

Cómo sortear la complejidad de los mercados emergentes

Las empresas se enfrentan a un entorno cada vez más complejo e incierto en todo el mundo.

5 de diciembre de 2012

En América Latina las multinacionales se exponen a un creciente populismo y a posibles nacionalizaciones. En esas circunstancias, y a pesar de la limitación de recursos, deben sacarle el máximo partido a la innovación para mantener la competitividad sin que ello afecte a la motivación de los trabajadores, que cada vez se mueven más por proyectos y conocimientos.

En el libro [*Understanding Organizations in Complex, Emergent and Uncertain Environments*](#), la profesora del IESE [Marta Elvira](#), junto a Anabella Dávila, Jacobo Ramírez y Laura Zapata-Cantu, presentan casos de diferentes países para ilustrar cómo algunas empresas han logrado mantenerse a flote e incluso prosperar en estos nuevos escenarios.

Aprender a maniobrar

Cuando una compañía entra en un país emergente las dificultades no son pocas. La legislación del país y las limitaciones institucionales pueden afectar incluso a una gran multinacional, como es el caso de BP en Brasil.

El Gobierno brasileño somete todas las actividades petroleras a una estricta regulación y es habitual que Petrobras, la empresa local con participación pública, obtenga un trato de favor, lo cual limita el margen de maniobra de BP.

Sin embargo, BP ha logrado adaptarse a la situación y cumplir objetivos de negocio. ¿Cómo lo consigue? John Child y Suzana B. Rodrigues aseguran en uno de los capítulos del libro que el

secreto está en conocer la legislación, aprender a utilizarla y ganarse la confianza de las partes implicadas.

Entender el poder de la motivación

El mercado de trabajo del futuro se caracterizará por la especialización de los empleados, que se moverán cada vez más por proyectos. Esta tendencia comporta una serie de retos sociales y de gestión que los directivos deben tener en cuenta.

Para ilustrar las grandes diferencias en materia de motivación entre los trabajadores, Helle Hedegaard Hein extrae interesantes conclusiones de la experiencia de una *prima donna* del Teatro Real de Copenhague.

Como les sucede a muchos otros profesionales, la motivación de una cantante de ópera no va a depender únicamente del sueldo o la competencia. Su motivación es un estado emocional y psicológico, y los directivos que sean conscientes de ello y lo tengan en cuenta maximizarán el rendimiento, especialmente en entornos creativos.

Por su parte, Stewart Clegg y Carmen Baumeler argumentan en su texto que el mercado de trabajo va a acabar funcionando por proyectos, y que los equipos directivos y la sociedad se enfrentarán a un nuevo reto: aprovechar el potencial de productividad de una mano de obra tremendamente flexible. En este contexto, las compañías deberán afrontar una mayor carga de trabajo y un mayor nivel de estrés, amén de la resultante inseguridad laboral.

Múltiples partes de distinta naturaleza

El escenario que se encuentran las corporaciones, los consejos de administración, los accionistas y otros grupos de interés en los países emergentes plantea nuevos interrogantes: ¿pueden los accionistas corregir el fracaso que perciben de los consejos para dar respuesta a sus intereses? Tras la crisis financiera mundial, ¿recuperarán los consejos la confianza perdida?

Coral Ingley, Morina Rennie, Jens Mueller, D. D. Warrick y Ljiljana Erakovic explican que el activismo de los accionistas quizá mejore el buen gobierno en ciertos aspectos, pero también puede usurpar el papel del consejo de administración como representante de los múltiples intereses comunes, con el consiguiente dominio de una de las partes por encima de las demás.

Según los autores, para obtener unos resultados de gestión óptimos, todos deben trabajar en

equipo, con el consejo al frente como mediador.

Confianza y colaboración

Dado que las pymes son un elemento básico para la viabilidad a largo plazo de muchas economías, es primordial que dispongan de los medios necesarios para superar los obstáculos. En este sentido, la capacidad de absorción de la innovación es muy importante. Sin embargo, su reducido tamaño y la escasez de recursos dificultan el desarrollo y la aplicación de la innovación y las nuevas tecnologías, que les permitirían competir con las empresas de mayor tamaño.

A partir del caso paradigmático de Australia, Paul K. Couchman y Ronald C. Beckett apuntan en este libro una posible solución: las redes de I+D como instrumento importante para que las pymes mejoren su capacidad de absorción e innovación.

La interacción directa facilita el desarrollo de capital social entre los miembros de la red, un capital que lleva a una mayor difusión de la información, aumentando los niveles de confianza y cooperación entre sus participantes, que así comparten conocimientos e innovación.

Y si la interacción social directa dentro de estas redes no es posible, la colaboración por Internet puede ser una alternativa, y en ese sentido se presenta la intervención de Lois Burgess, Belinda Parrish, Michael Jones y Lorenzo Seritti, que han analizado los niveles de confianza de la colaboración virtual.

Las empresas que encuentran la manera de afrontar, fomentar y crear esa confianza logran aprovechar mejor los beneficios de la colaboración virtual y garantizar su supervivencia y su crecimiento.

En definitiva, el cambio impredecible es una constante para las empresas de todo el mundo, pero las aportaciones de estos autores ofrecen algunas pistas para que los directivos de las multinacionales consigan llegar a buen puerto.

www.iese.edu/es/insight