

Deloitte.

Private



Equipos de directores ejecutivos de alto impacto:

Gestionar las polaridades ejecutivas para crear equipos
directivos de alto rendimiento.

Los directores ejecutivos y sus equipos, en virtud de sus puestos de máxima responsabilidad, ejercen un profundo impacto en el rendimiento y la salud de sus empresas. En Deloitte, tenemos la fortuna de interactuar con muchos de estos líderes, lo que nos permite comprender las condiciones, la mentalidad y los comportamientos que prevalecen en los equipos ejecutivos, también conocidos como C-suites, equipos de alta dirección y comités ejecutivos. Fundamentalmente, esto también nos permite observar cómo estas dinámicas humanas pueden tener un impacto positivo o negativo en las empresas y sus grupos de interés.

El volumen de guías para directores ejecutivos y otros líderes empresariales crece día a día, pero su calidad, rigor de pensamiento y practicidad o aplicabilidad pueden variar enormemente.

Muchos de los modelos y marcos convencionales disponibles para ayudar a los directores ejecutivos a comprender qué hace que un equipo sea eficaz tienden a confundir o equiparar los insumos con los resultados. Por ejemplo, suelen afirmar que los equipos de alto rendimiento son innovadores, aprenden y mejoran continuamente, y cuentan con miembros que tienen claras sus funciones y disfrutan de relaciones basadas en la confianza y el respeto. Si bien es cierto que los equipos exitosos presentan estas características, sostenemos que, en gran medida, son el resultado de hacer bien otras cosas, como crear un ambiente de seguridad psicológica y valorar la honestidad y el debate constructivo.

Además, gran parte de las directrices publicadas se centran en los equipos en su sentido más amplio y no tienen en cuenta los matices, las complejidades, las presiones y las responsabilidades que implica operar a nivel ejecutivo.

También conviene recordar que, si bien los equipos directivos tienen el potencial de ejercer un enorme impacto positivo en sus organizaciones, lo contrario también es cierto: cuando los equipos directivos fallan, son disfuncionales o toman malas decisiones, el impacto puede ser devastador.

Hemos tomado nuestra experiencia práctica sobre lo que realmente importa — y lo que realmente funciona— al apoyar a equipos ejecutivos en diversos sectores y regiones, y la hemos combinado con investigaciones y perspectivas de otros campos para desarrollar un marco que ayuda a los equipos ejecutivos a ser más eficaces e influyentes. Este artículo presenta los aspectos principales de nuestro marco. Un segundo artículo describirá las cualidades que los directores ejecutivos deben cultivar y sugerirá algunas acciones que pueden emprender para que el marco funcione de manera óptima.



Polaridades que gestionar, no problemas que resolver.

Los directores ejecutivos y sus ejecutivos luchan constantemente por encontrar la mejor manera de emplear su tiempo limitado y asignar los escasos recursos a su disposición para abordar la miríada de oportunidades, problemas y riesgos que ellos y sus empresas enfrentan. Por esta razón, la idea de que existe una solución sencilla para resolver cada problema puede ser seductora. Y, una vez que han dado con lo que creen que es "la respuesta", no es raro que los altos directivos la persigan con determinación. Por ejemplo, la búsqueda de un crecimiento rentable: en respuesta a la disminución de las ganancias, observamos a un director ejecutivo recién nombrado implementar un costoso y absorbente programa de transformación para llevar el negocio a nuevos mercados, productos y formas de operar. Desafortunadamente, implementó esta estrategia sin comprender ni respetar el

La cultura y los valores que habían hecho de la empresa un éxito desde un principio. Como resultado, el programa de transformación eliminó lo que funcionaba bien y era eficaz; no logró el impacto esperado; y el director ejecutivo perdió su puesto.

El primer y más significativo error que cometió el director ejecutivo en este ejemplo fue tratar el problema de la disminución de la rentabilidad como un problema que necesita una solución, en lugar de como el síntoma de una polaridad, en este caso la necesidad de innovar y evolucionar sin dejar de ser fiel al ADN de la organización.

Una polaridad, también conocida como paradoja o falsa dicotomía, es un par de objetivos que en un principio pueden parecer incompatibles o contradictorios, pero que, de hecho, son interdependientes;

Cada enfoque tiene sus ventajas y desventajas (véase la figura 1). Ambos son necesarios a lo largo del tiempo para obtener resultados positivos y lograr un alto rendimiento sostenido. Las polaridades no requieren soluciones, sino una gestión continua y reflexiva.

La existencia e importancia de las polaridades están bien establecidas por psicólogos y científicos organizacionales, quienes han descubierto que las personas que aprenden a aceptar, en lugar de rechazar, las demandas opuestas o contrapuestas muestran mayor creatividad, flexibilidad y De hecho, estudios sobre premios Nobel, científicos que cambiaron el mundo y escritores galardonados han demostrado que todos tienen algo en común: una "mentalidad paradójica".

66

"La prueba de una inteligencia superior es la capacidad de mantener dos ideas opuestas en la mente al mismo tiempo y seguir funcionando con normalidad."

F. Scott Fitzgerald

99

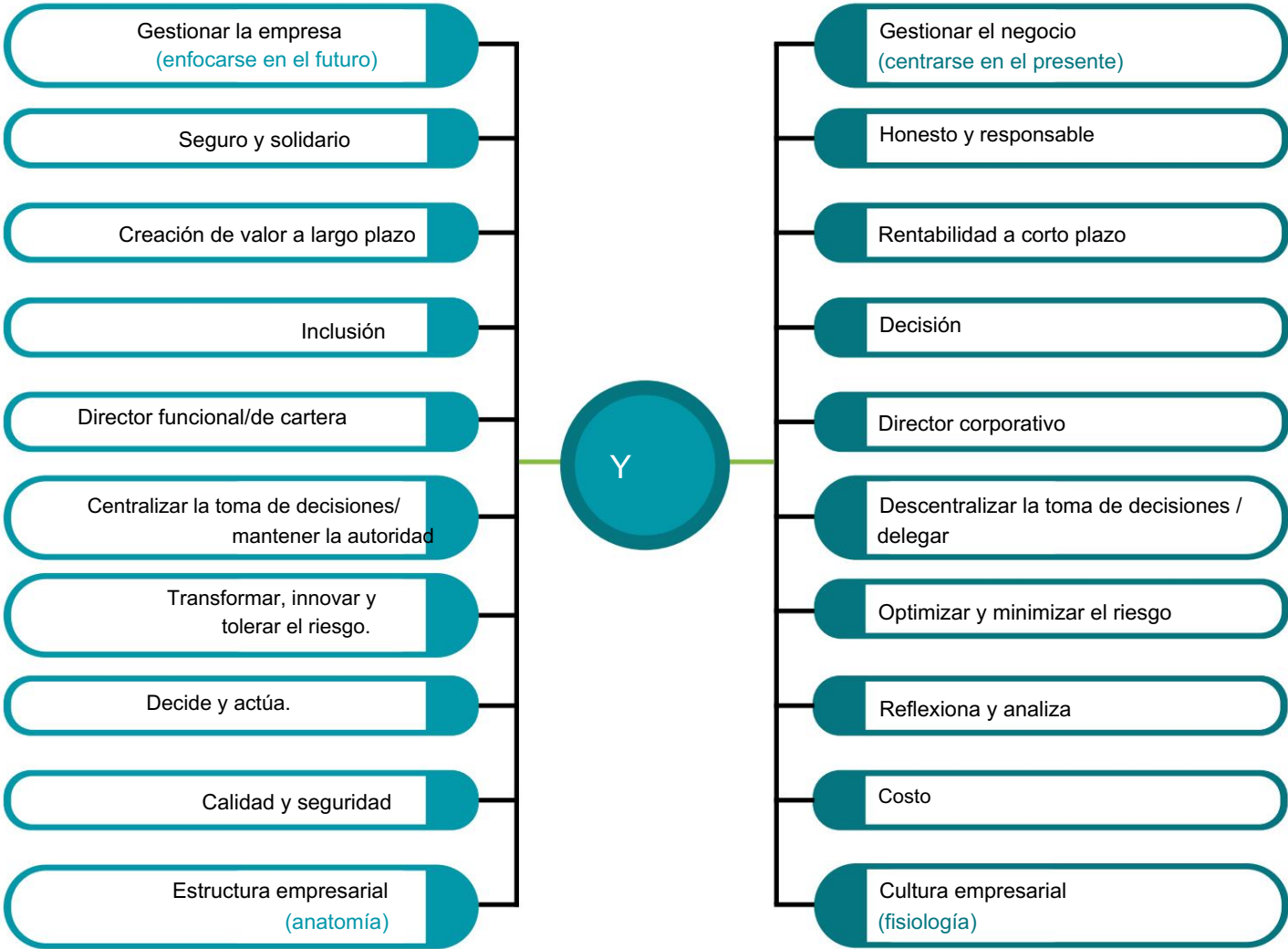
Algunas de las marcas más famosas y exitosas del mundo tienen paradojas en el centro de su cultura corporativa. Por ejemplo, Toyota adopta el doble objetivo de mantener la estabilidad a la vez que fomenta la reforma constante, y Apple hace hincapié en la innovación en el diseño y la calidad junto con una eficiencia operativa extrema.¹



¹ Para profundizar en este tema, consulte el excelente artículo de Loizos Heracleous y David Robson en www.bbc.com/worklife/article/20201109-why-the-paradox-mindset-is-the-key-to-success.

En la figura 1, hemos esbozado algunas polaridades ejecutivas comunes o «dicotomías falsas» y animamos a los lectores a analizar cómo se aplican a sus propias empresas. Evidentemente, su aplicabilidad variará según la escala, la madurez y el propósito de la organización, pero los directores ejecutivos y otros altos directivos deben reconocer que se trata de polaridades persistentes, no de problemas puntuales que requieren una solución definitiva. Para comprender sus matices y complejidad, los líderes deben gestionar la dinámica inherente entre ellas y alcanzar un estado de equilibrio dinámico a lo largo del tiempo.

FIGURA 1:
Polaridades ejecutivas comunes que los directores ejecutivos y sus equipos deben gestionar



Dos polaridades ejecutivas clave

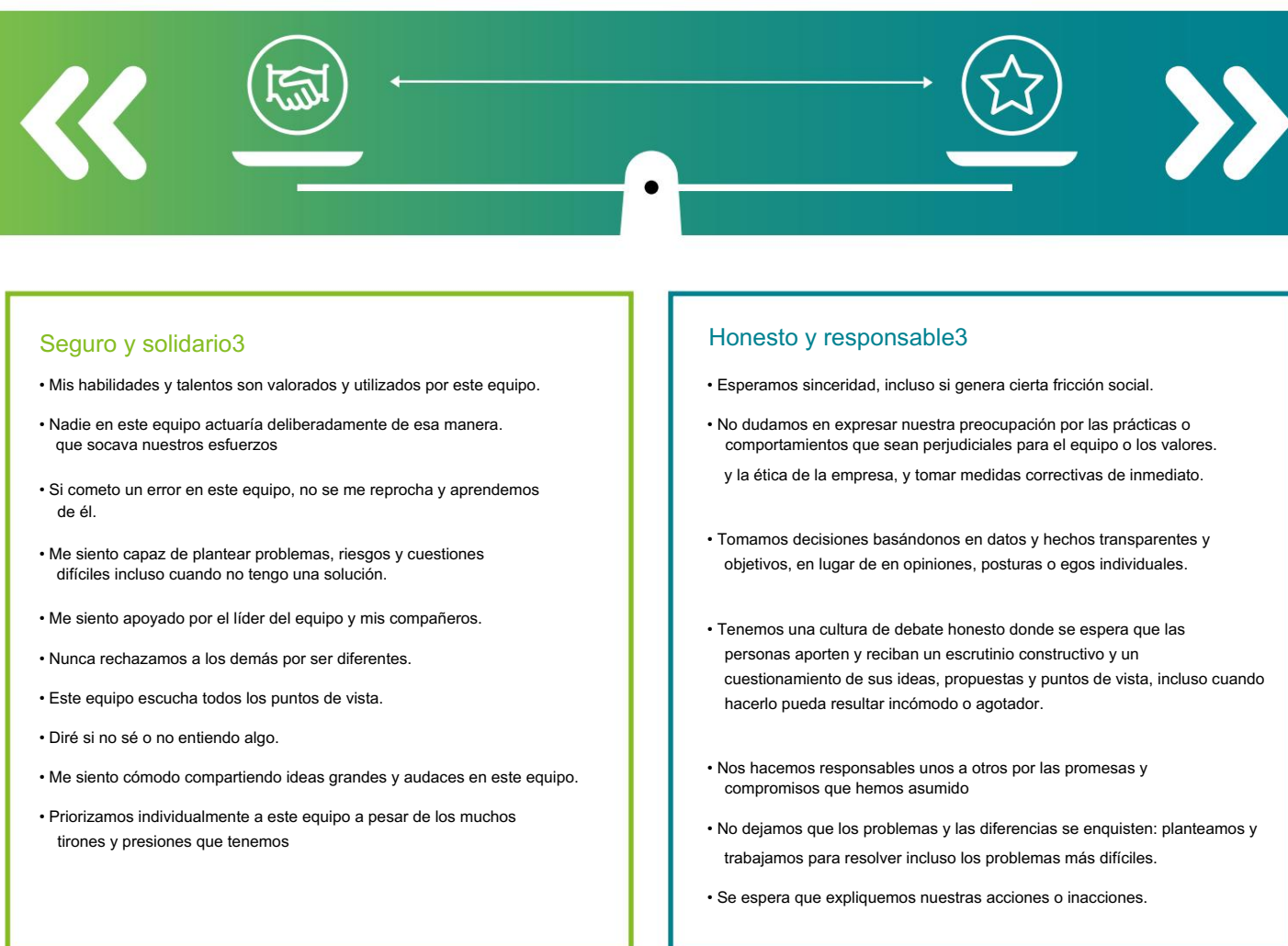
En nuestro trabajo con equipos directivos, hemos observado que los directores ejecutivos más exitosos y sus equipos prestan especial atención a dos polaridades clave, gestionándolas y manteniéndolas en equilibrio. Este artículo explora las características de una buena gestión de cada una de estas polaridades y las desventajas de priorizar una sobre la otra, descuidando la otra.

Polaridad 1: Dinámica de equipo

Los directores ejecutivos más exitosos con los que trabajamos hablan mucho sobre el poder de los equipos y sobre cómo el predictor más significativo del éxito organizacional es la forma en que su propio equipo opera y se comporta.² La primera polaridad se relaciona con la creación de una dinámica dentro y fuera del equipo que sea segura y de apoyo, a la vez que fomente conversaciones desafiantes y responsables. Las características asociadas con una buena gestión de esta polaridad se describen en la figura 2.

FIGURA 2 - DINÁMICA DE EQUIPO:

Un entorno seguro y solidario, honesto y responsable.



² Consulta el libro "Into the driving seat: Navigating the CEO journey", disponible en deloitteacademy.co.uk.

³ Adaptado de «Por qué la innovación depende de la honestidad intelectual». Dyer, Gurr, Lefrant, Howell. MIT Sloan Management Review. Primavera de 2023.

Dinámica de equipo (continuación)

En nuestra experiencia, los directores ejecutivos suelen tener una predisposición, consciente o inconsciente, hacia un extremo de esta polaridad de la dinámica de equipo. Esta predisposición puede derivarse de su estilo personal o de sus creencias sobre qué hace que un equipo directivo sea eficaz y qué puede hacerlo disfuncional. Si se permite que esta predisposición influya en la forma en que seleccionan y desarrollan a su equipo, existe el riesgo de que prioricen el desarrollo y el mantenimiento de un clima de equipo seguro y de apoyo sobre uno que sea exigente y responsable, o viceversa. Esto representa un problema porque, como hemos visto, los directores ejecutivos exitosos necesitan ambas cualidades en sus equipos. Si esta polaridad no se gestiona adecuadamente, existen consecuencias negativas previsibles.



Una dinámica de equipo excesivamente segura y comprensiva puede conllevar los siguientes inconvenientes:

- Falta de urgencia o ritmo: incumplimiento de plazos y falta de implementación de decisiones.
- Los ejecutivos no se preparan adecuadamente para las reuniones.
- Se generalizan los problemas de mala o decreciente calidad y, con el paso del tiempo, surgen crisis.
- Se justifica el mal desempeño y se evita el conflicto.
- Las prioridades de la dirección carecen de claridad, y las funciones y responsabilidades están mal definidas o se superponen.
- Tolerancia ante el mal comportamiento o el comportamiento que sea incompatible con los valores de la empresa.
- Falta de gestión de riesgos y de debida diligencia.
- Uno o dos ejecutivos que dominan y el surgimiento del pensamiento grupal; prevalece un clima de "positividad tóxica" en el que las opiniones disidentes son desestimadas o invalidadas y reemplazadas por falsas garantías.



Una dinámica de equipo excesivamente exigente y centrada en la responsabilidad puede conducir a:

- Los ejecutivos se agotan y, como consecuencia, la retención y la captación de ejecutivos se están convirtiendo en un problema debido a la mala reputación en el mercado. Esto, a su vez, conlleva una pérdida de memoria corporativa y retrasos significativos en la implementación de proyectos e iniciativas clave.
- El desafío se percibe como un ataque personal, lo que lleva a... a ejecutivos que mantienen un perfil bajo o toman medidas para defender y proteger su reputación
- Reticencia a ser honestos y abiertos; ejecutivos comienzan a mostrarse recelosos a la hora de compartir ideas audaces o de revelar lo que no saben o no entienden entre sí. Incluso pueden comenzar a minimizar u ocultar evidencia de problemas potenciales o reales. Todo esto puede permitir que los riesgos y las vulnerabilidades se cristalicen.
- Las decisiones se reexaminan constantemente y nunca se finalizan, lo que resulta en una falta de alineación, impulso y progreso.
- Predominan los comportamientos pasivo-agresivos. Por ejemplo, los ejecutivos pueden estar de acuerdo con una iniciativa en una reunión, pero luego no apoyarla abiertamente ni hacer nada para que avance fuera de la reunión.
- Alianzas o facciones secretas entre ejecutivos está surgiendo, lo que lleva a la sensación de un "grupo dentro de un grupo".
- El cambio, la innovación y la creatividad se están agotando.
- Escasez de información o sobrecarga de información, ambas conducen a una mala toma de decisiones.

“

"Los directores ejecutivos exitosos necesitan ambas cualidades en sus equipos." Si la polaridad no se gestiona adecuadamente, se pueden prever consecuencias negativas.

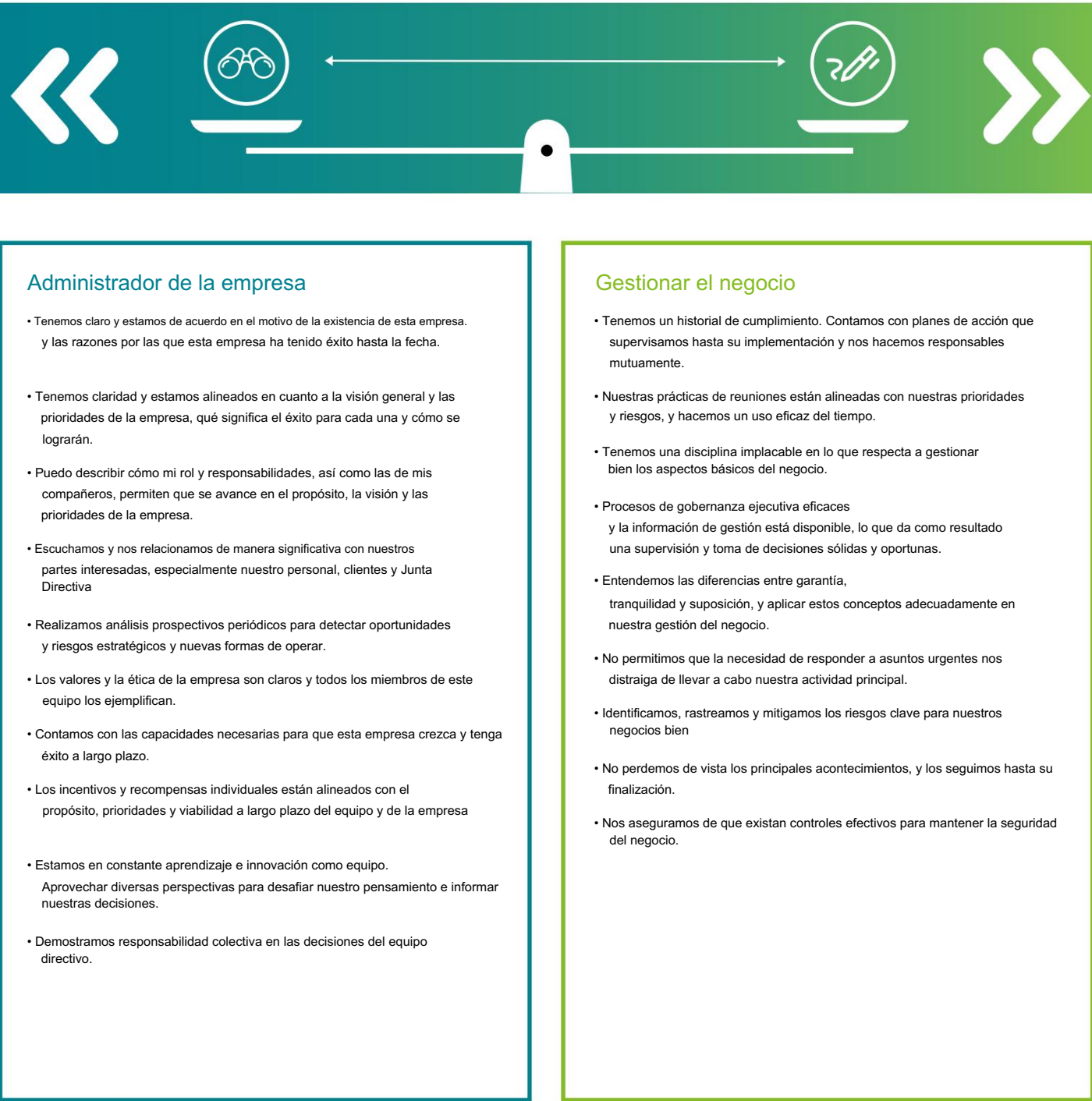
”



Polaridad 2: Liderazgo empresarial

La segunda polaridad ejecutiva clave que los directores generales y sus equipos deben gestionar se refiere al liderazgo general de la empresa, específicamente a la administración y gestión del negocio. Como comentó recientemente un director general con experiencia a su equipo recién nombrado: «Tendremos éxito si trabajamos constantemente tanto EN el negocio como DENTRO del negocio». Las características asociadas a esta polaridad se describen en la figura 3.

FIGURA 3 - LIDERAZGO EMPRESARIAL:
Administrar la empresa - Gestionar el negocio



Liderazgo empresarial (continuación)

En nuestra experiencia, los directores ejecutivos no siempre logran el equilibrio adecuado entre la administración y la gestión. En particular, hemos observado que los directores ejecutivos nombrados durante un período de estancamiento o incluso crisis para la empresa corren el riesgo de priorizar un extremo sobre el otro.



Priorizar la administración responsable sobre la gestión del negocio principal puede conducir a:

- Bajo rendimiento en relación con los indicadores clave de rendimiento (KPI).
- Incumplimiento de plazos y no materialización de los beneficios anunciados (incluido el retorno de la inversión) de los programas de transformación.
- Falta de disciplina en torno a procesos empresariales clave como la gestión de efectivo.
- Desafíos para mantener los estándares de calidad y seguridad.
- Incumplimiento de los requisitos normativos y de cumplimiento
- Disminución de la cuota de mercado debido a que la empresa está distraída por los esfuerzos de transformación.



Dar prioridad a la gestión sobre la administración puede poner a las empresas en riesgo de lo siguiente:

- Falta de dirección y sentido de propósito.
- No detectar ni gestionar los riesgos estratégicos
- Incapacidad para aprovechar las oportunidades estratégicas
- Posibles infracciones éticas y consiguientes daños a la reputación
- Una lucha por innovar, cambiar e integrar nuevos negocios
- Quedarse paralizado por el cumplimiento y dejar de revisar o cuestionar los controles establecidos

“

"Según nuestra experiencia, los directores ejecutivos no siempre logran el equilibrio adecuado entre la administración y la gestión."

”



Exagerar

En el peor de los casos, los directores ejecutivos y los altos cargos que se centran excesivamente en un extremo de una polaridad a expensas del otro acaban experimentando justo lo contrario de lo que intentan conseguir.

Tomemos como ejemplo a un director ejecutivo con el que trabajamos, quien dirigía una gran empresa multinacional. Asumió el cargo en un momento de crecimiento negativo para el negocio. Su predecesor era considerado "blando" y demasiado confiado por la junta directiva. Por lo tanto, el nuevo director ejecutivo, elegido por la junta para inyectar ritmo y revolucionar las cosas, llegó a la empresa con un enfoque demasiado desafiante e incluso agresivo. Su objetivo era infundir un sentido de urgencia, encauzar iniciativas clave y lograr una mayor transparencia. Con el tiempo, sus ejecutivos se volvieron reacios a ser abiertos y honestos con él, ya que decir la verdad a menudo resultaba en una avalancha de críticas.

percibido como crítica personal en lugar de desafío constructivo.

En consecuencia, altos ejecutivos dimitieron, lo que generó carencias de capacidad y conocimiento que, a su vez, provocaron que las iniciativas clave se retrasaran aún más con respecto al presupuesto y al calendario previsto.

Además, al elegir a un nuevo director ejecutivo con un carácter muy diferente al del anterior, el Consejo de Administración demostró algo que solemos observar: la tendencia humana natural a creer que la solución a los problemas es lo opuesto a lo que se tiene actualmente. Si bien es cierto que el nuevo director ejecutivo debía exigir más responsabilidades que su predecesor, esto no debería haber ido en detrimento de un ambiente de equipo seguro y solidario, ambos esenciales para el éxito.

Tal vez no deberíamos sorprendernos de que esto suceda dado el gran volumen de investigación y pensamiento que respalda su ocurrencia.⁴ El escritor y filósofo Aldous Huxley acuñó el término "Ley del esfuerzo inverso" al señalar que "cuanto más nos esforcemos con voluntad consciente para hacer algo, menos éxito tendremos".

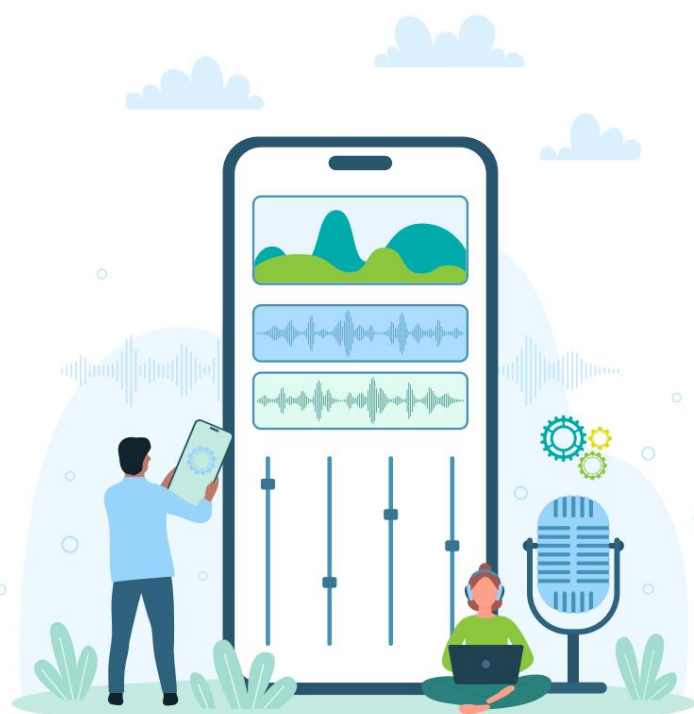
En este artículo hemos esbozado los elementos clave de un marco diseñado para ayudar a los directores ejecutivos y a sus equipos a comprender esta dualidad y los síntomas del desequilibrio. Este marco de trabajo surge de nuestra experiencia trabajando con directores generales y sus ejecutivos, y se basa en investigaciones y enfoques científicos que no suelen asociarse con la creación de equipos eficaces en el mundo empresarial.

Quisiéramos destacar dos lecciones clave que los altos directivos deberían tener en cuenta:

01 Mantén una mente abierta y curiosa respecto a las polaridades que puedan estar operando en tu empresa. Antes de creer que tienes la solución a un problema, considera si, de hecho, estás lidiando con una polaridad que se ha desequilibrado y que, como resultado, solo te está causando dolores de cabeza y no beneficios.

02 Gestiona conscientemente las polaridades más importantes para tu negocio, resistiendo la tentación de dar demasiada importancia o invertir en un extremo más que en el otro.

En última instancia, el objetivo debe ser lograr un equilibrio dinámico en las polaridades ejecutivas, pero es importante reconocer que esto no significa encontrar el equilibrio perfecto y aferrarse a él. A medida que cambian las condiciones, los equipos y los objetivos, el equilibrio entre las polaridades también debe adaptarse, a veces favoreciendo un extremo, a veces el otro. Piénselo como ajustar los graves y los agudos al escuchar distintos tipos de música: rap o rock frente a música clásica o jazz. El rol del líder es adaptar su propio estilo y establecer un equilibrio adecuado para cada momento, y estar preparado para ajustarse cuando cambien las circunstancias.



⁴ Para obtener más información sobre este tema, consulte <https://bigthink.com/neuropsych/law-reversed-effort/>

Esperamos que este artículo les haya resultado útil y estimulante. En nuestro segundo artículo de esta breve serie, Describiremos las condiciones que los directores ejecutivos pueden establecer para gestionar mejor las polaridades clave de la dinámica de equipo y liderazgo empresarial.

COLABORADORES



Jay Bevington

Socio, miembro del consejo de

administración y líder de asesoría ejecutiva en Deloitte Oriente Medio

Teléfono +971 54 304 0455

javevington@deloitte.com



Jonathan Calascione

Socio, Consultoría Monitor Deloitte

Deloitte Reino Unido

Teléfono +44 7802 215323

jcalascione@deloitte.co.uk



David Conradie

Director General, Líder de Servicios de Liderazgo Global

Deloitte Francia

Tel. +33 1 40 88 28 00

daconradie@deloitte.fr



Steven Picken

Gerente sénior, Consultante

Deloitte Reino Unido

Teléfono +44 113 292 1305

stevenpicken@deloitte.co.uk



Timothy Dever

Consultoría para la Junta

Directiva y la Dirección

Ejecutiva

Deloitte Oriente Medio

Teléfono +97154 494 7749

tdever@deloitte.com



Scott Whalan

Socio, Deloitte

Líder privado

Deloitte Oriente Medio

Teléfono +97150 590 2587

scwhalan@deloitte.com

EXPRESIONES DE GRATITUD

Agradecemos a las siguientes personas sus valiosas contribuciones a este artículo:

Anna Marks, Carolina Arbelaez DeLa Espriella, David Hill, David Lock KC, Douglas Harrop, Dr. Ian Stewart, Dr. Mahmoud Yamany, Dr. Martyn Davies, Duncan Macaulay, Em Sendall, Euan Isles, Fiona Greenham, Jeremy Lester, Jessica Dooley, Joe Ucuzoglu, John Guziak, Jon Dewey, Joshua Steiner, Lord Gerry Grimstone, Louise Ashley, Maff Potts, Malcolm Wilkinson, Michael Vavakis, Nick Turner, Peter Lawlor, Profesor Clive Kay, Rashid Bashir, Richard Hird, Samera Asad, Sean Kelly, Sir Jim Mackey, Sir Julian Hartley, Stephen Mercer, Valarie Daunt, Vishal Wanchoo, Will Smith.

Deloitte.

Private

Esta publicación se ha redactado en términos generales y, por lo tanto, no debe considerarse aplicable a situaciones específicas; la aplicación de los principios aquí expuestos dependerá de las circunstancias particulares de cada caso, y le recomendamos que consulte con un profesional antes de actuar o abstenerse de actuar basándose en el contenido de esta publicación.

Deloitte & Touche (ME) LLP ("DME") es la filial para los territorios de Oriente Medio y Chipre de Deloitte NSE LLP ("NSE"), una sociedad de responsabilidad limitada del Reino Unido y firma miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una sociedad privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL").

Deloitte se refiere a una o más de las entidades de DTTL, su red global de firmas miembro y sus entidades relacionadas. DTTL (también conocida como «Deloitte Global») y cada una de sus firmas miembro son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL, NSE y DME no prestan servicios a clientes. Para obtener más información, visite www.deloitte.com/about.

Deloitte es un proveedor líder mundial de servicios de auditoría y aseguramiento, consultoría, asesoría financiera, asesoría de riesgos, impuestos y servicios relacionados. Nuestra red de firmas miembro, presente en más de 150 países y territorios, presta servicios a cuatro de cada cinco empresas incluidas en la lista Fortune Global 500®. Descubra cómo los aproximadamente 300 000 profesionales de Deloitte generan un impacto significativo en www.deloitte.com.

DME estará encantada de asesorar a los lectores sobre cómo aplicar los principios expuestos en esta publicación a sus circunstancias particulares. DME no asume ninguna responsabilidad por las pérdidas que pueda sufrir cualquier persona, ya sea actuando o absteniéndose de actuar, como consecuencia del contenido de esta publicación.

DME es una firma líder de servicios profesionales con presencia ininterrumpida en la región de Oriente Medio desde 1926. Su presencia en la región se materializa a través de entidades jurídicas afiliadas e independientes, las cuales cuentan con licencia para operar y prestar servicios conforme a las leyes y regulaciones vigentes en cada país. Las filiales y entidades relacionadas de DME no pueden obligarse entre sí ni a DME, y al prestar servicios, cada filial y entidad relacionada actúa de forma directa e independiente con sus propios clientes, siendo responsable únicamente de sus propios actos u omisiones, y no de los de ninguna otra filial.

DME ofrece servicios de auditoría y aseguramiento, consultoría, asesoría financiera, asesoría de riesgos y asesoría fiscal a través de 27 oficinas en 15 países, con más de 5.000 socios, directores y empleados.

© 2024 Deloitte & Touche (ME). Todos los derechos reservados.

Diseñado por CoRe Creative Services. RITM1638919