LA INERCIA EN LAS JUNTAS DIRECTIVAS: LAS ÉLITES Y LA INNOVACIÓN

La innovación no es responsabilidad solamente del equipo ejecutivo, requiere también compromiso de los directores. Las juntas directivas deben entender las paradojas del mundo actual y valorar la ambidestreza organizacional (vivir el presente labrando el futuro). Las inercias cognitivas de las élites atentan contra los intereses de la organización a largo plazo.

Aramis Rodríguez
y Syramad Cortés

LOS EQUIPOS EJECUTIVOS de las empresas no son los únicos responsables de la innovación, también lo son las juntas o equipos directivos. Cuando una empresa líder atraviesa entornos dinámicos y no es capaz de transformarse o inventar nuevos motores de crecimiento, suele señalarse a su presidente o gerente general como responsable de la incapacidad de adaptación de la organización. Si bien el presidente puede ser objeto de análisis y críticas, no es el único que debe cargar con el estigma de la falta de ambidestreza o incapacidad para manejar las polaridades exigidas por el entorno.

La ambidestreza es una capacidad vinculada directamente con las élites de una organización, para manejar las contradicciones y paradojas que surgen al llevar a cabo, en forma simultánea, actividades de explotación de los negocios corrientes y desarrollo de nuevos negocios (O'Reilly y Tushman, 2011). Si el presidente que conduce a una empresa en un entorno dinámico es un ejecutor de clase mundial, pero fue designado en momentos en los que se necesitaba a un innovador, la responsabilidad de crear nuevos negocios y transformar a la empresa recae no solo sobre él y su equipo ejecutivo, sino también sobre quien lo designó: la junta directiva.

La junta directiva se ubica en un nivel organizativo superior al del presidente, y tiene un papel estratégico en las decisiones que impactan la salud de las compañías (Bathula, 2008). Desde hace un par de décadas, algunos experimentados miembros de juntas directivas sugieren que este órgano de gobierno empresarial tiene un papel trascendental. Para muchos, la junta directiva debe ser responsable de la continuidad de la empresa en el tiempo, porque es el órgano legal escogido por los accionistas para que conecte el pasado con el futuro (Bixler, 1985). En la actualidad, la función de este órgano parece distorsionarse. Últimamente se ha venerado a los accionistas y se ha olvidado a la empresa; esto ha traído como consecuencia que muchas juntas directivas, presidentes y vicepresidentes de compañías que cotizan en bolsa se deban más a los accionistas que a la organización. El resultado es una reducción de las posibilidades de maniobrar en entornos dinámicos (Eccles y Youmans, 2015). ¿Qué sucede con las juntas directivas al momento de enfrentar entornos dinámicos y cambiantes?

Aramis Rodríguez, profesor del IESA. Syramad Cortés, superintendente de planta en Cargill Venezuela.

La inercia: endemia de las élites

Los presidentes y las juntas directivas de las grandes empresas viven hoy con el temor de perder lo que ganaron durante años: clientes, cuota de mercado, ingresos, ganancias, reputación. Esta forma de pensar funciona en mercados y tecnologías estables, pero cada día quedan menos con esas características (Blank, 2016). Aunque el desafío de liderar la innovación provoca un cambio radical en el gobierno de las empresas, existen evidencias de que muchas tienen limitaciones entre sus élites para lograrlo. Según Cheng y Groysberg (2018), lo que más preocupa a las juntas directivas de hoy no es la agilidad estratégica de sus organizaciones frente a los entornos cambiantes, sino las regulaciones de los contextos y la atracción de los mejores talentos. Después de consultar a cinco mil miembros de juntas directivas en empresas que operan en industrias cambiantes, se observó que solo el treinta por ciento tiene la innovación entre sus prioridades, y solo el 21 por ciento considera las tendencias tecnológicas un motivo de preocupación.

Las organizaciones se benefician cuando sus características estructurales (tareas, habilidades y cultura) están alineadas con su interior y con la estrategia (Nadler y Tushman, 1992). Cuando esta alineación crea inercias para favorecer los productos existentes, al mismo tiempo limita o pone trabas a los cambios que podrían producir innovaciones (Leonard-Barton, 1992; Tushman y Romanelli, 1985). Cuanto más alineadas están las estructuras con sus estrategias, y más eficiencia y ganancias se obtienen, los gerentes y las élites de las organizaciones se vuelven más reacios a cambiar y reinvierten en los productos existentes, menos inciertos, a expensas de las innovaciones que pueden implicar riesgos (Kahneman y Tversky, 1979). Cuando la estructura, las estrategias y las habilidades se refuerzan entre sí, los estrategas son psicológicamente más resistentes a cambiarlas (Kaplan, Murray y Henderson, 2003; Tripsas y Gavetti, 2000): el éxito histórico parece estar asociado con un conjunto de sesgos cognitivos individuales que impulsan una patología organizativa (Bazerman y Watkins, 2004).

Las inercias cognitivas de los equipos de alta gerencia son más evidentes que las observadas en las juntas directivas, por la dificultad de acceder a ellas. Sin embargo, algunos expertos sugieren que la inercia es una endemia de las organizaciones, y que los estrategas suelen ser sus causantes (Gavetti, 2005). El papel de los presidentes de empresas líderes que fueron superadas por otras firmas estaba muy claro, pero la pregunta pertinente es si sus juntas directivas hicieron las preguntas correctas o si buscaron los elementos para ser innovadores antes de ser superados por la competencia (Cheng y Groysberg, 2018). No es de extrañar que las grandes empresas que han sido desplazadas por nuevos competidores hayan padecido de una inercia procedente de sus élites directivas y ejecutivas. Si los estrategas de las empresas (directores y ejecutores) se encierran en su forma habitual de pensar y no adaptan sus creencias y supuestos a las nuevas circunstancias, muy posiblemente se queden anclados en modelos de negocio que no tienen sentido con los nuevos hábitos de los consumidores.

Cuando las élites de una organización entran en un estado de inercia cognitiva puede ser muy difícil sacarlas de allí, pues muchos de sus miembros quizá no estén al tanto de que la padecen. Muchas veces esto, en vez de mejorar, empeora, porque los directores tienden a reclutar personas similares a ellos, y en sus reuniones no evalúan las brechas potenciales en sus conocimientos o las deficiencias de sus miembros (Cheng y Groysberg, 2018). Muchas juntas directivas de importantes empresas reconocen que no manejan temas de innovación y tecnología, pero sí dominan bien los asuntos vinculados al cumplimiento operativo, los presupuestos y la planificación financiera. Los expertos sugieren que si los directores no ven la innovación como un imperativo estratégico en un entorno que exige cambios, no invertirán el tiempo ni reclutarán personas para adaptarse a tales cambios, incluyendo presidentes aptos. Todavía se pone mucho énfasis en directores con conocimiento o experiencia en una industria particular, y menos en directores con experiencia en transformación y cambios que visualicen las áreas de negocio de hoy como oportunidades para la creación de nuevos motores de crecimiento.

Juntas que entienden la ambidestreza

¿Qué deberían hacer las juntas directivas para orientarse hacia la innovación y no solo concentrarse en la eficiencia? Aunque hoy es un cliché decir que es necesaria la diversidad para romper con las inercias cognitivas, una junta directiva diversa —no solo en términos de género, raza y edad, sino también en cuanto a perspectivas— es algo que debe considerarse si se desea romper con las inercias en esas instancias de gobierno.

Una junta directiva caracterizada por la ambidestreza puede ayudar a inyectar una variedad de ideas en los debates, que se pueden usar para formular preguntas y directrices estratégicas que crearían tensiones y obligarían a pensar en el corto y en el largo plazo al momento de designar a los presidentes. Una de las funciones más importantes de las juntas directivas es seleccionar y motivar al presidente y a su equipo ejecutivo para que logren los objetivos y las metas de la organización (Bixler, 1985). Si una junta directiva nombra a un presidente con perfil ejecutor, en un momento que exige modificar el modelo de negocio, entonces no está haciendo bien su trabajo.

Aunque el desafío de liderar la innovación está provocando un cambio radical en el gobierno de las empresas, existen evidencias de que muchas tienen limitaciones entre sus élites para lograrlo

El proceso de escogencia de un presidente merece el mismo esfuerzo que el empleado para las decisiones estratégicas. La empresa tecnológica Cisco es un ejemplo de esto. En 2014 su junta directiva inició un proceso para escoger a un nuevo presidente, y determinó que la organización necesitaba en esa etapa una mentalidad más innovadora que ejecutora para competir en una industria que cambiaba rápidamente (Groysberg, Chen y Lobb, 2016). Algo distinto parece haber sucedido en la directiva de Microsoft que, luego de que su fundador, Bill Gates, decidió dejar la presidencia, eligió a Steve Ballmer, un ejecutor de clase mundial en un momento en el que se asomaban grandes tendencias tecnológicas que la empresa desaprovechó por poner la prioridad estratégica en explotar los productos estrella derivados de los paquetes Office (Blank, 2016).

Cuando una junta directiva funciona bien no elige un presidente solo por legado, por presión o por fuerzas mayores, sino que lo hace para responder preguntas estratégicas tales como: ¿Queremos ser una empresa innovadora

que asume riesgos? ¿Debemos centrarnos en la ejecución de nuestro negocio principal, reducir las apuestas riesgosas y maximizar el retorno de los accionistas? Cuando una junta directiva entiende el presente y el futuro, interpone la trascendencia de la compañía a los intereses y sesgos individuales de grupos y líderes particulares, y si tiene que subir mediante «saltos de rana» a personas visionarias que aún no están en la posición jerárquica requerida, lo hacen de forma rigurosa y transparente.

Tal fue el caso de Cisco, cuya junta directiva visualizó a la organización en diez años y decidió saltarse una generación de posibles presidentes: eligió a Chuck Robins, su gerente de ventas. Algo similar hizo la junta directiva de Microsoft en 2014, al seleccionar como presidente a Satya Nadella, director de negocios en la nube, pero que por su demostrada capacidad innovadora y visionaria fue requerido para guiar a Microsoft en el sinuoso camino de las tendencias tecnológicas que se vislumbran. La junta directiva de Alphabet también ha mostrado entender la ambidestreza. Luego de analizar los retos de sus negocios, en 2015 ascendió a Sundar Pichai como presidente de Google después de haber sido la cabeza de las divisiones Android y Chrome (Groysberg, Chen y Lobb, 2016), y tiene a Astro Teller, un conocido emprendedor, como presidente de Google X, organización destinada a desarrollar los negocios del futuro.

Si los directores no ven la innovación como un imperativo estratégico en un entorno que exige cambios, no invertirán el tiempo ni reclutarán personas para adaptarse a tales cambios

Las juntas directivas que abrazan la innovación y sus riesgos desarrollan nuevas formas de trabajar con los presidentes. Sus reuniones ya no consisten en opinar acerca de presentaciones de PowerPoint en las que se revisan los indicadores mensuales de ejecución y sirven para aprobar presupuestos. Ahora se crean discusiones en las que se pide a los miembros de la junta que no solo den respuestas a los dilemas futuros de las empresas, sino que se comprometan (Blanding, 2019).

Después de entrar en algunas juntas directivas para entender cómo funcionaban, tarea difícil por lo herméticas que estas instancias de gobierno suelen ser, Hill y Davies (2017) proponen que las juntas directivas de hoy trabajen en cinco áreas para reconstruirse en favor de la innovación:

1. Establecer una disciplina al agregar o reemplazar miembros. Las juntas de hoy se preocupan porque su composición sea representativa de sus clientes y accionistas. Esto ha conducido a algunas a atraer a candidatos jóvenes, incluidos mileniales, en una apuesta al potencial más que a la experiencia. Otras escogen profesionales con experiencia en tecnología (directores digitales) que tengan capacidad para evaluar si sus empresas invierten lo necesario en esa área particular.
2. Alfabetizar a sus miembros. Las empresas modernas desarrollan activamente la alfabetización colectiva de sus juntas directivas, para que sus miembros creen un conjunto compartido de suposiciones que les permita visualizar no solo el futuro de sus industrias, sino también la aparición de nuevas áreas de negocio. Algunas juntas llevan expertos de industrias diferentes o adyacentes para que impartan «clases magistrales». Otras organizan sesiones con inversionistas ángeles y capitalistas de riesgo para entender la mentalidad y la dinámica de las empresas emergentes que irrumpen en las industrias. También algunas visitan centros tecnológicos como Silicon Valley, aceleradores en mercados emergentes y laboratorios académicos que trabajan en la vanguardia de un área determinada. Al parecer, estas actividades promueven discusiones importantes que aumentan el apetito por la innovación.
3. Crear tensiones. Algunas juntas directivas estimulan las fricciones en las discusiones para luchar contra el *statu quo* y crean tensiones entre sus miembros para estimular el pensamiento, las ideas y la innovación. Algunos miembros de juntas sugieren que estas deben aprender a tolerar el caos en las reuniones y dejar de ser «tan educadas» si esperan que el equipo ejecutivo participe en el pensamiento creativo. Sin embargo, reconocen que lograr esto no es fácil, porque mucha confrontación puede sofocar la disposición de las personas a ofrecer ideas, y mucha solidaridad impide el desafío de nuevas propuestas.
4. Comportarse como socios del equipo ejecutivo para hacer que surjan nuevos pensamientos. Para que ocurran discusiones sobre innovación, ninguna de las partes debe dominar: este es el gran reto en estas instancias en las que el poder legal de la junta no está equilibrado con el del equipo ejecutivo. Sin embargo, algunas juntas directivas han sabido sortear ese desnivel y sienten las reuniones como «sesiones de combate de ideas geniales». Han creado un espacio saludable de conflicto y debate donde los directores se convierten en socios de pensamiento en vez de supervisores. Muchos presidentes buscan más aportes de su junta directiva y algunos alientan el diálogo de sus gerentes con los directores, no solo acerca de las decisiones tomadas sino también acerca de las otras alternativas que fueron consideradas y rechazadas.
5. Fomentar el riesgo y vivir el fracaso. Las juntas directivas de empresas modernas saben que sus organizaciones deben buscar no solo mejoras incrementales, sino también innovaciones radicales. Algunas han entendido que no deben depender de las métricas de resultados tradicionales de ejecución, sino que deben considerar métricas de innovación: «Cuánto aprendiste del experimento de esta nueva iniciativa». Algunas entienden que para tener una idea ganadora deben apostar a muchas perdedoras, por lo que deben aprender a reconocer cuándo una iniciativa debe abandonarse y procurar que sus empresas descubran cómo «fallar y aprender rápido», para que puedan continuar con otros esfuerzos. Tanto ha sido el fomento del riesgo y el fracaso en algunas juntas directivas que algunas desconfían de los presidentes que «juegan a lo seguro». Muchas son escépticas con respecto a los candidatos a presidentes ejecutivos que nunca han experimentado el fracaso.

Las juntas no están —y no deberían estar— interesadas en innovar por el bien de la innovación, sino para el futuro de la organización. Necesitan entender las paradojas del mundo actual y estar integradas por personas que valoren y entiendan la ambidestreza organizacional. Estas personas dan prioridad al presente, pero también al futuro.

Las conversaciones y discusiones de las juntas directivas que entienden la ambidestreza abordan problemas del largo plazo relativos a la innovación, la tecnología y la estrategia de transformación, aunque se vean afectados por problemas más inmediatos a corto plazo. A su vez, es necesario que las juntas directivas sepan dividir y proteger el tiempo en la agenda para mantener las discusiones sobre el futuro, sin dejar que el presente les abrume. Según Groysberg, Cheng y Lobb (2016), las empresas que habitualmente tenían una visión a más largo plazo lograban mejores resultados en materia de innovación en general.

REFERENCIAS

- Bathula, H. (2008): «Characteristics and firm performance: evidence from New Zealand». Tesis de doctorado. Auckland: Auckland University of Technology. https://core.ac.uk/download/pdf/56361170.pdf
- Bazerman, M. y Watkins, M. (2004): «Predictable surprises: the disasters you should have seen and how to prevent them». *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2003/04/predictable-surprises-the-disasters-you-should-have-seen-coming
- Bixler, R. (1985): «The board of directors: major functions and responsibilities». *American Business Review*. Vol. 2. No. 1: 29-34.
- Blanding, M. (2019): «Everyone knows innovation is essential to business success, except board directors». Working Knowledge. Harvard Business School. https://hbswk.hbs.edu/item/everyone-knows-innovation-is-essential-to-business-success-and-mdash-except-board-directors?cid=spmailing-24440825-WK%20Newsletter%2001-09-2019%20(1)-January%2009,%202019
- Blank, S. (2016): «Why Tim Cook is Steve Ballmer and why he still has his job at Apple». Strategyzer. https://blog.strategyzer.com/posts/2016/10/31/why-tim-cook-is-steve-ballmer-and-why-he-still-has-his-job-at-apple?rq=ballmer
- Chen, J. y Groysberg, B. (2018): «Innovation should be a top priority for boards. So why isn't it?». *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2018/09/innovation-should-be-a-top-priority-for-boards-so-why-isnt-it
- Eccles, R. y Youmans, T. (2015): «The real duty of the board of directors». Working Knowledge. Harvard Business School. https://hbswk.hbs.edu/item/the-real-duty-of-the-board-of-directors
- Gavetti, G. (2005): «Strategy formulation and inertia». Harvard Business School Case 705-468. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Groysberg, B., Cheng J. y Lobb, A. (2016): «CEO succession at Cisco (A): from John Chambers to Chuck Robbins». Harvard Business School Case 417-031. https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=51605
- Hill, L. y Davis, G. (2017): «The board's new innovation imperative». *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2017/11/the-boards-new-innovation-imperative
- Kahneman, D., y Tversky, A. (1979): «Prospect theory: an analysis of decision under risk». *Econométrica*. Vol. 47. No. 2: 263-291.
- Kaplan, S., Murray, A. y Henderson, R. (2003): «Discontinuities and senior management: assessing the role of recognition in pharmaceutical firm response to biotechnology». *Industrial Corporate Change*. Vol. 12. No. 4: 203-233.
- Leonard-Barton, D. A. (1992): «Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development». *Strategic Management Journal*. Vol. 13. No. 13: 11-125.
- Nadler, D. M. y Tushman, M. L. (1992): «Designing organizations that have good fit». En M. Gerstein, D. Nadler y R. Shaw (eds.): *Organizational architecture* (pp. 39-56). San Francisco: Jossey- Bass.
- O'Reilly, G. A. y Tushman, M. L. (2011): «Organizational ambidexterity in action: how managers explore and exploit». *California Management Review*. Vol. 53. No. 4: 5-22.
- Tripsas, M. y Gavetti, G. (2000): «Capabilities, cognition and inertia: evidence from digital imaging». *Strategic Management Journal*. Vol. 18. No. 5: 1.147-1.161.
- Tushman, M. y Romanelli, E. (1985): «Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation». En B. M. Staw y L. Cummings (eds.): *Research in organizational behavior*. Vol. 7: 171-222. Greenwich: JAI Press.

Todavía se pone mucho énfasis en **directores** con conocimiento o experiencia en una **industria** particular, y menos en directores con experiencia en transformación