

Buenos Aires, 29 de julio de 2007

¿CUÁL ES LA AGENDA DE LOS CEOs ARGENTINOS?

Los CEOs argentinos, en la práctica, parecen estar más orientados hacia la gestión del día a día de la empresa, dejando en un segundo plano las cuestiones vinculadas a la continuidad de sus organizaciones a mediano y largo plazo. Así lo revela un trabajo de investigación conjunta realizado por el IAE, la escuela de negocios de la Universidad Austral y PricewaterhouseCoopers.

El IAE y PricewaterhouseCoopers realizaron una investigación para determinar cómo agrega valor a la organización el *número uno* de una empresa. Con ese objeto, se realizaron entrevistas a 128 CEOs de empresas nacionales y multinacionales y de diferentes industrias.

El estudio parte de un modelo conceptual elaborado por el IAE que divide en tres grandes categorías o procesos el trabajo del CEO:

- El **Proceso de Negocio (PdN)**, cuyo objetivo es sostener la subsistencia de la empresa, identificando y definiendo estratégicamente los negocios de la compañía;
- El **Proceso de Dirección (PdD)**, que apunta a tutelar la capacidad de acción de la organización, fijando los objetivos y conduciendo las acciones necesarias para conseguirlos;
- El **Proceso de Configuración Institucional (PdCI)**, que procura generar un marco de condiciones para la gobernabilidad de la organización.

Cada uno de estos procesos es conformado por cinco tareas o actividades principales (ver anexo).

Análisis general

En lo que respecta a cuál **entienden** los CEOs que es el contenido de su tarea, las actividades más priorizadas fueron: definir el negocio, generar una visión, elegir colaboradores y delegar, conducir el proceso de formulación estratégica. Por otro lado, las actividades menos destacadas fueron: desarrollar capacidad de aprendizaje, armonizar a los distintos stakeholders, conducir a los colaboradores, desarrollar y proveer el sucesor.

En lo que respecta a cuáles son las actividades que **ocupan** la agenda ejecutiva de los CEOs, las destacadas como prioritarias fueron: armonizar los stakeholders, conducir el proceso de formulación estratégica, entender la cadena de valor, definir los negocios, control estratégico y de gestión. Las actividades menos atendidas son: desarrollar el pensamiento estratégico, desarrollar la capacidad de aprendizaje, promover e impulsar los procesos de cambio, promover la innovación y el desarrollo de líderes, desarrollar y proveer el sucesor. Cabe destacar que el ejercicio de estas últimas tareas permite la generación de competencias críticas para la sustentabilidad de la organización en el largo plazo.

Del dicho al hecho

Del análisis de las respuestas obtenidas, en términos generales se observa una brecha sistemática entre el entendimiento que tienen los CEOs argentinos del contenido de su tarea y las prioridades que en el día a día terminan asignando a sus distintas responsabilidades.

De esta manera, en lo que compete al entendimiento de su labor, los CEOs asignan mayor importancia al Proceso de Negocio (relacionado con la iniciativa). Sin embargo, en la práctica, su agenda se orienta más al Proceso de Dirección (relacionado con la ejecución). Es el Proceso de Configuración Institucional (relacionado con el liderazgo) el que parece tener menor protagonismo para los CEOs; aunque de manera selectiva manifiestan darle una particular importancia a la armonización de los grupos de interés (*stakeholders*).

Los CEOs y el contexto

Los CEOs parecieran no tienen un entendimiento claro de su rol externo como agentes generadores del contexto en que debe operar la empresa.

En lo que respecta al orden de importancia que otorgan a los distintos *stakeholders* con los que interactúan, la prioridad la ponen en los accionistas. En segundo lugar ubican a los clientes y en tercero a los empleados. Un poco más atrás, en un segundo plano encontramos al Directorio, los competidores, los proveedores y la comunidad. Entre los últimos puestos ubican al medio ambiente, el Gobierno, el fisco y los sindicatos (ver anexo).

Los resultados por tipo de CEO

El análisis de las respuestas se hizo en dos niveles. Primero se tomó la muestra completa y luego se la segmentó a efectos de buscar diferencias entre los distintos tipos de CEOs. Esta diferenciación se realizó, entre otros, sobre la base de: la categoría del CEO (origen del CEO y origen de la compañía: argentino/extranjero o local/multinacional), la edad del CEO y su experiencia en el cargo.

En general, las respuestas obtenidas de las diferentes categorías de CEOs son bastante homogéneas al del conjunto. Sin embargo, se pueden destacar algunas diferencias:

Según la categoría de CEO

Los empresarios argentinos y los directivos argentinos de multinacionales asignan más relevancia en el entendimiento que tienen de su trabajo a las tareas relacionadas con la iniciativa (PdN). Los empresarios argentinos son, a su vez, los que menos prioridad asignan a las tareas relacionadas con el liderazgo (PdC).

Por otro lado, los directivos extranjeros de multinacionales fueron quienes menos ponderaron en general, a todas las variables del modelo.

Según la edad

Los CEOs más jóvenes son los que menos relevancia otorgan a las tres tareas vinculadas al desarrollo de capacidades: el desarrollo del pensamiento estratégico, el desarrollo de la capacidad de aprendizaje y la promoción de los procesos de cambio.

La mayor heterogeneidad (positivamente correlacionada con la edad) se observa en el desarrollo del sucesor y en la armonización de los stakeholders.

Respecto de las efectivas prioridades de sus agendas, hay bastante homogeneidad en las respuestas.

Según la experiencia en el cargo

En lo que compete al entendimiento de su tarea, los CEOs con 2 a 7 años de experiencia son quienes otorgan mayor importancia a las variables del modelo. Por su parte, los CEOs con mayor experiencia (más de 14 años) son quienes más destacan el desarrollo de su sucesión.

Mientras que los comportamientos de los cuatro grupos son muy homogéneos en el Proceso de Dirección (la ejecución) y en el Proceso de Configuración Institucional (el liderazgo), los CEOs con 2 a 7 años de experiencia destacan por sobre el resto en la prioridad asignada en su agenda a las actividades vinculadas al Proceso de Negocio (la iniciativa).

La muestra

Los datos para el estudio fueron recolectados mediante encuestas realizadas a 128 CEOs. La edad promedio de los CEOs de la muestra es de 52,5 años y tienen, en promedio, cerca de 14 años de experiencia en el cargo.

Trabajan en empresas de capitales locales (51%) y multinacionales (49), grandes y medianas (sólo el 10% de las empresas de la muestra son pequeñas), pertenecientes a diversos sectores de la economía.

Del total de CEOs encuestados, el 33% son empresarios argentinos, el 18% directivos argentinos de empresas locales, el 37% directivos argentinos de empresas multinacionales (MNCs) y el 12% directivos extranjeros de MNCs.

Cómo surge el estudio

Esta iniciativa compartida surge de las potenciales sinergias encontradas en trabajos realizados de manera independiente por ambas instituciones en los últimos años, en relación a la Alta Dirección de las empresas en Argentina.

Hace ya diez años que PwC lleva adelante una encuesta anual global a CEOs (Global CEO Survey) cuyos resultados son presentados todos los años en la reunión del World Economic Forum en Davos, y hace cuatro años que la firma desprende de estos resultados, un informe con las respuestas de los CEOs argentinos participantes.

Por otro lado, el Área de Política de Empresa del IAE lleva a cabo desde hace ya cinco años, una investigación académica en relación al valor agregado de la Alta Dirección en las empresas, una investigación que resultó en la elaboración del modelo que Alejandro te explicó el otro día.

De las conexiones entre estos dos estudios nace esta alianza entre el IAE y PwC para profundizar en la investigación. Este es el segundo año que desde PwC y desde IAE se realiza esta encuesta a CEOs respecto de cómo manejan su agenda en referencia a las tareas definidas por el modelo y cómo agregan valor.

Acerca de PwC

PricewaterhouseCoopers (www.pwc.com/ar) presta servicios profesionales de auditoría, asesoramiento tributario y legal y advisory, con foco en las diferentes industrias, destinados a clientes del sector público y privado. Más de 140.000 personas, en 149 países conectan sus pensamientos, experiencia y soluciones para acrecentar la confianza pública y generar mayor valor para sus clientes y quienes invierten en ellos.

“PricewaterhouseCoopers” se refiere a la red de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers Internacional Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.

Acerca de IAE

El IAE, la escuela de negocios de la Universidad Austral, tiene 30 años de experiencia en la formación integral de empresarios y ejecutivos de la región.

Tiene como misión contribuir al desarrollo del conocimiento y a la formación de los hombres y mujeres de empresa, tanto en las capacidades de gestión como en las virtudes humanas necesarias para el ejercicio de la dirección, objetivos desafiantes en una región que requiere un mayor desarrollo e integración al mundo promoviendo la centralidad de la persona en toda la actividad económica.

Cuenta con un claustro de 50 profesores a tiempo completo y una red de más de 8000 antiguos alumnos de 41 nacionalidades que se desempeñan en más de 35 países. Cada año más de 6000 ejecutivos de empresas multinacionales, regionales y locales.

Por octavo año consecutivo ha sido reconocida en el ranking de Executive Education del Financial Times entre las 25 mejores escuelas de negocio del mundo y N°1 en la Argentina según los rankings de las revistas América economía y Apertura.

Para mayor información, contactarse con:

Lucrecia Fretes	Lucas Méndez Trongé
Responsable de Comunicación y Prensa	Director de Comunicación
PricewaterhouseCoopers	IAE, Universidad Austral
4850-0000 (interno 4970)	02322 48-1037 / 155-4878469
<i>lucrecia.fretes@ar.pwc.com</i>	<i>lmendez@iae.edu.ar</i>