta dirección del grupo. Entre el público había 55 presidentes de unidad de negocio coreanos, todos hombres. La discusión avanzaba bien hasta que surgió el tema de la reconstrucción del equipo de alta dirección. Se propuso el establecimiento de un indicador de guía que exigiría que uno o dos de los presidentes del grupo fueran o bien mujeres o no coreanos.

La sugerencia fue recibida con una divertida incredulidad. Sin embargo, esa respuesta ilumina un problema general que incumbe a personas de cualquier país: las empresas y sus empleados están preparados para resistirse al cambio. Hemos observado obstáculos similares cuando las empresas intentan alinear los procesos –como los de gestión del rendimiento y las recompensas– con las nuevas visiones.

Por ejemplo, en la actualidad, muchas empresas intentan derribar los silos para ofrecer soluciones integradas a sus clientes. Intentan hacer realidad las visiones de “una empresa”. Sin embargo, con frecuencia siguen midiendo y recompensando a sus directivos exclusivamente por su habilidad para cumplir los objetivos de una unidad. Estos procesos desfasados no hacen nada por fomentar la colaboración entre diferentes unidades para ofrecer mejores propuestas de valor al cliente.

¿Qué puede hacerse para alinear los procesos con una nueva visión? Cuando Josef Ackermann lanzó por primera vez la iniciativa *One Bank*, hubo un gran debate, pero se hicieron pocas transacciones como consecuencia de la colaboración entre diferentes unidades. Esto empezó a cambiar cuando dos de los altos directivos del banco, Anshu Jain, director de Global Markets, y Pierre de Weck, director de Private Wealth Management, firmaron un acuerdo de colaboración global. El acuerdo sentó las bases de una colaboración sólida entre ambas divisiones. Los dos directores resolvieron el modo de trabajar juntos para satisfacer las necesidades de los clientes y cómo compartir los ingresos y los beneficios derivados de esos clientes.

Éste no era el único ejemplo de áreas del banco que aprendían a colaborar. Entre otros enfoques para alinear los sistemas, los procesos y las mentalidades de la empresa con la visión *One Bank* se encuentran los siguientes:

- Se emprendieron actividades de desarrollo directivo en equipo, en las que participaron líderes procedentes de diferentes divisiones.
- Se implantó un proceso de evaluación del rendimiento unidad por unidad que llevaba un seguimiento del negocio generado a través de las actividades interdisciplinarias.
- Se introdujeron cambios en el proceso de sucesión para tener en cuenta el grado en el que los líderes emergentes exhibían conductas interdisciplinarias.
- Se instituyó el premio *One Bank*, un reconocimiento formal del comité ejecutivo del grupo a una conducta excepcional al servicio de la nueva visión.

La alineación de la visión y los procesos puede, asimismo, reforzarse cambiando la estructura organizativa y sus mecanismos de apoyo. Por ejemplo, tras la reestructuración de los departamentos de la BBC, Mark Thompson creó un nuevo grupo de operaciones. El grupo fue creado para aportar liderazgo, orientación y coherencia a los proyectos de grandes infraestructuras de la BBC, un elemento crítico de la visión *Creative Future*. Thompson vinculó también las medidas para reducir costes en los departamentos funcionales con la materialización de la visión, ya que el ahorro en costes podía canalizarse directamente hacia nuevas inversiones. Así, los miembros del departamento financiero podrían ver cómo sus esfuerzos por desarrollar nuevos sistemas contables y financieros contribuían con 100 millones de dólares a la iniciativa *Creative Future*. Con estos medios simples, pero creativos, se ganan los corazones y las mentes de las grandes organizaciones.

Fase V: dar energía a la organización a través del poder de las personas

Ninguna visión de la empresa puede cobrar vida sin el apoyo entusiasta y el seguimiento de literalmente miles de directivos y empleados. Las personas, en todo negocio, función y región, desempeñan un papel muy importante para hacer posible que una visión audaz pase de la inspiración a la implementación.

No obstante, ¿tienen las empresas el talento que necesitan para asegurarse de que una visión se materializa? Los encuestados en nuestro estudio expresaron una profunda inquietud con respecto a esta cuestión. Concretamente, les preocupaba que sus líderes estuvieran dando demasiada poca importancia a identificar y nutrir las reservas de talento comunes que serían necesarias. El problema no era la falta de sistemas de sucesión y gestión del talento, ya que el 97% de los participantes en la investigación indicó que sus empresas utilizaban dichos sistemas. Sin embargo, un porcentaje casi igualmente grande indicó que sus empresas carecían de una reserva de talento lo bastante libre y fluida para implementar las estrategias competitivas de sus organizaciones. Al presionarlos un poco más, los encuestados indicaron que la mayoría de los sistemas de gestión del talento de las empresas no estaban sincronizados con sus futuras necesidades de capacidad.

Este hallazgo nos lleva a concluir que los fallos de liderazgo no son tanto una cuestión de conflictos entre personas, en lo que se centran la mayoría de los estudios de liderazgo, sino que dichos fallos surgen de la desatención de los directivos a las relaciones entre

las necesidades de talento y las necesidades de capacidad competitiva. Demasiado a menudo, el problema no es que los líderes estén fallando a sus empresas, sino que las políticas de gestión del talento de una empresa están fallando a sus líderes.

Los grandes líderes del cambio están profundamente comprometidos con el desarrollo de procesos só-

Una visión audaz que
interpreta mal el panorama
competitivo no tiene
ninguna oportunidad de éxito,
independientemente
del proceso utilizado
para hacerla realidad

lidos para la gestión del talento, se involucran en ellos y rinden cuentas sobre ellos. No delegan esta tarea al departamento de recursos humanos. Mark Thompson contrató a un nuevo director de BBC People con el expreso propósito y mandato de que creara una estrategia de capital humano directamente vinculada a la visión *Creative Future* de la organización. Todos los directores de división suscribieron la estrategia y se comprometieron a implementarla con el mismo rigor que aplicarían a sus estrategias de marketing u operaciones.

Ackermann exigió que el currículum de liderazgo de Deutsche Bank fuera rediseñado de acuerdo con el programa de realineación y la visión *One Bank*. En la actualidad, los programas del banco están directamente orientados al liderazgo global, a la gestión de redes y de la complejidad organizativa, y al liderazgo en diferentes negocios y zonas geográficas —todos ellos ingredientes esenciales para convertir la visión *One Bank* en un éxito sostenible—.

Incluso las empresas que no se enfrentan a amenazas inmediatas deben plantearse cómo mantener el ímpetu de sus empleados. Starbucks, por ejemplo, todavía debe afrontar importantes obstáculos para su crecimiento. En 2006, sin embargo, la empresa lanzó la iniciativa *Grow and Stay Small*. Su objetivo era determinar cómo podía asegurarse de que sus socios (empleados) y clientes tienen las mismas experiencias positivas que tenían cuando la empresa era mucho más pequeña, así como identificar las fuerzas que afectan a la

cultura. A través de la participación de socios y clientes, la empresa está identificando la base común necesaria para “mantenerse pequeña” en lo cultural y, al mismo tiempo, desarrollando apoyo para iniciativas de ámbito empresarial que se apoyan en esta base común.

Revisión continua

Hace sólo unas décadas, las organizaciones podían resistir con una estrategia durante unos años. La idea de que quizá pudiera necesitarse una nueva visión con

Existe un problema general
que incumbe a personas
de cualquier país:
las empresas y sus empleados
están preparados
para resistirse al cambio

cierta frecuencia habría sido tratada con cierta diversión, si no con sarcasmo. Sin embargo, las realidades competitivas han obligado a los directivos a replantearse una y otra vez qué están haciendo sus empresas y cómo lo están haciendo. Los fabricantes de automóviles, como Nissan, ven cómo se evaporan la rentabilidad y la cuota de mercado. Las empresas de medios de comunicación, como la BBC, se enfrentan al mundo hostil de las tecnologías disruptivas. Las instituciones financieras, como Deutsche Bank, descubren que centrarse en

un solo país es un camino hacia la extinción. En estas condiciones, son necesarias las visiones audaces –y lo serán de nuevo, probablemente antes de lo que a cualquier directivo le gustaría–.

Puntualicemos: una visión audaz que interpreta mal el panorama competitivo no tiene ninguna oportunidad de éxito, independientemente del proceso utilizado para hacerla realidad. La visión debe seguir lo planeado, ser sofisticada, inspiradora y vanguardista. Sin embargo, una vez cumplidos estos difíciles criterios, es necesario un proceso para llevar la visión desde su nacimiento –como las palabras que el consejero delegado vocifera desde un podio como si se tratara de una estrella del rock, por ejemplo– hasta una nueva manera de hacer negocios. Siguiendo el modelo aquí descrito, los directivos pueden mantener el ímpetu, y ver a través de los cambios, para hacer posibles nuevas visiones audaces. 

«Cómo hacer posibles las visiones audaces». © Massachusetts Institute of Technology. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *MIT Sloan Management Review* con el título “Enabling Bold Visions”. Referencia n.º 3163.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 18921 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial