

La dirección general en la era de la hiperconectividad: las nuevas coordenadas

El entorno competitivo se ha transformado radicalmente en los últimos años. Las empresas han reaccionado reconfigurando sus operaciones, sus modelos de negocio y sus estrategias competitivas para adaptarse. Pero, ¿hasta qué punto lo han hecho sus máximos directivos?

Los últimos diez o quince años han estado marcados por la aceleración y consolidación de una serie de cambios que han transformado significativamente tanto el entorno competitivo como las prácticas organizativas y de gestión de las empresas: la globalización, la digitalización, las innovaciones disruptivas, los cambios en los hábitos y preferencias de los consumidores, las nuevas demandas de los empleados, la transformación del rol de la empresa en la sociedad...

Casi todos estos fenómenos y su impacto en las organizaciones han sido ampliamente investigados y documentados. Sin embargo, el impacto de todas estas transformaciones de gran calado en el día a día del director general es un campo relativamente poco explorado. De ahí que nos propusiéramos estudiar cómo los cambios en el entorno competitivo y los que las propias empresas, a su vez, han acometido para adaptarse a las nuevas circunstancias ,están afectando a los roles y tareas que desempeñan los directivos de las compañías y, particularmente, a la alta dirección.

Para llevar a cabo nuestra investigación, hicimos un exhaustivo repaso a la bibliografía más reciente sobre los cambios citados, con especial atención a aquellos factores, externos e internos, que más inciden en el día a día del CEO o director general. Y acudimos también a la fuente primaria, los propios directivos, para contrastar y complementar las observaciones recabadas con sus propias percepciones sobre la evolución de las prácticas y estilos de dirección a propósito de esos cambios.

Tras confrontar la investigación académica desarrollada por otros autores con nuestro propio trabajo de campo con un grupo representativo de altos directivos, hemos constatado que los cambios acontecidos en los últimos diez o quince años, efectivamente, están redefiniendo las funciones y atributos que caracterizan a la figura del director general. Pero, ¿en qué sentido? ¿de qué manera?

Las nuevas coordenadas de la dirección general

Partiendo de los resultados obtenidos en nuestra investigación, hemos elaborado una propuesta para la revisión y actualización de las tareas básicas del director general adaptada a la realidad competitiva del siglo XXI, con la pretensión de ofrecer una guía práctica y de aplicación inmediata que pueda resultar de ayuda para los altos directivos.

Una guía que puede resumirse en siete ideas clave:

1) Énfasis en propósito, visión, misión y valores

El crecimiento rentable y sostenible, entendido como la creación de valor a largo plazo y para todos los grupos de interés de la compañía, es el nuevo mantra directivo. Los mejores directivos trabajan para dotar a la organización de un sentido de propósito que oriente el futuro estratégico de la compañía hacia la creación de valor sostenible y a largo plazo para todos los *stakeholders*, capaz de alinear los intereses de todas las partes implicadas y de proveer inspiración y motivación a todos los miembros de la organización. Cuando el propósito está correctamente articulado y comunicado, no solo mejora la motivación y el compromiso de los empleados, sino que es apreciado por los consumidores, enriquece las relaciones con los distintos grupos de interés y genera resultados empresariales positivos. Varios estudios han constatado ya que las empresas conducidas por un propósito tienen mayores niveles de innovación, compromiso de los empleados, retención y rentabilidad. En nuestras entrevistas con directivos, siete de cada diez afirmaron que su compañía estaba trabajando o había trabajado recientemente en la formulación de un propósito corporativo que diera sentido a su labor más allá de los resultados económicos. Aunque también observamos que no todos ellos tenían claro cómo articular un propósito claro, diferencial y efectivo.

2) Creación y desarrollo de una identidad corporativa potente y atractiva

Los directivos más competentes entienden la importancia de construir una cultura empresarial y una identidad corporativa que actúe como un reclamo para atraer y captar al mejor talento disponible, para fidelizar a los consumidores y para constituirse como un referente de buenas prácticas ante los grupos de interés de la organización y ante la sociedad en su conjunto. Las compañías con una sólida reputación corporativa, construida sobre el estricto respeto de los criterios ambientales, sociales y de buen gobierno que la sociedad demanda, tienen un mejor desempeño y están mejor preparadas para lidiar con el cambio constante que implica la disrupción tecnológica y con la ubicuidad de una competencia que se intensifica con el avance de la digitalización y de la globalización de la economía. Además, los estudios confirman que cada vez más trabajadores —y especialmente los *millennials* y *generación Z*— necesitan sentirse identificados personalmente con los valores, la cultura y el propósito de la empresa para la que trabajan, e incluso eligen dónde aplicar basándose en ese tipo de consideraciones. Conscientes de esta nueva realidad, ocho de cada diez directivos encuestados reconoció que los valores y la cultura corporativa de su organización habían tenido que evolucionar para adaptarse a los cambios. En particular, a aquellos relacionados con la construcción de una cultura ágil, digital, abierta, inclusiva y comprometida con el bienestar de las personas y del planeta, que es la que demandan las nuevas generaciones de empleados.

3) Nuevos estilos de liderazgo

En las organizaciones del siglo XXI se imponen los liderazgos compartidos, las decisiones colegiadas y el empoderamiento de personas y equipos. No hay sitio para los liderazgos autoritarios ni para los estilos de dirección basados en el “orden y mando”. La complejidad y la velocidad de los cambios en el entorno hacen que sea imposible, y una muy mala idea, tratar de dirigirlo y de controlarlo todo. Además, las nuevas generaciones de empleados demandan líderes próximos, empáticos y más humanos, capaces de conectar con las motivaciones más profundas de las personas y de aprovecharlas para desarrollar todo su potencial. Todo eso exige de una nueva

habilidad por parte de los altos directivos: la de actuar como entrenadores o *coaches* de aquellos a quienes supervisan, implicándose intensa y personalmente en su capacitación, y enfocándose en el desarrollo de sus fortalezas, más que en la corrección de sus debilidades. En nuestro trabajo con directivos, siete de cada diez aseguraron que su estilo de dirección personal ha evolucionado hacia un modelo “mucho más colaborativo” y de “mayor delegación y autonomía” para sus equipos, lo que refuerza sus niveles de motivación y compromiso. En este sentido, cabe destacar los datos de Gallup, que ha constatado que las empresas con equipos más comprometidos tienen hasta un 81% menos de absentismo, logran un 18% más de productividad, son un 23% más rentables y el bienestar de sus empleados es un 66% más alto.

4) Dirección más orientada al exterior y mayor atención a las relaciones con los distintos *stakeholders*

Liderar organizaciones en el siglo XXI requiere adoptar un enfoque de gestión más orientado al exterior y con un mayor peso de las relaciones con los distintos grupos de interés de la compañía. La convergencia de tecnologías e industrias y la complejidad y velocidad de los cambios hacen que cada vez sea más necesario intensificar la colaboración con *partners* estratégicos e integrarse en ecosistemas más amplios para regenerar las estrategias y reinventar las formas de crear y capturar valor. Eso implica para los altos directivos aprender a mirar más allá de su propia empresa, más allá incluso de su propio sector, y desarrollar la capacidad de construir una red de contactos y de relaciones de desarrollo con terceras partes —un “capital social”— que ayude a la organización a afrontar los cambios y, si es posible, a capitalizarlos. “Necesitas conocer ecosistemas más amplios porque todo es más complejo e interdependiente”, comentó uno de los altos directivos a los que entrevistamos. De hecho, la mayoría de ellos coincidieron en señalar que en los últimos años ha aumentado mucho su dedicación a los distintos *stakeholders* de la compañía y a la comunicación institucional.

5) Foco en las personas y en su desarrollo

En un contexto caracterizado por el cambio constante y por la complejidad y la hiperespecialización del conocimiento, la clave de la competitividad reside, más que nunca, en el talento, la actitud, la adaptabilidad y la capacidad de aprendizaje del capital humano. Los CEOs más admirados siempre priorizan el desarrollo de personas y equipos. Dirigen pensando en maximizar el potencial del capital humano de la organización porque saben que esa es la clave para la rentabilidad y el éxito de las compañías a largo plazo. Un objetivo que consiguen enfocando la gestión de personas a la optimización de la “experiencia del empleado” en todas sus interacciones con la organización y en todas las fases de su relación con la misma, para reforzar su motivación y compromiso con el proyecto, y adaptando los mecanismos de evaluación y compensación a las nuevas demandas de la fuerza laboral: oportunidades de crecimiento y desarrollo, flexibilidad, evaluación continua y *feedback* constante por parte de los supervisores, sentido de propósito... Saben darle al factor humano toda la importancia que se merece, y hacen todo lo posible por asegurarse de que cuentan en todo momento con el mejor talento disponible en el mercado. La gran mayoría de CEOs que encuestamos afirmó que en los últimos años había aumentado notablemente su

dedicación a las personas. Porque, como dijo uno de ellos, “todo se puede comprar o alquilar excepto un equipo unido y motivado”.

6) Importancia de la capacitación y del aprendizaje organizativo

Cuando la disrupción es la norma y la única constante es el cambio continuo, la única garantía de supervivencia de las empresas es su propia capacidad para transformarse en “organizaciones que aprenden”. Los líderes de las compañías con un mejor desempeño se preocupan por desarrollar la capacidad de “aprender a aprender”, tanto a nivel individual como a nivel organizativo, pues es la única forma de incorporar sistemáticamente nuevos conocimientos y habilidades. Según los datos de Gallup, las organizaciones que han hecho una inversión estratégica en el desarrollo de sus empleados reportan un 11% más de rentabilidad y tienen más del doble de probabilidades de retener a sus trabajadores. Pero estas compañías no solo invierten de forma sostenida en la capacitación de sus colaboradores y en planes de formación y desarrollo personalizados, sino que practican la transparencia, la accesibilidad y el libre acceso al conocimiento, fomentan la comunicación transversal y la libre circulación de ideas para romper silos y favorecer el aprendizaje organizativo, aprenden constantemente de los *insights* que proporciona el propio consumidor, se preocupan por desarrollar las *soft skills* de todos los empleados y, sobre todo, saben crear un entorno de confianza y seguridad que anima a las personas a experimentar, aunque en ocasiones eso implique fallar.

7) Decisiones más rápidas y frecuentes

La velocidad se ha convertido en un elemento clave de la competitividad de las empresas, que deben acelerar el metabolismo de toda la organización para acompañarse con el ritmo de los cambios. Para lograrlo, los directivos más eficaces no dudan en introducir cambios en los métodos de trabajo (descentralizar la toma de decisiones, fomentar la iniciativa individual y el emprendimiento colectivo, simplificar procesos, transformaciones *agile*...), en las estructuras organizativas (estructuras planas, grupos de trabajo multifuncionales, cooperación transversal para romper silos entre departamentos...) y en las formas de aprovechar el talento disponible (reubicar perfiles y responsabilidades, invertir en capacitación, detectar talento oculto, identificar y preparar a los futuros líderes...). Todo ello con el objetivo, en última instancia, de conseguir organizaciones más flexibles, adaptables y resilientes, capaces de responder de forma rápida y ágil a los nuevos retos que constantemente plantea el mercado. La evidencia empírica confirma que los mejores CEOs destacan por su capacidad de tomar decisiones, incluso con información incompleta y en entornos de gran complejidad e incertidumbre. En palabras de una de las directivas a las que entrevistamos: “Antes tenías que tomar buenas decisiones. Ahora tienes que tomar buenas decisiones a tiempo. O las mejores decisiones con el conocimiento que tienes en ese momento, porque una perfecta decisión tomada tarde ha puesto a tu empresa fuera del mercado”.

A nuestro entender, las líneas de actuación propuestas definen las nuevas coordenadas para dirigir con éxito en entornos muy cambiantes, dinámicos y volátiles. Por supuesto, muchos CEOs ya han tomado buena nota de los cambios y han adaptado sus estilos de dirección a las nuevas circunstancias. Pero todavía hay muchos altos directivos que siguen liderando sus organizaciones con prácticas y estilos caducos. No ven más allá de

los resultados inmediatos, piensan que un propósito en la empresa, mas allá de la cuenta de resultados y la estrategia corporativa no es importante, tratan a sus empleados como un recurso más, se limitan a poner en marcha reestructuraciones en tiempos difíciles, o todavía creen que el presupuesto es el principal medidor de la marcha de la empresa. Es hora de trazar un nuevo rumbo.

Jaume Llopis

Doctor en Economía Universidad La Salle- Ramón Llull

Julio de 2022