



Reial Acadèmia Europea de Doctors
Real Academia Europea de Doctores
Royal European Academy of Doctors
BARCELONA - 1914



NUEVAS NECESIDADES DE LA ECONOMÍA POST-PANDEMIA

Jaume Llopis i Casellas

**JORNADA PARLAMENTO EUROPEO Y EMBAJADA DE ESPAÑA 2023
RETOS VITALES 2023. LA UE EN LA ENCRUCIJADA**

Bruselas, 31 enero 2023

**CAMBIOS EN EL ENTORNO, CAMBIOS EN LOS
MODELOS DE NEGOCIO, CAMBIOS EN LOS
ESTILOS DE DIRECCIÓN**

Índice de contenidos

- I. Cambios en el entorno económico y social**
- II. Cambios en las empresas**
- III. Cambios en los estilos de dirección**
- IV. La adaptación al cambio**

I. Cambios en el entorno económico y social

Lecciones de una pandemia

- En un mundo globalizado, digitalizado e hiperconectado los cambios se suceden a gran velocidad. Cualquier empresa, por sólida que sea y por exitoso que sea su modelo de negocio debe adaptarse a un nuevo entorno.
- En escenarios económicos complejos, dinámicos y muy cambiantes, la competitividad ya no la dan el tamaño o el músculo financiero de la empresa, sino su capacidad de adaptación y la agilidad estratégica necesaria para transformar los retos en oportunidades de crecimiento.
- Y la pandemia ha acelerado la velocidad de los cambios.

II. Cambios en las empresas y en los modelos de negocio

La necesidad del PROPÓSITO

El entorno presiona para que las organizaciones asuman mayores responsabilidades → Las empresas deben redefinir su propuesta de valor para tratar de conectar con la sociedad, haciendo suyos los desafíos que enfrenta y reinventándose para ser parte de la solución y no del problema → Reformulación de la visión y la misión de las organizaciones: compromiso con el desarrollo sostenible y voluntad de contribuir generando un impacto social positivo → **EMPRESAS CON PROPÓSITO**

LA IMPORTANCIA DEL PROPÓSITO

No solo se trata de *qué* se hace, sino de *cómo* se hace y de *por qué* se hace: el **crecimiento sostenible y rentable**, entendido como la **creación de valor a largo plazo y para todos los *stakeholders***, es el nuevo mantra directivo.

¿EL FIN DE LA PRIMACÍA DE LOS ACCIONISTAS?

DEL “CAPITALISMO DE LOS ACCIONISTAS” (*SHAREHOLDERS*) AL “CAPITALISMO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS” (*STAKEHOLDERS*)

BR Business Roundtable **Declaración sobre el propósito de una corporación** (19 de agosto 2019):
“Cada uno de nuestros grupos de interés es fundamental. Nos comprometemos a entregar valor a todos ellos, para el éxito futuro de nuestras empresas, nuestras comunidades y nuestro país.”



Davos Manifesto 2020 (2 de diciembre 2019):

“El propósito de una empresa es involucrar a todos sus grupos de interés en la creación de valor compartido y sostenido. Al crear dicho valor, una empresa sirve no solo a sus accionistas, sino también a todas sus partes interesadas: empleados, clientes, proveedores, comunidades locales y la sociedad en general.”

AMBAS DECLARACIONES, ANTERIORES AL ESTALLIDO DE LA PANDEMIA...

III. Cambios en los estilos de dirección

1. ÉNFASIS EN PROPÓSITO, VISIÓN, MISIÓN Y VALORES
2. CREACIÓN Y DESARROLLO DE UNA IDENTIDAD CORPORATIVA POTENTE Y ATRACTIVA
3. NUEVOS ESTILOS DE LIDERAZGO
4. DIRECCIÓN MÁS ORIENTADA AL EXTERIOR Y MAYOR ATENCIÓN A LA RELACIÓN CON LOS DISTINTOS *STAKEHOLDERS*
5. FOCO EN LAS PERSONAS Y EN SU DESARROLLO
6. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN Y DEL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO
7. DECISIONES MÁS RÁPIDAS Y FRECUENTES

1. ÉNFASIS EN PROPÓSITO, VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

- El “**capitalismo de los grupos de interés**” (*stakeholders*) sustituye al “capitalismo de los accionistas” (*shareholders*). El CEO ya no es solo el responsable de los resultados financieros. **La responsabilidad social, la sostenibilidad y la relación con los distintos *stakeholders* pasan a ocupar los primeros puestos en el ranking de prioridades** en la agenda directiva.
- **Reformulación de la visión y la misión de las organizaciones:** compromiso con el desarrollo sostenible y voluntad de contribuir a la sociedad generando un impacto positivo (lucha contra el cambio climático, compromiso social, diversidad, igualdad de oportunidades, inclusión, transparencia...). Responsabilidad, transparencia y rendición de cuentas (*accountability*)
- **Importancia estratégica de los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG):** no son un complemento a la estrategia, sino que forman parte de ella.
- **Propósito para orientar estratégicamente el futuro de la compañía** y para fomentar la **motivación** y el **compromiso** de todos los miembros de la organización.

2. CREACIÓN Y DESARROLLO DE UNA IDENTIDAD CORPORATIVA POTENTE Y ATRACTIVA

- Las **marcas ya no simbolizan un mero producto**, sino que proyectan la imagen de todo un universo corporativo: la visión y misión de una compañía, su propósito, sus valores, su filosofía de funcionamiento...
- Los cambios en el entorno (globalización, digitalización, influencia de las nuevas generaciones de consumidores y empleados...) han hecho **evolucionar la cultura corporativa** de las organizaciones hacia un modelo de **cultura abierta, digital, flexible, diversa, inclusiva y con un compromiso firme con las personas y el planeta.**
- La identidad corporativa actúa como un potente **reclamo** para atraer y captar al mejor talento disponible (**marca del empleador**). Los trabajadores, y muy especialmente los *millennials* y *generación Z*, necesitan **sentirse identificados** con los valores, la cultura y el propósito de las marcas para las que trabajan.

3. NUEVOS ESTILOS DE LIDERAZGO

- Se acabó el “orden y mando”: **menos control y más confianza**. Aceleración del ritmo de gestión + cambios en el proceso de toma de decisiones = **Descentralización**
- **Simplificación de estructuras y cadenas de mando**. Organizaciones más dinámicas y horizontales, con menos jerarquía y más autonomía (cultura *Agile*)
- **Liderazgos compartidos y estilo de dirección más colaborativo**: dirección más colegiada y mayor delegación en colaboradores (comités especializados, grupos de trabajos por proyectos, etc.)
Capacidad para crear equipos diversos, multidisciplinares y autónomos
- Estilo de dirección basado en el **empoderamiento, la capacitación y el desarrollo** de los colaboradores: el líder como *coach*
- **Líderes accesibles, abiertos y empáticos**

4. DIRECCIÓN MÁS ORIENTADA AL EXTERIOR Y MAYOR ATENCIÓN A LOS DISTINTOS *STAKEHOLDERS*

- **Visión holística** de la organización y enfoque de gestión mucho más amplio. El nuevo mantra directivo es la creación de valor sostenible para todos los grupos de interés (“capitalismo de los *stakeholders*”).
- **Mayor influencia de los factores externos** en el desarrollo de oportunidades y amenazas potenciales para la evolución del negocio, ya que todo es más complejo e interdependiente..
- Mucha mayor **proyección externa** y **constante atención al impacto de las decisiones** en los distintos *stakeholders*. La atención a los *stakeholders*, especialmente los externos, y la comunicación institucional cada vez ocupan más tiempo directivo.
- Mucha **más comunicación, tanto interna como externa**
- Gestión **más abierta y orientada al exterior**. Necesidad de **conocer ecosistemas más amplios**, de desarrollar un *networking* rico y heterogéneo y de trabajar para enriquecer el “capital social” de la organización.

5. FOCO EN LAS PERSONAS Y EN SU DESARROLLO

- La clave de la competitividad está en la **agilidad estratégica** para adaptarse a los cambios. Y ésta depende, en gran medida, de la **calidad, la versatilidad, la motivación y el compromiso del talento** de la organización
- Las empresas priorizan lo que más valor les puede atribuir a largo plazo: su **capital humano**
- El **capital humano** es la clave para la **rentabilidad** y el **éxito** de las empresas
- **Nuevas estrategias para la atracción, captación y retención de talento:** *employee experience, engagement, evaluación continua y feedback constante, people development...*
- Mayor preponderancia de las **motivaciones intrínsecas y trascendentales** en los mecanismos de motivación y compensación (el dinero no lo es todo)

6. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN Y DEL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

- Necesidad de adquirir constantemente nuevos conocimientos y capacidades: ya no basta con “aprender”, hay que “aprender a aprender”, es decir, desarrollar la metacompetencia del aprendizaje (***Learning Organizations***).
- Crear un entorno de **seguridad y confianza** en el que los empleados puedan experimentar... y fallar. Desarrollar un mayor grado de **tolerancia al error**.
- **Reforzar las capacidades** de los empleados de forma continua y sostenida con programas de formación y desarrollo personalizados. Desarrollar las **soft skills** de toda la organización (y muy especialmente aquellas no automatizables).
- **Fomentar la comunicación y el intercambio de ideas** a todos los niveles: aprender todos de todos (*coaching, mentoring, mentoring inverso...*).
- Aprender constantemente del propio consumidor y aprovechar todos los *insights* que proporciona mediante sus interacciones (**cultura customer-centric**).
- Integrar el **cambio de mentalidad** que toda transformación implica.

7. DECISIONES MÁS RÁPIDAS Y FRECUENTES

- La **velocidad** se ha convertido en un **factor crítico** para la **competitividad** de las empresas. Necesitamos **organizaciones rápidas, flexibles, adaptables...** capaces de articular una respuesta rápida a los retos que plantea el mercado.
- **Cambios en los métodos de trabajo:** acelerar y delegar la toma de decisiones, fomentar la iniciativa individual, favorecer el emprendimiento colectivo con grupos de trabajo que cuenten con la autoridad y los recursos para llevar a cabo sus ideas, eliminar lo superfluo, apostar por herramientas de trabajo colaborativo, aprender a trabajar con modelos híbridos (virtual/presencial), adoptar nuevos enfoques y metodologías en la resolución de problemas, explorar acuerdos estratégicos o de colaboración con terceras partes...
- **Cambios en las estructuras organizativas:** estructuras planas, cooperación transversal, romper silos entre departamentos, grupos de trabajo multifuncionales y autónomos...
- **Cambios 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... Aprovechar al máximo el potencial del capital humano.

IV. La adaptación al cambio

La realidad competitiva post-pandemia exige que las organizaciones regeneren sus estrategias con nuevos modelos de negocio más sostenibles, nuevas prácticas, nuevos estilos y enfoques de dirección y liderazgo.

Gracias por su atención

Jaume Llopis

jllopis@iese.edu

www.jaumellopis.com