



UCAM
UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE MURCIA

DIRECCIÓN CORPORATIVA

LEAN MANAGEMENT 4.0

& BLACK BELT

MASTER
UNIVERSITARIO

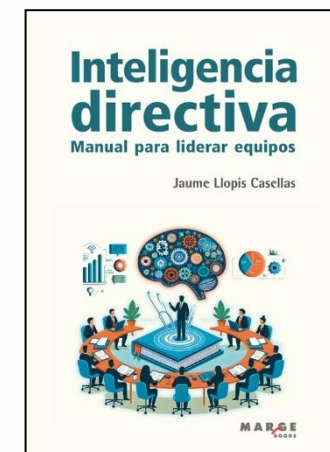
Inteligencia directiva

Claves para un liderazgo colaborativo
en entornos VUCA



Jaume Llopis

Autor de



Introducción

- En entornos cada vez más
 - cambiantes, complejos y dinámicos,
- como los que nos enfrentamos actualmente,
- la tarea del directivo ha ido cambiando...

Introducción

No podemos desarrollar estrategias empresariales para el siglo XXI con organizaciones y directivos del siglo XX.

Introducción

Los altos directivos deben adaptarse a:

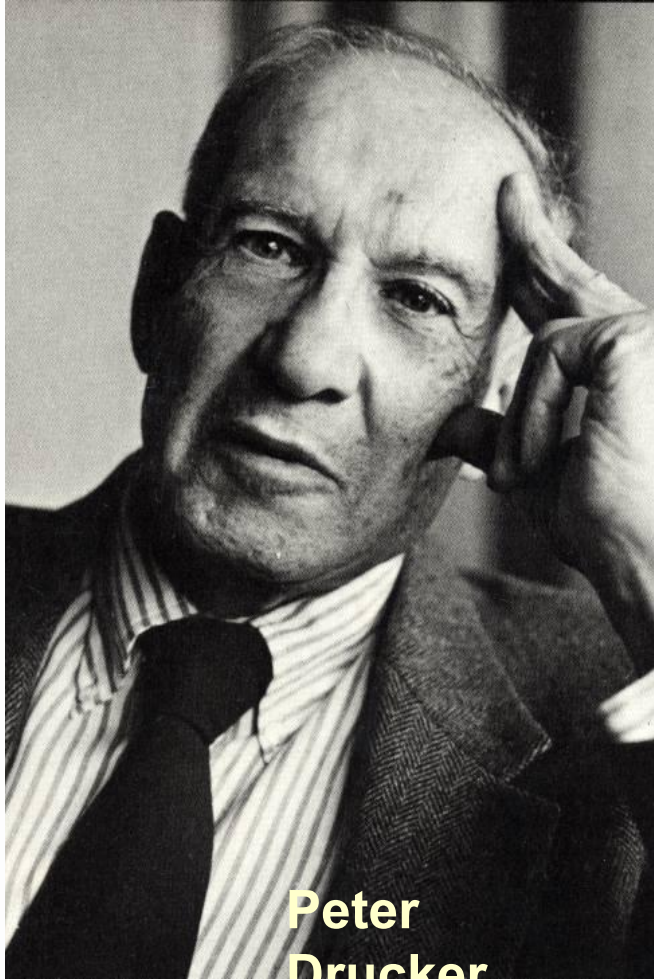
- Cambios tecnológicos acelerados.
- Digitalización e innovaciones disruptivas.
- Mayor sensibilización hacia problemáticas sociales.
- Empleados *millennials*.
- Nuevas preferencias del consumidor...

¿De dónde venimos? El management

Desde Taylor y Fayol hace 100 años , a los clásicos:

- ✓ **Peter Drucker**
- ✓ **Henry Mintzberg**
- ✓ **John P. Kotter**

¿De dónde venimos? El management

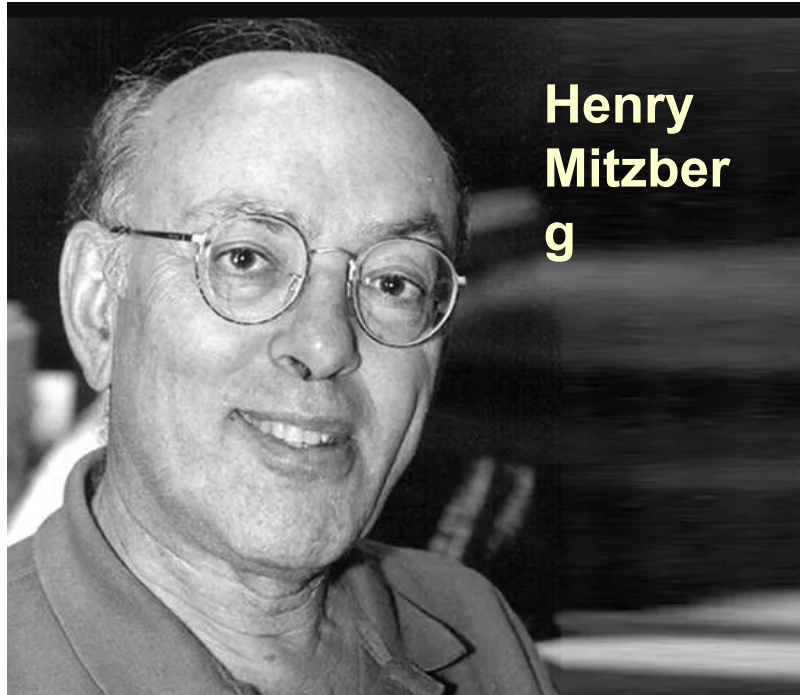


Peter
Drucker

Las tareas clásicas del directivo:

- Establece objetivos.
- Organiza.
- Motiva y comunica.
- Mide.
- Dirige personas.

¿De dónde venimos? El management



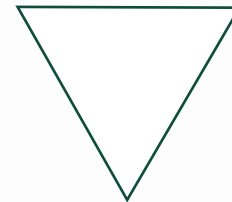
“El *management* es una práctica que tiene una gran dosis de experiencia y de visión y algo de ciencia o análisis.”

¿De dónde venimos? El management



Qué hacen los buenos directores generales:

Alinear gente



Mover el *network*

Agenda y objetivos claros

¿Qué está cambiando? Entorno competitivo

Qué es lo que tienen que hacer los altos directivos

- No poner al frente de una responsabilidad de dirección general a quien no pueda hacer rápidamente una agenda y una red.
- No dar excesiva importancia a las herramientas formales, a las técnicas de alta dirección.
- Dedicar los primeros 3-6 meses a formar la agenda y la red de contactos.

¿Qué está cambiando? Organización y gestión

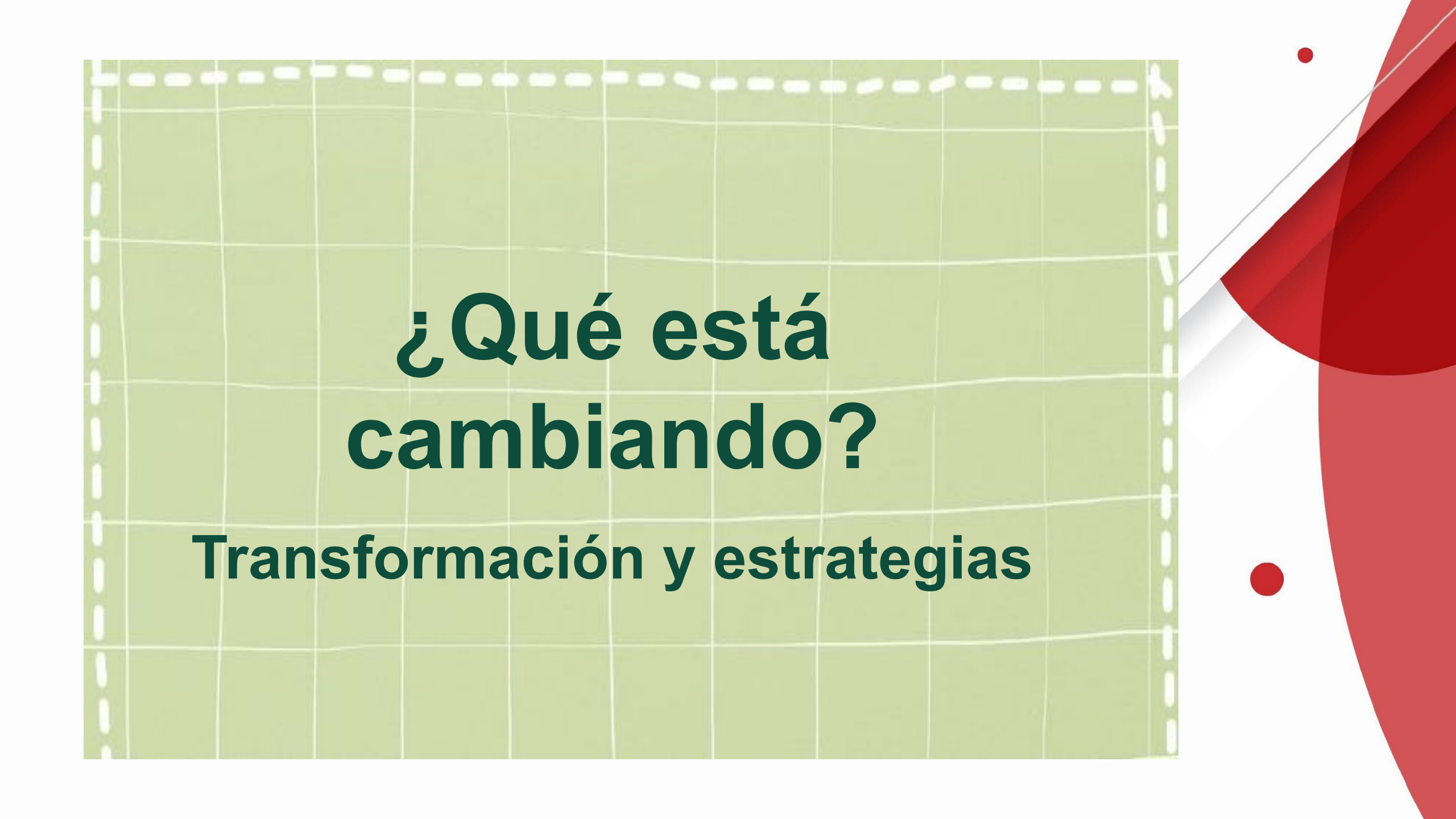
Cómo hay que enfocar el trabajo

- Decidir lo que hay que hacer, a pesar de la incertidumbre y la complejidad.
- Hacer las cosas a través de muchas personas y heterogéneas.
- Practicar el *management by walking around*.

EL CEO EN 2013

“Qué hacen los buenos directivos” .
(Ricart & Llopis)

1. FUTURO
2. ADAPTACIÓN AL ENTORNO
3. PERSONAS



¿Qué está cambiando?

Transformación y estrategias

¿Qué está cambiando?

Tres tipos de cambio:

- ✓ Cambios en el entorno competitivo.
- ✓ Cambios en la organización y gestión de las empresas.
- ✓ Cambios en las prácticas y estilos de dirección.

¿Qué está cambiando?

Cambios en el entorno competitivo

- Globalización de la economía y sociedad de la información
- Cambios en los hábitos y preferencias del consumidor
- Cambio tecnológico, digitalización e innovaciones disruptivas
- Convergencia de tecnologías, mercados e industrias
- Cambios en el mercado de trabajo
- Demanda de una mayor transparencia y legitimidad social a las empresas

¿Qué está cambiando? Entorno competitivo

Cómo ha cambiado el consumidor

En sus hábitos de compra

- Digital y siempre conectado.
- Omnicanal.
- Concienciado.
- Exigente.

En su experiencia de compra

- Primero, lo esencial (velocidad, ayuda experta...).
- Atención al cliente (hacia la satisfacción total).
- Experiencia de compra
- El toque humano.

¿Qué está cambiando? Entorno competitivo

Cómo ha cambiado el empleado

- Incorporación al mercado de trabajo de las nuevas generaciones (millennials y Z).
- Más opciones de teletrabajo, flexibilidad, modelos de trabajo híbrido...
- Auge de las plataformas digitales de trabajo (gig economy).
- Demanda de una mayor transparencia y legitimidad social de las empresas.

¿Qué está cambiando?

Cambios en la organización y gestión de las empresas

- El conocimiento y el talento como recursos estratégicos clave
- Mayor presión competitiva y necesidad de diferenciación
- Adaptación constante del modelo de negocio y búsqueda de nuevas formas de crear y capturar valor
- Digitalización de procesos
- Mayor complejidad e independencia de los factores que inciden en el negocio
- Flexibilización de las estructuras organizativas y mayor autonomía en el trabajo
- Nuevas estrategias para la captación, el desarrollo y la retención de talento
- Importancia estratégica de los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG)

¿Qué está cambiando? Organización y gestión

La digitalización de las empresas ha propiciado la evolución de los modelos organizativos



Fuente: Adaptada de «11 cambios en la dirección de personas a causa de la digitalización». *IESE Insight*. Carlos Rodríguez-Lluesma y Jerónimo Corral, 2018.

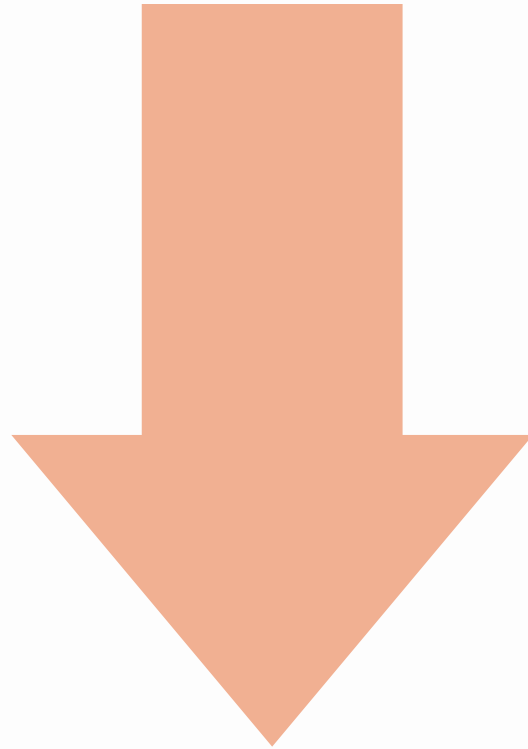
¿Qué está cambiando?

Cambios en las prácticas y estilos de dirección

- Función del director general
- Características de los líderes empresariales del siglo XXI
- Asunción de nuevas funciones
- Evolución y adecuación de los estilos de dirección
- Prácticas adoptadas o promovidas en las organizaciones
- Organización y prioridades de la agenda

¿Qué está cambiando? Estilos de dirección

Fin del mánager tradicional



El mánager que siempre está presente, observando, controlando todo y a todos (el que se dedica a la microgestión) ha quedado obsoleto.

Empieza el líder como *coach*

¿Qué está cambiando? Estilos de dirección

El jefe vs. el *coach*

El jefe

- Ofrece respuestas.
- Juzga a los empleados.
- Dicta lo que hay que hacer.



El *coach*

- Plantea preguntas.
- Apoya a los empleados.
- Facilita el desarrollo.





El perfil del nuevo CEO

Hacia un renovado liderazgo

El nuevo CEO

Hacia un renovado liderazgo

1. Es un buen *coach*.
2. Empodera a su equipo y no se dedica a la microgestión.
3. Crea un ambiente inclusivo, mostrando preocupación por el éxito y el bienestar general.
4. Es productivo y orientado a resultados.
5. Es un buen comunicador, sabe escuchar y compartir la información.

... cont.

El nuevo CEO

6. Apoya el desarrollo profesional y discute a menudo sobre el desempeño con sus colaboradores.
7. Tiene una visión y una estrategia clara para el equipo.
8. Tiene habilidades técnicas clave para poder aconsejar al equipo.
9. Colabora a lo largo de toda la organización.
10. Es un tomador de decisiones.

El nuevo CEO

Y veamos qué percepción tienen los altos directivos de sí mismos...

A partir de la investigación realizada con encuestas a más de 300 directivos en ejercicio de diversos sectores empresariales.

El nuevo CEO

Las siete preguntas clave

- ¿Cómo ha cambiado la función del director general?
- ¿Tiene que asumir nuevos roles y funciones?
- ¿Qué caracteriza a los líderes empresariales del siglo XXI?
- ¿Cómo es su estilo de dirección?
- ¿Qué tipo de prácticas adoptan o promueven en sus organizaciones?
- ¿Existen unos rasgos comunes entre ellos?
- ¿Cómo organizan su agenda? ¿Qué priorizan?



Los retos de futuro

Los retos de futuro

Veamos las líneas de actuación que aportan una nueva y actualizada visión sobre los líderes y las organizaciones de éxito del siglo XXI en las siguientes siete prioridades.

Los retos de futuro. Las siete metas

1

Énfasis en propósito, visión, misión y valores

No solo se trata de qué se hace, sino de cómo y por qué se hace.

Los retos de futuro. Las siete metas

2

Creación de una identidad corporativa potente y atractiva

Es importante crear una cultura empresarial que pueda atraer y captar el mejor talento, fidelizar a los consumidores y ser un referente de buenas prácticas.

Los retos de futuro. Las siete metas

3

Nuevos estilos de liderazgo

Las nuevas generaciones demandan líderes próximos y empáticos .

Los retos de futuro. Las siete metas

4

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

Con ecosistemas más amplios se regeneran las estrategias y se reinventan las formas de crear y capturar valor.

Los retos de futuro. Las siete metas

5

Potencial de las personas y desarrollo del talento

Maximizar el capital humano es la clave para la rentabilidad y el éxito a largo plazo.

Los retos de futuro. Las siete metas

6

Importancia de la capacitación y del aprendizaje organizativo

Aprender a aprender, para incorporar sistemáticamente nuevos conocimientos y habilidades.

Los retos de futuro. Las siete metas

7

Decisiones más rápidas y frecuentes

Descentralizando la toma de decisiones, fomentando la iniciativa individual y el emprendimiento colectivo, simplificando procesos... aplicando la cultura agile.

Conclusión

Conclusión



- ✓ Nuevas cambios requieren nuevas estrategias.
 - ✓ Las siete metas estratégicas marcan la diferencia en los nuevos estilos de liderazgo.
-
- ✓ El discurso del cambio está calando en la mente de los directivos.

Conclusión



- ✓ Nos encaminamos hacia un futuro caracterizado por el trabajo híbrido.
 - ✓ Hay que aprender a vivir con una nueva realidad.
-
- ✓ El capitalismo de los accionistas es hoy el capitalismo de los *stakeholders* o grupos de interés.

Conclusión

En definitiva

Anticiparse al futuro, conocer los cambios del entorno y las limitaciones que pueden conllevar son el mejor estímulo para mejorar nuestra capacidad de resiliencia...

(HBR :Hubert Joly, CEO Best Buy)

¡Gracias!