



HABILIDADES COMPETITIVAS

LOS JUEGOS DE ROL DE LA GERENCIA

**Gestionar el presente, olvidar selectivamente
el pasado y crear el futuro**

HABILIDADES COMPETITIVAS: LOS JUEGOS DE ROL DE LA GERENCIA

PLANTEAMIENTO

En una de sus varias presentaciones como conferenciante en universidades de negocios de Estados Unidos, BUD SELIG, el dinámico ejecutivo de la MLB (Liga Mayor de Béisbol), fue cuestionado si alguna vez en el ejercicio de su *activa gerencia* se había cuestionado acerca de la vulnerabilidad del holding de franquicias del béisbol ante la irrupción de los nuevos modelos de consumo de la economía global. Su respuesta fue práctica y contundente. “Si no lo hubiera hecho, hoy no sería el Comisionado del béisbol americano”. Y justificaba la contestación como el único ejercicio al interior de la empresa que permite al directorio ejecutivo cuestionar desde una mirada objetiva y crítica el pasado, presente y futuro de la producción de la empresa para la reinención del arquetipo de negocio. En analogía, dos expertos en negocios internacionales e innovación: VIJAY GOVINDARAJAN y CHRIS TRIMBLE, en su obra *The Other Side of Innovation – Solving the Execution Challenge*, plantean que para evaluar la fragilidad de una organización, la gerencia deberá realizar una prueba de diagnóstico que consiste en tomar en fichas separadas todas las iniciativas importantes. Luego, roturarlas en tres cajas. *La primera: Gestionar el presente. La segunda: Olvidar selectivamente el pasado. Y la tres: Crear el futuro.* El juego de los Directores Ejecutivos será el de actuar simultáneamente en las TRES CAJAS para reconocer que la 2 y la 3 no tienen que ver con dónde estará la compañía en 20 años, pero si un indicador de hoy para preparar el futuro con base en la información de saber con acierto qué destruir y qué crear.

El éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.

UN CEO CON VISIÓN DE FUTURO DEBE HACER TRES COSAS: GESTIONAR EL PRESENTE, OLVIDAR SELECTIVAMENTE EL PASADO Y CREAR EL FUTURO.

Piense en algunas grandes innovaciones de esta última década: Google, Netflix y Skype. Ahora pregúntese, ¿por qué Google no fue creado por Microsoft? ¿Netflix por Blockbuster? ¿Skype por AT y T?

Para evaluar la vulnerabilidad de su compañía, haga esta prueba de diagnóstico: en fichas separadas escriba todas las iniciativas importantes que actualmente se llevan a cabo en su organización. Después cree tres cajas y etiquételas “Caja 1: *Gestionar el presente*”, “Caja 2: *Olvidar selectivamente el pasado*” y “Caja 3: *Crear el futuro*”.

Después, dedique unos minutos a imaginarse a su sector en cinco, 10 o incluso 20 años (tan lejos como pueda visualizarlo razonablemente). Piense en todas las fuerzas de cambio a las que se enfrenta su sector: tecnología, demografías de los clientes, regulación, globalización y así en más. Con esas fuerzas en mente, haga calzar cada una de las iniciativas con las cajas apropiadas: aquéllas que tienen por objetivo mejorar el desempeño del negocio actual deben ir en la caja 1; las que apuntan a ponerle fin a algo

productos y servicios de bajo desempeño, políticas y prácticas obsoletas, supuestos y formas de pensar que ya no sirven van en la caja 2 y aquéllas que preparan a su organización para el largo plazo, en la caja 3.

Para que las compañías puedan perdurar, deben lograr un correcto equilibrio entre las fuerzas de preservación (caja 1), destrucción (caja 2) y creación (caja 3). Lograr ese equilibrio es la tarea más importante del CEO (Director, gerente), pero la mayoría de las compañías privilegia excesivamente la caja 1. Las fuerzas de preservación no tienen rival. Las fuerzas de destrucción y creación son opacadas, superadas y desfavorecidas. Por cierto, el trabajo de preservación la ejecución del modelo de negocios vigente en el día a día es vitalmente importante. Los CEO (Directores, gerentes), deben implementar bien la caja 1 o no durarán mucho en el cargo. Deben concentrarse diariamente en la excelencia en el desempeño y la mejora continua, tal como lo han hecho durante años compañías como Wal-Mart y Southwest Airlines. Las mejores empresas de caja 1 son eficaces y eficientes, como un automóvil bien diseñado. Coordinan una variedad sorprendentemente compleja de acciones humanas, al igual que los engranajes, pistones y ejes de un auto.

Pero la caja 1 no es la única responsabilidad de los CEO (Directores, gerentes). También deben cumplir apropiadamente con las cajas 2 y 3. Lamentablemente, la mayoría ignora la destrucción y la creación hasta que es demasiado tarde. Ceden ante una miríada de presiones de corto plazo: fuertes exigencias para generar ingresos trimestrales, aversión al riesgo, incomodidad ante la incertidumbre, resistencia al cambio, extrapolación lineal de experiencias pasadas y poca disposición a canibalizar negocios establecidos. Como resultado, muchas compañías son incapaces de transformarse.

El fracaso puede no ser evidente en lo inmediato, pero tarde o temprano la mayoría de los sectores pasa por cambios no lineales que amenazan a los actores establecidos. Por ejemplo, los grandes avances en la ingeniería genética han revolucionado el sector farmacéutico. Nuevas preocupaciones acerca de la calidad ambiental han planteado amenazas serias a los sectores que requieren de un alto consumo energético. La globalización ha abierto las puertas de India y China, donde rivales desconocidos están amenazando a compañías establecidas con productos a precios ultra bajos.

HABILIDADES COMPETITIVAS: LOS JUEGOS DE ROL DE LA GERENCIA

Si bien la mayoría de las empresas aborda hábilmente el cambio lineal, quedan consternadas ante el cambio no lineal. Los esfuerzos de transformación, en el mejor de los casos, parecen simples, como si se intentara en vano transformar un auto en un avión atornillándole dos alas. Por ejemplo, piense en cómo Sony ha ido quedándose atrás con los reproductores de música portátiles y los lectores electrónicos de libros, o en las luchas de Nokia y Motorola para mantenerse a la par con la rápida evolución de los teléfonos inteligentes.

Para ganar ahora y en el futuro, los CEO deben operar simultáneamente en las tres cajas. Deben reconocer que las cajas 2 y 3 no tienen que ver con dónde estará la empresa en 20 años, sino que dicen relación con lo que se debe hacer hoy para prepararse para el futuro. Eso es más fácil decirlo que hacerlo, ya que no sólo es cuestión de equilibrar recursos entre las tres cajas. Los CEO también deben saber exactamente qué destruir y qué crear.

A primera vista, la caja 2 dice relación con aquellas líneas de negocios que tienen un mal desempeño o que ya no encajan con la estrategia de la compañía y que, por lo mismo, deben ser cercenadas. Algunas compañías hacen eso consistentemente. Corning, por ejemplo, ha estado eliminado negocios maduros durante décadas, como su línea de utensilios de cocina y bombillas, para centrarse en oportunidades de alto crecimiento. Y cuando las firmas japonesas comoditizaron el mercado para la memoria dinámica de acceso aleatorio un componente clave de las computadoras Andy Grove, cofundador de Intel, cambió la dirección de la compañía hacia el mercado de los microprocesadores. Este tipo de desinversiones son traumáticas pero no ofrecen ningún misterio en lo conceptual. Para cercenar un negocio simplemente se requiere el compromiso de ejecutivos poderosos.

Es mucho más difícil cercenar una amenaza no tan evidente de la caja 2: la memoria organizacional. A medida que los ejecutivos operan el negocio central, desarrollan prejuicios, supuestos y formas de pensar profundamente arraigados. Éstos se siguen arraigando en los procesos de planificación, sistemas de evaluación de desempeño, estructuras organizacionales y políticas de recursos humanos. La memoria organizacional es particularmente poderosa en las compañías que tienden a realizar ascensos internos y que tienen culturas homogéneas, mecanismos fuertes de socialización y una larga trayectoria de éxitos. Este tipo de memoria tan profundamente arraigada puede ser excelente para la preservación (caja 1), pero si no se controla lo suficiente (caja 2), se interpone en el flujo creativo (caja 3). Ésa es la razón por la cual todas las iniciativas de la caja 3 deben comenzar en la caja 2.

Conclusión: antes de crear, es necesario olvidar. Para comprender cómo una compañía puede gestionar las tres cajas exitosamente, vamos a usar el ejemplo de Infosys Technologies Limited de India.

La transformación de un modelo de negocio EL CASO INFOSYS

El 31 de julio de 2006, el presidente de Infosys, N.R. Narayana Murthy, se paró frente a miles de empleados en Mysore, India y presionó un botón naranja. En la otra mitad del mundo, comenzaron las transacciones en Nasdaq. Como parte de la celebración del aniversario número 25 de Infosys, tocar el timbre de apertura desde miles de kilómetros de distancia era un símbolo de la forma en que se estaba transformando la economía global.

Para las personas que intentaban comprender el fenómeno del offshoring o subcontratación de servicios en países extranjeros, Infosys era la mejor demostración. De hecho, había inspirado a Thomas Friedman a escribir *La tierra es plana*, una breve historia del siglo XXI (Editorial Martínez Roca, 2006). La compañía había demostrado que su servicio central, el desarrollo de software personalizado para corporaciones, no tenía que prestarse en las instalaciones del cliente. La mayor parte del trabajo podía realizarse desde miles de kilómetros de distancia en India, país rico en talentos y con bajos costos. Infosys llamó a su forma de abordar los negocios el “*modelo de prestación de servicios global*”.

El acelerado auge de Infosys es legendario en India. En los años 80, la compañía era sólo un pequeño grupo de programadores que habían viajado desde el sur de Asia hacia Estados Unidos para ofrecer sus servicios. Pero a inicios de los años 90, la rápida desregulación y el surgimiento de internet le abrieron las puertas al modelo de *prestación de servicios global*. Hoy Infosys es una firma de servicios de TI avaluada en 5.000 millones de dólares, con más de 100.000 empleados y una capitalización de mercado cercana a los 40.000 millones de dólares.

Con un rápido aumento en sus ingresos a fines de la década de los 90, hubiese sido fácil para Infosys enfocarse en su preservación. Pero Murthy estaba determinado a desafiar a las compañías más grandes en el sector de servicios de TI, incluyendo a IBM y Accenture. Junto al entonces CEO Nandan Nilekani, tenían una hipótesis acerca de cómo evolucionaría el sector. Sus clientes más exigentes estaban frustrados por el hecho de tener que trabajar simultáneamente con múltiples empresas de servicios, donde ninguna se responsabilizaba plenamente. Murthy y Nilekani creían que en algún momento los clientes contratarían a una sola firma que pudiera prestarles servicios integrales de TI. Esta empresa hipotética proporcionaría un equipo de consultoría en gestión que rediseñaría las operaciones y escribiría nuevas especificaciones para nuevos sistemas de TI. Después, esa misma compañía desarrollaría, pondría a prueba, instalaría y mantendría el nuevo hardware y software y podría hasta aceptar la responsabilidad por ejecutar operaciones rutinarias para los clientes, como el procesamiento de transacciones.

HABILIDADES COMPETITIVAS: LOS JUEGOS DE ROL DE LA GERENCIA

Esto implicaba una transformación radical del sector. Si múltiples rivales pasaban a ofrecer servicios integrales, empresas que habían sido socios se transformarían en rivales. El sector sólo tendría espacio para unos pocos jugadores muy grandes. La intención de Infosys era ser uno de ellos y usar su dominio del modelo de prestación de servicios global para desempeñarse mejor que sus rivales. Para lograrlo, la compañía necesitaba crear varios servicios nuevos y, a la vez, seguir operando su negocio existente y de rápido crecimiento. Al impulsar intensamente las cajas 2 y 3, el crecimiento de Infosys se incrementó 25 veces, desde 200 millones de dólares hasta 5.000 millones en la década pasada. Sus ingresos por servicios distintos de su oferta original desarrollo personalizado de software crecieron desde un pequeño porcentaje en la década de los 90 a 40 por ciento en 2003 y a casi 60 por ciento del total en 2010.

Infosys fue exitosa en evitar los peligros de la caja 2 de la memoria organizacional. Al crear un mundo paralelo “caja 2/3” con distintas personas y procesos, fue capaz de crear el futuro a la vez que mantenía la excelencia en la caja 1. Durante el proceso, INFOSYS estuvo especialmente alerta a tres disciplinas críticas: **creación de estrategias, responsabilidad y diseño organizacional.**

CREACIÓN DE ESTRATEGIAS

Los principios centrales de la creación de estrategias son bien conocidos. Debería ser un proceso analítico e impulsado por datos que identifica rigurosamente las necesidades del cliente, distingue a la compañía de sus rivales y maximiza las utilidades. Pero, a pesar de sus numerosos méritos, este proceso margina al pensamiento sistemático de la caja 3. Los líderes que insisten en datos rigurosamente analizados tienden a resistirse a realizar cambios basados en evidencia limitada o en señales débiles. El resultado es una mentalidad de corto plazo; un enfoque estrictamente centrado en los clientes existentes y no en los emergentes; una obsesión con los rivales de hoy y no con los entrantes de mañana; un énfasis en apalancar las competencias existentes en vez de crear otras nuevas y el supuesto tácito de que las líneas de demarcación entre los mercados son fijas.

La creación de estrategias según la caja 3 es muy distinta. Los esfuerzos de creación deben empezar con una acción destructiva (caja 2): abandonar las prácticas estratégicas tradicionales en favor de otras nuevas. La estrategia de la caja 3 no dice relación con una extrapolación lineal del pasado; se trata más bien de anticipar cambios no lineales. Eso es un concepto difícil – pero necesario – de comprender si usted es un líder de alto nivel que llegó a la cima de una organización debido a su excelente desempeño en la caja 1. INFOSYS integró inteligentemente a personas con opiniones no tradicionales al proceso de elaboración de estrategias de la caja 3. Por ejemplo, invitó a participar directamente a un subconjunto de sus clientes, en reuniones grupales e individuales, para que desafiaron los supuestos de largo alcance de la compañía y plantearan sugerencias provocativas para el crecimiento futuro.

Como resultado directo de esta interacción, decidió redoblar su inversión en una unidad de negocios experimental que ofrecía paquetes de software para sucursales de bancos indios y su adaptación para uso a nivel mundial.

INFOSYS también se apoyó mucho en las ideas de los empleados jóvenes. Formó un panel de empleados de alto desempeño llamado Voices of Youth (voces de la juventud) que participaba anualmente en ocho reuniones de la alta dirección. Al crear este equipo, Murthy se apoyó en lo que él llama la regla “30/30”: 30 por ciento de los participantes de cualquier discusión sobre estrategias debería tener menos de 30 años, porque los jóvenes son creativos y no están comprometidos con el pasado. Además, INFOSYS creó varios mecanismos ingeniosos con nombres llamativos – graffiti de estrategias, cafés del conocimiento, sesiones de improvisación (jam sessions) y sesiones de presentaciones relámpago (speed-geeking) – para atraer continuamente a miles de jóvenes empleados a que se unieran al proceso. Las sesiones de improvisación, por ejemplo, son mesas redondas con una dinámica rápida donde cada participante tiene sólo un minuto para dar una respuesta improvisada a preguntas del tipo: ¿Cómo puede INFOSYS tener éxito en los mercados emergentes?. La compañía incluso desarrolló software que automatizó el proceso de búsqueda en enormes volúmenes de respuestas para identificar temas comunes e ideas únicas. Murthy atribuye a la participación de los jóvenes la creación de más de 10 proyectos de I y D en INFOSYS en temas tan variados como la atención de salud, la sustentabilidad y la educación.

RESPONSABILIZACIÓN

Para tener éxito en la preservación (caja 1), las compañías exitosas desarrollan mecanismos que responsabilizan a los individuos por los resultados que obtienen. Aquellos que entregan a tiempo, dentro del presupuesto y cumplen las metas deberían obtener aumentos de sueldo y ascensos; los que no lo hacen probablemente sean más apropiados para otras carreras. Empresas como General Electric, que tienen exigentes culturas de desempeño, tienden a desempeñarse muy bien en la caja 1. Sin embargo, debemos enfatizar que las iniciativas que buscan crear el futuro deben comenzar olvidándose del pasado. Se debe dejar atrás la RESPONSABILIZACIÓN estricta por los resultados para permitir que se planteen conjeturas sobre posibles cambios no lineales. La mejor forma de poner a prueba esas conjeturas es mediante la ejecución de experimentos disciplinados.

HABILIDADES COMPETITIVAS: LOS JUEGOS DE ROL DE LA GERENCIA

IBM, por ejemplo, lanzó en 1999 una iniciativa para multiplicar las velocidades de las computadoras por un factor de 500. La conjetura de IBM era que la próxima generación de supercomputadoras ya no funcionaría a base de un chip de alta velocidad sino que sobre enormes redes de chips comunes y corrientes. Visualizaban que la máquina de IBM, apodada BlueGene, ejecutaría, según lo proyectado, enormes simulaciones para científicos que estudian, entre otras cosas, el cambio climático, la física de partículas y los procesos celulares. Lo que realmente no se sabía, sin embargo, era la relación entre la cantidad de chips y el volumen de las comunicaciones entre ellos. Era posible que la red que unía a los chips se atascara como la autopista de Los Ángeles en hora punta. Para detectar exactamente cuándo pasaría eso, IBM desarrolló un plan de pruebas sistemático. Primero construyó un prototipo con sólo dos chips, después con cuatro y después con ocho. Llevó a cabo experimentos disciplinados con cada prototipo. Si el experimento BlueGene fracasaba, IBM lo habría averiguado al menor costo posible. En 2007, la compañía tuvo éxito al construir un BlueGene de 212.992 chips, la supercomputadora más rápida en el mundo.

Cuando los líderes de iniciativas de la caja 3 aprenden rápidamente (y a un costo mínimo), toman mejores decisiones. O llegan al éxito o tienen una salida rápida y económica. Pero la experimentación disciplinada no es fácil. Como describimos en nuestro libro *The Other Side of Innovation*, las mejores prácticas para planificar experimentos no se parecen en nada a las mejores prácticas para las operaciones en curso. En consecuencia, es crucial usar métodos distintos para evaluar los resultados de las iniciativas de la caja 3 y el desempeño de sus líderes.

Piense en las consecuencias negativas de someter a un líder a una evaluación tradicional enfocada en el desempeño mientras opera en la caja 3. Existe una alta incertidumbre y los supuestos a menudo son erróneos, lo que produce resultados decepcionantes y líderes que se ponen muy a la defensiva al respecto. Desaparece la discusión abierta, se estanca el aprendizaje y se tiende a seguir con la toma de malas decisiones. En su lugar, se debería responsabilizar a los líderes por aprender rápidamente a partir de experimentos disciplinados que llevan a cabo en la caja 3. Cuando es gestionada apropiadamente, esta forma de RESPONSABILIZACIÓN no es para nada indulgente. Requiere un proceso de razonamiento intenso y un análisis implacable de los supuestos.

INFOSYS ha desarrollado una cultura muy fuerte de RESPONSABILIZACIÓN por los resultados. De hecho, creó un acrónimo (PSPD) para las expectativas que tiene respecto de las acciones de los líderes de unidades de negocios, representando las palabras predecible (predictable), sustentable (sustainable), rentable (profitable) y sin riesgos (de-risked). Aun así, mantiene distintos tipos de expectativas para los nuevos servicios; es decir, estándares que permiten una mayor incertidumbre, pero que son igualmente rígidos.

En 2002 INFOSYS lanzó un negocio (caja 3) totalmente nuevo para la compañía: INFOSYS CONSULTING. En vez de producir software personalizado, la nueva unidad de consultoría asesoraría a los clientes sobre cómo rediseñar sus operaciones: en lugar de tratar con los jefes de TI, se entenderían con los directores generales. El negocio central de programación de software era casi una ciencia mientras que INFOSYS CONSULTING era más bien un arte.

Murthy y Nilekani sabían que era poco realista esperar que su nuevo servicio tuviera inmediatamente resultados *predecibles, sustentables, rentables y sin riesgos*. Entonces, lo eximieron de los foros de evaluación de desempeño tradicionales y decidieron que le reportara a un consejo de administración interno. El consejo buscó señales claras de que INFOSYS CONSULTING estuviera bien encaminado hacia el éxito. Por ejemplo, esperaba una tendencia incremental en ingresos por empleado a medida que el tiempo dedicado a vender servicios disminuía y el tiempo dedicado a prestar servicios aumentaba. El consejo también alteró sus expectativas sobre la precisión de los pronósticos para INFOSYS CONSULTING: no era de 99 por ciento, como se esperaba de las unidades establecidas, sino 50 por ciento, por lo menos en un inicio. A medida que el equipo aprendía, su pronóstico naturalmente mejoró.

DISEÑO ORGANIZACIONAL

Para lograr la excelencia en el día a día (caja 1) las compañías deben hacer mucho más que contratar y capacitar a individuos destacados. Deben optimizar la forma en que los individuos colaboran mediante las especificaciones de trabajo, los diseños organizacionales y los procesos de trabajo. Cuando se logra la alineación perfecta de todos los individuos, las compañías se transforman en sofisticadas obras de arte. Sin embargo, la obra de arte de la caja 1 es también una máquina altamente especializada. Como tal, es poco realista esperar que puedan “hacerle un espacio” a un proyecto de la caja 3. Los equipos especiales son esenciales. El primer paso para crearlos es una acción de la caja 2: eliminar prácticas organizacionales estándares. Los proyectos de la caja 3 necesitan subunidades que empiecen desde cero y con un enfoque muy específico.

Formar estas subunidades es un acto de creación incluso más significativo que generar una gran idea en la caja 3. Como explicamos en *“Termine con las guerras en la innovacin” (HBR Julio 2010)*, es muy parecido a crear una nueva compañía desde cero. Las personas externas juegan un rol crucial al traer nuevas habilidades y catalizar el cambio. Son poderosos agentes de la caja 2 porque, por naturaleza, desafían los supuestos.

HABILIDADES COMPETITIVAS: LOS JUEGOS DE ROL DE LA GERENCIA

Como INFOSYS CONSULTING era un proyecto de la caja 3, Murthy y Nilekani crearon una subunidad nueva y distinta. Contrataron a una persona externa con 15 años de experiencia para que liderara la iniciativa y atrajeron a varios SOCIOS SENIOR de otras firmas consultoras. Después, en vez de crear una subunidad basada en la estructura organizacional existente de Infosys, examinaron los procesos y diseños organizacionales de otras firmas y los modificaron para que encajaran en su modelo de prestación de servicios global. Hoy, INFOSYS CONSULTING genera más de 100 millones de dólares en ingresos anuales.

Este resultado es mucho más favorable que el obtenido por uno de los tres grandes fabricantes de autos estadounidenses cuando entró al mercado indio a inicios de los 90. La tremenda brecha económica entre India y Estados Unidos exigía un enfoque de caja 3 para fabricar un auto. Sin embargo, en vez de crear una subunidad desde cero en India para que sirviera de punta de lanza de la iniciativa, la compañía diseñó el auto en Detroit y, para reducir costos, decidió poner alzávidrios eléctricos solamente en las puertas delanteras. Aunque esa decisión parecía razonable en un inicio, en ese entonces cualquier indio que tenía el poder económico para comprar un auto también podía contratar a un chofer. El dueño, sentado atrás, debía usar ventanas que se abrían y cerraban manualmente. Ésa es una de las razones por las cuales este fabricante de autos estadounidense todavía sigue siendo un jugador insignificante en uno de los mercados de automóviles de más rápido crecimiento en el mundo.

PRIORIZAR PARA EL LARGO PLAZO

Como hemos planteado, el secreto para seguir teniendo éxito en el largo plazo yace en *saber qué olvidar y qué crear*. Aun así, cada iniciativa de la caja 3 requiere un primer paso muy difícil: *comprometerse a lanzar un proyecto*. Desviar recursos desde el presente hacia el futuro puede ser el desafío más grande para los CEO cuando se toman en consideración las enormes presiones de corto plazo a las que se enfrentan rutinariamente.

En sus primeros años, INFOSYS tenía un cliente Fortune 10 que representaba 25 por ciento de sus ingresos y le estaba exigiendo considerables privilegios en materia de precios. La respuesta de Murthy fue una negativa, aceptando un golpe devastador al desempeño en el corto plazo. Su razonamiento era muy simple: INFOSYS nunca acordaría una reducción a precios tan bajos que implicara sacrificar la calidad del servicio o disminuir las inversiones en las personas, capacitación, I y D y tecnología. Hacer eso, pensaba, dañaría la marca y minaría el futuro de la compañía.

Sin embargo, las presiones de corto plazo más intensas no provienen de los clientes, sino de Wall Street, que exige un crecimiento responsable de los ingresos y que recompensa generosamente a los CEO que lo logran. Este poderoso incentivo de la caja 1 inmoviliza las fuerzas de destrucción y creación porque los proyectos de la caja 3 inevitablemente tienen un impacto que empeora los resultados finales en vez de mejorarlos.

Además, la duración de los CEO en el cargo es breve en relación al ritmo de las iniciativas de transformación. Cuando finalmente los proyectos de la caja 3 dan sus frutos, muchos ya no estarán, por lo que se ven tentados a enfocarse en lo inmediato y retirarse de la empresa con una alta aprobación de su gestión.

Contrariamente, Murthy considera a INFOSYS como un esfuerzo de por vida. Su enfoque hacia los inversionistas ha sido categórico: *promocionar sin descansar el potencial de largo plazo y compartir inmediatamente las decepciones de corto plazo*. Murthy decidió por su cuenta dar a los inversionistas la mala noticia de que perdieron a un cliente importante, tras apenas 48 horas. Después se volcó a encontrar el equilibrio necesario entre las fuerzas de *preservación, destrucción y creación*. Este equilibrio es el secreto del dominio de INFOSYS tanto del presente como del futuro y debe ser la base de cualquier institución de negocios que aspira a perdurar por varias generaciones.

SOBRE LOS AUTORES:

- **Vijay Govindarajan** es Earl C. Daum 1924. Professor de Negocios Internacionales y director fundador del Center for Global Leadership de Tuck School of Business de Dartmouth. Fue el primer profesor residente y consultor jefe de innovación de General Electric.

- **Chris Trimble** es miembro de la facultad en Tuck y experto en innovación dentro de organizaciones establecidas.

Son los autores de *The Other Side of Innovation – Solving the Execution Challenge* (Harvard Business Review Press, 2010.)

TÍTULO ORIGINAL: EL ROL DEL CEO EN LA REINVENCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS

Distribuido por The New York Times Syndicate
Todos los derechos reservados

COPYRIGHT© 2011– DEPORTE & NEGOCIOS®

Para otras copias de este informe o la autorización para reproducir su contenido en un medio impreso, digital o electrónico, por favor comuníquese con OFICINA DE DERECHOS D&N, info@deporteynegocios.com. No está permitida la reproducción total o parcial de este informe en medios de comunicación impresos o electrónicos...