

LOS ALQUIMISTAS DE LA REINVENCIÓN ORGANIZACIONAL

Alejandro Betancourt

El mayor reto para las empresas es, actualmente, sobrevivir. Las probabilidades están directamente relacionadas con su capacidad para reinventarse, reimaginarse, redefinirse. ¿Tiene su organización el liderazgo necesario para acometer esta tarea? Las cualidades de los presidentes ejecutivos pueden resultar insuficientes para el reto planteado.

EN UNA ENTREVISTA publicada en la edición de septiembre de 2015 de *Harvard Business Review*, Indra Nooyi, presidenta ejecutiva de PepsiCo, ofrece la siguiente perspectiva acerca de la necesidad de reinvencción de las empresas: «Los ciclos se han acortado. La regla solía ser que te reinventaras cada siete a diez años. Ahora es cada dos a tres años. Hay reinvencción constante: cómo haces negocios, cómo tratas al cliente» (Ignatius, 2015).

Las empresas no la tienen fácil. En 2014 apenas subsistía el doce por ciento de las empresas que formaban parte del índice Fortune 500 de 1955. En otras palabras, 88 por ciento de las compañías se extinguieron o redujeron drásticamente su tamaño e influencia. Para completar esta inquietante perspectiva, la expectativa de vida de las compañías que aparecen en el índice S&P 500 de 1937 era 75 años; en 2010 apenas llegaba a los quince (Giudice e Ireland, 2014).

La obligación de cambiar está clara: si las compañías desean sobrevivir deben hacer de la reinvencción un asunto estratégico de extremo cuidado y relevancia en sus discusiones. Pero, ¿a quién acudir para que lidere este tipo de discusiones y, más importante aún, para que ejecute los planes que de ellas surjan?

La respuesta casi automática sería el presidente ejecutivo (CEO, por sus siglas en inglés). Pero una nueva corriente de pensamiento apunta a que el entorno caótico actual, propio de un mundo definido como volátil, incierto, complejo y ambiguo, está reñido con la visión establecida de los negocios y sus líderes, particularmente los CEO: «Este entorno de cambio incesante y no lineal estará más presente y se acelerará en el futuro. La concepción tradicional del CEO lo hace estar terriblemente mal equipado para sobrevivir» (Giudice e Ireland, 2014: 13).

Estas opiniones promueven el «pensamiento de diseño» (*design thinking*), una corriente que aboga por la disciplina del diseño estratégico para conciliar el pensamiento intuitivo y el pensamiento analítico, a fin de propulsar la innovación disruptiva en las organizaciones. El pensamiento de diseño es un método de solución de problemas complejos, que intenta conciliar las necesidades de la gente (deseable) con lo que es tecnológicamente posible (factible) y crea valor para la organización (viable).

El pensamiento de diseño sirve como guía para manejarse en tiempos de intensas transformaciones o reinvencciones. Cuando las compañías necesitaron disciplina procedimental recurrieron a los métodos de la gerencia de operaciones. Cuando el propósito era escalar y manejar costos, finanzas recibió el llamado. Cuando se requería conquistar nuevos usuarios se le entregó el testigo a mercadeo. Hoy, cuando las compañías, además de las herramientas de análisis, necesitan cualidades como agilidad, imaginación, sesgo hacia la acción y asumir riesgos, es el momento de acudir al diseño estratégico (Betancourt y Villasmil, 2015).

Alejandro Betancourt, director asociado de Mercadeo y Comunicaciones Corporativas de Procter & Gamble de Venezuela

Presidente ejecutivo y presidente de diseño: diferencias y similitudes

Presidente ejecutivo (CEO)	Similitudes	Presidente de diseño (DEO)
Ejecutivo de mayor jerarquía Autoritario Pensador lineal Apegado al plan Preciso Mantiene el orden	Ambicioso Confiado Racional Competitivo	Colaborador experimentado Inspirador Pensador sistemático Experimentador e improvisador Cómodo con la ambigüedad Permite las disrupciones útiles

Fuente: Giudice e Ireland, 2014.

La alternativa al liderazgo tradicional del CEO es un directivo que tome las riendas de la transformación de la organización y lidere la travesía que supone una reinención total. Para ello hay tres opciones: 1) equipar al CEO con las herramientas necesarias para afrontar el reto; 2) traer una figura externa que le ayude en la transición, una suerte de director de diseño (CDO, por las siglas en inglés de *chief design officer*); y 3) reemplazar al CEO por un presidente de diseño (DEO, por las siglas en inglés de *design executive officer*) (Giudice e Ireland, 2015). Las diferencias entre el presidente ejecutivo tradicional, el director de diseño y el presidente de diseño son apreciables desde un punto de vista de cualidades y habilidades. La decisión de llamarle director o presidente de diseño es meramente de orden ejecutivo, a la luz de la renovada estructura organizacional.

Características de los nuevos líderes

Son cuatro las características de esta nueva subespecie del liderazgo corporativo: 1) son agentes principales de cambio, 2) son intuitivos y socialmente inteligentes, 3) son pensadores sistémicos y 4) están orientados a la acción.

La figura de director o presidente de diseño consiste en un iniciador de cambio para la organización, bien en la forma de sugerencias derivadas de sus reflexiones o —más importante— como una suerte de protectorado creado por él para que afloren propuestas desde las diversas áreas y funciones de la organización. En segundo lugar, los líderes transformadores entienden el balance entre la intuición y los datos; es decir, no desprecian la existencia de números o datos, pero no se paralizan por su ausencia. Tienen un sexto sentido para entender qué está bien y qué no. Esto lo logran también por su inteligencia social que, al permitirle conectar con todos en la organización, hace posible «absorber» puntos de vista diversos para formarse un juicio propio generalmente correcto.

La capacidad para pensar de manera sistémica se refiere a la habilidad para hallar conexiones entre elementos aparentemente aislados y, además, percatarse de la relevancia de esas conexiones para el éxito organizacional. Finalmente, este tipo de líderes está orientado a la acción. El diseño siempre tiene un sesgo profundo hacia la acción, mientras que la gerencia se atora muy a menudo en la discusión. Es precisamente esa distinción entre querer hacer más y hablar menos lo que separa a un director o presidente de diseño del liderazgo convencional (Liedtka y Ogilvie, 2011).

La reinención en la organización

La primera decisión a la que se enfrenta cualquiera que intente reinventar o reimaginar su organización es con cuál de las tres modalidades de liderazgo —presidente ejecutivo, director de diseño o presidente de diseño— hacerle frente a la titánica transformación. La buena noticia es que existen precedentes exitosos para cualquiera de ellas.

Steve Jobs fue el ejemplo más claro de un presidente de diseño (DEO) que llevó a Apple a cotizar cifras récord en la

bolsa de valores, al tiempo que batía todos los pronósticos de participación de mercado con sus constantes innovaciones. Guy Laliberté, creador del Cirque du Soleil, es otro ejemplo del balance entre análisis e intuición puestos al servicio de la reinención de una organización: «Su liderazgo impulsó una cultura definida por la capacidad de comenzar desde cero, de una hoja en blanco, hasta llegar a algo que nadie hubiera jamás soñado» (Martin, 2009: 136).

Para el caso de la creación de una figura como el director de diseño —que trabaja de la mano del presidente ejecutivo para canalizar los esfuerzos transformadores— la referencia es Mauro Porcini, de PepsiCo, el primer ejecutivo que ocupa esta posición en el conocido conglomerado de bebidas y alimentos. Sus contribuciones han ayudado a traducir programas de innovación en resultados tangibles de orden financiero y comercial. La propia Nooyi, presidente de PepsiCo, refiere sobre la selección de Porcini: «Lo más importante fue encontrar a

La figura de director o presidente de diseño consiste en un iniciador de cambio para la organización, bien en la forma de sugerencias derivadas de sus reflexiones o —más importante— como una suerte de protectorado creado por él para que afloren propuestas desde las diversas áreas y funciones de la organización

la persona correcta en Mauro. Nuestra gente inmediatamente entendió la manera en la que él nos podría ayudar a pensar acerca de nuestro proceso de creación y desarrollo de productos» (Ignatius, 2015).

El solo hecho de enarbolar la bandera de la reinención no será, lamentablemente, suficiente. Una vez iniciada la travesía, la organización se enfrentará inequívocamente a la tarea de escoger una de las siguientes opciones: equipar a su CEO, reemplazarlo por un DEO o importar un agente externo para que asuma el papel de CDO. Todo con el propósito de salvaguardar el más originario de todos los instintos: la supervivencia de la organización. **■**

REFERENCIAS

- Betancourt, A. y Villasmil, T. (2015): «Design thinking como aproximación sistémica a la innovación en pymes en Venezuela». Trabajo de grado presentado para la obtención del título de Máster en Administración. Caracas: IESA.
- Giudice, M. e Ireland, C. (2014): *Rise of the DEO: leadership by design*. Nueva York: New Riders.
- Ignatius, A. (2015): «How Indra Nooyi turned design thinking into a competitive advantage: an interview with PepsiCo's CEO». *Harvard Business Review*: <https://hbr.org/2015/09/how-indra-nooyi-turned-design-thinking-into-strategy>.
- Liedtka, J. y Ogilvie, T. (2011): *Designing for growth: a design thinking tool kit for managers*. Nueva York: Columbia Business School.
- Martin, R. (2009): *The design of business: why design thinking is the next competitive advantage*. Boston: Harvard Business School.