

INVESTIGACIÓN ENTRE 128 CEOS

# Entre el decir y el hacer

Una encuesta realizada por PWC y el IAE muestra cómo entienden su rol los N° 1 de las empresas y la diferencia entre esa percepción y la ejecución de sus actividades.

Los N° 1 de empresas en la Argentina parecen tener un alto grado de conciencia del contenido de su tarea directiva, pero a la hora de la ejecución este conocimiento no es puesto totalmente en práctica en sus respectivas empresas. Esta brecha entre el entendimiento que los CEOs de nuestro país tienen de su tarea y lo que efectivamente hacen se puso en evidencia en una reciente investigación realizada conjuntamente por el IAE, Escuela de Negocios de la Universidad Austral, y PriceWaterHouseCoopers sobre el valor que los CEOs aportan a sus empresas.

"En la práctica, los responsables máximos de las empresas parecen

estar más orientados hacia la continuidad inmediata de sus organizaciones, considerando lo urgente como importante, mientras que descuidan el futuro de la continuidad de las mismas en las que lo no urgente debería ser para el CEO lo importante" señala Alejandro Carrera, profesor del área de Política de Empresa del IAE y responsable de la investigación.

Al observar transversalmente las actividades que integran el trabajo del CEO, y analizando las respuestas que arrojó la investigación, se desarrolló un modelo conceptual orientado a facilitar la identificación y determinar la relevancia de los procesos críticos que debe atender el N° 1 para contribuir adecuadamente con la organización. En pri-

mer lugar, se encuentra el Proceso de Negocio que resguarda la eficacia de la empresa y su objetivo es sostener la subsistencia de esta. Para ello se ocupa de la identificación, entendimiento y definición del negocio de la empresa. Luego, se encuentra el Proceso de Dirección orientado a tutelar la capacidad de acción de la organización. Su objetivo es impulsar la ejecución, el aprendizaje, la adaptación y la renovación de ésta. Se ocupa de fijar los objetivos, identificar los medios y conducir las acciones necesarias para alcanzarlos. Por último, el Proceso de Configuración Institucional que busca custodiar la gobernabilidad de la organización y tiene como objetivo generar un marco de condiciones para el armónico desarrollo de la actividad.

**RADIOGRAFÍA.** De acuerdo con los resultados de la investigación, en sus prioridades, los CEOs argentinos se orientan más al Proceso de



## CONCLUSIONES

■ Los CEOs evidencian una sistemática brecha entre el entendimiento y la acción directa.

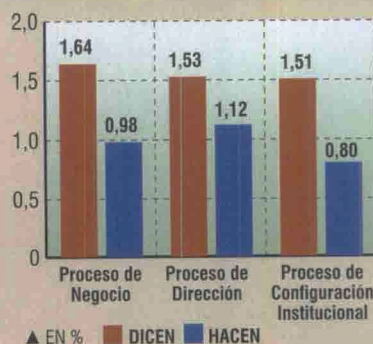
■ Si bien en sus prioridades se orientan más al Proceso de Negocio (iniciativa), en la práctica, la realidad los orienta más al Proceso de Dirección (ejecución).

■ Atienden de manera selectiva las tareas que lo conforman, dando particular importancia y dedicación a la armonización de los stakeholders.

■ No le dan la debida importancia al proceso sucesorio ni a impulsar procesos de cambio en la organización.

■ El tipo de compañía en la que trabajan cambian los enfoques.

## DIFERENCIAS ENTRE LO QUE DICEN Y LO QUE HACEN



FUENTE: PRICEWATERHOUSECOOPERS



Negocio (iniciativa). Sin embargo, la realidad los sitúa más hacia el Proceso de Dirección (ejecución) y es el Proceso de Configuración Institucional (liderazgo) al que los CEOs le asignan menos prioridad y, por lejos, el que menos ejecutan.

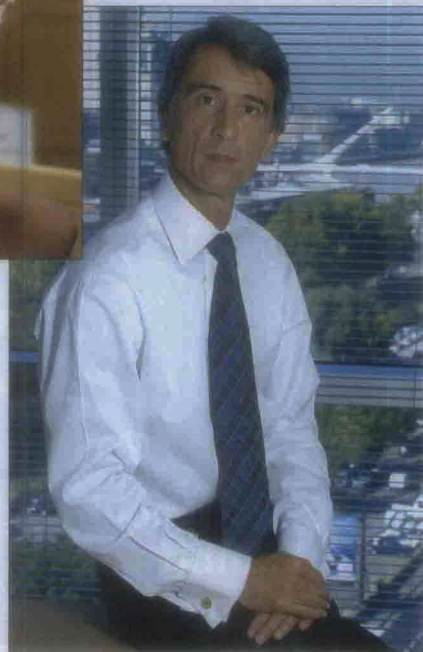
"Los CEOs no atienden al desarrollo de las competencias críticas para la organización vinculadas a cada uno de los tres procesos: el desarrollo del pensamiento estratégico, el desarrollo de la capacidad de aprendizaje y la promoción de la innovación. Actividades todas relacionadas con el largo plazo y la continuidad en la organización", explica Diego Etchepare, gerente general de PriceWaterhouseCoopers.

Por otra parte, el estudio refleja que los CEOs tampoco le dan la debida importancia al proceso sucesorio, ni a impulsar procesos de cambio en la organización. También se desprende que no tienen un entendimiento claro de su rol externo de constructores de contexto y, por ende, tienen un bajo nivel de participación directa en él.

Asimismo, realizando un análisis más fino -segmentando a los CEOs por categoría, edad y experiencia en el cargo-, se halló que la edad y experiencia del CEO arroja que con el tiempo existe una dinámica de descubrimiento del contenido de su ta-



**RESPONSABLES.** Alejandro Carrera, del IAE (izq.) y Diego Etchepare, de PWC (ab.), realizaron el estudio.



rea, una dinámica de aprendizaje y armonía en la ejecución. Y, lo que es más importante aún, un ensanchamiento del gap entre entendimiento de su rol y la ejecución práctica. "Los dueños de empresas priorizan más el Proceso de Negocio mientras que los directivos se concentran en la Dirección. También se da un contraste de acuerdo al origen del capital: los CEOs de empresas extranjeras asignan una mayor relevancia al aspecto institucional", señala Carrera.

**DIFERENCIAS ETÁREAS.** A la luz del modelo, y según la edad, los CEOs más jóvenes tienen un menor entendimiento del contenido de su trabajo mientras que, de acuerdo con lo que efectivamente hacen, los comportamientos de los grupos establecidos por edades son muy homogéneos. Las preguntas sobre lo que efectivamente hacen los CEOs muestran, según los años de experiencia en el cargo, que los que cuentan entre 2 y 7 años de experiencia destacan por sobre el resto en la prioridad asignada en su agenda a las actividades vinculadas

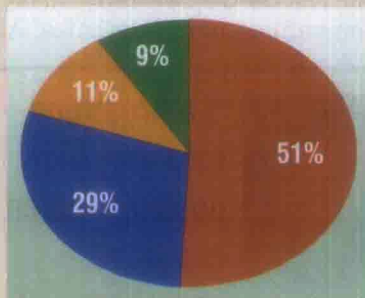
con el Proceso de Negocio. Partiendo de concebir a la alta dirección como responsable de proveer futuro, continuidad y largo plazo a la empresa, el estudio revela que los número 1 tienen una gran tarea por delante: no sólo entender qué deben hacer para agregar valor a su organización sino que, además, priorizar y poner en práctica las que efectivamente deberían ser sus funciones principales.

Los datos para el estudio fueron recolectados mediante encuestas respondidas por 128 CEOs. De ellos, el 51% trabajaba en empresas de capitales locales y el 10% de la muestra eran de empresas PyMEs. La edad promedio fue de 52 años, con una media de 14 años de experiencia en el cargo. Del total de encuestados, el 33% fueron empresarios argentinos, el 18% argentinos de empresas locales, el 37% directivos de empresas multinacionales y el 12% directivos extranjeros de multinacionales.

"Esta investigación de PWC y el IAE 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 la Argentina", concluye Etchepare.

#### LA UNIDAD DE VIDA DEL CEO

##### SU TIEMPO EN LOS DISTINTOS ÁMBITOS DE VIDA



- Responsabilidades laborales
- Vida Familiar
- Deporte esparcimiento y salud
- Formación personal, profesional y humana

FUENTE: PRICEWATERHOUSECOOPERS

**Los dueños de empresas priorizan más el Proceso de Negocio mientras que los directivos se concentran en la Dirección.**