

Liderazgo y transformación en las organizaciones

Resultados de encuesta a CEOs y Directores de empresas

Ante un entorno dinámico, marcado por los grandes cambios políticos y económicos del último tiempo, las organizaciones tenemos un importante desafío por delante: redefinir nuestras estrategias hacia un enfoque que priorice el mediano y largo plazo, permitiendo aprovechar las oportunidades que genera un panorama económico más estable.

No se trata únicamente de idear un nuevo plan, es adoptar toda una visión estratégica que fortalezca el crecimiento, la innovación, la resiliencia, la agilidad y la transformación cultural en las compañías.

En un contexto donde la gestión del talento se ha convertido en un apartado cada vez más esencial, los líderes ocupan un rol primordial frente a estos nuevos desafíos, aportando valor y fomentando el desarrollo y el continuo aprendizaje a nivel interno. Sin dudas los retos por delante son muchos, pero es a través de esta visión que se guiará a las organizaciones en este camino.

A partir la colaboración de CEOs, socios, CFOs, presidentes y directores de empresas de distintos puntos del país, decidimos desarrollar este informe con el objetivo de identificar estas claves del liderazgo efectivo y la mirada de sus protagonistas para afrontar este panorama de transformaciones. Nos proponemos profundizar sobre estos desafíos,

las estrategias empresariales y el rediseño de planes de negocio frente a la aparición de nuevas oportunidades. Entender estas aristas es el pilar fundamental para empezar a comprender el panorama por el que navegan las empresas.

Pensar a las organizaciones en tiempos de alto dinamismo político y económico es difícil. En este contexto, no basta con dar un giro de 180° a lo planteado en el pasado, es necesario capitalizar el potencial de un nuevo ciclo a partir de solidificar un crecimiento robusto e inclusivo.

Iniciar este camino con la innovación y la agilidad necesarias para llevar adelante un desarrollo sostenible es una tarea que traerá consigo numerosas dificultades, pero sin dudas es el liderazgo empresarial el que encabezará este camino y allanará las bases para un futuro lleno de oportunidades.



Claudio Doller

CEO, BDO en
Argentina

UN ENTORNO LLENO DE DESAFÍOS

Si bien las organizaciones transitan un escenario complejo, en el que numerosos retos han aparecido tanto a nivel nacional como internacional, las variables macroeconómicas han sido designadas en los últimos años como uno de los focos principales dentro del panorama empresarial argentino.

De hecho, en los resultados obtenidos durante la encuesta desarrollada para la elaboración de este informe, **más de un 50% de los líderes consultados especificaron a la incertidumbre económico-política como uno de los retos más importante de cara a la planificación a mediano y largo plazo.**

Durante el último tiempo, la volatilidad económica en Argentina ha llevado a las compañías a centrar sus planificaciones en el presente en contraposición con una mirada hacia la proyección estratégica.

Afrontar esta imprevisibilidad ha derivado en que la agilidad y la capacidad de adaptación sea cada vez más importante en las compañías. En este tipo de contextos, las compañías se han preparado para afrontar períodos con grandes cambios en consumos, precios y normativas relacionadas.

Cómo dar cara a este tipo de dinamismo también se ha posicionado como uno de los focos a tener en cuenta en el sector empresarial. Incluso, la velocidad con la que cambian las demandas del mercado y la competencia, así como situaciones como la resistencia interna al cambio organizacional se posiciona como una preocupación importante para los líderes empresariales.

En este sentido, mantener una visión clara y compartida del foco estratégico y el punto hacia dónde debe ir la organización, es un aspecto sumamente importante para los líderes.

El panorama empresarial es heterogéneo, con distintas industrias y sectores que afrontan panoramas diferentes. Esto hace que los líderes no deban afrontar las tendencias generales como aspectos que afectan de manera uniforme en todas las áreas, considerando variables macroeconómicas, exportaciones o necesidad de innovación tecnológica como retos que pueden afrontar las compañías en períodos diferentes.

¿Cuáles considera que son los principales retos que enfrentan las organizaciones en su adaptación al entorno actual? Seleccione hasta 2 opciones:

53% Incertidumbre económica / política que dificulta la planificación a mediano/largo plazo

33% Dificultad para atraer / desarrollar / retener el talento con las nuevas habilidades requeridas

27% Resistencia interna al cambio / Cultura organizacional arraigada

26% Velocidad con que cambian las demandas del mercado y la competencia

22% Limitaciones de recursos (financieros, tecnológicos) para impulsar la transformación necesaria

20% Complejidad y cambios constantes del entorno regulatorio

11% Falta de una visión compartida o clara sobre hacia dónde debe ir la organización

ADAPTARSE AL CAMBIO

El desarrollo de nuevas estrategias en un entorno dinámico y cambiante requiere que tanto organizaciones como líderes lleven adelante un análisis del estado de situación, climas de inversión, situación tecnológica, consumo y oportunidades estratégicas.

En este sentido, desde las compañías se han destacado diferentes aspectos como la optimización de la eficiencia operativa, el ajuste de los modelos de negocio y las propuestas de valor, la transformación de áreas clave a partir de la innovación tecnológica o el fortalecimiento de la cultura organizacional.

La búsqueda de una mayor eficiencia, así como el crecimiento en efectividad, se convirtió en un avance tradicional frente a la incertidumbre económica. Casi **un tercio de las compañías han manifestado tener alguno de estos puntos como enfoques principales para adaptarse al cambio.**

En tanto, otra de las vías, con casi un cuarto de las selecciones de los encuestados se refiere al ajuste del modelo de negocio y la propuesta de valor como una búsqueda más profunda y estratégica.

Ante la necesidad de adecuarse al cambio, ¿en qué está enfocándose principalmente su organización?

- 28% ▶ Optimizar al máximo la eficiencia operativa y el control de costos
- 25% ▶ Redefinir o ajustar el modelo de negocio y la propuesta de valor
- 15% ▶ Adoptar nuevas tecnologías para transformar áreas clave
- 14% ▶ Desarrollar mayor agilidad y flexibilidad en procesos y toma de decisiones
- 10% ▶ Fortalecer la cultura organizacional y el compromiso del equipo
- 6% ▶ Capacitar y desarrollar nuevas habilidades en los colaboradores
- 1% ▶ Aún no nos enfocamos en el cambio

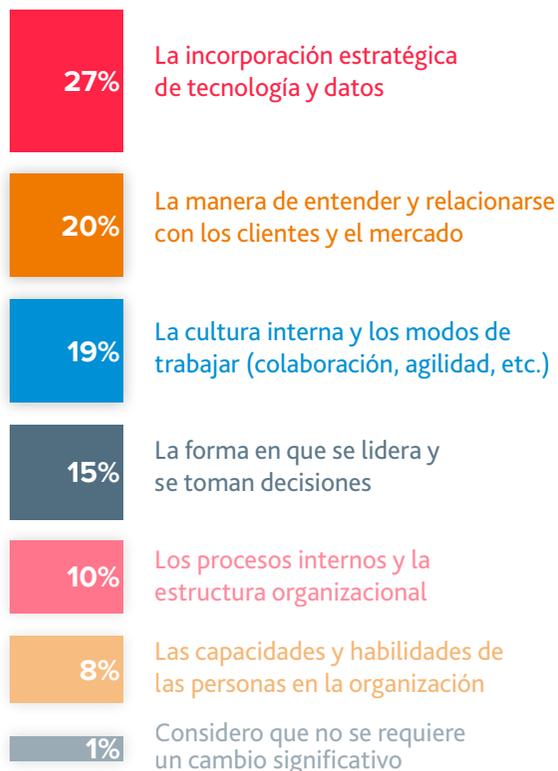
De cara al liderazgo, casi un cuarto de los referentes sondeados adopta un enfoque de cambio cercano a tecnología y datos; mientras que un 20% basa sus estrategias vinculadas al cliente y los mercados.

Para abordar estos puntos, la agilidad propia de las organizaciones en sus tareas y procesos ocupa un papel fundamental. De hecho, la cultura organizacional es cada vez más relevante con una necesidad de adoptar modelos de trabajo más colaborativas, ágiles e inclusivas.

Para complementar estos datos, los procesos internos, la estructura organizacional y las habilidades de los colaboradores también fueron mencionadas como algunas de las formas necesarias para adoptar un enfoque transformador.

En un panorama donde emergen perspectivas de estabilización y nuevas oportunidades, pero en el que todavía persisten diferentes desafíos que repercuten en las organizaciones, la transformación organizacional es un aspecto casi mandatorio a la hora de afrontar nuevos planes estratégicos a nivel empresarial.

¿Principalmente en qué aspecto cree que se requiere un cambio, para lograr una mejor adaptación al nuevo modelo?





INVERSIÓN, FINANCIAMIENTO Y CRECIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

En este contexto de nuevas oportunidades para las organizaciones, sostenidas a partir de una mayor estabilización económica, las inversiones y atracción de capitales se posicionan como una de las partes fundamentales de este ciclo. De cara al desarrollo de nuevos planes de negocio, el crecimiento de infraestructura y la innovación tecnológica.

La aparición de nuevas regulaciones con el objetivo de atraer capitales extranjeros ha traído consigo un nuevo panorama para industrias como minería, energía, agroindustria, tecnología o turismo.

De igual manera, al panorama de inversiones, tanto locales como extranjeras, se suman los créditos bancarios y el acceso al financiamiento, como una de las formas de analizar el potencial de crecimiento de las empresas. Incluso, **más de un 20% de los líderes sondeados se ha referido a las limitaciones de recursos financieros y tecnológicos como una de las causas para impulsar las transformaciones necesarias.**

Si bien algunos sectores muestran un potencial mayor de inversión en estos apartados, la situación de casa compañía es diferente. Ante esto, la diversificación de las fuentes de financiamiento y la búsqueda de socios estratégicos es claves para el crecimiento de grandes y pequeñas empresas.

INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA Q3 2024

Flujo Neto Total _____ **2395**

- ▶ **1** • Reversión de Utilidades **1151**
 - ▶ **2** • Aportes de Capital **669**
 - ▶ **3** • Transacciones de Deuda **572**
 - ▶ **4** • Fusiones y Adquisiciones **4**
-

LIDERAZGO FRENTE AL NUEVO ENTORNO

Está claro que la aparición de nuevas oportunidades en un plano donde la volatilidad económica es considerablemente menos marcada que en el pasado, vienen acompañadas de un entorno caracterizado por la presencia de numerosos desafíos. Frente a este contraste, el rol del líder adquiere un lugar sustancial con el objetivo de desarrollar un balance adecuado para transitar este cambio de mindset.

Además del factor económico, la gestión del talento sigue siendo un desafío marcado. En un contexto en el que esta situación se ha transformado en una problemática a nivel internacional, los líderes deben fomentar la capacitación y reconversión en los equipos de trabajo.

Este tipo de aspectos ha sido nombrado por un 26% de las personas encuestadas como

el cambio de mentalidad crucial para ser impulsadas por los líderes. A esta cuestión se suman distintos puntos como adoptar perspectivas más estratégicas, pasar a una visión enfocada en oportunidades y desarrollar resiliencia para afrontar la ambigüedad constante.

Adaptar las estrategias desarrolladas en entornos desafiantes a las nuevas oportunidades del mercado requiere de una visión de liderazgo, que promueva la resiliencia, eficiencia, productividad e innovación. Todo esto ayuda a que las organizaciones puedan afrontar un entorno cada vez más competitivo para las compañías.

¿Cuál de estos cambios de mentalidad considera crucial, para que los líderes empresariales impulsen?

Fomentar una mentalidad de aprendizaje continuo y experimentación **26%**

Adoptar una perspectiva más estratégica y de largo plazo, más allá de lo urgente **23%**

Pasar de una visión centrada en problemas a una enfocada en oportunidades **22%**

Desarrollar resiliencia y capacidad de navegar la ambigüedad constante **16%**

Cultivar la empatía y la conexión con los equipos para motivar en la incertidumbre **11%**

Promover la colaboración radical (interna y externa) para encontrar soluciones **2%**

A partir de una mirada proactiva, que permita dar respuesta a la complejidad de cambios y desafíos, el líder aborda la solución de problemas a través de una mirada crítica, innovadora e inclusiva, que colabore en la incorporación de nuevos mercados y talentos, promoviendo el desarrollo del negocio.

La visión a futuro, con una perspectiva en el desarrollo estratégico a largo plazo, se mantiene entre los desafíos más mencionados en este aspecto. De hecho, el foco excesivo en las operaciones diarias sin espacio para lo transformacional fue seleccionado por casi un tercio de los encuestados.

A este punto se suman otros tipos de dificultades marcadas como la presión por lograr resultados inmediatos y el déficit de habilidades para gestionar el cambio. También aparecen distintos factores como resistencias al cambio, falta de comunicación efectiva entre los sectores productivos sobre la necesidad de lograr esta transformación y el miedo a la incertidumbre o al fracaso.

¿CUÁL IDENTIFICA COMO LA PRINCIPAL BARRERA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES, PARA LOGRAR UN CAMBIO DE MENTALIDAD EN LÍDERES Y EQUIPOS?

EXCESIVO FOCO EN LO OPERATIVO DIARIO, DEJANDO POCO ESPACIO PARA LO ESTRATÉGICO/TRANSFORMACIONAL

32%

LA FUERTE PRESIÓN POR RESULTADOS INMEDIATOS QUE INHIBE LA REFLEXIÓN Y EL CAMBIO PROFUNDO

21%

DÉFICIT DE HABILIDADES DE LIDERAZGO PARA GESTIONAR EL CAMBIO Y LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL

17%

LA INERCIA DE LA CULTURA EXISTENTE, EL "SIEMPRE SE HIZO ASÍ"

15%

FALTA DE ALINEACIÓN O COMUNICACIÓN EFECTIVA DESDE LA ALTA DIRECCIÓN SOBRE LA NECESIDAD Y DIRECCIÓN DEL CAMBIO

9%

MIEDO A LA INCERTIDUMBRE O AL FRACASO ASOCIADO A NUEVAS FORMAS DE PENSAR/ACTUAR

6%

Estas lógicas transformativas deben ir más allá del desarrollo de estrategias en búsqueda de la oportunidad, tienen que estar acompañadas de una perspectiva que aborde las necesidades de innovación tecnológica, inclusión, diversidad y sostenibilidad.

En este panorama donde la competitividad aumenta, innovar en las propuestas de valor es uno de los mecanismos para afrontar un período transformador y obtener las ventajas comparativas que buscan las compañías. A través de estrategias ágiles, el objetivo es dar respuesta a los cambios en la demanda, las condiciones del mercado y los nuevos marcos regulatorios.

Construir cimientos robustos, basados en la eficiencia y la productividad, pero con un amplio potencial transformador, es tal vez uno de los principales desafíos que presenta el liderazgo de las compañías de cara a los próximos años.



www.bdoargentina.com

