

Investigación Asertys: Tendencias, impactos y prioridades de negocio 2014-15

Prioridades organizacionales en un entorno volátil y disruptivo

En la opinión de Accionistas, CEO's y niveles gerenciales se observa una creciente consideración de las mega tendencias globales en sus planes de negocio, y que sus prioridades organizacionales son realistas para la gestión en un contexto de corto plazo, pero... ¿Se corre el riesgo de dejar atrás la construcción de capacidades centrales para la sustentabilidad de sus organizaciones?

asertys 

Organizaciones efectivas,
liderazgo transformador.

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

Este reporte aporta la valiosa opinión de líderes empresarios e institucionales sobre un conjunto de *mega tendencias globales, cambios en curso* en el entorno de los negocios y *prioridades de negocio y desarrollo organizacional*. A continuación, presentamos los resultados sobre estas tres perspectivas determinantes de la efectividad y la madurez de las organizaciones en la región.¹

El lugar de las mega tendencias en la agenda de las empresas

La **principal atención** a las mega tendencias globales se concentra por un lado, en las exigencias derivadas de *los movimientos sociales y de los estados* y, por otro lado, en la presión que la mayor competitividad impone sobre la *expansión de las fronteras de innovación y conocimiento*, tanto en los productos y servicios como en los mecanismos productivos y de gestión.

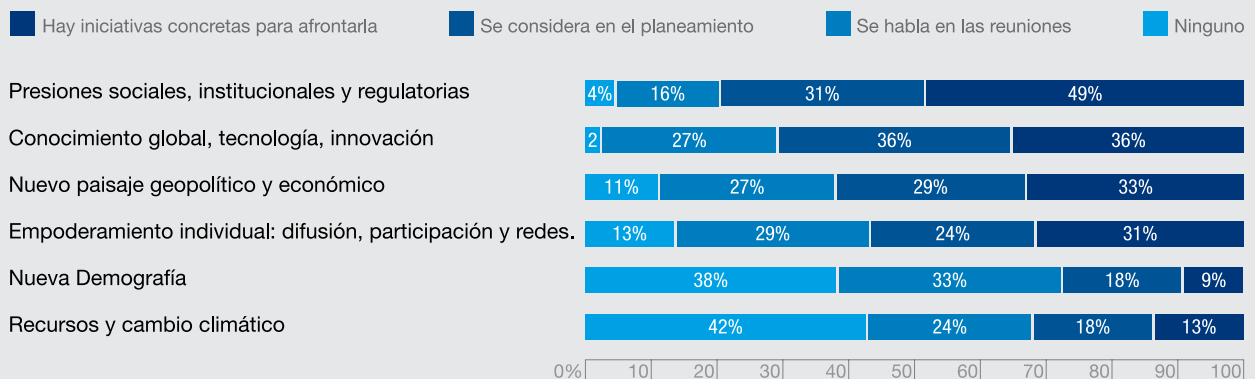
- Las mega tendencias que ocupan los principales lugares en la agenda son **Presiones sociales, institucionales y regulatorias**: 80% (49% tiene iniciativas concretas + 31% lo considera en el planeamiento), y **Conocimiento global, tecnología, innovación**: 71% (36% tiene iniciativas concretas + 36% lo considera en el planeamiento).

Como se verá luego, estos dos grupos de tendencias se muestran *magnificados* al momento de considerar los **grandes cambios en curso**, tanto en su prioridad estratégica como en las iniciativas empresariales para su afrontamiento.

- Aunque las tendencias globales de **Cambio climático** y **Nueva demografía** están ya generando múltiples impactos en todos los sectores de la economía, las organizaciones respondientes parecieran estar dándole aún *una muy baja consideración* en su análisis, que deriva en un peso aún menor a posibles iniciativas de gestión. Tal vez esto se deba al *tempo* más lento de manifestación de los efectos directos de estos dos cambios profundos en algunos de los sectores de actividad participantes.

Gráfico 1

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



Las opiniones acerca de su consideración en la agenda de la compañía son del 71% inferior para *Nueva demografía* (48% ninguna y 33% se habla en las reuniones) y del 67% inferior para *Recursos y cambio climático* (42% ninguna y 24% se habla en las reuniones).

- Por último, es destacable la importancia superior a la media dada al creciente **Emponderamiento individual: difusión, participación y redes**, con un 56% acumulado entre su consideración en los planes (24%) y en iniciativas concretas de gestión (32%). Consideramos que debe ser resaltado, porque en las decenas de ejercicios estratégicos que hemos realizado en los últimos años con nuestros clientes, éste no era un factor altamente considerado, por no decir inexistente, comparado, por ejemplo, con las *Presiones sociales*. Estos resultados muestran que la participación social aceptada por las TICs se impone cada vez con mayor fuerza, que es una tendencia que se mantendrá, y que traerá profundos cambios en los modelos de negocio, las organizaciones y la relación de las empresas con la sociedad (además de retroalimentar a las dos primeras tendencias ya señaladas).

Los grandes cambios en curso

Esta sección de la investigación exploró el nivel de *impacto* y de *respuesta* con que las firmas están afrontando ocho grandes fuerzas del entorno actual, que condicionan de manera real el desempeño sustentable de las organizaciones en los principales sectores de la economía.

La Volatilidad e incertidumbre, junto con **la Fuerza renovada de los clientes** surgen como los cambios de mayor prioridad y consideración en los planes e iniciativas de negocio, confirmando la cada vez más popular idea de VUCA² y la dinámica potenciada de los clientes en una región con un alto acceso a diversidad de ofertas, nuevos oferentes más innovadores y las TICs transformando hábitos de vida, compra y relacionamiento con los proveedores.

² Sigla que corresponde a los términos en inglés Volatility, Uncertainty, Complexity & Ambiguity.

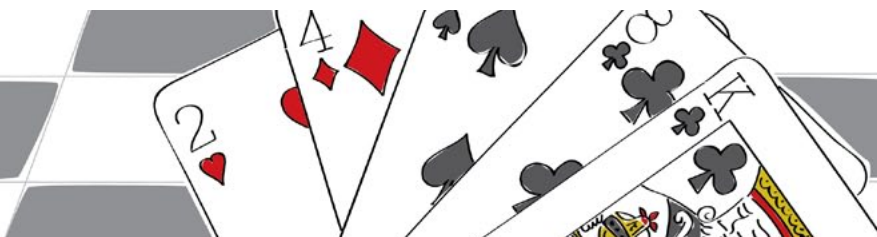
En un segundo nivel, el **Déficit del liderazgo** y el **Protagonismo del talento** son considerados con una *alta relevancia* –en concordancia con múltiples estudios recientes– aunque con un correlato más desparejo en las *acciones de resolución* de ambos. Se observa un desfase entre el peso de negocio que tienen estos factores antes considerados como “blandos” con relación a la apropiación y/o habilidad de los grupos de conducción para resolver la creciente brecha. Este resultado se exagera en las prioridades organizacionales para los próximos dos años.

La *mayor dispersión* que las respuestas muestran en las *acciones* sobre estos dos factores puede atribuirse no solo a las diferencias entre las organizaciones participantes, sino también a la innovación requerida en los enfoques de *desarrollo del liderazgo* y de *gestión del talento* en el siglo que corre. Una condición que le agrega dificultad a la cobertura de esta creciente brecha, es que son dos *capacidades colectivas* cuyo desarrollo excede al mismo tiempo el ámbito *tradicional* de actuación de las empresas.

Los cambios en curso: ¿Cómo aparecen en el “radar” de las empresas?

Al realizar un análisis vincular entre el *impacto* y la *consideración/tratamiento* real que manifiestan los ejecutivos sobresalen algunas figuras de interés respecto a algunas tendencias (ver gráficos #2 a #5).

- La condición de **Volatilidad e incertidumbre** verifica la más alta relación de *impacto* y *consideración*: hay una coherencia robusta (84%) entre la apreciación del impacto y el tratamiento real que se le da en las acciones dentro del plan de negocios 2014-15. Para el caso de varias de las empresas argentinas, este dinamismo aparece potenciado por los cambios macro económicos de comienzos del año.
- La **Nueva fuerza y rol de los clientes** tiene también una alta relación de impacto y consideración (74%). En un segundo escalón se observa que las tendencias de Talento (66%) y Déficit de Liderazgo (63%) también tienen correlaciones de nivel atendible entre el impacto sentido y el tratamiento operativo que se le está dando en el plan de negocios.
- Como anticipáramos, esto representa a la vez que la atención que los ejecutivos le brindan en su *plan de negocio y de desarrollo organizacional* a los cambios vigentes en el entorno más cercano tiene un correlato con las mega tendencias de nivel macro. En el corto y mediano plazo, el foco parece estar dirigido a intentar administrar la incertidumbre y la volatilidad, pero poniendo un dedicado cuidado a gestionar la relación con los clientes y el talento requerido para competir: la incertidumbre y la volatilidad no nublan la tensión que genera la mayor competencia que emerge sobre los clientes y sobre el talento, que resultan cada vez más demandantes de cuidado.
- El **Déficit de liderazgo** *colectivo e individual* muestra una alta importancia y expresando una brecha significativa con relación a la trilogía que debe articular: incertidumbre, clientes y talento. Posiblemente la presión de estas tres contribuya a resaltar más su importancia en la opinión de los accionistas y ejecutivos participantes. El *campo de esfuerzo* del liderazgo emerge entre dos grandes tensiones: como *necesario* para poder capear estas instancias de incertidumbre, pero también como una capacidad *compleja* ya que las demandas son cada vez mayores y, sobre todo, muy diferentes a las del siglo pasado.



El análisis se realiza estudiando el 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.

Impacto

La **Volatilidad e incertidumbre** es una condición que en el escenario actual resulta apreciada como de mayor impacto con un 93% (42% absolutamente + 51% mucho) de atención.

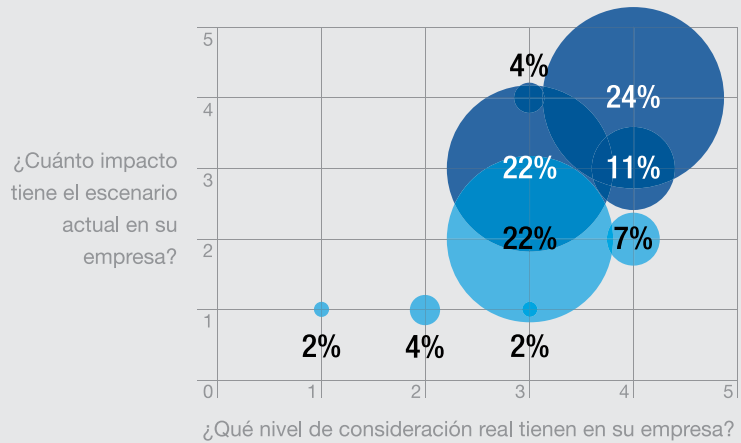
El **Déficit de Liderazgo** es una tendencia creciente que también tiene impacto en el escenario estimado por las empresas en un 78% (31% absolutamente + 47% mucho), así como la tendencia **Nueva fuerza y rol de los clientes** que también es considerada en un 78% (24% absolutamente + 53% mucho).

La tendencia sobre el **Talento** fue apreciada como importante en un 76% (36% absolutamente + 40% mucho).

Las otras tendencias tuvieron consideraciones de impacto medianas (superiores al 50% entre absolutamente y mucho).

Gráfico 2

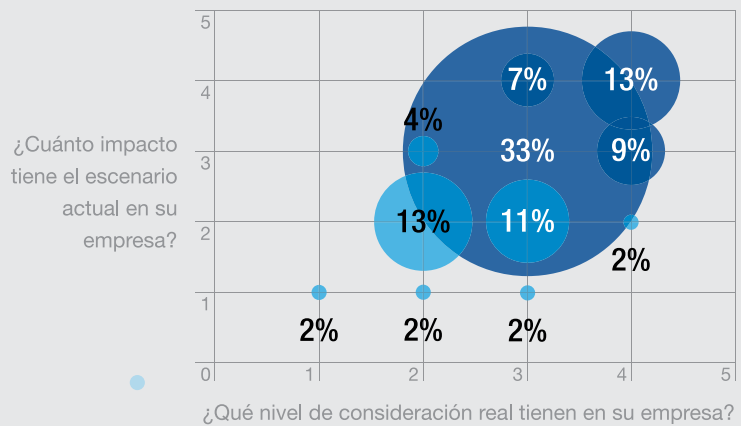
Volatilidad e incertidumbre crecientes



© asertys www.asertys.net

Gráfico 3

Nueva fuerza y rol de los clientes



© asertys www.asertys.net

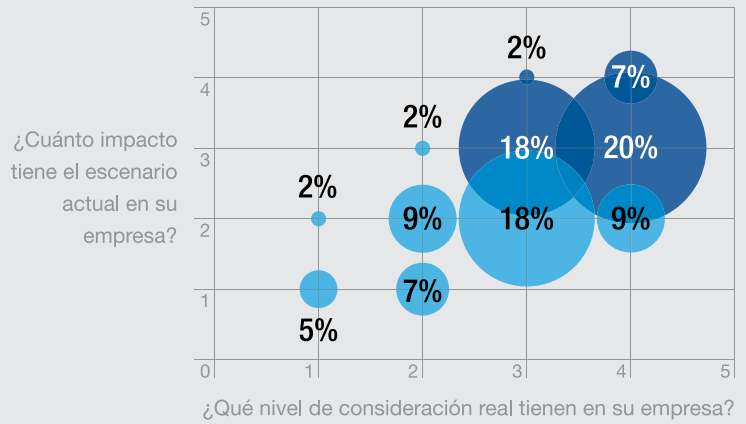


Consideración / Tratamiento operativo

La *Nueva fuerza y rol de los clientes* es la tendencia que en el escenario actual es más considerada realmente en las empresas: 67% (20% se llevan adelante iniciativas + 47% está considerada en la estrategia). La tendencia *Volatilidad e incertidumbre* tiene una consideración real también elevada, de 62% de atención. (29% absolutamente + 33% mucho). La consideración real que tienen las otras tendencias en las empresas resultó en apreciaciones del orden del 60% -en promedio- de poca o nula atención.

Gráfico 4

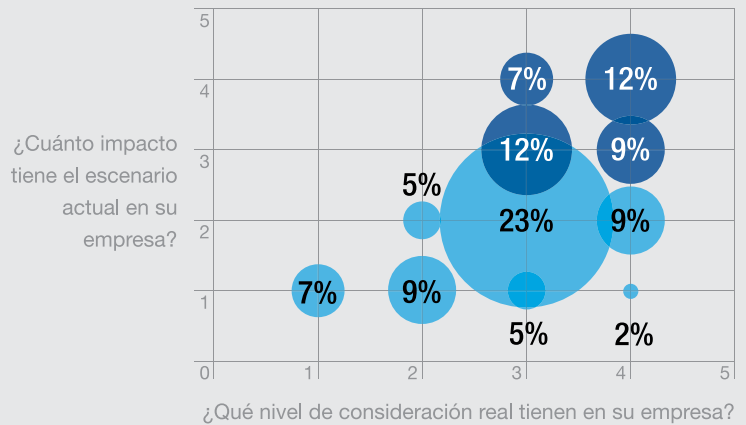
Talento: relevancia y restricciones



© asertys www.asertys.net

Gráfico 5

Déficit de liderazgo



© asertys www.asertys.net



Las prioridades organizacionales para 2014 y 2015

En la búsqueda de un punto de convergencia final a este estudio, se propuso a los participantes la elaboración de un ranking de prioridades sobre nueve factores clave de efectividad y madurez organizacional pre-relevados en nuestra investigación a lo largo de 2013.

Los resultados que sintetizamos a continuación expresan una marcada concentración en la gestión del corto plazo, con una respuesta altamente dispersa en lo relativo a la construcción de capacidades dinámicas centrales (ver gráfico #6):

- Un primer *cluster* de prioridades en los planes de negocio y desarrollo organizacional 2014-15 se refiere a **Mejorar ejecución e incrementar la productividad** organizacional y a **Mejorar la relación con los clientes**.

Se deduce que la presión de la competencia junto con la previsión de un panorama incierto establece la necesidad de, por un lado, mejorar el desempeño competitivo y la salud financiera de la firma, mientras por el otro se atienden paralelamente las demandas vigentes de los clientes, priorizando su satisfacción y retención presentes.

De los comentarios de los participantes en este estudio surge que este foco es generado por el repentino incremento de la volatilidad externa y que, no se

manifiesta con tanta fuerza en contextos de bonanza o estabilidad.

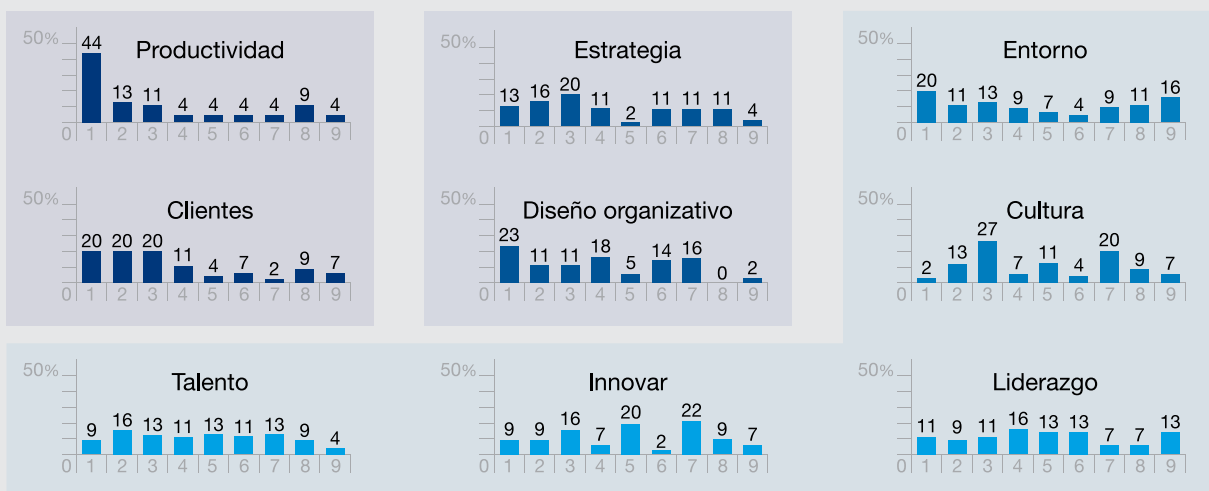
- En un segundo *cluster* sobresalen el foco en la prioridad relativamente constante de **Actualización de la Visión o Estrategia** y en la **Adecuación del diseño / funcionamiento organizativo**, aunque con mayor dispersión en la escala de consideraciones de los ejecutivos.
- Por último, otros frentes como **Gestionar el entorno** o **modelar la cultura organizacional** tienen *priorizaciones medias* y con *alta dispersión* en cuanto a su apreciación por parte de los ejecutivos; esto es probablemente por la mayor madurez alcanzada por las firmas con relación al primero en los últimos años, y por el carácter idiosincrático del factor cultural para cada compañía (y más independiente, en términos relativos, de las condiciones externas).

Como anticipáramos, la reacción frente al contexto volátil e incierto de corto plazo, lleva a un plano secundario la construcción de capacidades centrales dinámicas como la **Innovación**, el desarrollo del **Liderazgo** y la gestión del **Talento**. Aunque son consideradas como tendencias de alto impacto, no tienen un correlato consistente en las iniciativas de gestión para los próximos dos años.

Gráfico 6

Prioridades

En el eje x, las prioridades de mayor a menor. En el eje y, el porcentaje de respuestas obtenidas.



© asertys c www.asertys.net

Conclusión

Las fuerzas globales que modelarán el juego de los negocios en los próximos años están presentes en la consideración estratégica de las compañías, sobre todo en lo referido a las *presiones sociales e institucionales*, la *innovación total y el conocimiento*, y el acelerado cambio paradigmático de la *participación social* catalizada por las nuevas expectativas y la plataforma de las TICs que van desplazando el control de las decisiones y la producción de las firmas a los ciudadanos del mundo.

La baja consideración del *cambio climático y la nueva demografía*, a pesar de los significativos impactos que ya están generando en la sociedad, los negocios y los gobiernos, evidencian que aún son percibidos como lejanos a las realidades locales, tal vez porque su evolución, aunque determinada, es vivida como cuasi silenciosa o lejana aún para ciertos sectores económicos, muy exigidos por demandas actuales que pueden condicionar su futuro.

En lo relativo a los cambios más cercanos, gana la consideración por la *volatilidad e incertidumbre*, la priorización de la *fuerza de los clientes*, los requerimientos innegables de *talento* y el creciente *déficit de liderazgo*. El primer factor está determinando dos comportamientos, según la opinión de varios de los participantes: por un lado, que las prioridades organizacionales deban ser a veces replanteadas significativamente inter-anualmente y, por otro, que el foco se concentre excesivamente en el corto plazo al momento de tratar la *productividad*, el *desempeño* y los *clientes*. Cómo lo muestran los resultados en las **Prioridades 2014-15**, el desarrollo de capacidades infraestructurales que brinden una mayor sustentabilidad en el mediano y largo plazo (i.e. innovación, gestión del talento y liderazgo colectivo) tiende a quedar relegado.

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

Los resultados de este estudio tal vez sean una evidencia más de que las organizaciones que pretendan crecer en el siglo que corre, serán inexorablemente invitadas a ser marcadamente cliente-céntricas, a desarrollar un talento superior de análisis, innovación y ejecución y, por último, a cultivar una capacidad colectiva de liderazgo capaz de responder dinámica y éticamente a la abrumadora y a la vez, fascinante complejidad a la que seguimos llevando a nuestro mundo.

Estaremos siguiendo en los años próximos la evolución de estas tendencias y de sus opiniones. Agradecemos la gentil colaboración de quienes nos brindaron su aporte en esta investigación.

Demografía: 45 empresas (2 Universidades Privadas) | Facturación (USDMM): +1000: 20% / 1000-100: 27% / 100-10: 33% / 10-1: 20% | Niveles: 31% Accionistas + C-Level, 51% Gerentes, 13% Jefaturas, 5% Consultores | Geografía: 85% Argentina, 7% Uruguay, 2% Estados Unidos, 2% Chile, 2% Perú y 2% Brasil.

Elaborado por:
Adolfo Rodríguez Hertz, [Consultor Asociado](#)
Mariano Barusso, [Director General](#)