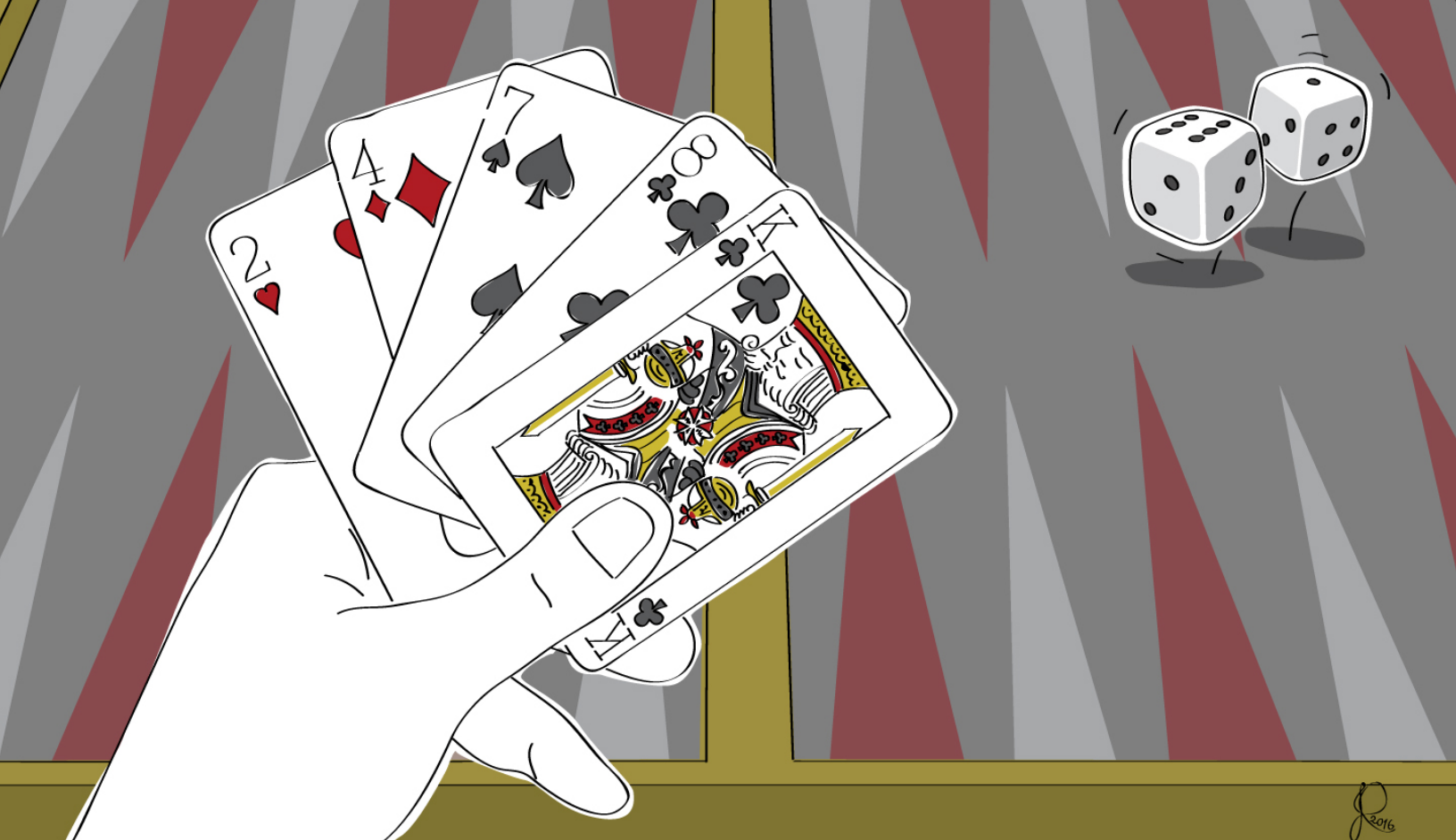




Investigación Asertys

Prioridades organizacionales en un entorno volátil y disruptivo 2016

En esta nueva edición descubrimos que hay mayor consideración respecto de dos años atrás de los cambios contextuales del lado de los clientes y de la fuerza de trabajo, y se confirma la orientación marcada hacia el desempeño de corto plazo por sobre el desarrollo de capacidades organizacionales para el mediano y largo plazo.

asertys 

Organizaciones efectivas,
liderazgo transformador.

¹ Para que el lector pueda lograr una interpretación más ajustada sobre estos resultados, recomendamos dar una lectura previa tanto a las megatendencias y los cambios en curso en la sección [Perspectiva](#) del sitio web de [Asertys](#), como a la [edición 2014 de este mismo estudio](#).

Este reporte consolida la valiosa opinión de líderes empresarios e institucionales sobre un conjunto de *megatendencias globales, cambios en curso en el entorno de los negocios y prioridades de negocio y desarrollo organizacional*. Esta edición incluye también una sección relativa al *cambio de gobierno en Argentina*. A continuación, presentamos los resultados respecto de estas tres perspectivas determinantes de la efectividad y la madurez de las organizaciones.¹

Las megatendencias: La relevancia del conocimiento global y la tecnología eclipsa el cambio ambiental y demográfico

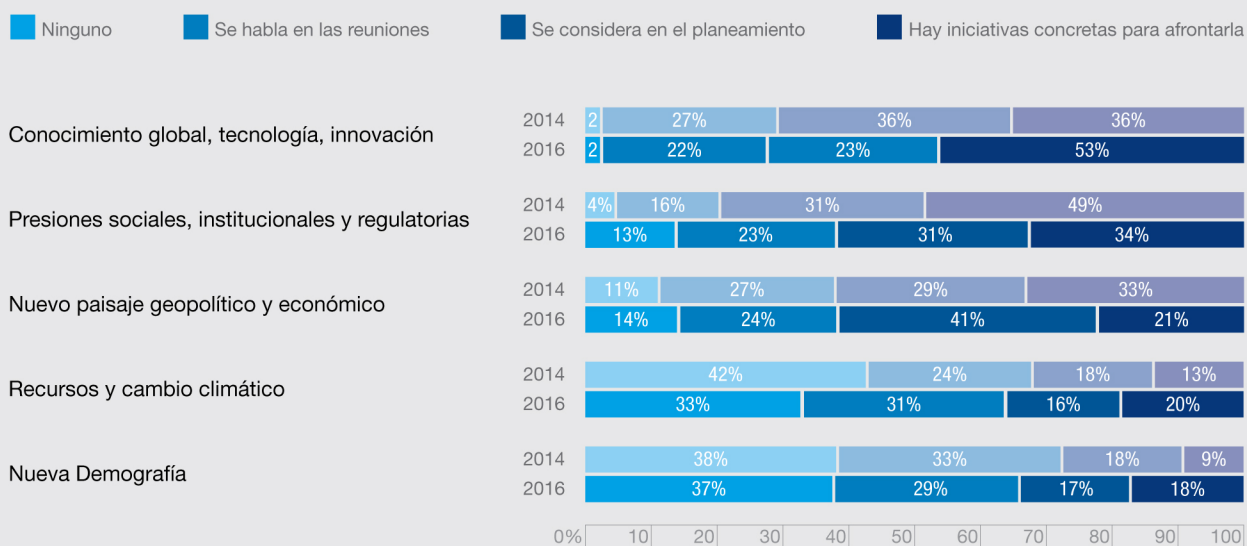
Los participantes de esta edición revalidan la importancia otorgada por sus empresas a las tres principales **megatendencias** que están modelando la realidad del entorno y las condiciones de supervivencia organizacional (ver Gráfico #1):

- La megatendencia vinculada a la expansión del **Conocimiento global, la tecnología y la innovación** ocupa el primer lugar con un 76% (53% está llevando adelante iniciativas concretas y 23% lo considera en el planeamiento) y se encuentra 4 puntos por encima de las opiniones del estudio de 2014.
- En segundo y tercer lugar se agrupan las **Presiones sociales, institucionales y regulatorias**: 65% (34% tiene iniciativas concretas + 31% lo considera en el planeamiento)², y el **Nuevo paisaje geopolítico y económico global**: 62% (21% tiene iniciativas concretas + 41% lo considera en el planeamiento).

² El peso de esta tendencia ha bajado 15 puntos con relación a los resultados de 2014, posiblemente por un cambio en la redacción de la pregunta. En un testeo posterior de las opiniones, con una muestra del 10% de los participantes, arroja resultados aproximados al 75%, es decir, más cercanos al 80% del 2014.

Gráfico 1

¿Qué lugar ocupan en la agenda de su empresa las siguientes megatendencias?



© asertys www.asertys.net

*Excluye las respuestas NS/NC

³ Considerando la suma de las dos primeras opciones de la escala original: “Ninguno” y “Se habla en las reuniones”.

⁴ Es llamativo, a la vez, que el porcentaje de NS/NC es el más alto de todo el estudio tendencia de Recursos y cambio climático (N/S-N/C=7%).

- La consideración del **Cambio climático** y de la **Nueva demografía y tendencias migratorias** sigue siendo entre moderada y baja en la agenda estratégica y las iniciativas de gestión asociadas (en el 64% y 66% inferior, respectivamente)³, lo cual es coincidente con los hallazgos de otros estudios sobre sustentabilidad realizados entre 2014 y 2015 y confirma una preocupante reacción desacoplada con relación, sobre todo, al nivel de avance del *cambio ambiental*. Comparado con nuestro estudio de 2014, el peso otorgado a ambas tendencias es *menor*⁴.

A continuación, describimos cómo están siendo consideradas *las fuerzas de cambio maduras* que modelan la dinámica competitiva desde hace más de una década.

El déficit de liderazgo, la volatilidad y el talento son las fuerzas protagónicas del contexto actual

Al igual que en el estudio previo, esta sección de la investigación exploró el nivel de *impacto* y de *respuesta* con que las firmas afrontan **siete grandes fuerzas del entorno actual**, las cuales condicionan de manera real el desempeño sustentable de las organizaciones en los principales sectores de la economía. Surgen cambios significativos en la priorización de dichas fuerzas con relación al 2014 (ver Gráficos #2 a #7).

⁵ La “relevancia general” es un índice que elaboramos a partir de considerar las respuestas acumuladas en los dos ejes de “Impacto” y “Consideración”.

Se aprecia un primer grupo, con tres fuerzas priorizadas entre el 69% y el 67% de *relevancia*: El **déficit de liderazgo con relación a los nuevos requerimientos** deja la cuarta posición que ocupó en el 2014 para situarse en el primer lugar en el presente estudio, con un 69% de *relevancia general*⁵ y un 28% de *alto impacto y consideración* en la agenda organizacional de los ejecutivos participantes. **La Volatilidad e incertidumbre**, que fuera la fuerza de mayor importancia en el 2014, le sigue con un cercano 68% de *relevancia general*, con un 24% sostenido respecto de su *alto impacto y consideración*. **La relevancia y escasez del talento** completa este grupo de fuerzas protagónicas del entorno actual, con un 67% de *relevancia* atribuida, manteniendo el tercer lugar que ocupó en el 2014, pero con un 32% de los participantes considerándolo en el extremo de *alto impacto y alta consideración* (contra el 7% de hace 2 años atrás).

Por último, destacamos un segundo grupo de fuerzas priorizadas en un 63% de *relevancia total*: **Los clientes más demandantes**, que fueran el segundo factor priorizado en el 2014, se ubican en este grupo, pero con un 34% de las respuestas en la intersección entre *alto impacto y alta consideración*, es decir, que esta sigue siendo una fuerza de alta presencia en el radar de las empresas. Junto con este grupo, la **Mayor complejidad del mundo del trabajo** se expresa con la misma fuerza y asciende 18 puntos porcentuales con relación al 2014 en la intersección entre *alto impacto y alta consideración*.

Finalizando esta sección, cabe destacar que desde el punto de vista de la *implementación de iniciativas* asociadas a estas fuerzas del entorno, las empresas participantes señalan que han presupuestado acciones específicas en su plan anual para el tratamiento de los **clientes** en un 28% de las respuestas, así como la incorporación de **conocimiento/tecnología** y la **Internet del todo/digitalización** en un 24% para ambas y, por último, para la cobertura de **talento** en un 20%. Los dos primeros factores de estas inversiones conversan de manera directa con las megatendencias puestas en primero y segundo lugar.

El análisis se realiza mediante el estudio del *impacto* y la *consideración* de las tendencias actuales junto con la vinculación que se establece entre ellas. De este modo, no sólo observa la priorización que establecen los ejecutivos sino la *consistencia* entre el impacto observado y la consideración prevista. La consistencia se verifica de acuerdo al grado de cercanía que comparten, para una misma respuesta, la importancia del impacto y de la consideración. Por lo tanto, una nota de consistencia surge a partir de otorgar grados de atención similares al impacto y a la consideración para cada tendencia. En este sentido, se resaltan las respuestas que logran una alta consideración e impacto en forma conjunta, *coherente*.

Análisis por eje: Impacto

El déficit de liderazgo, la nueva fuerza y el rol de los clientes y la escasez de talento son las tres fuerzas a las que se les atribuye mayor impacto, respectivamente:

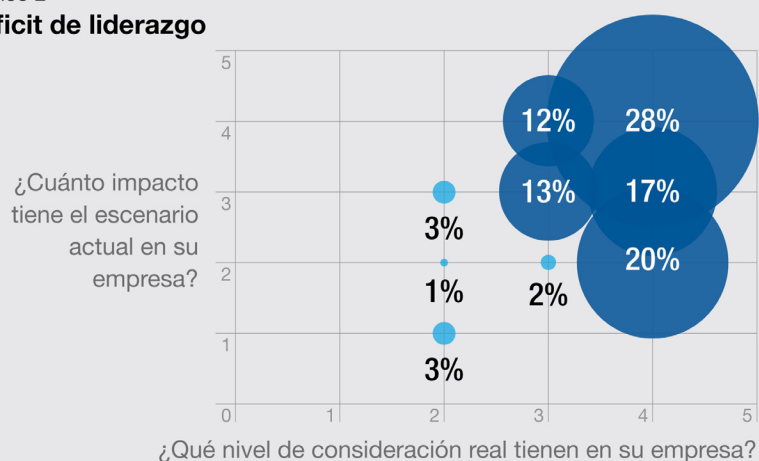
- **Déficit de Liderazgo** con un 93% de impacto al consolidar las respuestas de “moderado” (26%) y “mucho” (67%).
- **La nueva fuerza y rol de los clientes** con un 92% de impacto consolidado en las respuestas “moderado” (27%) y “mucho” (65%).
- **La escasez de talento** con un 89% de impacto consolidado en las respuestas “moderado” (33%) y “mucho” (56%).
- **La mayor complejidad en el mundo del trabajo** con un 84% de impacto consolidado en las respuestas “moderado” (37%) y “mucho” (47%).

Análisis por eje: Consideración

La presupuestación de acciones específicas en el plan de negocios para el afrontamiento de estas fuerzas muestra una diferencia significativa:

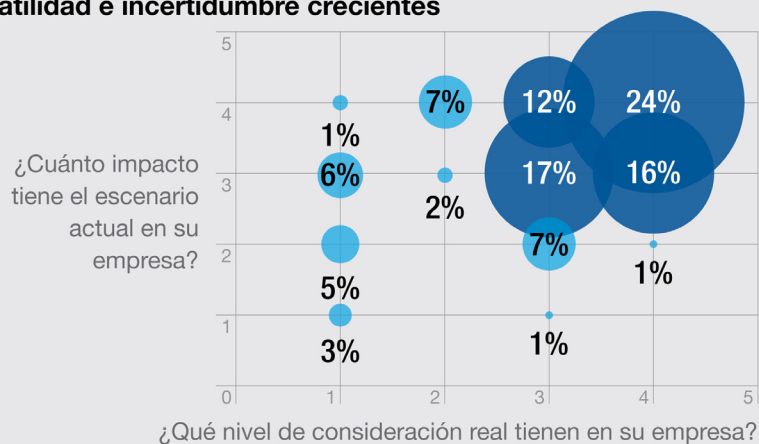
- **La nueva fuerza y rol de los clientes:** Un 28% de las respuestas indican que “Existen iniciativas presupuestadas en el plan anual”.
- **Déficit de Liderazgo:** Un 23% de las respuestas indican que “Existen iniciativas presupuestadas en el plan anual”.
- **La escasez de talento:** Un 20% de las respuestas indican que “Existen iniciativas presupuestadas en el plan anual”.
- **La mayor complejidad en el mundo del trabajo:** Un 17% de las respuestas indican que “Existen iniciativas presupuestadas en el plan anual”.

Gráfico 2
Déficit de liderazgo



© asertys www.asertys.net

Gráfico 3
Volatilidad e incertidumbre crecientes

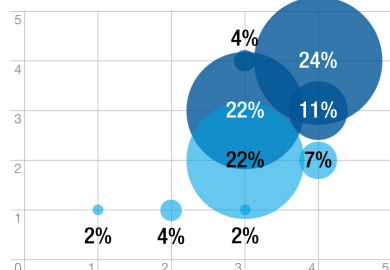


© asertys www.asertys.net

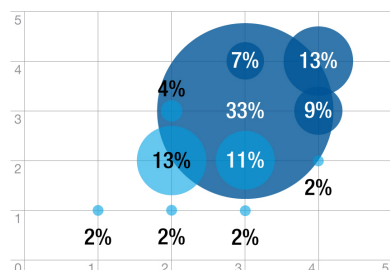
Gráfico 7

Fuerzas priorizadas en el 2014

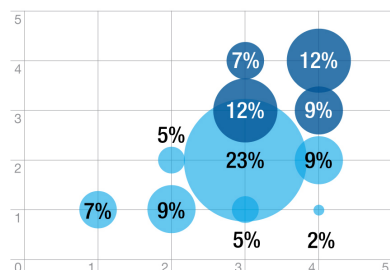
Volatilidad e incertidumbre crecientes



Nueva fuerza y rol de los clientes



Déficit de liderazgo



Talento: relevancia y restricciones

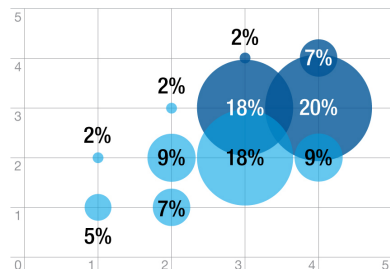
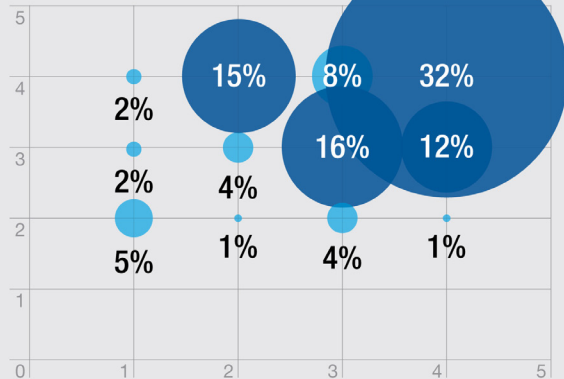
© asertys www.asertys.net

Gráfico 4

Talento: relevancia y restricciones

¿Cuánto impacto tiene el escenario actual en su empresa?



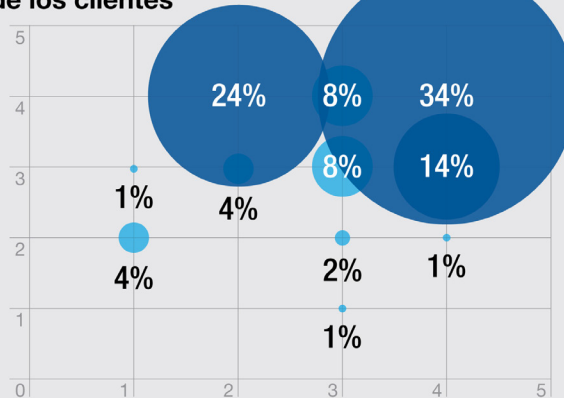
¿Qué nivel de consideración real tienen en su empresa?

© asertys www.asertys.net

Gráfico 5

Nueva fuerza y rol de los clientes

¿Cuánto impacto tiene el escenario actual en su empresa?



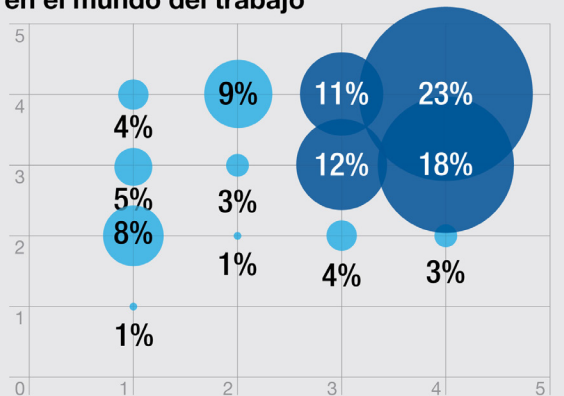
¿Qué nivel de consideración real tienen en su empresa?

© asertys www.asertys.net

Gráfico 6

Mayor complejidad en el mundo del trabajo

¿Cuánto impacto tiene el escenario actual en su empresa?



¿Qué nivel de consideración real tienen en su empresa?

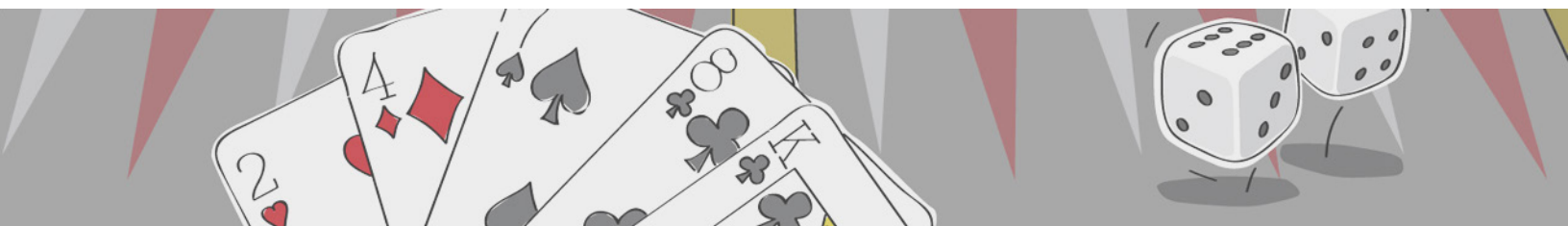
© asertys www.asertys.net

Las prioridades organizacionales más relevantes son: La rentabilidad por cliente, la productividad y el rumbo del negocio.

En la búsqueda de un punto de convergencia final para este estudio, se propuso a los participantes la elaboración de un **ranking** de prioridades reales sobre **once afirmaciones de efectividad y madurez organizacional** con el objetivo de distinguir prioridades en el *desempeño* con relación a prioridades de *comportamiento* organizacional (ver Gráfico #8). Obtuvimos un ranking final al considerar tanto la *relación* entre las tres primeras y últimas prioridades de cada serie, como la *dispersión* de las respuestas. El resultante es el siguiente:

- En el primer grupo de prioridades, está en primer lugar **Incrementar la productividad o la eficiencia en los costos** (primero también en el 2014), en segundo, **Incrementar la rentabilidad de las ventas y el “valor por cliente”**⁶, en tercero, **Mejorar la ejecución o implementación de la estrategia**, seguidas finalmente por **Renovar la Visión o la estrategia**. Los temas de *productividad* y *ejecución* muestran una relación positiva superior entre las primeras y las últimas prioridades. Esto confirma, al igual que en el 2014, el peso determinante los factores de desempeño presente, aunque vienen de la mano de repensar la dirección del negocio y/o la organización para el mediano y largo plazo.
- El segundo grupo prioriza **Mejorar la experiencia de nuestros clientes** (5°) y **Adecuar el diseño y el funcionamiento organizativo** (6°), siendo destacable para el relacionamiento con clientes que es la prioridad con menor desviación de toda la muestra ($s=3,08$), lo cual le brinda una consistencia adicional a la quinta posición en la que quedó ubicada.
- El último conjunto agrupa los factores muy relevantes de capacidad y comportamiento organizacional que se presentan con una priorización relativa tanto baja como muy dispersa (por orden de importancia): **Desarrollar capacidades y desplegar talentos** (7°), **Gestionar los efectos del entorno y las acciones de los stakeholders** (8°), **Mejorar la inversión en innovación** (9°), **Modelar cultura organizacional** (10°) y **Desarrollar nuevas competencias y estilos de liderazgo** (11°). Los resultados muestran un patrón similar a los de 2014, donde se

⁶ Aunque los clientes siguen estando en el primer grupo de prioridades, al igual que en 2014, confirmamos al haber abierto estas dos afirmaciones que el interés está preponderantemente volcado a la monetización de la relación (el interés de la empresa) por sobre la mejora de la experiencia (el interés del cliente).

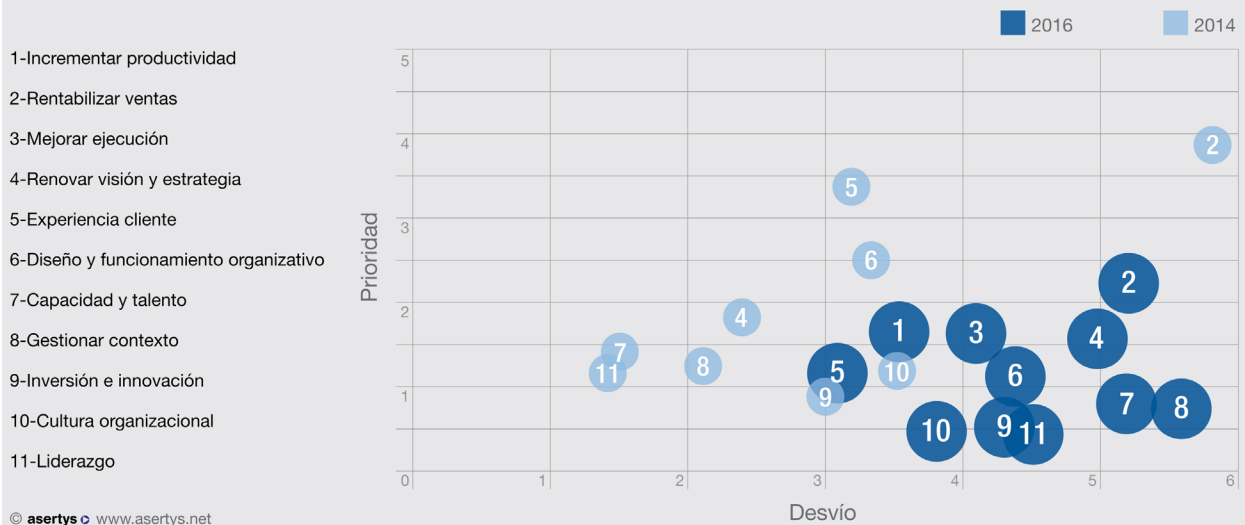


observa una mayor prioridad otorgada a los factores de impacto directo en el **desempeño organizacional** y prioridad significativamente menor otorgada a los factores de **desarrollo organizacional**, considerando no solo aspectos como el *desarrollo del liderazgo*, sino activos competitivos muy actuales como el *relacionamiento con los clientes* y *la innovación*.

Aunque en la muestra de organizaciones participantes esto puede deberse a que son temas presentes desde hace varios años en su agenda organizacional, también es válido pensar que se deba a las mismas razones que detectamos en el estudio de 2014 y en nuestra práctica profesional: el desarrollo de capacidades organizacionales para el mediano plazo no es una prioridad en el management porque –como se observa aquí– existe una cierta disociación entre la relación que estás tienen para el afrontamiento sostenible de los profundos cambios del entorno.

Gráfico 8

En el plan de negocios de su organización, ¿cuál es la prioridad de los siguientes temas para los próximos 2 años?



El capítulo “Argentina”: Nuevo ciclo y altas expectativas

Dada la coincidencia en el tiempo con la realización del estudio, decidimos incluir este capítulo sobre el **cambio de ciclo político en Argentina** en el presente estudio, y también porque lo consideramos una oportunidad para relevar las expectativas de los ejecutivos implicados por esta situación en su actividad. Los resultados, aunque no son comparados, muestran expectativas marcadas de cambio de condiciones (ver Gráfico #9).

- Se expresa con contundencia el peso determinante en las expectativas del **Nuevo gobierno y el nuevo ciclo político**, al que se le otorga un 92% de incidencia en la toma de decisiones (60% dice que influye *absolutamente* y un 32% expresa que influye *mucho*).
- En un segundo grupo aparecen tanto la importancia del **Acceso a nuevas tecnologías** con un 78% de importancia (25% influencia absoluta + 53% mucha influencia), así como la preocupación por la **Conflictividad gremial y laboral**, con un 73% de influencia en la toma de decisión (29% influencia absoluta + 44% mucha influencia).

Una confirmación, en el caso del primer factor, sobre el nivel de consciencia instalada respecto de su importancia y, posiblemente, a la vez, una expresión sobre la necesidad generada en los últimos años de restricciones en las importaciones y de altos riesgos de inversión.

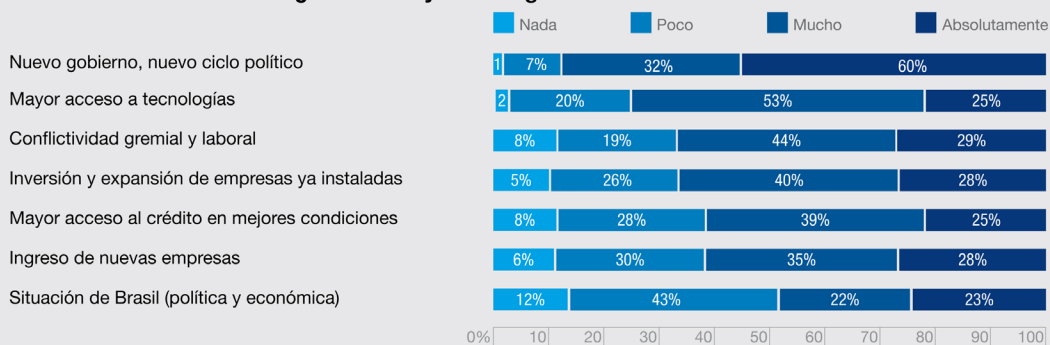
La preocupación por la conflictividad laboral y gremial ha signado también los últimos años del

país y se ve reactivada por las medidas económicas esperadas para el primer año del actual gobierno, con el consecuente impacto en el ánimo social y el accionar de los sindicatos.

- Un tercer grupo de respuestas anticipan movilidad en la actividad competitiva de las empresas y la incidencia de las potenciales mejores condiciones de acceso al crédito. La **Inversión y expansión de empresas ya instaladas** lidera este grupo con un peso del 68% de influencia en la toma de decisiones, mientras que al **Ingreso de nuevas empresas** se le otorga un 63% de incidencia, es decir, un peso entre moderado y alto. El **Mayor acceso al crédito en mejores condiciones** ocupa el segundo lugar de este grupo, con una incidencia atribuida del 64% en la toma de decisiones.
- Por último, la incidencia de la **Situación política y económica de Brasil** se encuentra dividida en este grupo con un 55% de respuestas acumuladas entre “ninguna” y “poca” influencia, y un 45% del lado de la “mucha” y “absoluta” influencia. Aunque este resultado puede llamar la atención inicialmente, por la interdependencia comercial de Argentina con Brasil, el análisis pormenorizado de las respuestas muestra que se debe principalmente a la prevalencia que tiene el mercado argentino para las filiales internacionales y empresas locales que le otorgaron “ninguna” o “poca” influencia a la situación brasileña.

Gráfico 9

CONTEXTO ARGENTINA - ¿Cómo influyen los siguientes factores en la toma de decisiones de su organización?



© asertys www.asertys.net

*Excluye las respuestas NS/NC

Conclusión



El peso del *conocimiento* y las *nuevas tecnologías*, el *nuevo paisaje geopolítico y económico*, junto con la *presión e incidencia social e institucional* se mantiene vigente en la consideración que los ejecutivos participantes de este estudio le otorgan y comparativamente con relación a 2014. A la vez, la balanza mantiene su inclinación hacia el lado opuesto en el caso del *cambio ambiental* y la *nueva demografía planetaria*, a pesar del cercano riesgo de no retorno ya probado para el primero y del profundo impacto transformador social, laboral y organizacional que conlleva el segundo. Posiblemente, la baja prioridad con la que aparecen sea parte del *loop causal* que atenta contra su afrontamiento oportuno.

Respecto de las fuerzas de cambio más maduras, ganan en consideración fenómenos psicosociales como el *déficit de liderazgo*, la *escasez de talento* y la *nueva demanda de los clientes*, que no son consideradas correlativamente al momento de establecer las prioridades de desarrollo organizacional. Este es un indicador más respecto de que puede estar primando en la agenda de las empresas tanto una muy marcada orientación al corto plazo, como la dificultad de procesar en paralelo con el presente, horizontes de mediano y de largo plazo.

Las principales prioridades organizacionales en este [contexto VICA](#) de mega y macro tendencias se concentran en la mejoría del *desempeño de negocio* (rentabilidad, productividad y ejecución) y a bastante distancia de aquellas asociadas al desarrollo de *capacidades organizacionales* adaptativas (talento, innovación, liderazgo). Es un patrón de respuesta similar al del 2014, sobre el que trabajamos a la vez en nuestra práctica profesional de consultoría, desde la cual podemos refrendar estos resultados en el mismo sentido.

Esta agenda se acopla solo parcialmente a las fuerzas externas identificadas como de mayor relevancia, con excepción de la necesidad de actualizar la *visión-estrategia*, la preocupación incipiente por la *experiencia de los clientes* y las iniciativas de algunas de las empresas participantes asociadas a la *gestión del conocimiento* y a la *digitalización*.

La baja prioridad relativa asignada al talento, la innovación, la gestión del entorno, la modelación de cultura y el desarrollo del liderazgo puede ser también otro *loop causal* a nivel micro organizacional que contribuye a que la marcada ocupación por el corto plazo no se resuelva, ya que, en la medida que se enfoquen principalmente los factores de *desempeño financiero* de la organización, el *desarrollo de capacidades organizacionales adaptativas* se demorará, afectando por lo tanto la sostenibilidad de aquel desempeño financiero.

Sobre el punto precedente, afirmábamos en la edición anterior de esta investigación: “*Aunque es comprensible la necesidad de foco y flexibilidad en las variables de negocio de corto plazo, es válido señalar el riesgo potencial que conlleva la no consideración en paralelo del largo plazo. De hecho, este desequilibrio es uno de*

los desacoples más importantes a custodiar desde el liderazgo de accionistas y alta gerencia en contextos tan novedosos y exigentes”.

Sobre el apartado de Argentina que incluimos en esta ocasión, cabe destacar el alto nivel de expectativas positivas generadas por el cambio de gobierno y de ciclo político, relativas a una recuperación de la actividad económica y del dinamismo en el ecosistema empresario. Son expectativas que no se han manifestado en una corriente franca de inversión no financiera hasta el momento de elaboración de este reporte, en lo que será posiblemente un año completo de transición hacia el inicio de una lenta recuperación económica e institucional a partir de 2017.

Para finalizar, reiteramos nuestra intención de seguir monitoreando cada dos años la evolución de estas tendencias y de su relación con la agenda de las empresas, así como nuestro profundo agradecimiento a todos los ejecutivos y consultores que dedicaron tiempo personal para colaborar con esta nueva edición.

Elaborado por:

Mariano Barusso, [Director General](#)

Adolfo Rodríguez Hertz, [Consultor Asociado](#)

Ignacio Bottari, [Asistente de Consultoría](#)

Imagen de la portada: [Julio Rojas](#)

Edición y traducción: [María Fernanda Fourastié](#)

Copyright 2016 © Asertys, 1606248212039



Demografía: 90 empresas (2 Universidades Privadas) | Facturación (USDMM): +1000: 14% / 1000-500: 6% / 500-100: 26% / 100-10: 27% / 10-1: 27% | Niveles: 42% Accionistas + C-Level, 40% Gerentes, 12,5% Jefaturas, 5,5% Asesores | Geografía: 87,5% Argentina, 11,5% Uruguay, Estados Unidos, Chile, México, Perú y Venezuela, 1% España.