



2020 Global CEO Outlook

Redefinir el liderazgo

Edición especial COVID-19

Por: Víctor Esquivel

6 Perspectivas de la Alta Dirección





En 2020, los directores generales de las organizaciones más grandes del mundo visualizan la nueva realidad derivada de la pandemia de COVID-19 bajo la óptica de priorizar el talento y la responsabilidad social corporativa en medio de la incertidumbre sobre la economía global.

En este contexto, se concentran en escribir nuevamente el libro de jugadas del liderazgo para crear compañías que inspiren cada vez más confianza pública, estableciendo objetivos claros que les permitan a los negocios desempeñar un papel activo ante los desafíos sociales.

Al mismo tiempo, buscan responder a la crisis mirando hacia el futuro para posicionar a las empresas rumbo al crecimiento y la prosperidad a largo plazo, apostando por atender las prioridades de la transformación digital.

La nueva realidad de las empresas

A partir de los resultados de *2020 Global CEO Outlook* de KPMG se aprecia una caída de la confianza de los directores generales (CEOs, por sus siglas en inglés); una desconfianza que venía acumulándose desde hace algunos años y que, dadas las circunstancias que hoy vivimos, se ha manifestado en un incremento de la empatía de las empresas hacia las preocupaciones de la sociedad.

Gran parte de las organizaciones líderes a nivel mundial destacan actualmente la relevancia de contar con un propósito y valores definidos con claridad, así como una postura firme a favor de la inclusión y la diversidad, que abarque temas de la agenda global, como la lucha para frenar el cambio climático.

Desde la perspectiva económica, una menor confianza en el crecimiento global, como en años anteriores, lleva a los CEOs a concentrarse más en su empresa y, en segundo término, en la industria en la que operan.

En un momento en que la incertidumbre es la única certeza, la pandemia de COVID-19 ha irrumpido en los mercados para hacer un llamado crítico a la digitalización de las organizaciones. Asimismo, ha emergido la nueva realidad en distintas áreas, como la experiencia del cliente en un ambiente de digitalización acelerada; los nuevos modelos de negocio derivados de este mismo fenómeno; los pagos electrónicos y la reconfiguración de la fuerza laboral.

Si bien en otras ocasiones los CEOs consideraban el remplazo de una parte de la fuerza de trabajo con herramientas de automatización, COVID-19 ha demostrado que la robotización de procesos y la labor de las personas conviven de manera sinérgica. Esto frena la preocupación que generaba la hipotética sustitución o desplazamiento de la gente, lo cual coincide con las opiniones de Jonas Prising, Chairman y CEO de ManpowerGroup,

quien en la edición 2019 de *Global CEO Outlook* señalaba que, desde su perspectiva, se invertía demasiado tiempo en discutir el impacto de la eliminación de puestos de trabajo en lugar de enfocarse en la necesidad de realizar una revolución de las habilidades del talento.

De la aceleración digital se desprenden, asimismo, otros temas difíciles de proyectar a largo plazo, como el futuro de los espacios de trabajo. Ante el impacto de la pandemia, ocho de cada diez CEOs (82% en México y 69% a nivel global), concuerdan en que se reducirá el espacio de oficinas que ocupa su empresa. El sentido humano del espacio corporativo, particularmente en América Latina, vivirá una transformación debido a la virtualización de las operaciones. Las oficinas no desaparecerán, pero su uso será en combinación con el teletrabajo, y contemplará seguramente actividades que requieran interacción social entre los colaboradores.

Una menor confianza en el crecimiento global, como en años anteriores, lleva a los CEOs a concentrarse más en su empresa y, en segundo término, en la industria en la que operan



Tres ejes estratégicos

Como cada año, en un esfuerzo por generar cierta claridad sobre los temas apremiantes para las organizaciones, hemos entrevistado a cientos de CEOs de las empresas más grandes del mundo para conocer de primera mano sus perspectivas. Entre enero y febrero de 2020, realizamos una encuesta global a más de 1,300 directores generales, antes de que los efectos de COVID-19 comenzaran a sentirse en varios mercados principales. Adicionalmente participaron más de 300 líderes de organizaciones en América Latina (50 de México), quienes se sumaron a la muestra del estudio base, que abarcó 11 países y 11 industrias principales.

Tras el devenir de los acontecimientos de todos conocidos, realizamos un pulso en el que participaron más de 300 altos directivos entre julio y agosto, para conocer cómo habían cambiado sus prioridades, su confianza en el futuro y su manera de asimilar la crisis.

A grandes rasgos, su perspectiva exhibe una menor confianza en el crecimiento, aunque eso es solo una parte de la historia. La visión del CEO se ha transformado sustancialmente alrededor de tres ejes estratégicos: redefinir el propósito de las organizaciones; realizar los ajustes necesarios para asegurar la transformación digital del negocio y de la fuerza laboral, y tomar decisiones para que la empresa contribuya a la solución de temas ambientales y sociales de relevancia global.



Un renovado sentido del propósito

Las organizaciones han tomado conciencia de que para sobrevivir cambios abruptos y disruptivos que, en muchas ocasiones, son impredecibles, deben concentrarse en las grandes preocupaciones de la sociedad.

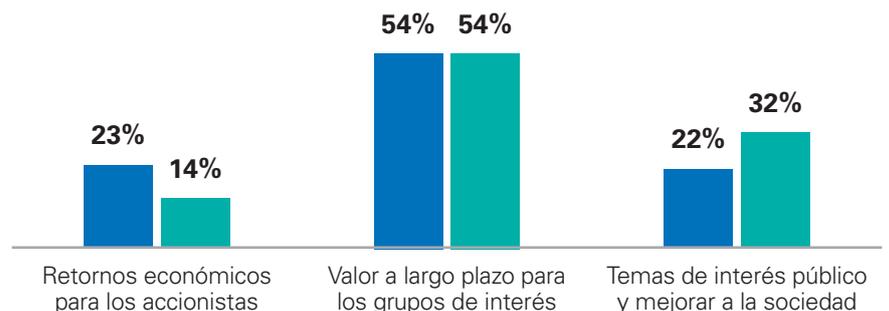
Además de generar riqueza para los accionistas y los colaboradores, las empresas han comenzado a preocuparse por desarrollar riqueza que beneficie a la sociedad en su conjunto, buscando hacerse más relevantes a largo plazo. Cabe destacar que en

México 86% de los CEOs afirman que el objetivo primario de su organización se enfoca en crear valor para distintos grupos o atender temas de interés público que mejoren a la sociedad (76% a nivel global).

Esto demuestra que el liderazgo de las organizaciones se centra en darle un sentido a largo plazo a los negocios, lo cual conlleva una visión, valores, programas de sustentabilidad correctamente establecidos, entre otros elementos.

¿Qué opción describe mejor su perspectiva sobre el objetivo principal de su organización?

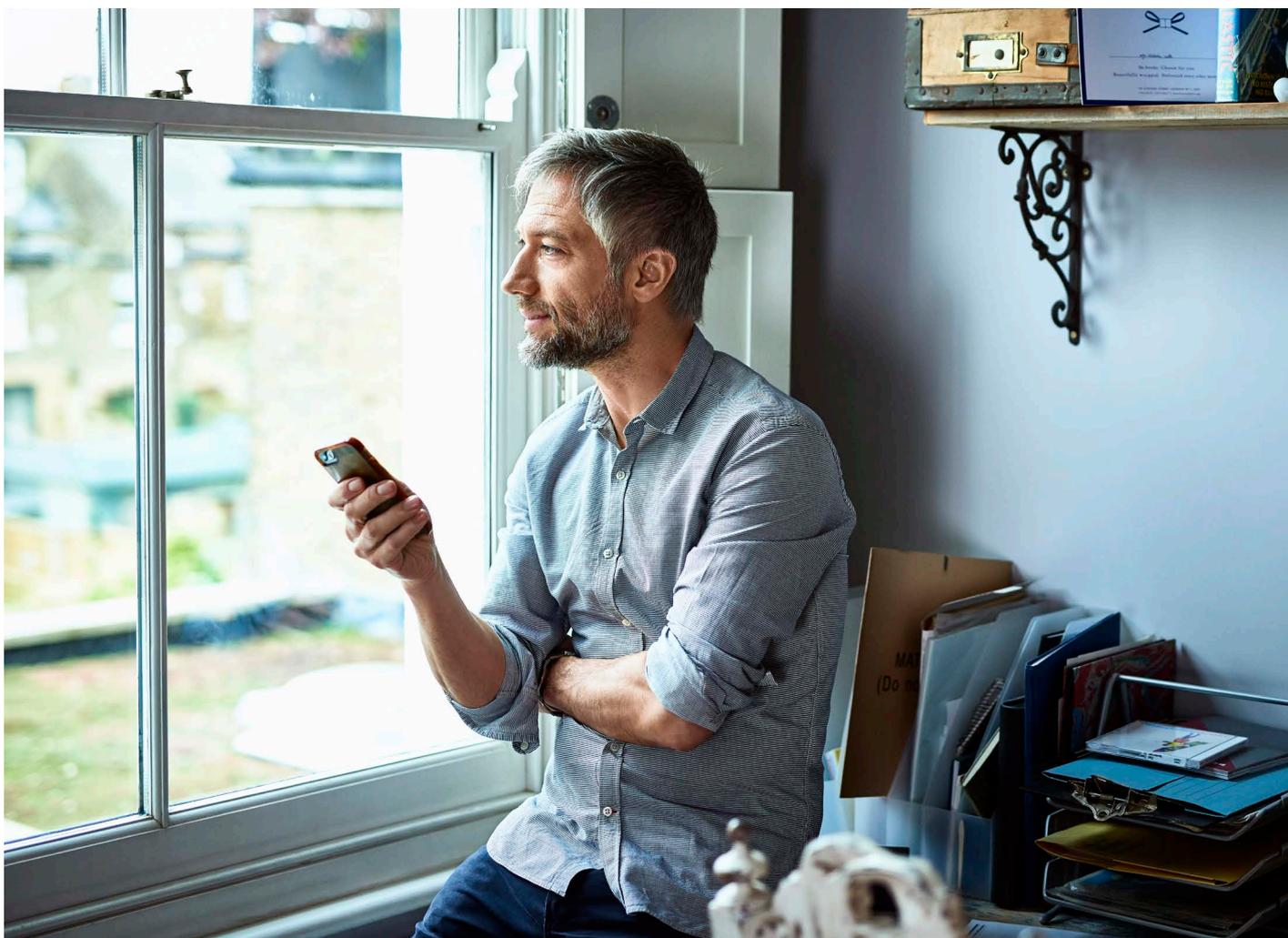
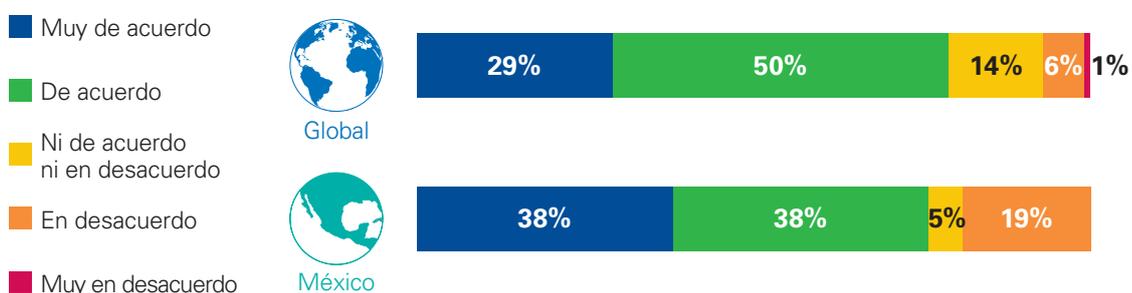
■ Global
■ México



Además, probablemente debido a las consecuencias lógicas de una pandemia, en la que personas cercanas pueden perder la vida, los CEOs en México se han replanteado el sentido de su negocio ante situaciones que nadie puede controlar por sí mismo. Esto ha favorecido que 76% perciba una conexión emocional más fuerte con el propósito de su organización (79% a nivel global).

76% de los CEOs percibe una conexión emocional más fuerte con el propósito de su organización

¿Percibe una conexión emocional más fuerte con el propósito de la compañía a partir de esta crisis?



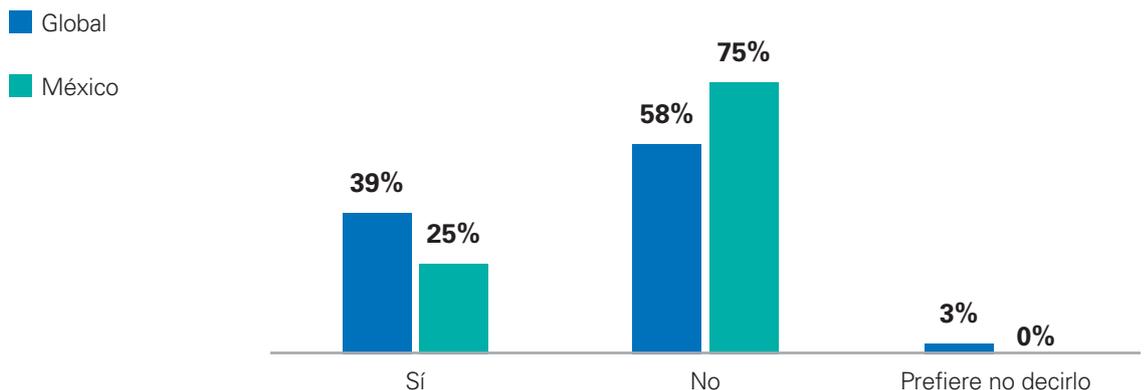
Compartir el dolor

En una situación como la actual es imprescindible desarrollar un fuerte sentido de empatía, el cual ha quedado patente en el hecho de que la gran mayoría de las organizaciones han mostrado una reacción responsable ante la contingencia, pues, sin dudar, trasladaron al talento a casa para salvaguardar su bienestar físico y emocional.

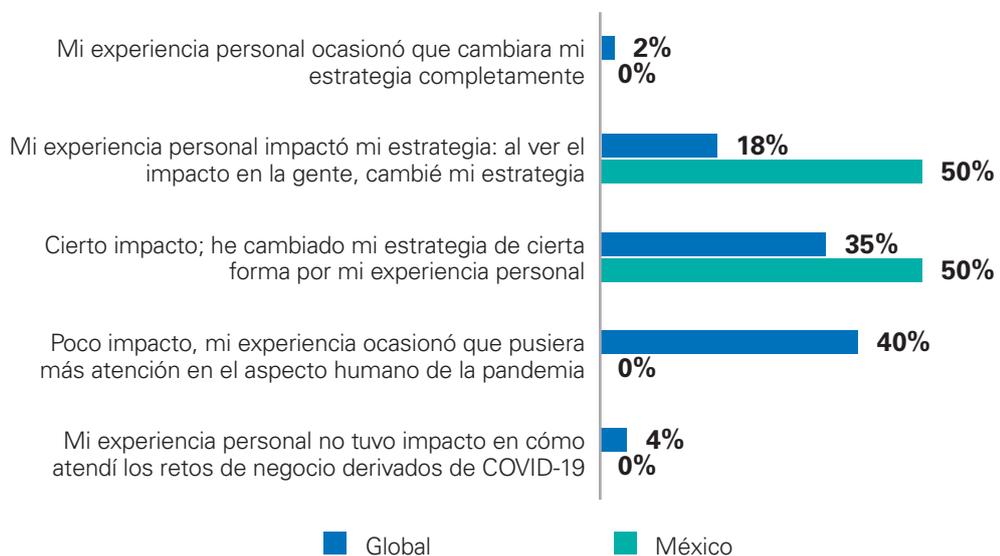
Cualquier persona es vulnerable ante COVID-19; de modo que la experiencia personal del CEO,

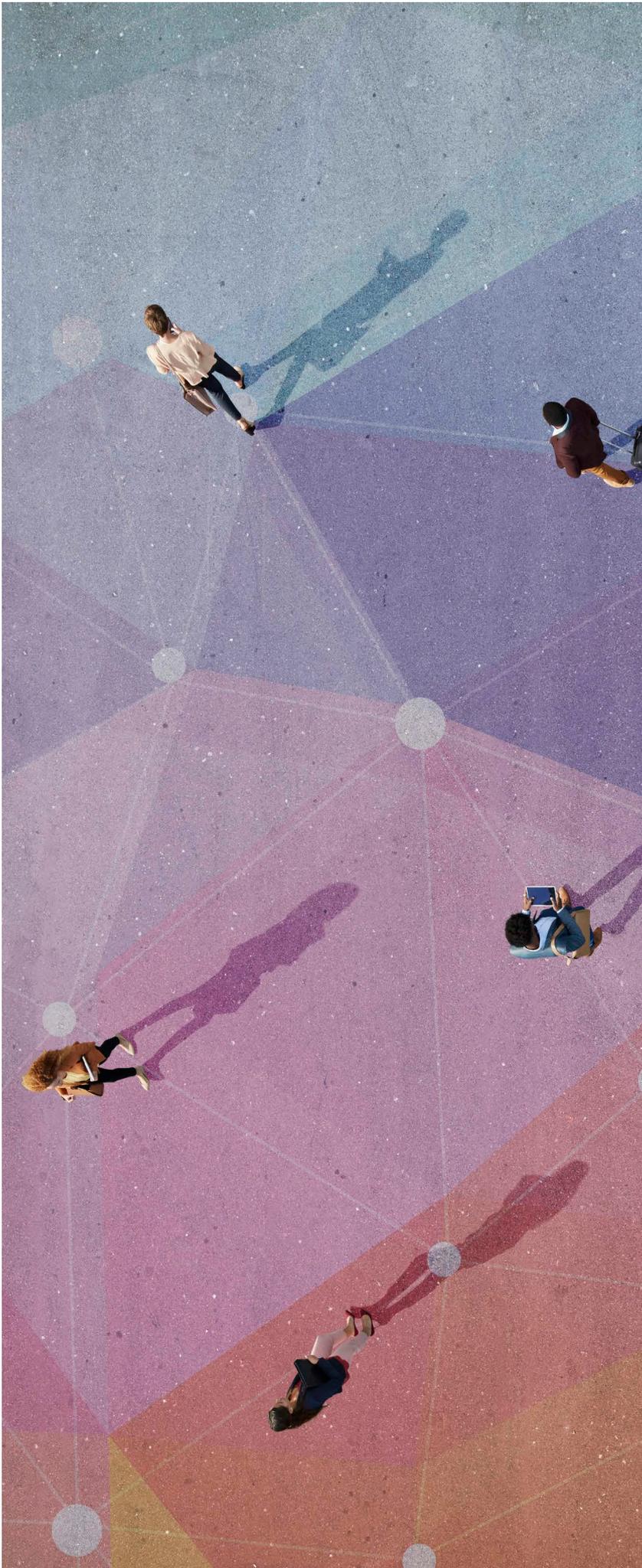
la de su familia o de su equipo, ha hecho que ponga mayor atención en el aspecto humano de la crisis: una cuarta parte de los directores generales (25%) han visto su salud o la de un familiar afectada por COVID-19 (39% a nivel global) y, como resultado, en México la totalidad (100%) ha cambiado en cierta medida su respuesta a la pandemia en términos de estrategia (55% a nivel global).

¿Usted o algún miembro de su familia ha visto su salud afectada por el COVID-19?



¿Su experiencia personal con COVID-19 ha tenido impacto en su estrategia para atender los desafíos de negocio derivados de esta enfermedad?





A favor de la diversidad

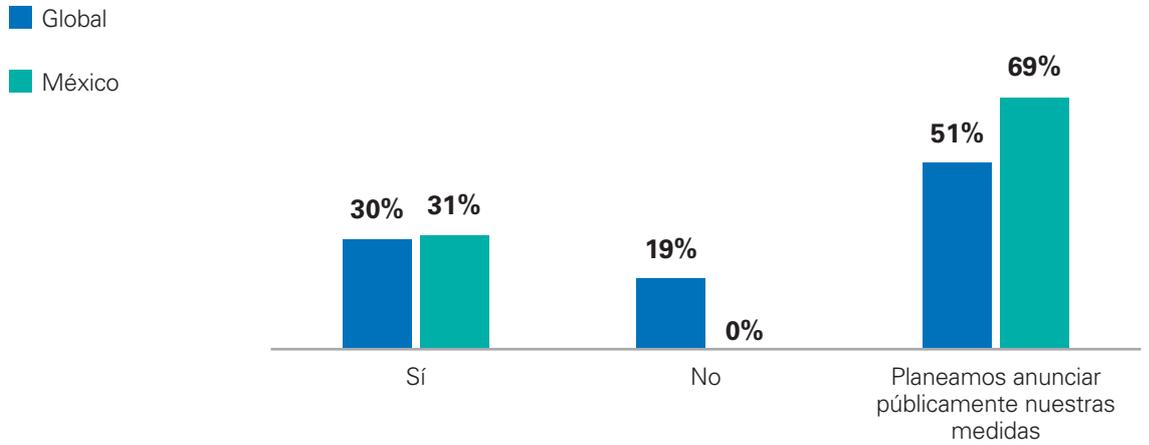
El racismo contra la gente de raza negra ha existido por siglos, y aunque se han realizado diversos esfuerzos por erradicarlo, es necesario trabajar aún más para ponerle fin de raíz. El movimiento en contra de este fenómeno, surgido en Estados Unidos en mayo de 2020, se extendió a distintos países, sumando personas de diversos orígenes, para poner de manifiesto que ciertos sectores de la sociedad son discriminados, y que es prioritario hacer algo al respecto.

Nuestra organización se ha pronunciado abiertamente en contra del racismo, en cualquiera de sus formas, y ha decidido tomar acción empezando por conversaciones internas a todo nivel y globalmente, con la finalidad de impulsar a toda la comunidad a expresarse abiertamente en contra de este flagelo. Sin duda, se ha conformado una tendencia a escala global de condena contra el racismo, desmantelando el viejo tópico de que hay temas en los que un directivo no debe involucrarse.

A la fecha, 100% de los CEOs en México manifiestan tener entre sus planes dar a conocer en sus empresas nuevas medidas contra el racismo o ya haberlo hecho (81% a nivel global); esto coincide con la perspectiva señalada por uno de cada dos encuestados (52%) respecto a que la opinión pública mira hacia los negocios esperando llenar vacíos en torno a los problemas sociales (66% a nivel global).

Pero el racismo no solo afecta a razas o grupos étnicos en específico. En México, la exclusión social es una realidad que requiere atención, y las organizaciones han respondido al llamado desde hace años. Existen actualmente iniciativas con un propósito social por parte del sector privado que muestran su compromiso por actuar ante los altos índices de pobreza y la necesidad de oportunidades laborales y educativas.

En 2020, ¿su organización ha declarado públicamente alguna medida nueva contra el racismo hacia la raza negra?



¿Qué tan de acuerdo está con que la opinión pública mira hacia los negocios para llenar vacíos en los desafíos sociales, a medida que declina la confianza en los gobiernos?

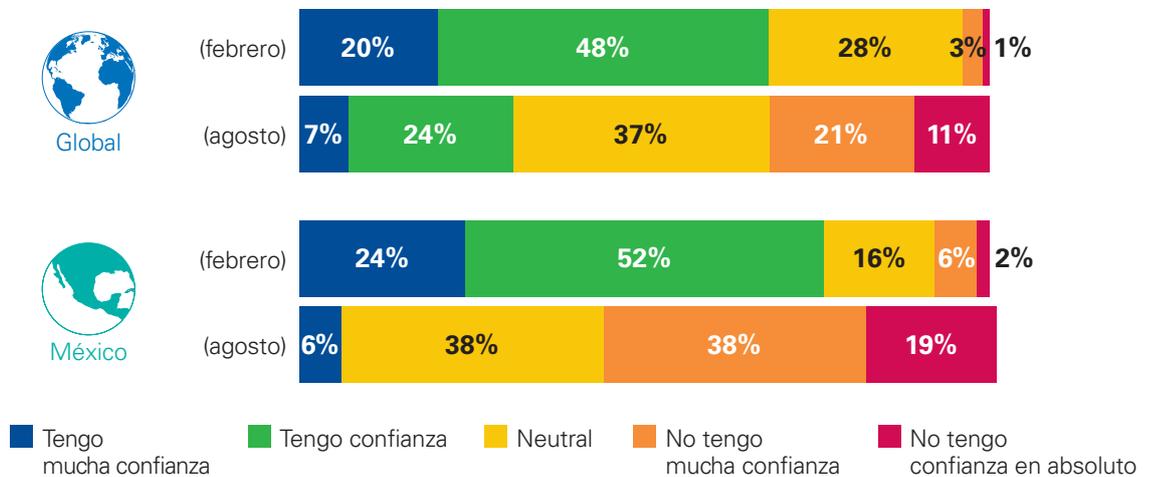


Creciendo en la adversidad

Particularmente en 2020, los CEOs en México han pasado de tener una confianza moderada en la economía global (febrero) a que esta se torne casi nula tras la pandemia (agosto). El número de CEOs que confían en las

perspectivas de crecimiento de la economía global de cara a los siguientes tres años se ha desplomado 70 puntos porcentuales en México desde inicios de 2020. Actualmente solo 6% siente confianza (31% a nivel global).

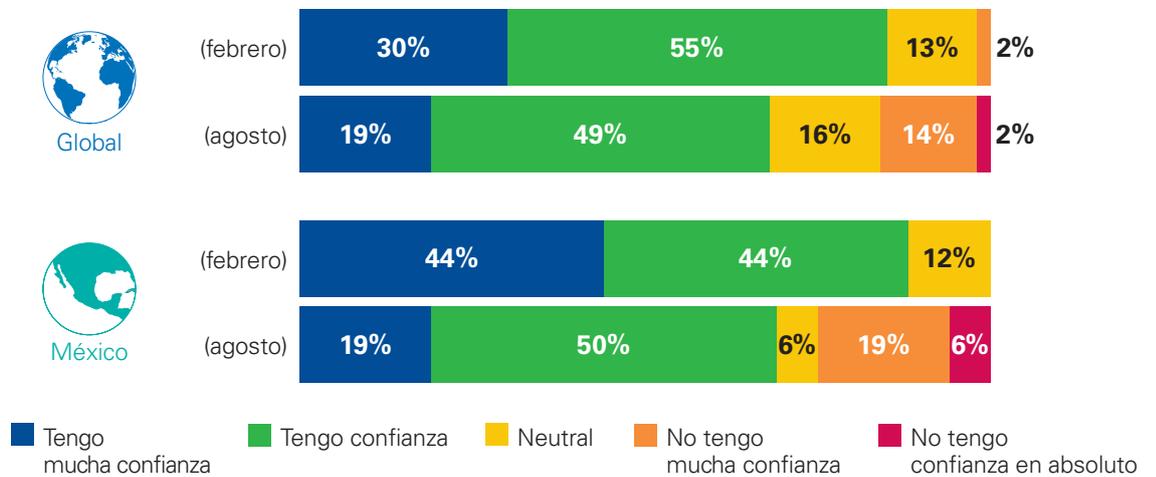
En cuanto a perspectivas de crecimiento, indique su nivel de confianza en la economía global para los tres años próximos



En contraste, los directores generales mantienen la confianza en su empresa, y consideran que su campo de acción y control está eminentemente en la organización que encabezan. Aunque sea limitado lo que pueda hacerse de manera individual o por industria ante una recesión generalizada, actualmente la mayoría (69% en México) confía en las perspectivas de crecimiento de su compañía a tres años, 19 puntos porcentuales por debajo de la cifra reportada en febrero (68% a nivel global).

El CEO busca proteger a su compañía y aumentar la certidumbre en su prosperidad futura

En cuanto a perspectivas de crecimiento, indique su nivel de confianza en su organización para los tres años próximos



Estas cifras muestran la necesidad del CEO de mirar al interior de su negocio para actuar de forma estratégica ante la situación actual, atendiendo las necesidades de digitalización de la empresa y del talento para lograr un impacto positivo en la organización y su industria.

Actualmente, el CEO busca proteger a su compañía utilizando todas las herramientas a su disposición para salir adelante y aumentar la certidumbre en su prosperidad futura. Es precisamente a partir de la prosperidad de cada empresa desde donde podrá restablecerse el crecimiento del mercado y la economía.

Atender las necesidades de digitalización de la empresa y del talento logra un impacto positivo en la organización y la industria

Acelerar el crecimiento digital

Debido al confinamiento, modelos de negocio digitales y disruptivos, como aquellos relativos al comercio electrónico o de entrega a domicilio cobraron naturalmente mayor relevancia y, sobre todo, mejoraron su eficiencia. La adaptabilidad de las redes logísticas se ha visto fortalecida de manera sorprendente para atender las demandas del consumidor que, a su vez, incrementó su incursión en plataformas digitales.

Estas dinámicas han propiciado la aparición de modelos de negocio adyacentes. Por ejemplo, la transportación mediante aplicaciones móviles, que ya era una realidad cotidiana, con la pandemia se adaptó para convertirse en una fuerza de distribución de productos.

Un cúmulo de factores ha conducido a la mayoría de los CEOs (69%) a reconocer que ha aumentado la velocidad de sus programas de digitalización de operaciones y de creación de modelos operativos de nueva generación (80% a nivel global).

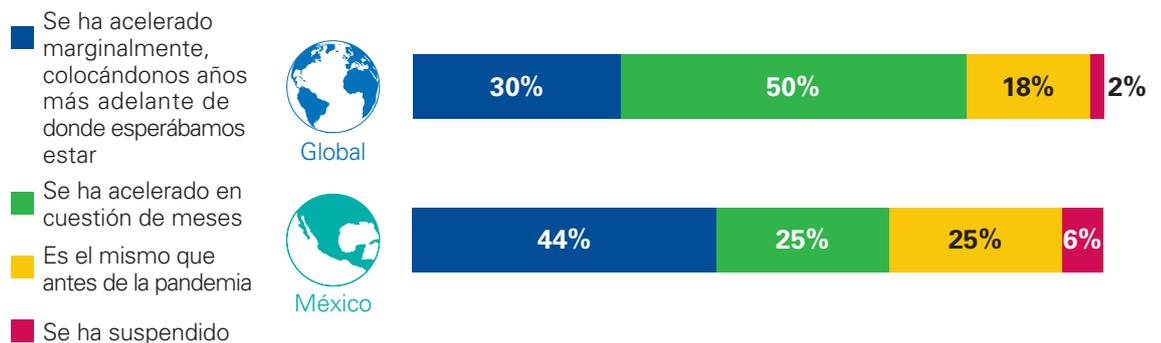
Por otro lado, 82% asegura que la pandemia ha acelerado la existencia de experiencias digitales perfectas para el cliente (75% a nivel global), y 63%, tanto en México como en el mundo, considera que ha ocurrido lo mismo con la creación de nuevos modelos de negocio digitales y nuevos flujos de ingresos.

Los negocios pequeños o de reciente creación, llamados start-ups (proyectos de emprendimiento nutridos por capitales de riesgo), operan de una forma muy alineada a la nueva realidad, aprovechando el espacio físico y las herramientas tecnológicas de forma eficiente.

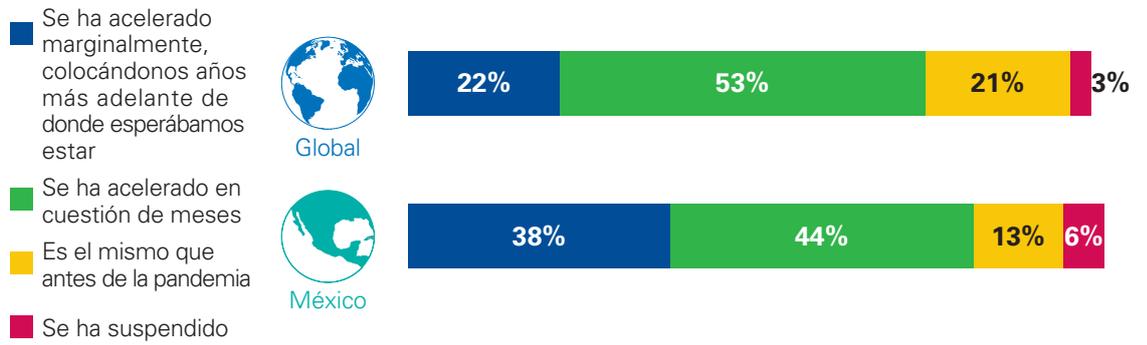
Las compañías que antes de la pandemia no habían abrazado totalmente la digitalización, enfrentan el reto de conectar con sus clientes y colaboradores; sin duda, es necesario cerrar brechas lo más pronto posible.

Impacto que ha tenido la pandemia en el progreso de los programas de transformación digital

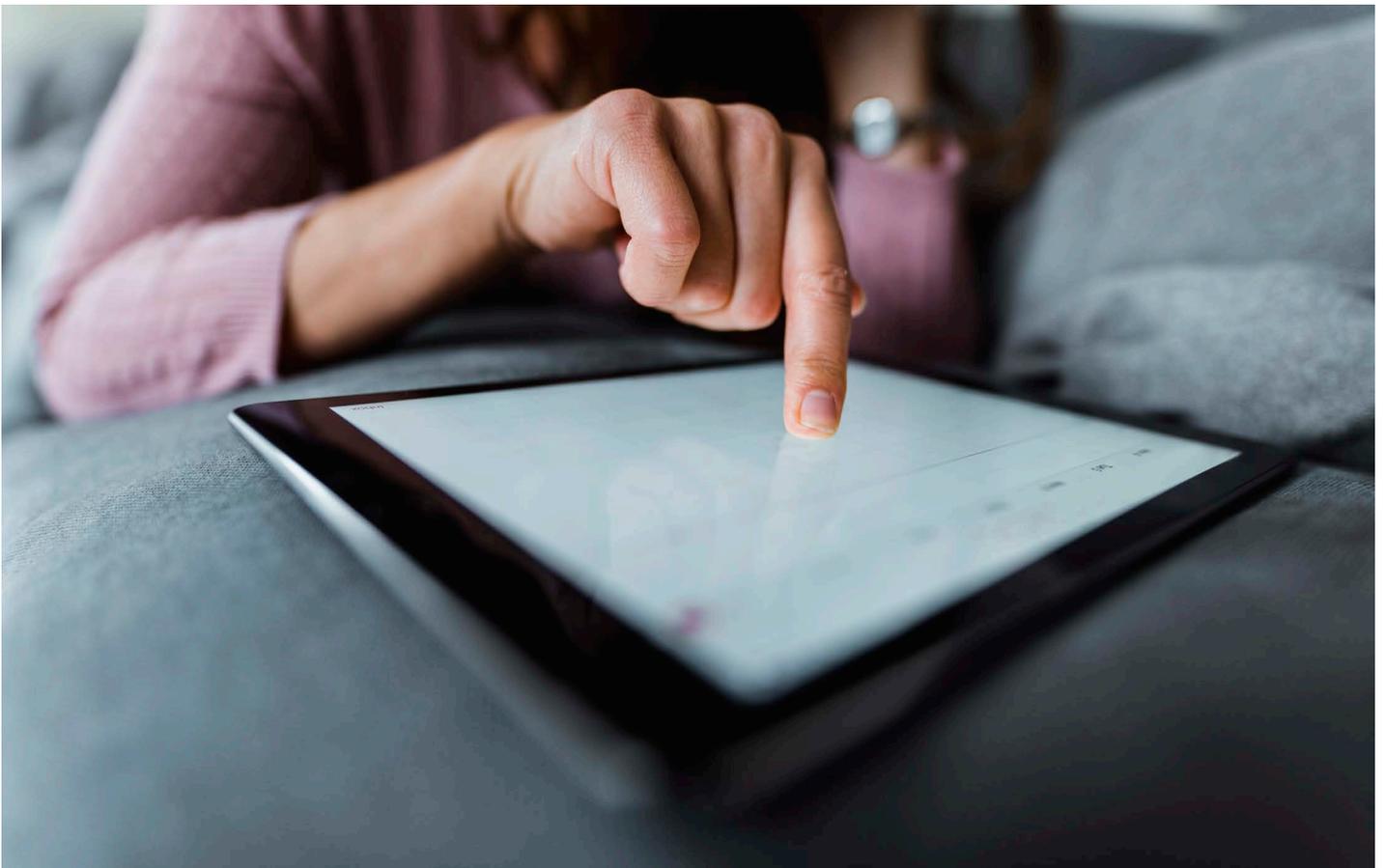
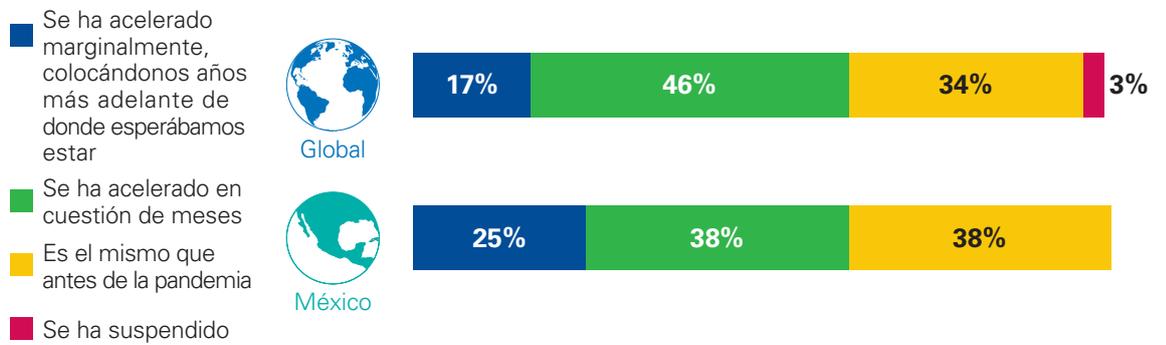
Digitalización de las operaciones y creación de modelos operativos de nueva generación



Creación de experiencias digitales perfectas para el cliente



Creación de nuevos modelos de negocio digitales y nuevos flujos de ingresos



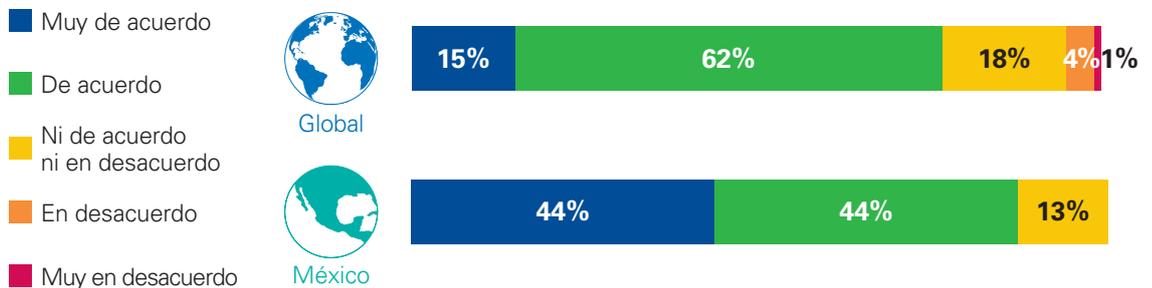
La transformación del talento

Si bien la globalización laboral ha existido desde hace décadas, COVID-19 ha transformado el mundo del trabajo de manera profunda. Hasta ahora, la tercerización de servicios con personal de otras jurisdicciones se limitaba a áreas específicas de la empresa, como la tecnología y otros departamentos de *back office*.

La pandemia ha provocado que esta transformación alcance áreas de *middle* y *front office*, con actividades que antes no se contemplaba realizar fuera del país. Actualmente, casi nueve de cada diez CEOs (88%) piensan seguir aprovechando el uso de herramientas de comunicación y colaboración digital en el futuro (77% a nivel global).

Una vez que se incorporan soluciones tecnológicas en los procesos de gestión, estas permean toda las áreas del negocio, como capacitación o atención al cliente

Respecto al impacto que la pandemia ha tenido en el mundo del trabajo, ¿qué tan de acuerdo está en seguir aprovechando herramientas de colaboración y comunicación digital?



Con el objetivo de responder a la crisis y prepararse para la nueva realidad, la mitad de los CEOs planean invertir más capital en adquirir tecnología, como uno de sus principales objetivos estratégicos (67% a nivel global).

Si bien las inversiones en tecnología son necesarias, debe existir un equilibrio entre dichos recursos y los que se destinan al desarrollo del talento, puesto que una vez que se incorporan soluciones tecnológicas en los procesos de gestión, estas permean todas las áreas del negocio, como capacitación o atención al cliente, provocando que la operación sea cada vez más eficiente y sofisticada.

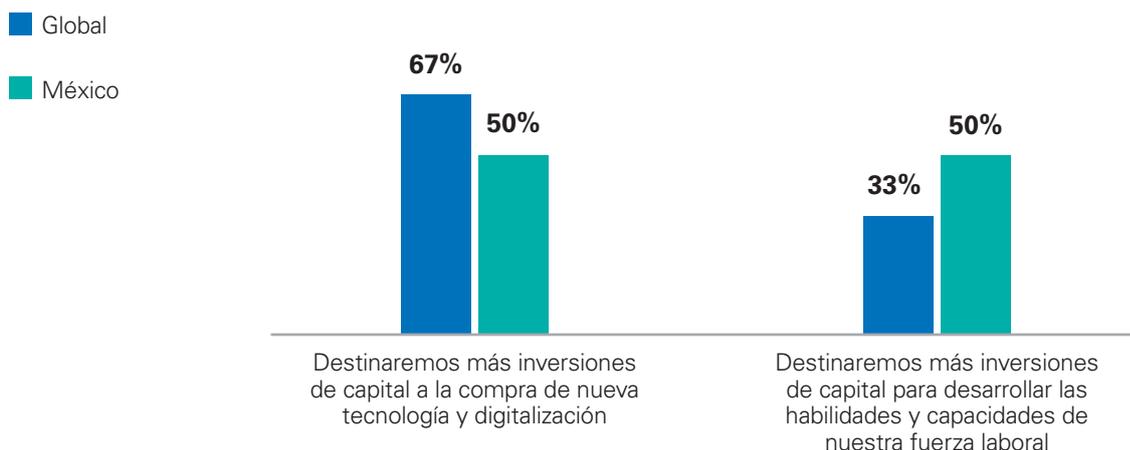
Por otro lado, no necesariamente todas las personas están preparadas para emplear a fondo las nuevas tecnologías o para adaptarse a formas de trabajo inusitadas, así que la inversión destinada al desarrollo de habilidades del personal no puede quedar desatendida. En este sentido, en un ambiente de distanciamiento físico, uno de los principales retos del CEO es mantener al talento motivado e involucrado.

A fin de estar preparados para atender las futuras demandas, la mitad de los CEOs (33% a nivel global) harán mayores inversiones de capital para desarrollar las habilidades y capacidades de la fuerza laboral de cara a la

nueva realidad. Se trata de una responsabilidad compartida entre instituciones de educación superior y las propias empresas; de lo contrario,

los conocimientos adquiridos en las aulas se vuelven rápidamente obsoletos.

Pensando en sus objetivos estratégicos más importantes para responder a la crisis y prepararse para la nueva realidad, ¿qué inversiones está priorizando?



El riesgo relacionado con el talento

En la nueva realidad se profundiza la convivencia entre lo físico y lo virtual. Lo más factible es que ciertas actividades se sigan realizando vía internet, pero habrá otras que requieran intervención presencial en algún punto del proceso, como la integración de personal o la licitación de ciertos servicios, en las que es importante conocer a las personas con las que se trabaja.

Al vivir una contingencia de salud, la principal preocupación del CEO es la gente. No obstante, en la nueva realidad habrá que responder diversos interrogantes en torno a la atracción, capacitación, desarrollo y motivación del talento. Además, destaca el tema regulatorio, pues si bien 44% de los CEOs reconocen que el trabajo a distancia ha ampliado el potencial de talento disponible (63% a nivel global), es preciso definir los marcos legales para hacer de

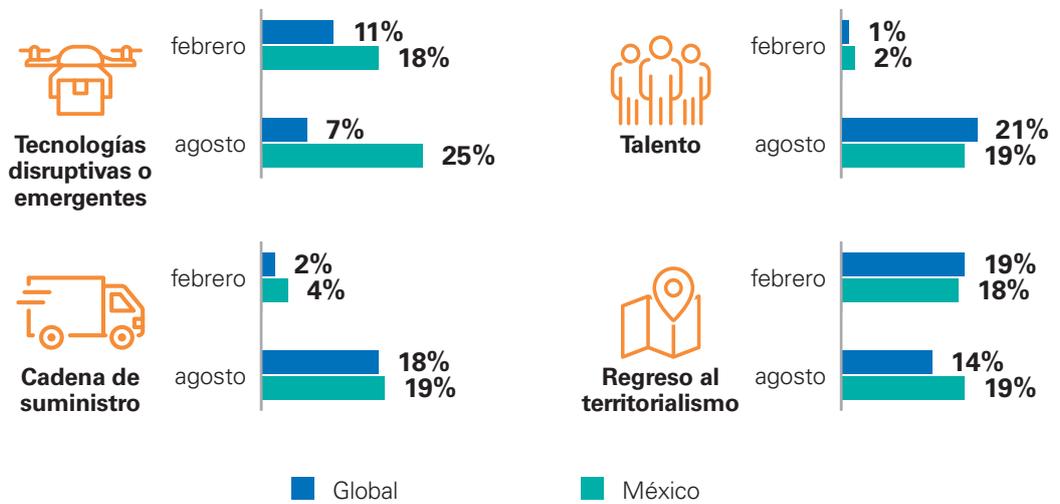
ello una realidad en beneficio de las personas y los negocios. Adicionalmente, cobran gran relevancia los desafíos relacionados con la seguridad de la información, diferentes a los previstos antes de la pandemia.

En la nueva realidad cobran gran relevancia los desafíos relacionados con la seguridad de la información

Cada organización adaptará su cultura y forma de operar para trabajar en condiciones inéditas. Es probable que esta búsqueda de equilibrio sea responsable de que los riesgos relacionados con el talento hayan avanzado 11 lugares para convertirse en la amenaza número 2 del crecimiento a largo plazo (número 1 a nivel global), cuando era lo que menos preocupaba a los CEOs a inicios de 2020. Dicho riesgo es antecedido por las tecnologías disruptivas en el caso de México.

Los riesgos relacionados con el talento son la amenaza número 1 del crecimiento a largo plazo a nivel global

Principales riesgos para el crecimiento de la organización



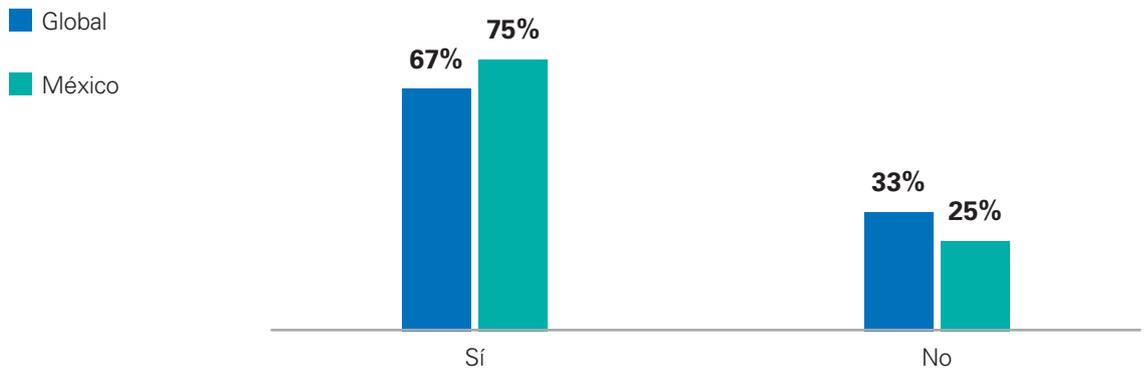
Adicionalmente, los resultados muestran cómo COVID-19 hizo patente la vulnerabilidad de las cadenas de suministro globales. Una preocupación creciente derivada de reconocer que los fenómenos naturales tienen un alto impacto en la industria, se conjuga con la incapacidad de controlar a los proveedores de insumos. Esto ha causado que 75% de los directores generales en México hayan reformulado el enfoque de su cadena de suministro (67% a nivel global).

Las organizaciones han identificado la necesidad de contar con un mayor control de su cadena de valor para satisfacer las necesidades del cliente, independientemente de la presión de los gobiernos por atraer la producción a sus países, o las situaciones de emergencia como las vividas recientemente.

Aunque implique mayores costos, la intención de las empresas es contar con proveeduría alterna, algo que ya se venía planteando, sobre todo debido a un posible regreso al territorialismo, que también preocupa a las organizaciones.

La intención de las empresas es contar con proveeduría alterna, algo que ya se venía planteando, sobre todo debido a un posible regreso al territorialismo, que también preocupa a las organizaciones

Dado el impacto disruptivo que ha tenido la pandemia en las cadenas de suministro globales, ¿ha tenido que reformular el enfoque de su cadena de suministro a escala global?



2020 Global CEO Outlook

Redefinir el liderazgo

En 2020, los CEOs de las organizaciones más grandes del mundo visualizan la nueva realidad derivada de la pandemia de COVID-19 bajo la óptica de priorizar el talento y la responsabilidad social corporativa en medio de la incertidumbre sobre la economía global.

La sexta edición del estudio Global CEO Outlook se basa en una encuesta en la que participaron

1,300 CEOs entre enero y febrero de 2020, antes de que los efectos de COVID-19 comenzaran a sentirse en varios mercados principales, a los que se sumaron más de 300 directores generales en América Latina, entre ellos, 50 líderes de organizaciones en México. La encuesta fue complementada por un pulso en el que participaron más de 300 altos directivos entre julio y agosto.

Un renovado sentido del propósito

Los CEOs en México perciben una conexión emocional más fuerte con el propósito de su organización, debido a las consecuencias lógicas de una pandemia.



¿Percibe una conexión emocional más fuerte con el propósito de la compañía a partir de esta crisis?



Global



México



Muy de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

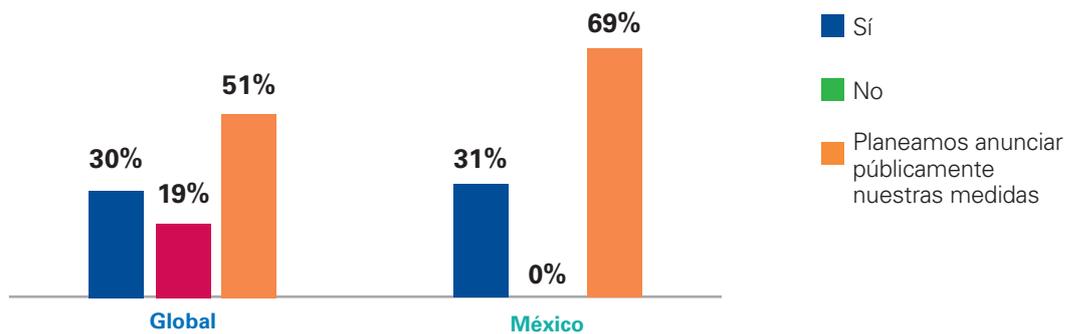
Muy en desacuerdo

A favor de la diversidad

En México, la exclusión social es una realidad que requiere atención, y las organizaciones han respondido al llamado desde hace años. Los CEOs manifiestan tener en sus planes dar a conocer nuevas medidas contra el racismo en sus empresas, o ya haberlo hecho.



En 2020, ¿su organización ha declarado públicamente alguna medida nueva contra el racismo?

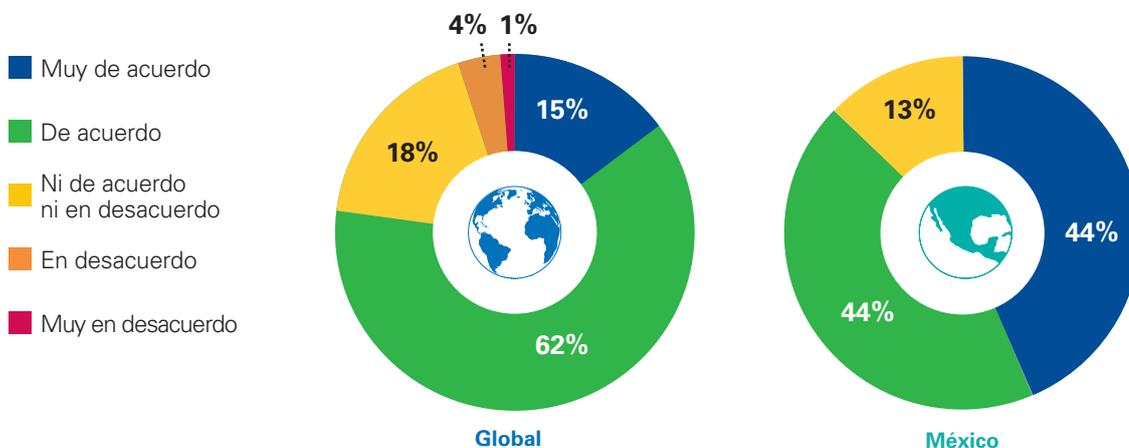


Acelerar el crecimiento digital

La gran mayoría de los CEOs aseguran que la pandemia ha acelerado la existencia de experiencias digitales perfectas para el cliente, y consideran que ha ocurrido lo mismo con la creación de nuevos modelos de negocio digitales y flujos de ingresos.

Casi nueve de cada diez CEOs piensan seguir aprovechando el uso de herramientas de comunicación y colaboración digital en el futuro.

Respecto al impacto que la pandemia ha tenido en el mundo del trabajo, ¿qué tan de acuerdo está en seguir aprovechando herramientas de colaboración y comunicación digital?



Reflexión:

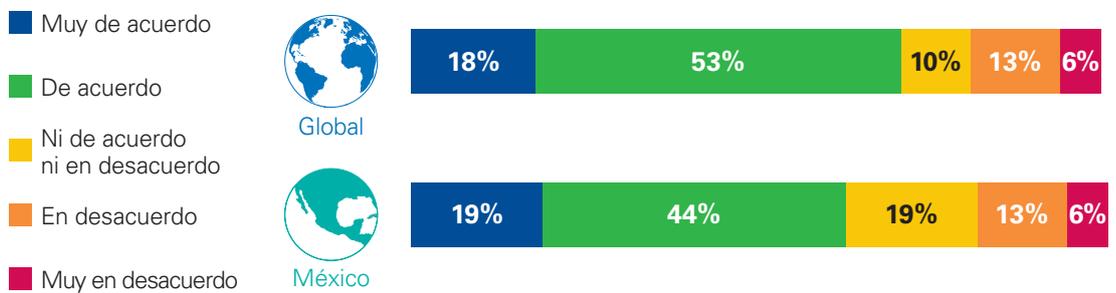
A raíz de la pandemia, los CEOs han priorizado aspectos humanos como el cuidado del talento, la conexión emocional con el propósito de la empresa, el apoyo a la diversidad y la responsabilidad social; asimismo, planean seguir utilizando herramientas de colaboración y comunicación digital. En el aspecto tecnológico, han visto acelerarse la transformación digital de su compañía más allá de lo planeado, hecho que pueden capitalizar.

Los factores ASG

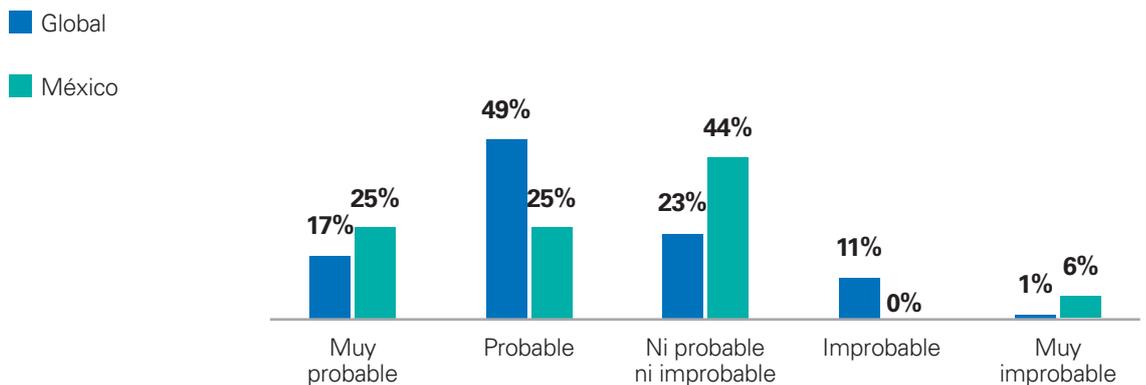
En cuanto a aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG), 63% de los CEOs de las grandes corporaciones en México destacan su interés por mantener los avances en materia de cambio climático derivados de la

pandemia (71% a nivel global). Además, la mitad señala que gestionar los riesgos relacionados con el clima influirá en si mantiene o no su cargo en los próximos cinco años (66% a nivel global).

¿Qué tan de acuerdo está sobre mantener los avances realizados en cuanto al cambio climático derivados de la pandemia?



¿Qué tan probable es que la atención de los riesgos relacionados con el cambio climático sean un factor clave para que mantenga su puesto en los siguientes cinco años?

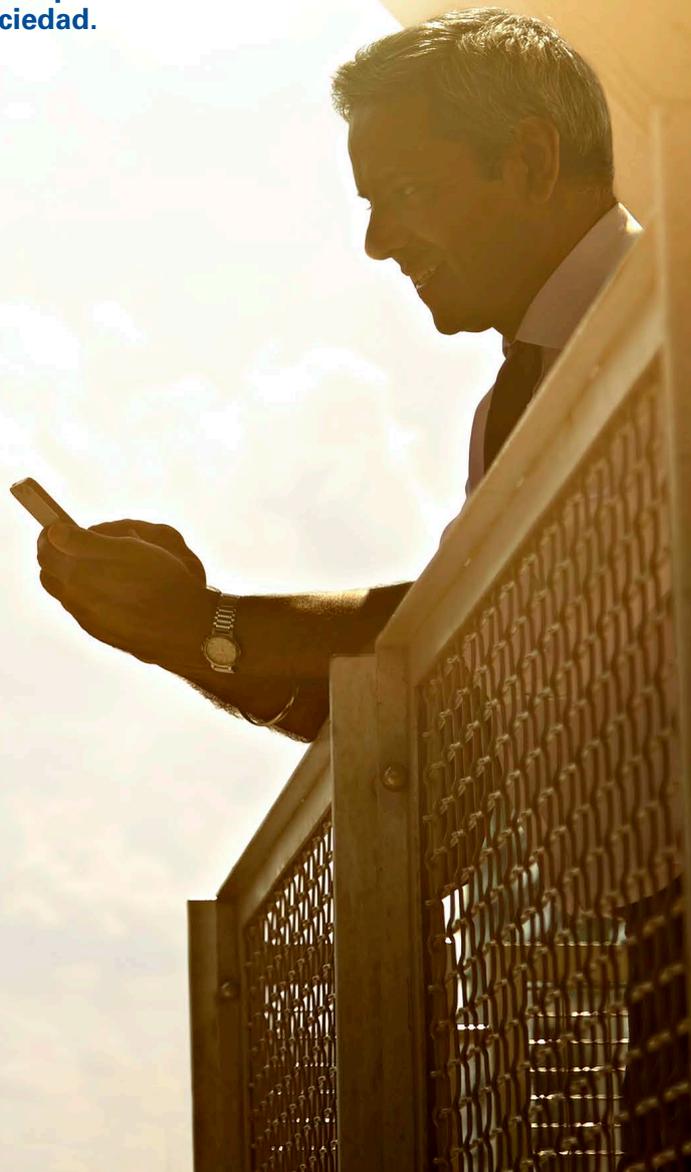


Conclusiones

Las relaciones de negocio se han transformado. ¿Cómo afectará el distanciamiento la gestión del talento, las negociaciones y los vínculos con clientes y grupos de interés?

El cambio de prioridades de los CEOs a raíz de la pandemia indica que las empresas han aumentado la velocidad de su transformación digital y han puesto mayor énfasis en la responsabilidad social, utilizando nuevas formas de trabajo para atender problemas inéditos.

Con una fuerte empatía hacia la gente y su comunidad, los CEOs seguirán buscando la mejor manera de optimizar la experiencia del cliente y el compromiso del talento, enfatizando el propósito de la organización para expresar la forma en que esta contribuye a la sociedad.





Cuenta con más de 25 años de experiencia asesorando a empresas de diversas industrias, habiendo sido Socio Director General de KPMG desde 2016, y miembro del Consejo Internacional de KPMG. Víctor es contador público certificado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), así como por el Texas State Board of Public Accountancy; cuenta con la Certificación por Disciplinas en Finanzas por parte del IMCP y el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF), y es Maestro en Finanzas. Asimismo, es miembro de los consejos de AmCham en México; de Enactus; del Consejo Consultivo de la carrera de Contador Público del ITAM, y del Tecnológico de Monterrey. Ha sido catedrático y ponente en el IPADE, en el ITAM y en la maestría en Finanzas de la Universidad Anáhuac.

Si le interesa contactar al autor de este artículo o desea información adicional, favor de dirigirse al 800 292 5764, o si lo desea escribanos a delineandoestrategias@kpmg.com.mx



La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas basadas en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

"D.R." © 2020 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., la firma mexicana miembro de la red de firmas miembro de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Blvd. Manuel Ávila Camacho 176 P1, Reforma Social, Miguel Hidalgo, C.P. 11650, Ciudad de México. Impreso en México. Todos los derechos reservados.