



# El corazón del liderazgo con capacidad de recuperación

Respondiendo a COVID-19

## Combatiendo el COVID-19 con capacidad de recuperación

Para el conjunto amplio de perspectivas de Deloitte en respuesta a COVID-19, por favor visite nuestro **sitio web dedicado COVID-19**.

Para ayuda, conéctese con nuestro PMO de cliente COVID-19 en **[covidclientpmo@deloitte.com](mailto:covidclientpmo@deloitte.com)**.

# Contenidos

Liderazgo en el crisol de la crisis	2
Diseñar desde el corazón... y la cabeza	4
Poner la misión primero	6
Apuntar a velocidad sobre elegancia	8
Apropiarse de la narrativa	9
Acoger la vista de largo plazo	10
Una prueba de liderazgo con capacidad de recuperación	12
Apéndice: Guía para la acción – poner la misión <i>primero</i>	13
Notas finales	18

# Liderazgo en el crisol de la crisis

LA RÁPIDA DIFUSIÓN global de COVID-19 ha eclipsado rápidamente, tanto en tamaño como en alcance, otras epidemias recientes.<sup>1</sup>

Además del peaje humano mortal y la disrupción de las vidas de millones de personas, el daño económico ya es importante y de largo alcance.

De cara a ciertos desafíos y a un conjunto todavía incierto de riesgos, los líderes de los negocios están, con razón, preocupados acerca de cómo sus compañías serán afectadas y que tienen que hacer a continuación. En el calor del momento, hay una serie de lecciones de la historia que pueden ser aplicadas ahora. Nosotros hemos reunido las perspectivas de líderes de Deloitte en áreas afectadas de todo el mundo para proporcionar perspectivas prácticas para directores ejecutivos y sus equipos de liderazgo en la toma de decisiones apropiadas.

Reconocemos que las compañías están en diferentes fases del manejo del brote, y por consiguiente los impactos varían por geografía y sector. Pero independiente de la extensión del impacto del virus en una organización, nosotros consideramos que hay cinco calidades fundamentales del *resilient leadership* [liderazgo con capacidad de recuperación, liderazgo resiliente] que distinguen a los CEO exitosos cuando guían a sus empresas a través de la crisis del COVID-19:

**1. Diseñar desde el corazón... y la cabeza.** En crisis, las cosas más difíciles pueden ser las más suaves. Los líderes con capacidad de recuperación, genuina y sinceramente empáticos, caminan compasivamente en los zapatos de empleados, clientes, y sus ecosistemas más amplios. Aun así, los líderes con capacidad de recuperación simultáneamente tienen que tomar una línea dura, racional, para proteger al desempeño financiero de la suavidad invariable que acompaña tal disrupción.

**2. Poner la misión primero.** Los líderes con capacidad de recuperación son expertos en triaje, capaces de estabilizar sus organizaciones para hacerle frente a la crisis al tiempo que encuentran oportunidades en medio de difíciles restricciones.

**3. Apuntar a la velocidad sobre la elegancia.** Los líderes con capacidad de recuperación toman acción decisiva – con coraje – basada en información imperfecta, sabiendo que la conveniencia es esencial.

**4. Apropiarse de la narrativa.** Los líderes con capacidad de recuperación sopesan la narrativa al comienzo, siendo transparentes acerca de las realidades actuales – incluyendo las que no conocen – al tiempo que pintan una descripción convincente del futuro que inspire a otros a perseverar.

**5. Acoger la vista de largo plazo.** Los líderes con capacidad de recuperación permanecen centrados en el horizonte, anticipando nuevos modelos de negocio que es probable surjan y provocando las innovaciones que definirán el mañana.

Nosotros consideramos que una crisis típica juega en tres franjas de tiempo: *responder*, en la cual la compañía maneja la situación presenta y administra la continuidad; *recuperar*, durante la cual la compañía aprende y surge más fuerte; y *prosperar*, donde la compañía se prepara para y da la forma a lo “siguiente normal.” Los CEO tienen una responsabilidad sustancial y adicional para ágilmente considerar todas las tres franjas de tiempo concurrente y asignar recursos de acuerdo con ello.



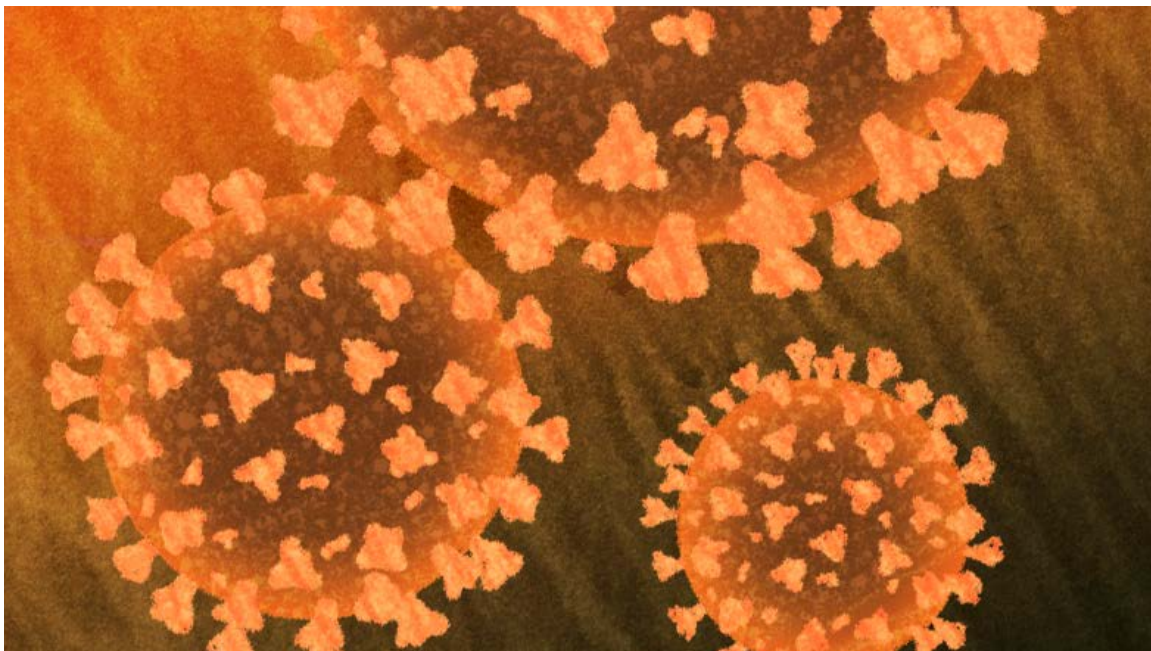
Con la estructura de esos imperativos amplios, los líderes con capacidad de recuperación pueden dar pasos tácticos específicos para elevar esas cualidades durante la crisis actual, atenuando su impacto y ayudando a que sus organizaciones

surjan más fuertes. Con el enfoque correcto, esta crisis puede volverse una oportunidad para avanzar y crear incluso más valor e impacto social positivo, más que solo simplemente volver al status quo.

### RECONOCIENDO AL “CISNE NEGRO”

Los eventos de cisne negro son crisis imprevistas o impredecibles que a menudo tienen consecuencias extremas. El brote de COVID-19 y su marcha hacia el oeste a través del globo ha introducido un nuevo tipo de incertidumbre:

- Las recesiones desde la Segunda Guerra Mundial usualmente han sido causadas ya sea por errores de política económica, choques por petróleo, o burbujas financieras. El rápido deterioro económico de las economías y de los mercados de valores en medio de la amenaza de COVID-19 representa una nueva categoría: un choque social global. El 26 de febrero de 2020 encuestamos más de 4.200 ejecutivos de Estados Unidos, preguntándoles cuál de las tres categorías típicas – o una cuarta categoría “otra cosa” – originaría la próxima recesión económica, y el 35 por ciento presintiendo seleccionó “otra cosa.”
- Mientras la crisis financiera global de 2008 fue avivada por el cierre total del suministro de capital, las disrupciones tanto por el lado de la oferta como por el lado de la demanda son la causa esta vez. En China, por ejemplo, las paradas masivas de fábricas evaporaron el suministro de productos tales como autopartes, componentes electrónicos y vestido. Mientras tanto, la cuarentena masiva de poblaciones recortó el consumo, más agudamente en los sectores de viajes, hospitalidad, restaurantes, y minoristas.<sup>2</sup>



# Diseñar desde el corazón... y la cabeza

**E**N UNA CRISIS, un esencial centro de atención es reconocer el impacto que la incertidumbre está teniendo en las personas que orientan la organización. En tales tiempos, la inteligencia emocional es crítica. En cada cosa que hacen durante la crisis, los líderes con capacidad de recuperación expresan empatía y compasión por el lado humano de la agitación – por ejemplo, reconociendo cómo las prioridades personales de sus empleados han cambiado de manera radical lejos del trabajo para preocuparse por la salud de la familia, acomodarse a cierres extendidos de las escuelas, y absorbiendo la angustia humana de la incertidumbre que amenaza la vida. Los líderes con capacidad de recuperación también fomentan que su personal adopte un enfoque calmado y metódico ante lo que ocurra luego.

## En cada cosa que hacen durante la crisis, los líderes con capacidad de recuperación expresan empatía y compasión por el lado humano de la agitación

La primera prioridad debe ser salvaguardar a los trabajadores, asegurar su salud y seguridad inmediatas, seguido por su bienestar económico. Una encuesta sobre políticas y prácticas de capital humano realizada en China al comienzo del brote de COVID-19, realizada por Deloitte China en enero 2020, reveló los siguientes pasos que las compañías y las organizaciones sin ánimo de lucro estaban considerando en respuesta:

- El noventa por ciento dijo que era un requerimiento urgente proporcionar a sus empleados opciones de trabajo remoto y flexible.

- Las compañías que enfrentan las mayores restricciones para proporcionar opciones de trabajo flexible y remoto – tales como energía, recursos, e industriales – se estaban centrando en proporcionar protección más física en la forma de entornos de trabajo más limpios y seguros y equipo de protección personal.
- Más de la mitad de entidades de gobierno y servicio público se estaban centrando en abordar el estrés psicológico de los empleados.<sup>3</sup>

Diseñar para el corazón del cliente comienza con entender cómo ese corazón puede haber cambiado dramáticamente de cómo usted lo percibió antes. Considere que, en crisis, los clientes a menudo regresan a la Jerarquía de Necesidades de Maslow, hacia los deseos básicos tales como seguridad, salvaguardia, y salud. ¿Cómo la naturaleza y el

tono de las comunicaciones de sus clientes y la sensibilidad de la experiencia de su cliente necesita cambiar en medio de la crisis de COVID-19? Los clientes saborean la misma amabilidad y gracia hacia ellos que usted les muestra a sus trabajadores – ellos, también, se están esforzando a través de la crisis y esperan empatía. Las cosas sencillas pueden ser grandes cosas.

UberEats les está preguntando a los clientes si quieren la comida dejada en la puerta, más que entregada a mano. Muchas aerolíneas han enviado correos electrónicos a sus clientes para describir sus esfuerzos mejorados de descontaminación de las aeronaves. Algunos restaurantes han fomentado que quieren que su personal visiblemente use desinfectante de manos para calmar las preocupaciones de los clientes.<sup>4</sup>

Sin embargo, por el bien de esos mismos empleados y clientes – así como también de acreedores e inversionistas – los líderes con capacidad de recuperación tienen que

mantenerse vigilanamente centrados en la protección del desempeño financiero durante y a través de la crisis... y tomar decisiones difíciles, basadas-en-hechos. El adagio “el efectivo es el rey” es más real en medio de un evento existencial. Hay varios pasos críticos para la protección del desempeño:

1. **Centralizar la toma de decisiones** en menos nodos por consistencia, velocidad, y especialmente decisiva – especialmente porque la incertidumbre puede paralizar a algunos tomadores de decisiones.
2. **Catalogar las fuentes de efectivo que la compañía tenga disponibles**, incluyendo líneas de crédito no-utilizadas (comprometidas y no-comprometidas), facilidades de crédito rotativo, y restricciones de préstamo relacionadas; nuevas fuentes de crédito, tales como capacidades fijas de crédito para refinanciar disparadores existentes; exceso de capital de trabajo (e.g., vía reducciones de inventario, términos de pago extendidos); infusiones de capital; etc.
3. **Articular rápidamente escenarios económicos** a través de todos los mercados servidos, generalmente escalando escenarios desde leve a moderado a severo.
4. **Modelar el impacto financiero proyectado** de los escenarios en la rentabilidad y especialmente en la liquidez. Esto incluye valorar la probabilidad de violar acuerdos de pago de deuda y términos, y determinar cuándo deben tomarse fuentes de efectivo disponibles.
5. **Definir los no-negociables:** Cuáles productos, servicios, segmentos de cliente, líneas de negocio, segmentos de empleado, y similares son los más críticos para el flujo de efectivo continuo y futuro, y deben ser preservados, si bien incluso esos no-negociables pueden ser impactados si los escenarios tienden a ser más severos.
6. **Identificar las palancas que el liderazgo tiene disponibles** (dentro de las fronteras de los no-negociables) para impactar el desempeño financiero, tales como reducción de gastos discrecionales, congelamiento de contratación, o cierres temporales de plantas.
7. **Determinar las acciones a tomar ahora**, y acordar por anticipado en la jerarquía de palancas a ser jaladas a medida que se desarrolle la severidad de los escenarios.

Las compañías que hayan desarrollado un libro de juego de la planeación de la recesión tienen una ventaja, dado que muchos de los escenarios, proyecciones, no-negociables, y palancas ya han sido articulados y solo pueden necesitar ser ajustados para las circunstancias presentes.

Sin embargo, en medio de la crisis, el propósito de la compañía debe permanecer firme: nunca es negociable. El propósito es donde la cabeza y el corazón se unen. Si bien muchas organizaciones han articulado un propósito más allá de las utilidades, el propósito corre el riesgo de ser ignorado en las decisiones del día-a-día. En una encuesta reciente, el 79 por ciento de líderes de negocio considera que el propósito de la organización es central para el éxito del negocio, si bien el 68 por ciento dijo que el propósito no es usado como poste indicador en el proceso de toma de decisiones del liderazgo en su organización.<sup>6</sup>

Tomar decisiones que se relacionen con el propósito de la organización es particularmente importante durante una crisis, cuando las compañías están bajo presión incrementada y los *stakeholders* están prestando estrecha atención a cada movimiento. A partir de la investigación sobre las organizaciones orientadas-por-propósito sabemos que tienden a prosperar durante entornos desafiantes:

- **El propósito cultiva empleados comprometidos.** Cuando las compañías están centradas en un propósito auténtico, los empleados sienten que su trabajo tiene significado. La investigación muestra que los empleados que sienten un mayor sentido de conexión de lejos es más probable que soporten la volatilidad y ayuden a que las compañías se recuperen y crezcan cuando la estabilidad regrese.<sup>7</sup>
- **El propósito atrae la lealtad de los clientes leales que se quedarán con usted en la recesión.** Ocho de diez consumidores dijo que son más leales a las marcas orientadas-a-propósito, lo cual puede ayudar a sostener las relaciones del cliente en la recesión y más allá.<sup>8</sup>
- **El propósito les ayuda a las compañías a transformarse en la dirección correcta.** Las compañías que están guiadas por su propósito cuando enfrentan decisiones duras tienen un sentido más agudo de cómo deben evolucionar, y como resultado su transformación es más cohesiva. Cuando el propósito se pone primero, las utilidades generalmente siguen; cuando las utilidades están primero, los resultados pueden ser más elusivos.

# Poner la misión primero

**E** MEDIO DE UNA crisis las organizaciones están enfrentadas a una serie de problemas urgentes a través de lo que parece como innumerables frentes. Los líderes con capacidad de recuperación se centran en las más apremiantes, estableciendo áreas de prioridad que avanzan rápidamente en cascada.

Con base en nuestro análisis de las prácticas líderes de compañías multinacionales en planeación de la continuidad del negocio, especialmente relacionada con administración de emergencias mayores de neumonía atípica infecciosa, influenza H1N1, fiebre hemorrágica de Ébola, y otras enfermedades infecciosas mayores, hemos identificado una serie de acciones clave que los líderes con capacidad de recuperación pueden realizar, las cuales se pueden agrupar en las siguientes categorías:

- Lanzar y sostener un **centro de mando** de crisis
- Apoyar el **talento y la estrategia**
- Mantener la **continuidad y la financiación del negocio**
- Apuntalar la **cadena de suministro**
- Mantenerse **comprometido con los clientes**
- Fortalecer las **capacidades digitales**
- Comprometerse con el **ecosistema de negocios**

Vea el apéndice, **Guía de acción – poner la misión primero**, al final de este artículo, para actividades y prioridades detalladas para cada uno.

Las recomendaciones contenidas en la guía de acción son informadas además por la experiencia-que-en-el-terreno tiene Deloitte sirviendo clientes y apoyando a profesionales de Deloitte en el

mercado de la China (vea el recuadro “Aprendizajes clave derivados de compañías líderes en el mercado de la China”).

Apple proporciona un caso de estudio integrado. Su decisión de cerrar las tiendas minoristas en las áreas afectadas<sup>11</sup> demuestra una serie de esos principios:

- Empatizar con las necesidades y preocupaciones de sus empleados, incluyendo continuar a los trabajadores por hora como si las operaciones siguieran la programación normal y enmendando su política de licencias por problemas de salud relacionados-con-COVID.
- Reducir adicionalmente inventarios de una cadena de suministro agotada.
- Mantenerse conectado con – y de manera abierta demostrar preocupación por – sus clientes y comunidades locales.
- Aprovechar su presencia digital a-escala mediante mantener abiertos y operando su almacén en línea.
- Continuar comprometiéndose con su ecosistema de negocios vía canales nuevos, cambiando la Worldwide Developers Conferencia anual en junio a una reunión solo-digital<sup>12</sup>

Finalmente, la sólida toma de decisiones de Apple demuestra el coraje inherente a Apuntar a velocidad sobre elegancia, la siguiente calidad que discutimos.



## APRENDIZAJES CLAVE DERIVADOS DE COMPAÑÍAS LÍDERES EN EL MERCADO DE LA CHINA

- **Centro de mando.** Compañías líderes en la China establecieron inmediatamente equipos de respuesta a la emergencia en orden a valorar los riesgos y formular estrategias de respuesta luego de realizar robusta planeación de escenarios, lo cual de manera importante mejoró los mecanismos y conjuntos de herramientas de respuesta a la epidemia.
- **Talento y estrategia.** Luego del brote inicial, las compañías comenzaron a implementar acuerdos de trabajo flexible para el personal de oficina intermedia y administrativa en orden a minimizar el trabajo en el sitio, al tiempo que se satisfacen los requerimientos operacionales básicos. Con las capacidades de trabajo remoto siendo a prueba de estrés, se identificaron y abordaron oportunidades generales de mejoramiento. Un sistema digital de declaración de salud del empleado también fue lanzado por algunas compañías en orden a hacer seguimiento del bienestar del empleado y para cumplir con requerimientos de presentación de reportes administrativos.
- **Continuidad y financiación del negocio.** Las compañías inmediatamente comenzaron a actualizar/desarrollar planes de continuidad del negocio para entender obligaciones contractuales, evaluar impactos financieros y requerimientos de liquidez, formular planes de reestructuración de deuda, y optimizar activos para ayudar a restaurar la viabilidad financiera. Otro centro de atención estuvo en entender los impactos financieros a través de toda la cadena de valor.
- **Cadena de suministro.** Compañías en la China aceleraron la inversión en soluciones comerciales digitales para combatir interrupciones de la cadena de suministro, superar escasez de logística y de mano de obra, y obtener mejor visibilidad en las limitaciones del acceso local en orden a asegurar el suministro de productos para el mercado local. La agilidad operacional y la calidad de los datos fueron críticos en la planeación del escenario de la cadena de suministro.
- **Compromiso del cliente.** Las compañías rápidamente se movieron a mantener líneas de comunicación abiertas y continuas con sus clientes sobre los impactos de COVID-19 para el negocio y las acciones de emergencia implementadas. Este enfoque de trabajar en asociación ha construido confianza en medio de la incertidumbre.
- **Capacidades digitales.** Las compañías están revisando el panorama actual del comercio electrónico y están desarrollando hojas de ruta digitales para el corto, mediano, y largo plazo. Las compañías se dieron cuenta que las capacidades digitales se necesita sean implementadas a través de toda la organización en orden a insertar capacidad de recuperación. Algunas compañías líderes en la industria de servicios promovieron experiencias “sin contacto” en orden a abandonar la presencia de ladrillo-y-mortero.



# Apuntar a velocidad sobre elegancia

**P**ERFECTO ES enemigo de bueno, especialmente durante crisis cuando la acción pronta es requerida. La mayoría de las compañías no tiene la infraestructura para entregar información o datos perfectos, en tiempo real, sobre las operaciones que podrían ser afectadas durante una epidemia. Habrá muchos “incógnitas conocidas” en los días y semanas que vienen. ¿Está usted preparado para aceptar que usted necesitará actuar con información

## Perfecto es enemigo de bueno, especialmente durante crisis cuando la acción pronta es requerida.

imperfecta? Recauda tantos datos proxy como usted pueda para informar sus decisiones, de manera que usted no esté volando ciego. Cuando la crisis termine, usted tendrá la oportunidad para realizar una revisión completa para ver cómo mejorar la calidad de la información en crisis futuras – pero durante esta, es probable que usted tendrá que dejar a un lado ese tipo de análisis.

Como los líderes enfrentan situaciones que nunca fueron anticipadas, también es tiempo para fomentar más iniciativa y derechos de decisión en todos los niveles de la organización, confiando que los equipos e individuos que estén profundamente inmersos en un contexto específico puedan estar en la mejor posición para aportar enfoques creativos para abordar necesidades no-anticipadas. Deje claro el objetivo, pero permite más autonomía local flexible. Para lograr el

objetivo general de reducir el riesgo de transmisión de la enfermedad en sus almacenes, por ejemplo, una cadena de cafeterías le dio al liderazgo de la tienda la flexibilidad para reconfigurar las

mesas para mantener el distanciamiento social.<sup>13</sup> La clave, por supuesto, es asegurar que todos los trabajadores tengan claros los objetivos que importan y las barandillas que no pueden ser cruzadas. Este enfoque puede tener valor más allá de la crisis actual en la medida en que las organizaciones aprendan a conducir negocios en tiempos más y más inciertos.



# Apropiarse de la narrativa

**T**AL Y COMO hemos visto, hay un buen equilibrio entre comunicar antes de tener todos los hechos y que el comentario llegue tarde. Nosotros hemos visto compañías líderes que adoptan una política de comunicaciones más cortas, más frecuentes, basadas en lo que saben y registrar los detalles después. En ausencia de una narrativa proveniente de usted, sus equipos y *stakeholders* pueden comenzar a llenar la voz con información y supuestos equivocados. Establecer un ritmo regular con una voz clara es crítico. Las comunicaciones incompletas o en conflicto pueden ralentizar la respuesta de la organización, más que proporcionar mejor orientación.

En un tiempo de crisis, la confianza es primordial. Esta fórmula sencilla enfatiza los elementos clave de confianza para los individuos y para las organizaciones:

Confianza = Transparencia +  
Relación + Experiencia

La confianza comienza con transparencia: diga lo que usted sabe y admita lo que no. La confianza también es una función de las relaciones: algún nivel de “conocerse” unos a otros entre usted y sus empleados, sus clientes, y su ecosistema. Y, por último, también depende de la experiencia: ¿Usted confiablemente hace lo que usted dice? En tiempos de creciente incertidumbre, la confianza se construye crecientemente mediante demostrar la capacidad para abordar situaciones no-anticipadas y un compromiso constante para abordar las necesidades de todos los *stakeholders* de la mejor manera posible.

También es importante reconocer y abordar las emociones de todos los *stakeholders*. Esto no se trata solo de gráficas y números. Las narrativas pueden ser maneras poderosas para reconocer los miedos que naturalmente salen a la superficie en tiempos de crisis, al tiempo que se enmarca la oportunidad que puede ser lograda si los *stakeholders* se unen y se comprometen para superar los desafíos que están en el camino.

**Esto no se trata solo de gráficas y números. Las narrativas pueden ser maneras poderosas para reconocer los miedos que naturalmente salen a la superficie en tiempos de crisis, al tiempo que se enmarca la oportunidad que puede ser lograda si los *stakeholders* se unen y se comprometen para superar los desafíos que están en el camino.**

En medio de la crisis, la famosa observación de Marshall McLuhan de que “el medio es el mensaje” suena más verdadera que nunca. Muchos psicólogos afirman que la mayor parte de la comunicación no es verbal. Correos electrónicos, textos, y tweets pierden la entonación de la voz, el contacto visual, y el lenguaje corporal esenciales para las comunicaciones que construyen confianza. Fomente el uso de video – especialmente para conectarse emocionalmente con sus equipos – en lugar de correos electrónicos y otras formas de comunicación. Así como usted puede sentirse abrumado por su bandeja de entrada, también lo están sus empleados.

# Acoger la vista de largo plazo

**C**UALQUIER PERIODO de volatilidad puede crear oportunidades que los negocios pueden aprovechar si están preparados. En el caso del brote de COVID-19, las organizaciones que tomen un enfoque más asertivo y de más largo plazo pueden provocar innovaciones que definirán el “próximo normal.”

Una valoración que *Harvard Business Review* realizó del desempeño corporativo durante las últimas tres recesiones encontró que, de las 4,700 firmas estudiadas, las que recortaron costos más rápido y más profundamente tuvieron la probabilidad más baja de superar el desempeño de los competidores luego de la recuperación económica.<sup>14</sup> En otras palabras, el grupo que más probablemente surge de la recesión como ganadores fue el de los que lograron el equilibrio correcto entre estrategias de corto y de largo plazo mediante invertir comprensivamente en el futuro al tiempo que de manera selectiva reducen los costos para sobrevivir a la recesión. Si bien la importancia de este equilibrio puede parecer obvio cuando la economía está fuerte, en medio de las presiones de una recesión, las compañías son particularmente susceptibles a una mentalidad de corto plazo.

## Anticipar los cambios estructurales y sus efectos perdurables

COVID-19 es probable que acelere los cambios fundamentales y estructurales que eran inevitables en cualquier caso – pero que ahora es probable que ocurran mucho más rápido que como de otra manera ocurrirían. Considere que la “virtualización” del trabajo – emprendida desde el hogar o en cualquier lugar, con colaboración remota y viaje reducido para la ubicación física – ha estado evolucionando constantemente. Hoy en todo el mundo, los negocios – y su talento – están aprendiendo a comunicarse, colaborar, y coordinarse en plataformas virtuales y a entender

la eficacia y eficiencia incrementada que tales modalidades de trabajo pueden proporcionar. El trabajo virtual y las herramientas de colaboración es probable que creen un nuevo espacio de mercado en auge.

Esos cambios estructurales también pueden requerir que usted modifique su estrategia y su planeación. Por ejemplo, si usted cambia su modelo de asignación de personal para permitir más teletrabajo o trabajo remoto, ¿cómo ello afectaría su portafolio inmobiliario? ¿Hay ahorros de costos que usted puede lograr mediante reducir la huella física de su organización? ¿Qué tipo de nuevas responsabilidades o desafíos puede desarrollar si usted adopta un modelo de trabajo descentralizado? ¿Usted necesitará protocolos más fuertes de seguridad cibernética? ¿Qué cambios necesitará usted hacer al entrenamiento de la administración y a las políticas de comunicación para operar una fuerza de trabajo más distribuida? ¿Qué actualizaciones se requieren para realizar conferencias por video y para la disponibilidad de la red?

La necesidad de operar de manera diferente les da a los negocios la oportunidad para entender qué pueden hacer. Una compañía, por ejemplo, probó la capacidad de su personal de finanzas para realizar su cierre mensual mientras trabajan desde casa a fin de determinar si la compañía podría satisfacer sus requerimientos de presentación trimestral de condiciones financieras si las condiciones persistían.<sup>16</sup> Una vez que usted descubre que usted puede hacer cosas de manera diferente, usted puede querer considerar si usted debe continuar haciéndolas así.

## Convertirse en un creador de mercado

Las estrategias de conformación pueden convertirse en una fuente importante de nueva creación de valor que surge de crisis no-anticipadas.<sup>17</sup> Los creadores de mercado – quienes dan forma al futuro de su industria, más que adaptarse a ella – surgirán más fuertes. Las



compañías que surjan de esta crisis y cambien la franja de tiempo para “prosperar” harán parte de esta reinención, ya sea mediante identificar y solucionar para nuevas oportunidades, alinearse ellas mismas con los creadores-del-futuro de su industria, o actualmente convertirse en el nexo del próximo ecosistema mientras sus competidores se centran en la crisis.

Considere la promesa de la fabricación aditiva. Si bien la impresión en 3D ha estado creciente, las cadenas de suministro globales existentes y las oportunidades de arbitraje salarial que proporciona han proporcionado poderosas ventajas económicas. El *status quo* ya ha sido probado mediante crecientes tensiones

geopolíticas y proteccionismo, y la creciente preocupación acerca de las huellas de carbono. Adicione ahora los impactos de COVID-19 y es fácil anticipar inversiones enormes en nuevas tecnologías de fabricación aditiva que acerquen mucho más la producción al consumo – creando mercados completamente nuevos a ser creados.

## Construir los modelos de negocio del futuro

Igualmente, los cambios estructurales del mercado y los mercados recientemente conformados promoverán nuevos modelos de negocio. Imagine la creación de asociaciones público-privado para proporcionar infraestructura redundante en una geografía particular – una iniciativa que al menos una agencia del gobierno ya ha patrocinado en anticipación a circunstancias tales como éstas.<sup>18</sup> ¿Cómo las tendencias emergentes, los cambios estructurales, y los nuevos mercados redefinirán cómo su compañía y su industria estarán organizadas mañana?

Por ejemplo, muchos se han dado cuenta de que la educación estaba madura para cambios importantes facilitados por tecnologías digitales. Con cerca de 290 millones de estudiantes globalmente fuera de la escuela debido al COVID-19, de acuerdo con Naciones Unidas, la demanda por ofertas, currículos, y plataformas en línea probablemente se acelerará. Sin embargo,

algunas universidades y facultades apenas están comenzando a improvisar ofertas remotas.<sup>20</sup> El diseño alrededor de la restricción masiva del COVID-19 demuestra la verdadera promesa de cambios potencialmente revolucionarios en la manera como estructuramos, ubicamos, y operamos nuestros enfoques para el aprendizaje – lo cual es probable que lleve a nuevas oportunidades dinámicas de creación de mercado en esta área también.

Como otro ejemplo, considere el crecimiento en la adopción de IA y robóticas, las cuales ya están jugando un rol clave en la detección y el tratamiento del COVID-19. Herramientas equipadas con IA están escaneando medios de

## ¿Cómo las tendencias emergentes, los cambios estructurales, y los nuevos mercados redefinirán cómo su compañía y su industria estarán organizadas mañana?

comunicación social para analizar en tiempo real la progresión del virus, reconociendo neumonía viral en tomografía computarizada de tórax 45 veces más rápido que los humanos con 96 por ciento de exactitud, y realizando síntesis y validación molecular en días, más que en meses o años. Mientras tanto, robots están desinfectando salas de pacientes en cuarentena a fin de reducir la posible transmisión. IA también podría acelerar el descubrimiento de drogas, el desarrollo pre-clínico de drogas, y la fase 1 de ensayos clínicos en la cual la seguridad y la toxicidad podría ser probada con DNA en-un-chip. Imagine cómo los modelos futuros de atención en salud pueden cambiar si el ciclo típico de investigación y desarrollo farmacéutico de varias décadas pudiera ser reducido a la mitad. Aún más, los cambios posteriores al COVID en la opinión popular podrían rápidamente permitir cambios en la estructura regulatoria relacionada con aprobaciones aceleradas.

# Una prueba de liderazgo con capacidad de recuperación

**C** OVID-19 ES un crisol en el cual es refinado buena parte del liderazgo con capacidad de recuperación. Actuar sin información perfecta, a menudo con solo unas pocas horas o días para actuar, los CEO tendrán que guiar a sus organizaciones a través de una miríada de decisiones y desafíos, con implicaciones importantes para todo el sistema de su compañía – empleados, clientes, clientela, socios financieros, proveedores, inversionistas y otros *stakeholders* – así como también para la sociedad en su conjunto.

Claridad de pensamiento, comunicaciones, y toma de decisiones serán una prima. Los CEO que de

mejor manera puedan mostrar esta claridad – y lideren desde el corazón y la cabeza – inspirarán a sus organizaciones para perseverar a través de esta crisis, posicionando esta marca para que surja en un mejor lugar, preparada para cualquier cosa que pueda venir. Crisis como esta, con profundos desafíos a ser navegados, también llevarán a oportunidades para aprender y profundizar la confianza con todos los *stakeholders*, al tiempo que equipa a las organizaciones para el siguiente cambio que cree más valor no solo para los accionistas, sino para la sociedad en su conjunto.



# Apéndice

## Guía para la acción – poner la misión *primero*

### Lanzar y sostener un centro de mando de crisis

La mayoría de las organizaciones en las regiones afectadas han lanzado alguna forma de unidad de respuesta a la crisis, ya sea como resultado de un plan pre-establecido de respuesta a la crisis o sobre una base *ad hoc*, en orden a ganar entendimiento de toda la empresa respecto del impacto y coordinar sus esfuerzos a través de las funciones. Sub-equipos han sido creados para administrar flujos específicos de trabajo tales como comunicaciones, legal, finanzas, y operaciones. Están operando con un mandato claro proporcionado por la administración ejecutiva y han sido empoderado para tomar decisiones rápidas en las áreas que siguen.

Tal centro de mando no tiene que estar completamente a la defensiva: también puede ayudar a romper las ortodoxias tradicionales. Aerolíneas que están cancelando

vuelos, por ejemplo, están haciendo que el tiempo de inactividad sea más productivo mediante priorizar el mantenimiento programado para las aeronaves en tiempo – y reasignando naves más largas a rutas con espacio restringido – permitiéndoles hacer uso más eficiente de los recursos.<sup>23</sup>

### Apoyar el talento y la estrategia

La clave para apoyar su talento al tiempo que ellos apoyan su estrategia involucra centrarse en el *trabajo*, en la *fuerza de trabajo*, y en el lugar de *trabajo*.<sup>24</sup>

Primero, evalúe el trabajo actual de su compañía y cómo puede ser cambiado. Los líderes con capacidad de recuperación rápidamente valoran cuál trabajo es crítico para la misión y cuál puede ser diferido o des-priorizado, y luego les ayuda a los equipos a que entiendan dónde necesita estar el centro de su atención (incluyendo cuál trabajo no es estratégicamente crítico). Permita que su personal se centre en las tareas más importantes y empodere a los equipos para que sean creativos en cómo entreguen el trabajo no-esencial de maneras que minimicen el riesgo o la exposición innecesarios para sus empleados y para sus clientes. Cuando el trabajo tiene que hacerse en el sitio, evalúe qué salvaguardas se pueden poner en funcionamiento, tal como protocolos de limpieza revisados o equipo de protección personal.

El siguiente centro de atención es la *fuerza de trabajo*. Los planes más efectivos comprenden los empleados – así como también contratistas, vendedores, socios, y sindicatos – que necesiten

## El centro de mando no tiene que estar completamente a la defensiva: también puede ayudar a romper las ortodoxias tradicionales.

ser incluidos para mantener segura a toda la fuerza de trabajo. Aborde, para información, las necesidades humanas inmediatas relacionadas con COVID-19, incluyendo educación sobre los síntomas y prevención del COVID-19 y de acceso a los empleados a recursos de asistencia. En la medida en que el trabajo mismo se contrate y/o expanda, asegure que usted tiene planes operacionales para la interrupción y reactivación del sitio, incluyendo comunicación con los empleados afectados. Cuando valore posibles cambios a las políticas de licencias (tales como para empleados

que cuidan miembros de la familia afectados), también prepare para ausentismo potencialmente más alto, productividad más baja, e incluso rechazo de trabajo hasta que la situación posterior-a-la-crisis en últimas se normalice.

El *lugar de trabajo* y su cultura también son críticos. Las compañías necesitan preparar los sitios de trabajo para contención y contaminación, y asegurar la seguridad de los entornos de trabajo mediante limpiar y desinfectar completamente los lugares de trabajo. En el caso de que un empleado sea sospechoso de estar infectado con COVID-19, tiene que estar en funcionamiento un proceso claro para adherirse a los requerimientos locales de atención en salud para aislamiento y/o tratamiento del empleado en la instalación.

El COVID-19 puede cambiar de manera fundamental la cultura del lugar de trabajo, cómo usted distribuye el trabajo y despliega su fuerza de trabajo, y cómo usted se compromete con su personal. En el más largo plazo, esta situación puede presentar una oportunidad para pensar acerca de cómo usted eleva las comunicaciones, crea una fuerza de trabajo con más capacidad de recuperación, y construye más atención en la salud y el bienestar.

## Mantener la continuidad y la financiación del negocio

En casi todas las crisis financieras, la preservación del efectivo y de la liquidez es una prioridad alta. Cuando los desafíos impactan todas las industrias simultáneamente, incluso las más financieramente estables pueden luchar. Por ejemplo, compañías con balances generales fuertes en la recesión de 2008-2009 estuvieron entre las muchas que experimentaron restricciones de liquidez cuando los mercados de papeles comerciales fueron súbitamente interrumpidos. En algunos casos, esto comprometió su capacidad para satisfacer obligaciones básicas de corto plazo.

La crisis actual no será excepción, e incluso podría ser más difícil para muchas. Un gran número de compañía ahora enfrenta semanas, si no meses, de mercados disruptidos. Para muchas industrias – tales como viajes y hospitalidad – la pérdida de ingresos ordinarios durante este período puede ser

permanente, más que pospuestos. Eso coloca presión repentina, no-anticipada, en líneas del capital de trabajo y en la liquidez.

Algunas compañías pueden ser capaces de mantener flexibilidad adecuada mediante hacer reducciones en sus facilidades de crédito rotativo. Otras están encontrando que necesitan acercarse a sus bancos para acordar facilidades temporales más largas y/o restablecer convenios de pago / renuncias. Tales esfuerzos podrían probar ser inútiles, sin embargo, dado que los bancos pueden haber alcanzado sus límites de tolerancia frente al riesgo para un solo crédito. Las facilidades de crédito rotativo pueden ser congeladas debido a límites de los acuerdos de pago y/o incumplimientos cruzados. Los paquetes de seguridad reunidos apresuradamente para respaldar nueva financiación pueden ser insuficientes debido a disponibilidad limitada de colateral o angustia económica prolongada. O las compañías pueden estar buscando facilidades rotativas de corto plazo, altamente personalizadas, con términos que naturalmente no se ajustan al conjunto estándar de productos del banco.

Más allá de las necesidades inmediatas de efectivo, la función de finanzas también tiene que responder a potenciales implicaciones de contabilidad y de presentación de reportes financieros – si incluso no pueden cerrar sus libros y/o completar las auditorías en las áreas afectadas. Por ejemplo, algunas corporaciones que implementan acuerdos de trabajo remoto por primera vez (y bastante apropiados) pueden enfrentar desafíos tributarios inesperados cuando estén pagando a los empleados en una jurisdicción tributaria local diferente a la de su oficina principal.

## Apuntalar la cadena de suministro

Como la “fábrica del mundo,” cualquier interrupción importante en la China pone en riesgo las cadenas globales de suministro. La crisis del COVID-19, originada en la provincia altamente industrializada de Wuhan, resalta los potenciales peligros derivados de esta dependencia: más del 90 por ciento de las compañías de Fortune 1000 tenía proveedores del Nivel 1 y/o Nivel 2 en las provincias más afectadas de la China.<sup>25</sup>



La atención, durante varias décadas, puesta en la optimización de la cadena de suministro para minimizar costos, reducir inventarios, y elevar la utilización del activo ha mejorado la eficiencia de

la cadena de suministro de muchas compañías. Pero el COVID-19 ilustra que muchas compañías no están plenamente conscientes de la vulnerabilidad de la relación de su cadena de

## **FORTALECIMIENTO DE LA CADENA DE SUMINISTRO**

**Lado del suministro:** Para las compañías que producen, distribuyen, o se abastecen de proveedores en áreas afectadas, los pasos pueden incluir:

- Mejorar la atención puesta en la planeación de la fuerza de trabajo/mano de obra
- Centrarse en el riesgo de proveedor del Nivel 1
- Iluminar la red de suministro extendida
- Entender y activar fuentes alternas de suministro
- Actualizar política de inventarios y parámetros de planeación
- Mejorar la visibilidad de materiales entrantes
- Centrarse en la agilidad de la programación de la producción
- Evaluar opciones alternativas de la logística de salida y asegurar la capacidad
- Realizar planeación del escenario global.

**Lado de la demanda:** Para las compañías que venden productos o materias primas básicas a áreas afectadas, los pasos pueden incluir:

- Entender el impacto de la demanda específica para su negocio
- Confirmar la estrategia de sincronización demanda-suministro de corto plazo
- Preparar para potenciales cambios de canal
- Evaluar opciones alternativas de logística de ingreso
- Mejorar la capacidad para asignar a los clientes con base en prioridad
- Abrir canales de comunicación con los clientes clave
- Preparar para el rebote
- Realizar planeación del escenario global

**Al interior:** Para las compañías que operan o tienen relaciones de negocio en áreas afectadas, los pasos pueden incluir:

- Educar empleados sobre síntomas y prevención del COVID-19
- Preparar para ausentismo incrementado
- Restringir viajes no-esenciales y promover acuerdos de trabajo flexible
- Alinear sistemas y apoyo de TI para requerimientos de trabajo cambiantes
- Preparar planes de sucesión para posiciones ejecutivas clave
- Centrarse en los flujos de efectivo

suministro ante choques globales cuando se optimizan por eficiencia sobre capacidad de recuperación. Además, COVID-19 demuestra que un brote global puede tener, en la cadena de suministro impactos mucho más perdurables que una epidemia local, que soporta temblores y réplicas tan calientes en la medida en que los lugares evolucionan alrededor del globo.

Sin un plan o libro de juego comprensivo – y la mayoría de las organizaciones carece de uno para abordar un brote global – las compañías pueden ajustar en exceso, causando mayor disrupción e incurriendo en gastos innecesarios. Por ejemplo, algunas compañías han respondido a la crisis del COVID-19 mediante imponer incrementos generales de inventario por miedo a quedarse corto con los suministros necesarios. Tales decisiones necesitan considerar cuidadosamente las consecuencias y los choques no-intencionales. Por ejemplo, un bulto de inventario de ropa minorista concurrente con una caída rápida en el gasto del consumidor puede exacerbar las necesidades de efectivo.

Vea el recuadro “Fortalecimiento de la cadena de suministro” para acciones importantes a considerar para fortalecer su cadena global de suministro.

## Manténgase comprometido con los clientes

Este es un momento crítico que importa en la relación con sus clientes, y es un tiempo para que la marca de su compañía lidere. El cliente necesita cambiar de manera dramática durante crisis tales como esta, a menudo de lo racional a lo emocional, y para las compañías es importante interceptar ese cambio. Un estudio de comportamiento del consumidor encontró que los segmentos tradicionales de un negocio están en crisis durante una recesión, dado que su comportamiento de compra está orientado más por su respuesta emocional a la volatilidad económica que por las características que los negocios típicamente consideran cuando definen sus segmentos de clientes.<sup>27</sup>

Particularmente importante es tener cuidado en considerar cómo serán vistos sus esfuerzos de venta. Si usted va a ofrecer reducciones de precio o va a mercadear promociones, algunos pueden verlo como un intento para capitalizar en la crisis – o peor aún, menoscabar los esfuerzos de salud pública para fomentar que las personas se queden fuera de los almacenes y otros lugares públicos. Mire otros beneficios que usted pueda ofrecer a los clientes que le ayuden a sostener la relación con el cliente. Por ejemplo, algunas compañías de hospitalidad están difiriendo la expiración de los puntos de lealtad.<sup>28</sup>

## Fortalecer las capacidades digitales

Las recomendaciones para el “distanciamiento social” han llevado a que las organizaciones expandan sus operaciones en la esfera virtual, digital. Para muchos, esto significa pedirle a su fuerza de trabajo que trabaje desde casa. Si usted se está preparando para trabajo remoto incrementado, asegure que la organización tenga la capacidad de tecnología para apoyar ello. Ancho de banda, infraestructura de VPN, mecanismos de autenticación y control de acceso, y herramientas de seguridad, todos ellos tienen que poder apoyar los picos de demandas de tráfico. Proporcione acceso VPN/remoto a contratistas y terceros que estén apoyando servicios críticos, y compre licencias adicionales para herramientas de colaboración.

## Si usted va a dispersar remotamente su fuerza de trabajo, asegure que usted tiene en funcionamiento las protecciones para asegurar sus redes y sus datos.

El incremento repentino en la actividad en línea puede tener grandes implicaciones en la estabilidad del sistema, la robustez de la red, y la seguridad de los datos, especialmente en partes del mundo donde la infraestructura de telecomunicaciones y sistemas no esté bien desarrollada. Las compañías necesitarán actuar

rápidamente para asegurar que tienen en funcionamiento los sistemas, y el personal de apoyo, para suavizar las operaciones en la medida en que el lugar de trabajo y la fuerza de trabajo evolucionen.<sup>29</sup> También considere el impacto, a menudo pasado por alto, que tales acuerdos tienen en los empleados que puedan sentirse socialmente aislados – o la potencial pérdida de innovación cuando usted limite la interacción entre personas.

Una preocupación particular es que el riesgo cibernético se multiplica cuando la fuerza de trabajo es repentinamente distribuida. Si bien muchas compañías pueden configurarse para el trabajo remoto, muy pocas tienen en funcionamiento los protocolos de seguridad adecuados. Desde que la crisis comenzó, las estafas de phishing y otros ataques han estado en aumento, teniendo como objetivo los empleados que trabajan desde casa... desde la cafetería... desde cualquier red abierta.<sup>30</sup> Si usted va a dispersar remotamente su fuerza de trabajo, asegure que usted tiene en funcionamiento las protecciones para asegurar sus redes y sus datos.

Mantener virtualmente las conexiones del cliente en medio de comportamientos cambiantes también tiene desafíos. En la medida en que los temores por el COVID-19 aumentaron en Estados Unidos a comienzos de marzo, las ventas en línea se incrementaron 52 por ciento durante el año, y el número de compradores en línea se incrementó en 8.8 por ciento.<sup>31</sup> Si bien los minoristas pueden querer mover más ventas en línea para compensar el tráfico que declina en el almacén, deben asegurar que sus equipos han probado la capacidad escalada antes de hacer tal cambio. Proporcionar servicios sub-estándar podría hacer más daño a su marca en el largo plazo que la pérdida de ventas en el corto plazo.

## Comprométase con el ecosistema de su negocio

Las redes de la mayoría de las compañías – proveedores, vendedores, clientes, inversionistas, empleados, y otros *stakeholders* – han crecido exponencialmente desde la última recesión económica. En una crisis, esos ecosistemas globales masivos añaden otro nivel de complejidad

y potenciales vulnerabilidades – pero también pueden ofrecer oportunidades. Las preguntas a considerar incluyen:

- ¿Cómo podemos apoyarnos en el ecosistema para mejorar la capacidad de recuperación de las organizaciones individuales durante períodos de interrupción?

## Finalmente, como nuevos modelos de negocio surgen de la crisis, ¿puede usted convertirse en el nexo de un ecosistema nuevo, emergente, que es construido para el “próximo normal”?

- ¿Cómo puedo extender la comunicación con mi *stakeholder* para acoger los socios del ecosistema que puedan convertirse en componentes críticos del modelo de negocios?
- ¿Qué datos adicionales pueden tener mis socios para mejorar mis propias operaciones? Por ejemplo, un proveedor de tecnología B2B está buscando aumentar su planeación de inventario de corto plazo mediante incrementar la transparencia con sus fabricantes.
- Para la comunidad de inversionistas – el “economosistema” más tradicional - ¿qué nivel de comunicación es apropiada? Algunas compañías han dejado de ofrecer orientación financiera para los inversionistas a la luz de la crisis, pero las organizaciones no deben detener toda la comunicación. Mantenga a los inversionistas actualizados con tanta información como sea posible.

Finalmente, como nuevos modelos de negocio surgen de la crisis, ¿puede usted convertirse en el nexo de un ecosistema nuevo, emergente, que es construido para el “próximo normal”?

## Notas finales

1. Angela N. Baldwin, "How novel coronavirus compares to SARS, MERS and other recent viral outbreaks," ABC News, March 2, 2020.
2. Chuin-Wei Yap, "China's factories struggle to resume operations after virus shutdown," *Wall Street Journal*, February 8, 2020.
3. Deloitte, *COVID-19: Practical workforce strategies that put your people first*, 2020.
4. Experiencia personal de colegas del autor.
5. Business Roundtable, "Business Roundtable redefines the purpose of a corporation to promote 'an economy that serves all Americans'," August 19, 2019.
6. Caterina Bulgarella, "Purpose-driven companies evolve faster than others," *Forbes*, September 21, 2018.
7. HBR IdeaCast, "Turning purpose into performance," podcast, *Harvard Business Review*, July 24, 2018; Jim Clifton, "How DTE Energy emerged stronger after the great recession," Gallup, December 2017.
8. Sean Czarnecki, "Eight in 10 consumers say they're more loyal to purpose-driven brands: Cone," *PR Week*, May 30, 2018.
9. Bulgarella, "Purpose-driven companies evolve faster than others."
10. Deloitte, *10 key actions for enterprises in an epidemic*, accessed March 13, 2020.
11. Apple, "Apple's COVID-19 response," accessed March 14, 2020. *The heart of resilient leadership: Responding to COVID-19* is an independent publication and has not been authorized, sponsored, or otherwise approved by Apple Inc.
12. Juli Clover, "COVID-19 coronavirus: Impact on Apple's iPhone, Mac and WWDC," MacRumors.com, accessed March 14, 2020.
13. Experiencia personal de colegas del autor.
14. Ranjay Gulati, Nitin Nohria, and Franz Wohlgezogen, "Roaring out of recession," *Harvard Business Review*, March 2010.
15. Ibid.
16. Experiencia personal de colegas del autor.
17. John Hagel III, John Seely Brown, and Lang Davison, "Shaping strategy in a world of constant disruption," *Harvard Business Review*, October 2008.
18. Conversaciones con líderes del gobierno, tenidas por colegas del autor.
19. UNESCO, "290 million students out of school due to COVID-19: UNESCO releases first global numbers and mobilizes response," accessed March 14, 2020.
20. Mike Baker, Anemona Hartocollis, and Karen Weise. "First US colleges close classrooms as virus spreads. more could follow," *New York Times*, accessed March 14, 2020.
21. Ram Sagar, "11 ways AI is fighting coronavirus outbreak," *Analytics India Magazine*, accessed March 12, 2020.
22. Ibid.
23. Conversaciones con ejecutivos de la industria, tenidas por colegas del autor.



24. Adapted from Deloitte, *COVID-19: Practical workforce strategies that put your people first*, 2020.
25. Dun & Bradstreet, *Business impact of the coronavirus: Business and supply chain analysis due to coronavirus outbreak*, February 2020.
26. Conversaciones con ejecutivos de compañías, realizadas por colegas del autor.
27. John Quelch and Katherine E. Jocz, "How to market in a downturn," *Harvard Business Review*, April 2009.
28. Experiencia personal de colegas del autor.
29. Khalid Kark, *COVID-19: People, technology, and the path to organizational resilience*, Deloitte, 2020.
30. James Rundle, Catherine Stupp, and Kim S. Nash, "Hackers target companies with coronavirus scams," *Wall Street Journal*, March 4, 2020.
31. Jeremy Scott, "Mapping the US coronavirus impact," white paper for SimilarWeb, March, 2020.
32. Conversations with company executives by colleagues of the author.
33. Jessica Bursztynsky, "Coronavirus fallout: At least 150 companies have warned of earnings hit," CNBC, March 11, 2020.

## Acerca del autor

### **Punit Renjen**

Punit Renjen se convirtió en el Deloitte Global CEO en junio de 2015, y fue reelegido en 2019. Deloitte opera en 150 países, con más de 300,000 profesionales e ingresos ordinarios de US\$46.2 billones en 2019. Renjen también es miembro de la junta de directores de Deloitte Global.

Como Deloitte Global CEO, Renjen pone en marcha la estrategia global para lograr liderazgo indiscutible en servicios profesionales. En su primer período, lideró esfuerzos estratégicos de colaboración que resultaron en experiencias más consistentes para los clientes, profesionales, y comunidades de Deloitte. Bajo el liderazgo de Renjen, Deloitte lanzó WorldClass – un esfuerzo para preparar 50 millones de futuros para un mundo de oportunidad – basado en la convicción de que cuando la sociedad prospera, los negocios prosperan.

Antes de su rol actual, Renjen sirvió con el presidente de Deloitte LLP (la firma miembro de los Estados Unidos) desde 2011 hasta 2015. Como presidente, lideró la junta en proporcionar gobierno y vigilancia en materias de prioridad tales como estrategia, operaciones, mitigación del riesgo, y desarrollo de talento de la firma.

En 2020, Renjen fue premiado con la Oregon History Makers Medal por la Oregon Historical Society en reconocimiento por su liderazgo visionario de los negocios. Fuera de Deloitte, es miembro de la Business

Roundtable y del International Business Council of the World Economic Forum. También sirve como miembro de varias juntas sin ánimo de lucro, incluyendo el US-India Strategic Partnership Forum (vicepresidente). Previamente, sirvió como presidente del United Way Worldwide.

Renjen nació y creció en la India. Se trasladó a los Estados Unidos con una beca de la Rotary Foundation para asistir a la Willamette University, donde obtuvo el grado de maestría en administración; previamente sirvió en la junta de fideicomisarios de la Willamette University. Está casado y tiene un hijo.

## Contáctenos

Para consultas de los medios, por favor contacte a [globalcommunications@deloitte.com](mailto:globalcommunications@deloitte.com).

Para consultas de clientes, por favor contacte a [covidclientpmo@deloitte.com](mailto:covidclientpmo@deloitte.com), y nuestro PMO le referirá su pregunta al recurso apropiado en Deloitte.

Global COVID-19 client response PMO  
Bill Marquard  
Managing director | Deloitte Consulting LLP

# Deloitte.

## Insights

Suscríbase para actualizaciones de Deloitte Insights en [www.deloitte.com/insights](http://www.deloitte.com/insights).

 Siga a @DeloitteInsight

### Colaboradores de Deloitte Insights

**Editorial:** Junko Kaji, Preetha Devan, Blythe Hurley, and Rupesh Bhat

**Creativo:** Molly Woodworth, Sylvia Chang, and Adama Manshiva

**Promoción:** Amy Bergstrom, Hannah Rapp, and Nikita Garia

**Artes:** Alex Nabaum

### Acerca de Deloitte Insights

Deloitte Insights publica artículos originales, reportes y publicaciones periódicas que proporcionan ideas para negocios, el sector público y ONG. Nuestra meta es aprovechar la investigación y experiencia de nuestra organización de servicios profesionales, y la de coautores en academia y negocios, para avanzar la conversación sobre un espectro amplio de temas de interés para ejecutivos y líderes del gobierno.

Deloitte Insights es una huella de Deloitte Development LLC.

### Acerca de esta publicación

Esta publicación solo contiene información general, y nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus afiliados están, por medio de esta publicación, prestando asesoría o servicios de contabilidad, negocios, finanzas, inversión, legal, impuestos, u otros de carácter profesional. Esta publicación no sustituye tales asesoría o servicios profesionales, ni debe ser usada como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios, usted debe consultar un asesor profesional calificado.

Nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus respectivos afiliados serán responsables por cualquier pérdida tenida por cualquier persona que confíe en esta publicación.

### Acerca de Deloitte

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembros, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembros son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también referida como "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. En los Estados Unidos, Deloitte se refiere a una o más de las firmas de los Estados Unidos miembros de DTTL, sus entidades relacionadas que operan usando el nombre "Deloitte" en los Estados Unidos y sus respectivas afiliadas. Ciertos servicios pueden no estar disponibles para atestar clientes según las reglas y regulaciones de la contaduría pública. Para aprender más acerca de nuestra red global de firmas miembros por favor vea [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

© 2020 Deloitte Touche Tohmatsu.

Documento original: ***The heart of resilient leadership. Responding to COVID-19***. Deloitte Insights, March 2020. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/economy/covid-19/heart-of-resilient-leadership-responding-to-covid-19.html>. Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.