

Jornada Parlamento
Europeo y Embajada de
España 2023 – Retos
Vitales 2023. La Unión
Europea en la encrucijada

Nuevas necesidades de la economía post-pandemia

Dr. Jaume Llopis Casellas
Bruselas, 31 de enero 2023

ÍNDICE DE CONTENIDOS

I.	Cambios en el entorno económico y social	1
II.	Cambios en las empresas	2
III.	Cambios en los estilos de dirección	3
IV.	La adaptación al cambio	4

1. Cambios en el entorno económico y social

En el contexto actual de un mundo globalizado, donde la digitalización y la hiperconexión son imperantes, las dinámicas de cambio se despliegan con una velocidad sin precedentes. Es crucial reconocer que la solidez de una empresa, incluso si su modelo de negocio ha tenido éxito, está intrínsecamente vinculada a su capacidad de adaptarse a un entorno en constante evolución.

Nos encontramos ante escenarios económicos complejos y altamente dinámicos, donde la competitividad ya no se mide simplemente por el tamaño o la fortaleza financiera de una empresa. Más bien, la verdadera clave reside en la agilidad estratégica, la capacidad de adaptación rápida y la transformación de desafíos en oportunidades de crecimiento. La pandemia, en particular, ha actuado como un acelerador de estos procesos de cambio.

Este período de crisis sanitaria ha funcionado como un catalizador, intensificando la velocidad de las transformaciones. Ha puesto de manifiesto la imperativa necesidad de integrar flexibilidad y resiliencia en los modelos de negocio. En este nuevo paradigma, la capacidad de anticipar y abordar las tendencias emergentes se ha vuelto esencial para mantener la relevancia y la sostenibilidad a largo plazo.

En un escenario de constante cambio, las organizaciones exitosas son aquellas que reconocen la importancia crítica de la adaptación ágil y estratégica. La pandemia, lejos de ser únicamente un obstáculo, ha revelado la trascendental importancia de la innovación y la reinención constante en la búsqueda de un crecimiento sostenible. En última instancia, el futuro empresarial se define no solo por la capacidad de resistir a las perturbaciones, sino por la habilidad de prosperar y evolucionar en medio de la incertidumbre, trazando un camino hacia la resurgencia y la excelencia en un entorno cambiante.

2. Cambios en las empresas

La necesidad del propósito

El entorno actual ejerce una creciente presión sobre las organizaciones, instándolas a asumir responsabilidades más amplias y proactivas. En este contexto, las empresas se ven desafiadas a redefinir su propuesta de valor, buscando establecer conexiones significativas con la sociedad. Este proceso implica abrazar los desafíos que enfrenta la comunidad y emprender una reinención constante para convertirse en agentes activos de soluciones, en lugar de ser percibidas como parte del problema.

La reformulación de la visión y la misión de las organizaciones se convierte en un imperativo, marcando un compromiso profundo con el desarrollo sostenible y una decidida voluntad de contribuir positivamente al tejido social. Este cambio de enfoque no solo implica la adaptación de estrategias comerciales, sino también el reconocimiento de la responsabilidad social corporativa como un pilar fundamental. Las empresas con

visión de futuro no solo buscan el éxito económico, sino que también aspiran a generar un impacto social positivo, integrando un propósito más allá de la maximización de beneficios.

En este marco, surge el concepto de "Empresas con Propósito". Estas organizaciones no solo buscan la rentabilidad financiera, sino que también se comprometen activamente con la creación de valor social y ambiental. A través de la incorporación de prácticas sostenibles, la promoción de la equidad y la adopción de medidas que contribuyan al bienestar común, estas empresas aspiran a ser agentes de cambio, liderando no solo en el ámbito empresarial, sino también en la construcción de un futuro más sostenible y ético.

La importancia del propósito

En la actualidad, la perspectiva ha evolucionado, y no solo se centra en qué se hace, sino también en cómo se hace y, lo más crucial, por qué se hace. El crecimiento sostenible y rentable se ha erigido como el nuevo mantra directivo, concebido no solo como un medio para la maximización de beneficios a corto plazo, sino como una estrategia integral de creación de valor a largo plazo, orientada a beneficiar a todos los stakeholders.

La esencia de este enfoque radica en trascender la tradicional búsqueda de ganancias financieras para abrazar un concepto más holístico de éxito empresarial. La sostenibilidad y la rentabilidad se fusionan en una visión que reconoce la interconexión de las dimensiones económicas, sociales y ambientales. Así, el crecimiento sostenible no solo se traduce en el respeto al entorno natural, sino también en la promoción de prácticas éticas y en la generación de impacto positivo en la sociedad.

Este paradigma implica una transformación profunda en la toma de decisiones directivas. La creación de valor se redefine no solo como un beneficio para los accionistas, sino como una contribución significativa a todas las partes interesadas, incluyendo empleados, clientes, comunidades locales y el medio ambiente. Es un compromiso con la equidad, la responsabilidad social y la transparencia, donde el éxito financiero se entiende como una consecuencia natural de prácticas empresariales éticas y sostenibles.

El crecimiento sostenible y rentable se erige como una filosofía empresarial que va más allá de la maximización de utilidades, abrazando la idea de que una empresa exitosa es aquella que genera valor duradero para todos, alineando el interés económico con el bienestar general y el cuidado del planeta.

¿El fin de la primacía de los accionistas?

El panorama económico ha experimentado una transición significativa, marcando el declive de la primacía de los accionistas y el ascenso del enfoque centrado en los grupos de interés, conocidos como "stakeholders". Este cambio fundamental representa una evolución desde el tradicional "capitalismo de los accionistas" hacia un "capitalismo de los grupos de interés".

La Declaración sobre el Propósito de una Corporación, emitida el 19 de agosto de 2019, establece un compromiso claro hacia la entrega



de valor a todos los grupos de interés. Este enfoque reconoce que cada uno de estos grupos desempeña un papel fundamental y que el éxito futuro de las empresas está intrínsecamente ligado al bienestar de comunidades y países.



El Davos Manifiesto 2020, publicado el 2 de diciembre de 2019, refuerza esta perspectiva al afirmar que el propósito de una empresa va más allá de servir únicamente a los accionistas. La creación de valor compartido y sostenido implica involucrar a todos los grupos de interés, incluyendo empleados, clientes, proveedores, comunidades locales y la sociedad en su conjunto.

Estas declaraciones, formuladas antes del estallido de la pandemia, subrayan una tendencia hacia un enfoque más holístico y sostenible en la gestión empresarial. En lugar de priorizar exclusivamente los rendimientos financieros para los accionistas, se reconoce la importancia de equilibrar los intereses de todos los stakeholders. Esta evolución refleja una comprensión más profunda de la interconexión entre el éxito empresarial y el bienestar social, resaltando la responsabilidad corporativa en la construcción de un futuro más equitativo y sostenible.

3. Cambios en los estilos de dirección

Hacia un Liderazgo Centrado en el Propósito y la Sostenibilidad

En el actual panorama empresarial, se evidencian transformaciones notables en los estilos de dirección, destacándose un cambio significativo hacia un enfoque más amplio que trasciende los meros resultados financieros. En lugar de adherirse al tradicional "capitalismo de los accionistas," el nuevo paradigma favorece el "capitalismo de los grupos de interés" (stakeholders), donde la responsabilidad social y la sostenibilidad ocupan un lugar preeminente en la agenda directiva.

El rol del CEO ya no se limita a ser el custodio de los resultados financieros; ahora implica una responsabilidad más amplia que incluye la gestión efectiva de la relación con diversos stakeholders. En esta era de transformación, la visión, misión y valores de las

organizaciones experimentan una reformulación significativa, enfocándose en un compromiso con el desarrollo sostenible y la voluntad de generar un impacto positivo en la sociedad.

La nueva orientación estratégica aborda asuntos cruciales como la lucha contra el cambio climático, el compromiso social, la promoción de la diversidad, la igualdad de oportunidades, la inclusión y la transparencia. Conceptos fundamentales como responsabilidad, transparencia y rendición de cuentas (accountability) se incorporan en la cultura empresarial, delineando una senda hacia la integridad y la confianza.

Además, la importancia estratégica de los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) adquiere un protagonismo central, dejando de ser meros complementos para convertirse en componentes esenciales de la estrategia corporativa. Estos criterios no solo responden a una demanda social creciente, sino que también fortalecen la resiliencia y la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones.

El propósito se consolida como una guía estratégica que orienta no solo el futuro de la compañía, sino que también alimenta la motivación y el compromiso de todos los miembros de la organización. En este contexto, la empresa se erige no solo como un motor económico, sino como un agente de cambio positivo, impulsando un modelo de negocio que busca equilibrar el éxito financiero con un impacto significativo y beneficioso para la sociedad y el medio ambiente.

Más Allá de la Marca, la Encarnación de un Universo Corporativo

En el actual panorama empresarial, las marcas han trascendido su papel tradicional de representar un simple producto; ahora encapsulan la esencia de todo un universo corporativo. Van más allá de ser un símbolo comercial para proyectar la visión y misión de una compañía, su propósito, valores y filosofía de funcionamiento.

Los profundos cambios en el entorno, impulsados por la globalización, la digitalización y la influencia de las nuevas generaciones de consumidores y empleados, han provocado una evolución sustancial en la cultura corporativa. Las organizaciones se han encaminado hacia un modelo de cultura abierta, digital, flexible, diversa e inclusiva, con un compromiso sólido hacia las personas y el planeta.

En este contexto, la identidad corporativa no solo se presenta como una representación visual, sino como un relato integral que comunica la esencia y los valores fundamentales de la empresa. Actúa como un poderoso reclamo para atraer y retener talento, constituyéndose en una herramienta clave para construir la marca del empleador. En particular, los trabajadores, y especialmente las generaciones millennials y Z, buscan una conexión profunda con los valores, la cultura y el propósito de las marcas para las que trabajan.

El diseño de una identidad corporativa potente implica no solo la creación de elementos visuales atractivos, como logotipos y paletas de colores, sino también la articulación de

una narrativa sólida que resuena con la audiencia interna y externa. La autenticidad y la coherencia son esenciales; la identidad corporativa debe reflejar genuinamente la cultura y los principios de la empresa.

La gestión consciente de la identidad corporativa no solo refuerza la imagen de la marca en el mercado, sino que también nutre un ambiente interno sólido y cohesionado. Es a través de esta identidad corporativa integral que las empresas no solo atraen talento excepcional, sino que también se destacan como líderes visionarios comprometidos con la innovación, la diversidad y la sostenibilidad, sentando así las bases para el éxito sostenible en el siglo XXI.

Nuevos Estilos de Liderazgo: Empoderamiento, Colaboración y Agilidad

En la actualidad, presenciamos el fin del paradigma del "orden y mando", donde el control predominaba sobre la confianza. El ritmo acelerado de gestión y los cambios en los procesos de toma de decisiones han propiciado una transformación hacia la descentralización, marcada por menos jerarquía y una mayor autonomía.

Las estructuras organizativas han experimentado una simplificación notable, adoptando un enfoque más dinámico y horizontal, alineado con los principios de la cultura Agile. La colaboración se convierte en la piedra angular, impulsando liderazgos compartidos y estilos de dirección más colegiados. La delegación se promueve a través de la formación de comités especializados, grupos de trabajo por proyectos y otras formas de colaboración que fomentan la participación activa de los colaboradores.

En este contexto, se valora la capacidad de crear equipos diversos, multidisciplinarios y autónomos, reconociendo que la innovación florece en entornos donde se aprecian y respetan las diversas perspectivas. El líder adopta un papel de facilitador, basando su estilo de dirección en el empoderamiento, la capacitación y el desarrollo de los colaboradores. Se transforma en un coach, guiando y apoyando el crecimiento profesional de su equipo.

Los líderes modernos son accesibles, abiertos y empáticos. Se establece una comunicación fluida y transparente, fomentando un ambiente en el que las ideas y preocupaciones son valoradas. La empatía se convierte en un pilar esencial, permitiendo que los líderes comprendan y se conecten genuinamente con las experiencias y necesidades de sus colaboradores.

Creación de Valor Sostenible y Enfoque Holístico

La dirección empresarial ha experimentado una transformación significativa, adoptando una orientación más externa y prestando una atención intensificada a los diversos stakeholders. En este nuevo paradigma, la visión de la organización se ha vuelto más holística, abarcando un enfoque de gestión mucho más amplio, donde la creación de valor sostenible para todos los grupos de interés se ha convertido en el mantra directivo, dando lugar al denominado "capitalismo de los stakeholders".

La influencia de los factores externos en el desarrollo de oportunidades y amenazas potenciales ha aumentado, ya que la complejidad e interdependencia del entorno empresarial se han intensificado. Esta realidad demanda una proyección externa constante y una atención minuciosa al impacto de las decisiones en los distintos stakeholders, especialmente aquellos fuera de la organización.

La gestión actual se caracteriza por una comunicación mucho más amplia, tanto interna como externa. La atención a los stakeholders, especialmente los externos, y la comunicación institucional ocupan un espacio cada vez más significativo en la agenda directiva. La transparencia y la apertura se han convertido en pilares fundamentales, reconociendo la importancia de establecer y mantener relaciones sólidas con todos los involucrados en el ecosistema de la organización.

La dirección orientada hacia el exterior implica la necesidad de comprender e interactuar con ecosistemas más amplios. Desarrollar un networking rico y heterogéneo se vuelve esencial, así como trabajar activamente para enriquecer el "capital social" de la organización. Este enfoque no solo impulsa el reconocimiento y la reputación de la empresa, sino que también fortalece su capacidad para adaptarse y prosperar en un entorno empresarial dinámico y en constante evolución.

El Capital Humano como Clave de la Competitividad

En el paradigma empresarial actual, el enfoque en las personas y su desarrollo se ha convertido en un pilar fundamental. Se reconoce que la clave de la competitividad radica en la agilidad estratégica para adaptarse a los cambios, y esta agilidad, en gran medida, depende de la calidad, versatilidad, motivación y compromiso del talento dentro de la organización.

Las empresas han evolucionado hacia una priorización consciente de lo que más valor puede aportar a largo plazo: su capital humano. Se comprende que el rendimiento y el éxito de una empresa están intrínsecamente vinculados a la gestión eficaz y el desarrollo constante de su talento.

La atracción, captación y retención de talento se ha transformado mediante nuevas estrategias que incluyen el enfoque en la experiencia del empleado (employee experience), el compromiso activo, la evaluación continua y el feedback constante, así como el desarrollo integral de las personas en la organización.

En este contexto, se observa una mayor preponderancia de las motivaciones intrínsecas y trascendentales en los mecanismos de motivación y compensación. Se reconoce que el dinero no es el único factor motivador y que las motivaciones más profundas, como el propósito y el impacto, juegan un papel crucial en el compromiso y la satisfacción de los empleados.

El capital humano se configura como la verdadera clave para la rentabilidad y el éxito sostenible de las empresas. Aquellas organizaciones que priorizan el desarrollo y bienestar de su personal no solo cultivan un ambiente laboral positivo, sino que también construyen una base sólida para la innovación, la adaptabilidad y el logro de metas a largo plazo. En última instancia, las personas se han convertido en el recurso más valioso, y su desarrollo integral es esencial para el florecimiento continuo de las organizaciones en la era actual de los negocios.

Cultivando una Cultura de Desarrollo Continuo

En el contexto empresarial actual, la capacitación y el aprendizaje organizativo han adquirido una importancia sin precedentes. La necesidad de adquirir constantemente nuevos conocimientos y habilidades va más allá de simplemente "aprender"; ahora se trata de "aprender a aprender", desarrollando la metacompetencia del aprendizaje. Este enfoque transforma a las organizaciones en Learning Organizations, capaces de adaptarse ágilmente a un entorno empresarial en constante evolución.

Para fomentar este aprendizaje continuo, es crucial crear un entorno de seguridad y confianza en el que los empleados se sientan cómodos experimentando y, en ocasiones, cometiendo errores. Desarrollar un mayor grado de tolerancia al error se convierte en un componente esencial para cultivar una cultura donde la innovación y la mejora continua son bienvenidas.

El refuerzo de las capacidades de los empleados debe ser un esfuerzo continuo y personalizado, con programas de formación y desarrollo adaptados a las necesidades individuales. Esto implica no solo el desarrollo de habilidades técnicas, sino también el énfasis en las soft skills, especialmente aquellas que no son fácilmente automatizables, como la empatía, la creatividad y la resolución de problemas.

Fomentar la comunicación y el intercambio de ideas a todos los niveles se convierte en un componente crucial de una cultura de aprendizaje. La práctica de aprender todos de todos se facilita a través de métodos como el coaching, el mentoring y el mentoring inverso, donde la experiencia se comparte y se aprovecha en todas las direcciones.

En resumen, la capacidad de aprendizaje y desarrollo continuo se ha vuelto esencial en el tejido de las organizaciones modernas. Aquellas empresas que abrazan una cultura de aprendizaje están mejor equipadas para enfrentar los desafíos cambiantes y aprovechar las oportunidades emergentes, estableciéndose así, como entidades ágiles y resilientes en el panorama empresarial actual.

Transformación hacia Organizaciones Ágiles y Adaptables

En la actualidad, la velocidad se ha erigido como un factor crítico para la competitividad de las empresas. La necesidad de respuesta rápida a los desafíos del mercado ha impulsado una transformación en las organizaciones, orientándolas hacia la agilidad, la flexibilidad y la capacidad de adaptación.

Cambios en los Métodos de Trabajo:

- Aceleración y Delegación de Decisiones: La toma de decisiones se ha vuelto más ágil y descentralizada, fomentando la iniciativa individual y promoviendo el emprendimiento colectivo.
- Trabajo Colaborativo y Emprendimiento: Se fomenta la formación de grupos de trabajo con autoridad y recursos para implementar ideas. Herramientas de trabajo colaborativo se convierten en esenciales para facilitar la comunicación efectiva y la colaboración.
- Eliminación de lo Superfluo: Simplificación de procesos y eliminación de elementos superfluos que puedan obstaculizar la agilidad.
- Adopción de Modelos Híbridos: La adopción de enfoques y metodologías que permitan trabajar de manera eficiente en entornos virtuales y presenciales.

Cambios en las Estructuras Organizativas:

- Estructuras Planas: Organizaciones más horizontales, con menos jerarquía y mayor fluidez en la toma de decisiones.
- Cooperación Transversal: Fomento de la colaboración transversal, rompiendo silos entre departamentos y promoviendo la comunicación fluida entre distintas áreas.
- Grupos de Trabajo Multifuncionales y Autónomos: Creación de grupos de trabajo autónomos y multifuncionales, capaces de abordar desafíos de manera integral.

Cambios en las Formas de Aprovechar el Talento:

- Reubicación de Perfiles y Responsabilidades: Adaptación continua de roles y responsabilidades para aprovechar mejor el talento disponible.

- **Inversión en Capacitación:** Mayor inversión en programas de capacitación para garantizar que los empleados estén equipados con las habilidades necesarias.
- **Detección de Talento Oculto:** Identificación y aprovechamiento del talento oculto dentro de la organización.
- **Desarrollo de Futuros Líderes:** Identificación y preparación proactiva de líderes emergentes para liderar la organización hacia el futuro.

La transformación hacia decisiones más rápidas y frecuentes implica una revisión profunda de los métodos de trabajo, estructuras organizativas y la forma en que se gestiona y aprovecha el talento. Las organizaciones ágiles y adaptables se posicionan para enfrentar los desafíos del mercado de manera efectiva y capitalizar las oportunidades emergentes.

4. La Adaptación al Cambio

Regeneración Estratégica en la Realidad Competitiva Postpandemia

En el escenario competitivo postpandemia, la adaptación al cambio se convierte en una necesidad ineludible. Las organizaciones se ven desafiadas a regenerar sus estrategias, abrazando nuevos modelos de negocio más sostenibles y adoptando prácticas innovadoras. Este proceso de transformación implica no solo la actualización de estrategias, sino también la adopción de nuevos estilos y enfoques de dirección y liderazgo.

Regeneración Estratégica:

- **Modelos de Negocio Sostenibles:** La sostenibilidad se convierte en un pilar fundamental, donde las organizaciones buscan no solo la rentabilidad financiera, sino también el impacto social y ambiental positivo. La consideración de factores ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) se integra de manera más profunda en la toma de decisiones estratégicas.
- **Innovación Continua:** La búsqueda constante de la innovación se vuelve esencial para la supervivencia en un entorno empresarial en constante evolución. Las organizaciones adoptan una mentalidad de "aprender a aprender", impulsando la cultura de la mejora continua y la experimentación.

Nuevos Estilos y Enfoques de Dirección y Liderazgo:

- Liderazgo Transformacional: Se promueven estilos de liderazgo transformacional que inspiran y motivan a los equipos hacia la consecución de objetivos ambiciosos y la adaptación al cambio constante.
- Enfoque Colaborativo: La dirección se orienta hacia un enfoque más colaborativo, fomentando la participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones y favoreciendo la diversidad de ideas y perspectivas.
- Agilidad y Flexibilidad: La agilidad y la flexibilidad se vuelven imperativas en la dirección y gestión de equipos, permitiendo una respuesta rápida y efectiva a los cambios en el entorno empresarial.
- Desarrollo de Habilidades Soft: Se enfatiza el desarrollo de habilidades soft, como la empatía, la inteligencia emocional y la resolución de problemas, para fortalecer la capacidad de liderazgo en contextos dinámicos.

La adaptación al cambio en la realidad competitiva postpandemia implica una regeneración estratégica profunda. Las organizaciones exitosas son aquellas capaces de abrazar la transformación, adoptando modelos de negocio sostenibles y cultivando líderes y equipos ágiles, colaborativos y enfocados en la innovación continua.