

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

Jaume Llopis Casellas

<http://hdl.handle.net/10803/674840>

**ADVERTIMENT.** L'accés als continguts d'aquesta tesi doctoral i la seva utilització ha de respectar els drets de la persona autora. Pot ser utilitzada per a consulta o estudi personal, així com en activitats o materials d'investigació i docència en els termes establerts a l'art. 32 del Text Refós de la Llei de Propietat Intel·lectual (RDL 1/1996). Per altres utilitzacions es requereix l'autorització prèvia i expressa de la persona autora. En qualsevol cas, en la utilització dels seus continguts caldrà indicar de forma clara el nom i cognoms de la persona autora i el títol de la tesi doctoral. No s'autoritza la seva reproducció o altres formes d'explotació efectuades amb finalitats de lucre ni la seva comunicació pública des d'un lloc aliè al servei TDX. Tampoc s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant als continguts de la tesi com als seus resums i índexs.

**ADVERTENCIA.** El acceso a los contenidos de esta tesis doctoral y su utilización debe respetar los derechos de la persona autora. Puede ser utilizada para consulta o estudio personal, así como en actividades o materiales de investigación y docencia en los términos establecidos en el art. 32 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (RDL 1/1996). Para otros usos se requiere la autorización previa y expresa de la persona autora. En cualquier caso, en la utilización de sus contenidos se deberá indicar de forma clara el nombre y apellidos de la persona autora y el título de la tesis doctoral. No se autoriza su reproducción u otras formas de explotación efectuadas con fines lucrativos ni su comunicación pública desde un sitio ajeno al servicio TDR. Tampoco se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al contenido de la tesis como a sus resúmenes e índices.

**WARNING.** The access to the contents of this doctoral thesis and its use must respect the rights of the author. It can be used for reference or private study, as well as research and learning activities or materials in the terms established by the 32nd article of the Spanish Consolidated Copyright Act (RDL 1/1996). Express and previous authorization of the author is required for any other uses. In any case, when using its content, full name of the author and title of the thesis must be clearly indicated. Reproduction or other forms of for profit use or public communication from outside TDX service is not allowed. Presentation of its content in a window or frame external to TDX (framing) is not authorized either. These rights affect both the content of the thesis and its abstracts and indexes.

## TESIS DOCTORAL

Título	La dirección general en la era de la hiperconectividad: las nuevas coordenadas
Realizada por	Jaume Llopis Casellas
en el Centro	Facultad Internacional de Comercio y Economía Digital La Salle
y en el Departamento	Group of Research in Entrepreneurship and Technology- Based Innovation
Dirigida por	August Climent Ferrer José Daniel Barquero Cabrero



# ABSTRACT

En los últimos 10-15 años se han producido cambios de gran relevancia en el escenario competitivo que han empujado a las empresas a abordar grandes transformaciones en sus sistemas de organización y gestión. Sin embargo, poco se sabe sobre el impacto que todas estas transformaciones han tenido sobre el día a día del director general y sobre cómo los máximos responsables de las organizaciones adaptan sus roles, funciones y prioridades a las nuevas exigencias.

El objetivo de este trabajo es estudiar cómo los cambios en el entorno competitivo y los que las propias organizaciones, a su vez, han acometido para adaptarse a ellos están reconfigurando los roles y tareas que desempeñan los directivos y, particularmente, la alta dirección. Para llevar a cabo este análisis hemos combinado la investigación teórica, basada en el análisis de la literatura reciente, con la investigación empírica, fundamentada en un trabajo de campo realizado sobre una muestra representativa de 52 altos directivos.

Los resultados obtenidos demuestran que tanto los cambios en el entorno competitivo como las transformaciones acometidas por las propias organizaciones para adaptarse a ellos están reconfigurando los roles, prioridades y estilos de dirección de sus máximos ejecutivos, modificando el enfoque y alcance de sus responsabilidades, transformando su forma de ejercer el liderazgo e incorporando nuevas variables a sus estrategias de dirección.

El trabajo concluye con una serie de propuestas para la revisión, actualización y adaptación de los roles y prioridades directivas a las nuevas condiciones competitivas y organizativas que se imponen en las organizaciones del siglo XXI: (1) el énfasis en propósito, visión, misión y valores; (2) la creación de una identidad corporativa potente y atractiva; (3) la adopción de nuevos estilos de liderazgo; (4) una dirección más orientada al exterior y con mayor atención a los *stakeholders*; (5) el foco en las personas y en su desarrollo; (6) la importancia de la capacitación y del aprendizaje organizativo; y (7) la toma de decisiones más rápidas y frecuentes.

**Keywords:** estilos de dirección, prioridades directivas, liderazgo, propósito, agilidad, *stakeholders*, velocidad, complejidad.

# ABSTRACT

In the last 10-15 years there have been major changes in the competitive scenario that have pushed companies to undertake major transformations in their organization and management systems. However, little is known about the impact that all these transformations have had on the CEO's day-to-day and how the heads of organizations adapt their roles, functions and priorities to the new demands.

The objective of this work is to study how the changes in the competitive environment and those that the organizations themselves, in turn, have undertaken to adapt to them are reconfiguring the roles and tasks carried out by managers and, particularly, by senior management. To carry out this analysis we have combined theoretical research, based on the analysis of recent literature, with empirical research, based on fieldwork carried out on a representative sample of 52 senior managers.

The results obtained show that both the changes in the competitive environment and the transformations undertaken by the organizations themselves to adapt to them are reconfiguring the roles, priorities and management styles of their top executives, modifying the focus and scope of their responsibilities, transforming their way of exercising leadership and incorporating new variables into their management strategies.

The paper concludes with a series of proposals for reviewing, updating and adapting managerial roles and priorities to the new competitive and organizational conditions imposed on 21st century organizations: (1) the emphasis on purpose, vision, mission and values; (2) the creation of a powerful and attractive corporate identity; (3) the adoption of new styles of leadership; (4) a more outward-oriented direction with greater attention to stakeholders; (5) the focus on people and their development; (6) the importance of training and organizational learning; and (7) faster and more frequent decision making.

**Keywords:** management styles, managerial priorities, leadership, purpose, agility, stakeholders, speed, complexity.

# ABSTRACT

En els darrers 10-15 anys s'han produït canvis de gran rellevància a l'escenari competitiu que han empès les empreses a abordar grans transformacions en els seus sistemes d'organització i gestió. Tanmateix, se sap poc sobre l'impacte que totes aquestes transformacions han tingut sobre el dia a dia del director general i sobre com els màxims responsables de les organitzacions adapten els seus rols, funcions i prioritats a les noves exigències.

L'objectiu d'aquest treball és estudiar com els canvis en l'entorn competitiu i els que les pròpies organitzacions han emprès per adaptar-s'hi estan reconfigurant els rols i les tasques que exerceixen els directius i, particularment, l'alta direcció. Per dur a terme aquesta anàlisi, hem combinat la investigació teòrica, basada en l'anàlisi de la literatura recent, amb la investigació empírica, fonamentada en un treball de camp realitzat sobre una mostra representativa de 52 alts directius.

Els resultats obtinguts demostren que tant els canvis en l'entorn competitiu com les transformacions empreses per les mateixes organitzacions per adaptar-s'hi estan reconfigurant els rols, prioritats i estils de direcció dels seus màxims executius, modificant l'enfocament i l'abast de les seves responsabilitats, transformant la seva manera d'exercir el lideratge i incorporant noves variables a les seves estratègies de direcció.

El treball conclou amb una sèrie de propostes per a la revisió, actualització i adaptació dels rols i prioritats directives a les noves condicions competitives i organitzatives que s'imposen a les organitzacions del segle XXI: (1) l'èmfasi en propòsit, visió, missió i valors; (2) la creació d'una identitat corporativa potent i atractiva; (3) l'adopció de nous estils de lideratge; (4) una direcció més orientada a l'exterior i amb més atenció als *stakeholders*; (5) el focus en les persones i en el seu desenvolupament; (6) la importància de la capacitat i de l'aprenentatge organitzatiu; i (7) la presa de decisions més ràpides i freqüents.

**Keywords:** estils de direcció, prioritats directives, lideratge, propòsit, agilitat, *stakeholders*, velocitat, complexitat.



# Contenido

<b>PARTE I: PRESENTACIÓN, OBJETIVOS Y MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
Prólogo .....	13
<b>Capítulo 1. Introducción.....</b>	<b>15</b>
1.1. Justificación .....	15
1.2. Objetivos .....	15
1.3. Metodología .....	17
1.4. Estructura .....	18
<b>Capítulo 2. Evolución histórica de la teoría y la práctica directiva .....</b>	<b>21</b>
2.1. Introducción .....	21
2.2. Revisión de la literatura académica sobre la práctica directiva.....	22
2.2.1. Introducción: ¿qué entendemos por ‘management’? .....	22
2.2.2. El ‘management’ como disciplina académica.....	23
2.2.3. Teorías y escuelas de pensamiento en la gestión de empresas.....	24
2.2.4. Las funciones de la administración .....	39
2.2.5. Discrecionalidad directiva .....	47
2.2.6. Estilos de dirección .....	48
2.2.7. La dirección de empresas en los albores del siglo XXI .....	51
<b>PARTE II: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>69</b>
<b>Capítulo 3. Diseño de investigación.....</b>	<b>71</b>
3.1. Introducción .....	71
3.2. El problema detectado.....	71
3.3. La oportunidad de investigación.....	73
3.4. Diseño de investigación .....	75
3.5. Metodología de la investigación .....	76
3.5.1. Fuentes de datos .....	77
3.5.2. Método de análisis.....	78
<b>Capítulo 4. Investigación bibliográfica.....</b>	<b>81</b>
4.1. Cambios en el entorno competitivo.....	81
4.1.1. Globalización de la economía y sociedad de la información .....	81
4.1.2. Cambios en los hábitos y preferencias del consumidor.....	86
4.1.3. Cambio tecnológico, digitalización e innovaciones disruptivas .....	93
4.1.4. Convergencia de tecnologías, mercados e industrias.....	96
4.1.5. Cambios en el mercado de trabajo .....	101
4.1.6. Demanda de una mayor transparencia y legitimidad social a las empresas .....	110

4.2. Cambios en la organización y gestión de las empresas .....	114
4.2.1. El conocimiento y el talento como recursos estratégicos clave .....	114
4.2.2. Mayor presión competitiva y necesidad de diferenciación .....	115
4.2.3. Adaptación constante del modelo de negocio y búsqueda de nuevas formas de crear y capturar valor .....	117
4.2.4. Digitalización de procesos .....	121
4.2.5. Mayor complejidad e interdependencia de los factores que inciden en el negocio ..	125
4.2.6. Flexibilización de las estructuras organizativas y mayor autonomía en el trabajo ...	131
4.2.7. Nuevas estrategias para la captación, el desarrollo y la retención de talento ...	143
4.2.8. Importancia estratégica de los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG)	151
4.3. Cambios en las prácticas y estilos de dirección.....	154
4.3.1. De “establecer objetivos” a “modelar una visión de futuro” .....	154
4.3.2. De “organizar actividades y recursos” a “empoderar equipos” .....	160
4.3.3. De “motivar y comunicar” a “desarrollar un sentido de propósito” .....	166
4.3.4. De “medir el rendimiento” a “maximizar el potencial del capital humano”.....	175
4.3.5. De “desarrollar personas” a “liderar como un ‘coach’” .....	184
4.3.6. El perfil del nuevo CEO .....	189
<b>Capítulo 5. Trabajo de campo.....</b>	<b>195</b>
5.1. Introducción .....	195
5.2. Metodología del trabajo de campo .....	196
5.2.1. Recogida de datos .....	196
5.2.2. Análisis e interpretación .....	198
5.3. Resultados del trabajo de campo .....	199
5.3.1. Cuestionarios online .....	199
5.3.2. Entrevistas personales .....	215
<b>Capítulo 6. Discusión de resultados .....</b>	<b>227</b>
6.1. Introducción .....	227
6.2. ¿Cómo ha cambiado la función del director general? .....	227
6.3. ¿Tiene que asumir nuevos roles y funciones?.....	232
6.4. ¿Qué caracteriza a los líderes empresariales del siglo XXI? .....	235
6.5. ¿Cómo es su estilo de dirección? .....	236
6.6. ¿Qué tipo de prácticas adoptan o promueven en sus organizaciones?.....	237
6.7. ¿Existen unos rasgos comunes entre ellos? .....	239
6.8. ¿Cómo organizan su agenda? ¿Qué priorizan?.....	241
<b>PARTE III: CONCLUSIONES .....</b>	<b>245</b>

<b>Capítulo 7. Las nuevas coordenadas de la dirección general .....</b>	<b>247</b>
7.1. Introducción .....	247
7.2. Una propuesta para la revisión y actualización de los roles y prioridades de la alta dirección .....	248
<b>Capítulo 8. Conclusiones.....</b>	<b>273</b>
8.1. Conclusión del trabajo.....	273
8.2. Limitaciones.....	274
8.3. Futuras líneas de investigación.....	275
<b>PARTE IV: REFERENCIAS .....</b>	<b>279</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>281</b>
<b>Índice de tablas y figuras .....</b>	<b>301</b>
<b>Anexo 1. Curriculum vitae .....</b>	<b>303</b>
<b>Anexo 2. Cuestionario online .....</b>	<b>307</b>
<b>Anexo 3. Entrevistas personales .....</b>	<b>309</b>



# **PARTE I: PRESENTACIÓN, OBJETIVOS Y MARCO TEÓRICO**



# Prólogo

En mi larga carrera profesional dirigiendo empresas de todo tipo y de diferentes sectores he conocido a centenares de empresarios y ejecutivos. Y siempre me ha interesado observar cómo dirigen: qué priorizan, cómo se relacionan con sus equipos, cómo distribuyen su tiempo... En definitiva, cómo es su estilo de dirección, y qué hace que unos tengan más éxito que otros al frente de las organizaciones que lideran.

En todos estos años también he podido constatar que la manera de dirigir ha ido cambiando al compás de los cambios que se han ido produciendo en la economía y en la sociedad. De hecho, esta evolución la he experimentado yo mismo durante 35 años como primer ejecutivo en sectores y empresas distintas, como Agrolimen, Moulinex, Nestlé, Borges, AGF Unión Fénix o Galacteum, entre otras (ver CV en el anexo 1).

Y la he observado también en los más de 300 altos directivos que han pasado por el curso que desde el año 2005 llevamos impartiendo en el MBA de IESE Business School, dedicado precisamente a analizar qué hacen los mejores directivos que les distingue del resto. Hemos estudiado y discutido en clase sus estilos de dirección a partir de las conferencias que han dado los propios directivos, de las entrevistas que hemos mantenido con ellos y de los trabajos que han realizado los más de 1.000 alumnos que han cursado la asignatura.

Con todo este bagaje, me decidí a escribir mi primer libro sobre este tema, titulado *Yo dirijo. La dirección del siglo XXI según sus protagonistas* (Ricart, Llopis y Pastoriza, 2007), al que siguió otro publicado bajo el título *Qué hacen los buenos directivos: el reto del siglo XXI* (Llopis y Ricart, Pearson, 2013). En ambos analizábamos los estilos de dirección de líderes de empresas y sectores diversos, tratando de destilar la esencia de lo que debería ser el trabajo de un buen directivo. En estos años hemos aprendido que los estilos de dirección vienen condicionados por el sector, por el tipo de empresa y por las características personales de cada directivo; pero también hemos descubierto que los mejores directivos, los que son capaces de capitanear sus equipos hacia la creación de un valor sostenible, tienden a compartir ciertas características comunes.

Sin embargo, desde la publicación del último libro han transcurrido unos años 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 preferencia de los consumidores, la transformación del rol de la empresa en la sociedad...

Mi percepción personal es que todas las disciplinas y actividades de las empresas han evolucionado mucho para adaptarse a las nuevas circunstancias: la tecnología, la producción, todos los eslabones de la cadena de valor, las operaciones, la comercialización, la logística, las finanzas, los canales de distribución, etc. Y, sin

embargo, tengo la sensación de que lo que menos ha cambiado es precisamente lo más importante: la manera de dirigir. Muchos empresarios y directivos siguen con el reloj parado en épocas pasadas, no por brillantes menos desfasadas, liderando con prácticas y estilos de dirección que han quedado obsoletos, más propios de las organizaciones del siglo XX que de las empresas del siglo XXI. Eso, a mi entender, justifica una revisión de los fundamentos sobre los que tradicionalmente se ha construido la idea de los que deberían ser los roles y prioridades esenciales e inherentes a la figura del director general o consejero delegado de una empresa. Y de ahí la decisión de embarcarme en este nuevo proyecto de investigación.

El interés, la inquietud y la voluntad de intentar aportar a la ciencia de la dirección de empresas una visión nueva de lo que debe ser el líder empresarial en nuestros tiempos, es lo que me ha motivado a seguir investigando y a elaborar esta tesis doctoral, con la esperanza de que sus resultados puedan ayudar a empresarios y ejecutivos a mejorar su manera de gestionar las empresas y de aportar valor a la sociedad.

El proceso de la investigación ha sido apasionante, muy enriquecedor y gratificante. Incluso con una pandemia mundial de por medio, que lo trastocó todo, he podido llevar a cabo las entrevistas personales con directivos de primera línea sin demasiados problemas, dedicarme a elaborar y evaluar los cuestionarios online, aprovechar los distintos confinamientos domiciliarios para consultar y analizar la bibliografía existente, revisar los trabajos de investigación de importantes instituciones y organismos, escuchar conferencias y podcasts de empresarios de éxito... Y además, disfrutarlo.

Espero que el lector disfrute también con la lectura de este trabajo, que pretende aportar conclusiones relevantes para nuestros dirigentes empresariales y para las jóvenes generaciones que acceden a puestos de responsabilidad.

Agradecimientos:

A Gemma Tonijuan, colaboradora y cómplice habitual.

Al Director del Doctorado, Dr. Francesc Miralles (La Salle-URL), por su generosidad, guía y consejo.

A mis Directores de tesis, el Dr. José Daniel Barquero (ESERP) y el Dr. August Climent (La Salle-URL), por su paciencia y profesionalidad.

A mis admirados colegas, los profesores del IESE Miguel Ángel Gallo, Jordi Canals, Josep Maria Rosanas y Luís Huete, por inspirarme y apoyarme.

Al Dr. José Ramón Calvo, amigo y compañero de la Real Academia Europea de Doctores (RAED), por haberme animado a realizar esta tesis doctoral.

Y a Montse, mi fiel secretaria, por su inestimable ayuda.

# Capítulo 1. Introducción

## 1.1. Justificación

Han pasado más de 100 años desde que Henri Fayol, considerado el padre de la administración moderna, identificara las funciones propias de la dirección general de empresas: planificación, organización, dirección, coordinación y control. Funciones que, a pesar de haber sido revisadas, corregidas y actualizadas por distintos teóricos y prácticos de la administración de empresas, como tendremos ocasión de ver en nuestra revisión de la literatura académica, todavía marcan la pauta en muchas organizaciones y resisten en la mentalidad de sus directivos.

Pero a nadie se le escapa que el entorno en que Fayol formuló sus funciones poco o nada tiene que ver con el que actualmente enfrentan las empresas. En estos cien años, las empresas se han globalizado, se han digitalizado, han transformado radicalmente sus operaciones industriales, han replanteado sus modelos de negocio y han adoptado tecnologías cuyo poder disruptivo difícilmente se puede comparar con los de otras revoluciones industriales. Los consumidores se han empoderado y los trabajadores se han emancipado. Y la sociedad ha aumentado su nivel de conciencia y compromiso con el impacto que todo ello tiene para las personas y para el planeta.

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. Existen algunos trabajos e investigaciones, casi siempre basados en encuestas a directivos, sobre cómo algunos cambios concretos pueden estar modificando las conductas de los directivos en determinadas áreas y funciones. Pero no un análisis global sobre la evolución de los roles, tareas, prioridades y estilos de liderazgo que sea capaz de concluir con una síntesis de las nuevas coordenadas de la dirección de empresas en el siglo XXI, como hiciera Fayol a principios del siglo XX o Drucker unas décadas más tarde, que puedan resultar útiles como referencia para los directores generales de hoy.

## 1.2. Objetivos

El propósito de esta tesis es estudiar cómo los cambios en el entorno competitivo en el que operan las organizaciones 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. Esto es, al conjunto de personas que ostentan el máximo nivel jerárquico en una

organización y que desempeñan funciones ejecutivas y de liderazgo. Típicamente, el director general o consejero delegado, y los directores o máximos responsables de los distintos departamentos o áreas funcionales: finanzas, operaciones, información, etc.

Aunque el término “alta dirección” (en inglés *top management*, *senior management* o, simplemente, *management*) no es un concepto universal y formalmente definido, su uso es comúnmente aceptado como equivalente al término anglosajón *C-Suite* o *C-Level*. Un término que se utiliza para designar al grupo de personas considerado más importante e influyente dentro de una compañía y que tiene su origen en los títulos de los máximos ejecutivos de las compañías, que tienden a empezar con la letra “C” de “*Chief*” (jefe en inglés): *Chief Executive Officer* o CEO (director general o consejero delegado), *Chief Operating Officer* o COO (director de operaciones), *Chief Financial Officer* o CFO (director financiero), etc.

Nuestra hipótesis de partida, implícita en la formulación de este propósito, es que los cambios acontecidos en los últimos diez o quince años tanto dentro como fuera de la propia organización están, en efecto, redefiniendo las funciones y atributos que caracterizan a la figura del director general.

Así que el cometido principal de nuestro trabajo de investigación será estudiar de qué modo están afectando todos estos cambios a las estrategias y prioridades directivas, con el fin de determinar si, como pensamos, están evolucionando hacia nuevos estilos y prácticas más acordes con las circunstancias que imperan en las organizaciones del siglo XXI.

A continuación, listamos los objetivos prioritarios fijados para este trabajo de investigación:

- 1) Analizar la evolución en las prácticas directivas y los estilos de liderazgo motivada por los cambios en el entorno y por las transformaciones que han tenido que acometer las organizaciones para adaptarse al nuevo contexto competitivo.
- 2) Contrastar los roles, tareas y prioridades que han caracterizado el trabajo de la alta dirección a lo largo del siglo XX con los necesarios para dirigir organizaciones del siglo XXI.
- 3) Destilar la esencia del trabajo del director general en entornos cada vez más dinámicos, complejos y cambiantes, así como su necesaria adecuación a fenómenos globales y de gran calado como la propia globalización de la economía, el cambio tecnológico acelerado y la digitalización de todo tipo de procesos, las innovaciones disruptivas tanto en productos y servicios como en modelos de negocio, los cambios de hábitos y preferencias de consumidores y trabajadores, o la mayor sensibilización hacia problemáticas sociales como la protección del medio ambiente, la lucha por la igualdad de género o la inclusión de la diversidad.

4) Estudiar cómo todos los cambios descritos afectan al día a día de los altos directivos y cómo adaptan su comportamiento a la nueva realidad. En concreto, trataremos de dar respuesta a preguntas del tipo:

- ¿Cómo ha cambiado la función del director general?
- ¿Qué caracteriza a los líderes empresariales del siglo XXI?
- ¿Tienen que asumir nuevas funciones?
- ¿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?
- ¿Cuál debería ser el rol del CEO o director general en el entorno actual?

5) Ofrecer una visión práctica y sintética de las tareas, roles y responsabilidades ineludibles de la alta dirección en el siglo XXI que pueda servir de guía y referencia para los máximos responsables de la gestión de las organizaciones.

Con nuestro trabajo de investigación pretendemos aportar una nueva mirada, actualizada y fundamentada tanto en la investigación académica como en la evidencia empírica, sobre las prioridades directivas y los nuevos estilos de liderazgo que caracterizan la dirección de empresas en el siglo XXI.

### **1.3. Metodología**

Para este trabajo, y tras un intenso proceso de reflexión sobre las ventajas e inconvenientes de los distintos métodos de investigación posibles, hemos decidido apostar por la complementariedad metodológica. Es decir, a lo largo de las distintas fases en que hemos dividido el estudio hemos ido combinando distintos métodos y fuentes.

En cuanto a las fuentes utilizadas para la obtención de los datos de estudio, el trabajo se divide en dos partes claramente diferenciadas: una de tipo más teórico, basada en la investigación bibliográfica, y otra de carácter empírico, apoyada en el trabajo de campo que hemos llevado a cabo con una muestra representativa de más de 50 altos directivos.

Para el análisis y la interpretación de las observaciones recabadas, tanto en la investigación documental como en el trabajo de campo, hemos elegido el método descriptivo basado en el análisis cualitativo. Nos ha parecido el más apropiado, dado que esta es una investigación que se inscribe en el ámbito de las ciencias sociales. Más aun, está basada en el análisis del comportamiento de los individuos —en nuestro caso, de los altos directivos de las compañías— y de sus relaciones con otras personas

tanto dentro como fuera de las organizaciones que lideran. Además, no nos interesa tanto poner cifras a los fenómenos y comportamientos observados como tratar de comprender *por qué* y *cómo* se producen. Por otra parte, y siendo honestos, sería imposible tratar de cuantificar y analizar desde un punto de vista estadístico todos los fenómenos que nos hemos propuesto analizar. O, en todo caso, estaría muy lejos de nuestras posibilidades reales de estudio.

De todos modos, no nos limitaremos a enunciar los cambios acontecidos en el escenario competitivo, empresarial y directivo en los últimos 10 o 15 años, sino que trataremos de dilucidar el origen y las causas que los han motivado para poder comprender mejor el pasado (siglo XX) y su evolución hacia el presente (siglo XXI). De ahí que hayamos elegido un enfoque basado en lo que aquí hemos llamado el *método histórico-comparativo*, es decir, en una combinación del método histórico —para comprender la evolución del panorama competitivo y organizativo en los últimos años— y del método comparativo —que nos servirá para contrastar la realidad directiva del siglo XXI con la del siglo precedente.

## **1.4. Estructura**

Tras este primer capítulo introductorio, en el que hemos expuesto brevemente las motivaciones, el propósito, los objetivos y la metodología de nuestra investigación, continuaremos la disertación con la preceptiva revisión del estado del arte de la cuestión (Capítulo 2). Haremos un exhaustivo repaso a la literatura académica sobre la teoría y la práctica del *management*, desde sus inicios hace poco más de un siglo hasta los albores del siglo XXI, deteniéndonos en cuestiones esenciales para nuestro trabajo como son la visión de las distintas teorías y escuelas de pensamiento sobre cómo debe abordarse la gestión de empresas, la definición y delimitación de las funciones propias de la dirección general, y la existencia de un cierto grado de discrecionalidad directiva que determina, o por lo menos condiciona, la existencia de distintos estilos de dirección.

A continuación, abordaremos el diseño del proyecto de investigación (Capítulo 3). El análisis crítico de las limitaciones de los materiales revisados nos llevará a constatar la existencia de una oportunidad de investigación en el análisis y comprensión de cómo los grandes cambios en el escenario competitivo acontecidos en los últimos diez o quince años, y la necesaria transformación que han protagonizado las empresas para adaptarse a ellos, están redefiniendo las prioridades directivas y modificando las prácticas y estilos de dirección. Trazaremos la hoja de ruta de nuestra investigación, definiendo sus distintas fases y objetivos, y justificaremos la elección de la metodología empleada en cada una de ellas.

Llegados a este punto, iniciaremos la investigación propiamente dicha, que cómo ya se ha avanzado consta de dos partes: una dedicada a la investigación bibliográfica

(Capítulo 4), basada en la revisión de los últimos materiales y trabajos publicados sobre el tema que nos ocupa, y otra en la que se detalla el trabajo de campo (Capítulo 5) que hemos llevado a cabo para recabar nuestros propios datos sobre cómo los directivos adaptan sus roles y prioridades a las nuevas condiciones. Cerraremos este bloque dedicado al trabajo de investigación con el análisis y la discusión de los resultados obtenidos (Capítulo 6), tanto de la investigación bibliográfica como del trabajo de campo.

Finalmente, abordaremos las principales conclusiones que se derivan de nuestro trabajo. Basándonos en los resultados de nuestro análisis, que dibujan unas nuevas coordenadas para la dirección general de empresas en el siglo XXI, elaboraremos una propuesta para la revisión y actualización de los roles y tareas ineludibles de la alta dirección (Capítulo 7). Y también concretaremos y argumentaremos la contribución de nuestra investigación al estudio de la función del director general (Capítulo 8), que acompañaremos de algunos apuntes sobre las limitaciones de nuestro trabajo y sobre las futuras líneas de investigación que sugiere.

El trabajo se completa con un listado de referencias que incluye la bibliografía utilizada, una lista de las tablas y figuras que acompañan a los textos, y tres anexos con información complementaria.



# Capítulo 2. Evolución histórica de la teoría y la práctica directiva

## 2.1. Introducción

En este capítulo abordamos el estado del arte sobre la práctica y la teoría directiva y sobre los roles y tareas que caracterizan el trabajo de la alta dirección. Lo haremos con un recorrido por la historia del *management*, mediante una revisión de la literatura académica y de la investigación existente, para observar y describir la cronología, los hitos y las aportaciones más destacadas en el estudio de la práctica directiva y en el desarrollo de la gestión de empresas como disciplina académica.

Repasaremos las tesis e ideas de las escuelas y corrientes de pensamiento más influyentes para centrarnos, a continuación, en el análisis de los roles, tareas y prioridades que caracterizan el trabajo de la alta dirección. Tendremos ocasión de comprobar cómo han ido evolucionando a medida que ha ido aumentando el grado de complejidad de los negocios y la velocidad a la que se suceden los cambios en el entorno, transformando la función de la dirección general y los estilos de liderazgo.

Nos adentraremos así en la realidad de la gestión de empresas en los albores del siglo XXI, momento en que algunas voces sobradamente autorizadas (Drucker, Mintzberg, Moss Kanter, Kotter, Ghoshal y Bartlett, entre otros) empiezan a detectar señales de alerta sobre la necesidad de revisar y replantear algunas de las verdades generalmente aceptadas sobre qué significa dirigir empresas y sobre cómo abordar esa compleja tarea cuando el entorno se convierte en un elemento dinámico, cambiante y altamente volátil.

Pues eso es precisamente lo que ocurre en el contexto del inminente cambio de siglo. Algunas las grandes transformaciones empezaron a gestarse en décadas previas —la internacionalización, el cambio tecnológico, el advenimiento de la sociedad de la información y el surgimiento de los llamados trabajadores del conocimiento...—, pero es en el siglo XXI cuando todos estos cambios en el entorno en que operan las empresas convergen y eclosionan configurando un nuevo panorama caracterizado por el cambio constante.

Cambios en el entorno que se traducen en cambios también en la gestión de las empresas y que, a su vez, acabarán por imponer —según la hipótesis de partida de este trabajo— nuevas prioridades, prácticas y estilos de liderazgo a la alta dirección.

## 2.2. Revisión de la literatura académica sobre la práctica directiva

### 2.2.1. Introducción: ¿qué entendemos por ‘management’?

La palabra *management* no figura en el diccionario de la Real Academia Española (RAE). El origen etimológico del término procede del italiano *maneggiare*, literalmente ‘manejar’, en el sentido de controlar con las manos, habitualmente una herramienta o un caballo.

Y, sin embargo, se utiliza a menudo en nuestra lengua el anglicismo como sinónimo de dirección, gestión o administración de empresas. También para hacer referencia a la disciplina académica que estudia la práctica directiva. E incluso, aunque es menos frecuente, para referirse al grupo de personas que dirigen una organización, a su cúpula directiva.

Es, por tanto, un término un poco ambiguo. Y, a pesar de ello, lo vamos a utilizar aquí, en sus distintas acepciones, con el objetivo de hacer un recorrido por la historia del *management*, repasando la cronología, los hitos y las aportaciones más destacadas tanto de la práctica directiva como del estudio y la creación de un cuerpo de conocimiento sobre la actividad de administrar y gestionar empresas.

La administración de empresas es una actividad casi tan antigua como el propio ser humano. Todas las grandes civilizaciones e imperios —desde los sumerios hasta los romanos— han administrado personas y recursos. Por no hablar de las estructuras, sistemas, jerarquías y procedimientos con los que se han dirigido instituciones también milenarias como la Iglesia, el Ejército o los gobiernos de los distintos países en distintas épocas.

Sin embargo, la mayoría de los académicos coinciden en situar los orígenes del *management* moderno a principios del siglo XX. De hecho, se suelen señalar dos autores y dos textos muy concretos, cercanos en el tiempo aunque separados por un océano: por un lado, la publicación en 1911 de *The Principles of Scientific Management*, del ingeniero norteamericano Frederick Winslow Taylor; y por otro, la publicación en 1916 de *Administration industrielle et générale*, del ingeniero de minas francés Henri Fayol. A ellos se les atribuye el papel de padres fundadores del *management*, pues suyos son los primeros intentos relevantes y conocidos de conceptualizar las tareas propias de la administración de empresas y de crear un cuerpo teórico de conocimientos sobre la práctica directiva.

Unas contribuciones que beben de la herencia de autores como Adam Smith (1723-1790), considerado el padre de la economía moderna, y su Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones, que aboga por la organización eficiente del trabajo mediante la división de tareas y la especialización productiva; o

John Stuart Mill (1806-1873), que ofrece un *background* teórico sobre asignación de recursos, producción, precios... Este *management* primigenio, por tanto, tiene sus raíces en una visión economicista de la organización. Un enfoque que posteriormente será criticado y revisado por varios autores, como veremos más adelante, aunque todavía perdura en muchas organizaciones.

Fayol y Taylor también se encargaron de darnos sus propias definiciones sobre qué es y en qué consiste eso que hoy llamamos *management*. Definiciones sobre las que también trabajaron otros expertos y autores reconocidos en la materia, tanto coetáneos como de generaciones posteriores. Veamos algunos ejemplos:

- “Management es el arte de saber qué se debe hacer y de ver que se hace de la mejor manera”. Frederick W. Taylor (1856-1915)
- “Dirigir es prever, organizar, ordenar, coordinar y controlar.” Henri Fayol (1841-1925)
- “Management es el arte de conseguir hacer las cosas a través de las personas.” Mary Parker Follet (1863-1933)
- “Management es un órgano multipropósito que dirige un negocio, dirige a los directores y dirige a los trabajadores y a su trabajo.” Peter F. Drucker (1909-2005)
- “La administración es el arte de hacer las cosas a través de los demás y con grupos organizados formalmente.” Harold Koontz (1909-1984)

Con todo, a día de hoy sigue sin existir una definición universal y unívoca sobre qué es y en qué consiste dirigir una empresa. Un hecho que no debería extrañarnos si tenemos en cuenta el carácter multidimensional y evolutivo del *management*, como tendremos ocasión de constatar a lo largo de este estado del arte.

Aun así, y a efectos prácticos, en este trabajo daremos por buena la definición de *management* que ofrece la Wikipedia: al fin y al cabo, y aunque no resulte una fuente muy ortodoxa para un trabajo de investigación, se trata de la enciclopedia más actualizada y está basada en el trabajo colaborativo, por lo que sus definiciones pueden considerarse como vigentes y basadas en el consenso.

Wikipedia define *management* como la “administración de una organización, ya sea una empresa, una entidad sin fines de lucro o un organismo gubernamental. El *management* “incluye las actividades de establecer la estrategia de una organización y coordinar los esfuerzos de sus empleados (o voluntarios) para lograr sus objetivos mediante la aplicación de los recursos disponibles, como los recursos financieros, naturales, tecnológicos y humanos”.

### **2.2.2. El ‘management’ como disciplina académica**

Hemos visto en el apartado anterior como a principios del siglo XX se producen los primeros intentos de conceptualizar las tareas de la administración de empresas y de crear un cuerpo de conocimientos sobre la práctica directiva, protagonizados, entre

otros, por Frederick W. Taylor y Henri Fayol. El primero, con el trabajo que sienta las bases del denominado *management* científico, y el segundo con la publicación de una serie de principios generales sobre la administración de empresas. A estas primeras contribuciones sobre las tareas y funciones propias de la dirección y administración de empresas, por supuesto, les siguieron muchas otras.

Otros hitos que cabe destacar son la fundación en 1881 de la Wharton Business School, la primera escuela de negocios universitaria en Estados Unidos —fundada por Joseph Wharton para "preparar graduados con la amplitud y profundidad de conocimiento para convertirse en pilares del estado, ya sea en la vida privada o pública"— y la creación del primer *Master on Business Administration* (MBA) por la Harvard Business School en 1921.

Además, a lo largo del siglo XX se dieron también otros factores que contribuyeron al desarrollo del management como disciplina académica. Por ejemplo, el crecimiento y la expansión de las grandes corporaciones industriales aparecidas a finales del siglo XIX, que precisaron de nuevos sistemas y modelos para gestionar unas operaciones cada vez más complejas; la progresiva separación entre administración y propiedad, propiciada por la aparición de los mercados de valores, que resultó en el advenimiento de una clase de directivos profesionales (no propietarios) que precisaban de nuevas aptitudes; y el propio desarrollo de nuevas teorías, ya que al convertirse la empresa y sus operaciones en un área formal de estudio, profesionales y académicos empezaron una intensa actividad investigadora, docente y divulgadora que no ha cesado desde entonces.

### **2.2.3. Teorías y escuelas de pensamiento en la gestión de empresas**

En sus poco más de cien años de historia, el *management* ha demostrado su capacidad para generar un sinfín de ideas y teorías sobre cómo afrontar la compleja tarea de dirigir organizaciones.

En este apartado, vamos a hacer un recorrido histórico por las distintas visiones y enfoques sobre la administración de empresas que han dominado a lo largo del siglo XX basándonos en la revisión de Ricart (1992). Describiremos brevemente las distintas escuelas y corrientes de pensamiento y apuntaremos las aportaciones más destacadas de cada una de ellas, abordando cuestiones como la organización de los recursos, la estructura y las características de la organización ideal, la relación y el trato con los empleados, las funciones de los directivos o los principios que deben gobernar las organizaciones.

#### **Teoría clásica**

La teoría clásica parte de la constatación de que existen unos principios universales que aplican a todas las organizaciones y que se derivan de la observación de la realidad:

- 1) Cualquier responsabilidad debe ir acompañada de su necesaria autoridad (responsabilidad-autoridad)
- 2) Todos los subordinados deben reportar a un único superior (unidad de mando)
- 3) Existen limitaciones al número de subordinados que un superior puede supervisar (ámbito de control)
- 4) Cada objetivo debe ser responsabilidad de una sola persona (unidad de gestión)

Uno de los máximos exponentes de la teoría clásica es Max Weber y su modelo burocrático (Weber, 1947), según el cual la organización ideal tiene las siguientes características:

- Una jerarquía bien definida
- Una división del trabajo por especialidades funcionales
- Un sistema de reglas que defina los derechos y deberes de superiores y subordinados
- Un sistema de procedimientos y métodos para llevar a cabo las tareas
- Relaciones impersonales que hagan una separación clara entre la vida privada de los individuos y sus acciones en la organización
- Reclutamiento y promoción con mecanismos basados en el mérito y la competencia

En resumen, la burocracia parece ser para Weber la forma organizativa por excelencia en la obtención de resultados eficientes.

En la misma línea, la escuela del *management* científico o ingeniería industrial representada por Frederick W. Taylor propone la aplicación de métodos científicos al diseño del trabajo, separando la tarea del diseño de la de la implementación y ejecución. El *management*, por tanto, es el responsable de diseñar el trabajo y los métodos para realizar las tareas, mientras que el trabajador se limita a realizarlas de la forma indicada. Una de las consecuencias de esta división entre el diseño y la ejecución de las tareas fue la aparición de la distinción entre plantilla y responsables de sección o línea.

Los principios de gestión definidos por Henri Fayol expresan también esta escuela de pensamiento en la cual el individuo está subordinado al bien común representado por la organización. Estos principios proveen la base para legitimar la autoridad, la centralización, el control y, en definitiva, todos aquellos ítems que comprenden orden, estabilidad y equidad. Por su prevalencia actual, vale la pena listar brevemente estos principios:

1. División del trabajo para facilitar la especialización
2. Asociación de autoridad con responsabilidad

3. Disciplina como resultado de un buen liderazgo, de acuerdos justos y de una aplicación juiciosa de las sanciones
4. Unidad de control para asegurar que cada empleado tiene un único superior
5. Unidad de gestión que especifica que cada objetivo tiene una única persona que es la responsable
6. Subordinación del interés personal al bien común
7. Remuneración justa
8. Balance adecuado en el nivel de centralización
9. Cadena de mando clara
10. Un orden que asegure que las personas y los materiales estén en el sitio adecuado en el momento adecuado
11. Equidad, manifestada como amabilidad y justicia en las relaciones con los trabajadores
12. Estabilidad laboral
13. Aliento de la iniciativa
14. *“Esprit de corps”*: los trabajadores deberían de identificarse con la organización, manifestando un sentimiento de honor y orgullo compartido por los ideales y logros del grupo

### **Escuela de las relaciones humanas**

Surge como crítica y en contraposición a los principios de la teoría clásica, especialmente a raíz de los experimentos conducidos por Elton Mayo en Hawthorne. Esta escuela argumenta que la organización depende completamente de las características humanas y enfatiza la importancia de las necesidades individuales, de la motivación, de la percepción, de las actitudes, de los valores, del liderazgo de los grupos informales... Los precursores de esta escuela son Mayo (1933) y Roethlisberger y Dickson (1939), pero la Teoría Y de McGregor (1960) y los estudios de Likert (1961, 1967) son igualmente representativos.

La tabla 2.1, tomada de Likert (1967) y adaptada por Hax y Majluf (1984), nos proporciona una idea clara de las diferencias entre la organización que se deriva de la aplicación de los principios de la escuela clásica, y la organización participativa, que representa el ideal para la escuela de las relaciones humanas.

La comparación entre ambos tipos de organización nos remite inevitablemente a la confrontación que estableció Douglas McGregor entre la Teoría X y la Teoría Y, que parten de dos premisas diametralmente opuestas:

**Teoría X:** los gerentes perciben que los subordinados tienen una aversión inherente al trabajo y lo evitarán si es posible.

**Teoría Y:** los gerentes perciben que los subordinados disfrutan del trabajo y obtendrán satisfacción de sus tareas.

**Tabla 2.1. Comparación entre la organización clásica y la organización participativa**

ORGANIZACIÓN CLÁSICA	ORGANIZACIÓN PARTICIPATIVA
El liderazgo está basado en la desconfianza hacia los trabajadores, a quienes no se les pide su opinión	El liderazgo está basado en la confianza entre superiores y subordinados, que interactúan para recibir opiniones y discutir los problemas
La motivación se basa en el uso de sistemas de reglas y sanciones y en su estricta implementación en un entorno hostil	La motivación engloba todos los aspectos, en búsqueda de métodos participativos en una atmósfera de cooperación
La comunicación es vertical, de arriba hacia abajo, mediada, y percibida como sospechosa por los subordinados	La comunicación está basada en la circulación libre de información no distorsionada a través de todos los niveles de la organización
La interacción se produce en círculos cerrados y restringidos y las decisiones se toman de forma centralizada	La interacción es abierta y extensiva, el proceso de toma de decisiones es relativamente descentralizado y basado en grupos
Los objetivos se fijan desde arriba de todo, el control es estricto y enfatiza la asignación de responsabilidades por los errores	Los objetivos son participativos y el control es difuso, enfatizando el autocontrol y la resolución de problemas por parte del individuo

Fuente: tabla tomada de Likert (1967) y adaptada por Hax y Majluf (1984)

Del punto de partida de los gerentes, además, se derivan otros supuestos que condicionan la relación que establecen con sus subordinados y el estilo de gestión que imprimen a la organización, como se resume en la tabla 2.2.

**Tabla 2.2. Comparación entre los supuestos de la Teoría X y la Teoría Y**

Factor	Supuestos Teoría X	Supuestos Teoría Y
<b>Actitud del empleado hacia el trabajo</b>	A los empleados no les gusta el trabajo y lo evitarán si es posible	Los empleados disfrutan del trabajo y lo buscarán activamente
<b>Enfoque de la gestión de la dirección</b>	Los empleados deben ser dirigidos, coaccionados, controlados o amenazados para que realicen un esfuerzo adecuado	Los empleados se auto-motivan y auto-dirigen hacia el logro de los objetivos de la organización
<b>Enfoque de la gestión del empleado</b>	Los empleados desean evitar la responsabilidad; prefieren ser dirigidos y que se le diga qué deben hacer y cómo deben hacerlo	Los empleados buscan la responsabilidad; desean utilizar su creatividad, imaginación e ingenio para desempeñar su trabajo
<b>Estilo de gestión</b>	Estilo de gestión autoritario	Estilo de gestión participativo

Fuente: tabla tomada de McGregor (1960) y adaptada por Lewis, Goodman y Fandt (2001)

### **Escuela de la toma de decisiones**

Una de las críticas más significativas al modelo burocrático es la procedente de la tradición del análisis de decisiones representada por Simon (1976) y March y Simon (1958), que pone el foco en la idea que el comportamiento individual se ha de analizar en el contexto de la estructura de toma de decisiones que ofrece la organización. El individuo se caracteriza por su racionalidad limitada y la organización define las premisas en que se produce la toma de decisiones. Definir la organización es, por tanto, definir los flujos de información y las premisas de la toma de decisiones.

Cyert y March (1963) expanden este modelo añadiendo el concepto de conflicto en los objetivos y desarrollan su teoría en base a cuatro principios:

- 1) La *casi-resolución de conflictos*, que propone que diferentes coaliciones dentro de la organización tengan objetivos diferentes, aunque la organización no necesita resolver todos estos conflictos para poder funcionar, ya que puede tolerar una cierta divergencia.
- 2) La *evitación de la incertidumbre*, que propone que las organizaciones estén orientadas a reducir la incertidumbre asociada a su entorno o a “negociar” con ella siempre que sea posible.

- 3) La *búsqueda de problemas*, que especifica que las organizaciones focalizan sus esfuerzos en buscar soluciones a problemas concretos de forma localizada y secuencial.
- 4) El *aprendizaje organizativo*, el cual asume que el comportamiento de la organización es adaptativo.

Esta escuela entiende la organización como un grupo de unidades de decisión que trabajan en una red de información. La principal tarea en la organización es entender la naturaleza del proceso de toma de decisiones, de la resolución de conflictos, de la coordinación entre unidades y de los flujos de información.

### **Teorías de la contingencia**

La contribución básica de esta escuela es la constatación de que no hay una única organización superior, sino que la mejor organización depende de las contingencias y circunstancias en las que la organización debe operar. Entre los precursores de esta visión están los trabajos de Burns y Stalker (1961), Joan Woodward (1965) y Chandler (1962). Este último llega a la conclusión que la estructura de la organización depende de su estrategia, y que cuando ésta última cambia, la primera también lo hace. En resumen: la estructura sigue a la estrategia, y no al revés ("*structure follows strategy*": algo así como el principio de la arquitectura racionalista —"*form follows function*"—, pero aplicado al diseño de organizaciones).

La consolidación de la escuela de la contingencia llega con el trabajo seminal de Lawrence y Lorsch (1967) y su desarrollo de los conceptos de diferenciación e integración:

- *Diferenciación*: Necesidad de diferenciar o separar, dentro de la organización, aquellas unidades, grupos o tareas con diferentes puntos de vista, conocimientos, énfasis, etc.
- *Integración*: Necesidad de coordinar lo que ha estado separado o diferenciado dentro de la organización.

La contribución básica de esta escuela se entiende mejor si se analiza en dos etapas: por una parte, identifica la necesidad de adaptar la organización a cada contexto, entendiendo esto como su entorno, estrategia e historia; por otra parte, nos explica cómo organizar las actividades una vez la estrategia es conocida.

Primero, es necesario identificar aquellas unidades que han de ser diferenciadas o segmentadas, ya que requieren de la gestión una aproximación diferente a los objetivos de la unidad, al horizonte de planificación (largo *versus* corto plazo), a las relaciones interpersonales (jerárquicas *versus* informales y participativas), a la estructura formal requerida, etc. Después, una vez que estas unidades han sido

separadas para la especialización dentro de la estrategia, es necesario establecer mecanismos de integración que aseguren que los objetivos globales se alcanzan. Mecanismos como la propia jerarquía, los grupos de trabajo (*task forces*), los comités, los departamentos o las funciones de coordinación.

### **Evolución, ecología y otras tendencias**

Nelson y Winter (1982) proponen una teoría económica de la evolución como base para un modelo de desarrollo económico. Según estos autores, la organización se compone de una serie de rutinas, o “procesos establecidos para llevar a cabo las actividades”. Dependiendo del grado de éxito y de la aceptación por parte del entorno, las compañías mejoran sus rutinas o desarrollan otras nuevas. Debido a las inercias en este proceso de evolución adaptativa, las compañías son lentas a la hora de reaccionar a los cambios en el entorno.

Consistente con este punto de vista y llevándolo hasta el extremo, la escuela de la ecología de las organizaciones, representada por Hannan y Freeman (1989), desarrolla los conceptos de evolución y selección aplicados a las organizaciones. Y concluye que la inercia estructural dificulta el cambio organizacional, dando lugar a una “selección competitiva” en la que las compañías organizativamente superiores sobreviven gracias a su capacidad para reaccionar a las contingencias del entorno, al más puro estilo darwinista.

Otros autores clasifican las organizaciones en grupos o clases llamados “configuraciones”. Mintzberg (1979), por ejemplo, postula cinco tipos distintos de organización: simple, burocracia mecanicista, burocracia profesional, divisional y adhocracia. En cada una de estas configuraciones, la combinación y el poder relativo de los cinco componentes básicos de una organización —cima estratégica, línea media, centro operacional, tecno-estructura y personal de apoyo— es variada.

### **Teoría económica de las organizaciones**

La economía neoclásica define la compañía como una “caja negra” con una serie de oportunidades tecnológicas (o, dicho de otro modo, una función de costes) y un comportamiento “racional” que tiende a maximizar el beneficio financiero. No se intentan definir los procesos que tienen lugar dentro de la organización. Sin embargo, existe otra rama de la teoría económica, llamada economía organizativa (Milgrom y Roberts, 1992), que nos ha permitido aumentar considerablemente nuestra comprensión sobre de las relaciones económicas que tienen lugar dentro de las organizaciones. En particular, hay dos escuelas que han tenido un gran impacto: la teoría de agencia y la teoría de los costes de transacción.

- La *teoría de agencia* (Holmstrom, 1979) estudia la relación entre un principal, que posee los medios de producción, y un agente, que contribuye con su capacidad de tomar decisiones y/o con su esfuerzo en ciertos contextos organizativos definidos por la estructura de producción e información. Básicamente, se enfoca en el estudio de los contratos óptimos entre las partes en diferentes contextos y en el efecto —a veces, altamente disruptivo— de las asimetrías de información y las acciones estratégicas de las partes.
- La *teoría de los costes de transacción* (Williamson, 1975) está basada en la antes mencionada escuela de la toma de decisiones, particularmente respecto al hecho que la naturaleza humana tiende a perseguir sus propios objetivos y tiene una racionalidad limitada. Esto plantea una dificultad a la hora de redactar contratos completos —el procedimiento a seguir según la teoría de agencia—, particularmente en presencia de activos específicos en la relación. Por tanto, al considerar cada transacción, lo más importante es identificar las dificultades para llevarla a cabo de forma correcta y la forma más eficiente de gobernar la transacción. La eficiencia se define en términos de minimizar los costes asociados con la transacción, como la negociación, la implementación y los costes de cumplimiento del acuerdo.

### **‘Management’ contemporáneo**

En el apartado anterior hemos obviado intencionadamente algunas de las ideas y aportaciones más recientes, especialmente aquellas que se popularizaron en el periodo 1980-2000. Lo hemos hecho así por dos motivos. El primero es que, a pesar de que formalmente pertenecen al siglo XX, algunas ya apuntan hacia los cambios que imponen fenómenos como la globalización, la digitalización o la convergencia tecnológica, que son movimientos claramente representativos de la entrada en el nuevo siglo por lo que, a nuestro entender, conceptualmente pueden incluirse en lo que aquí hemos convenido en llamar el management del siglo XXI. El segundo es que, probablemente, no todas las que se citarán a continuación merezcan la categoría de “escuelas de pensamiento” y deban considerarse más bien como estrategias, herramientas o técnicas de gestión e incluso, en algún caso, como meras tendencias adscritas a un determinado contexto y con un enfoque limitado a determinadas áreas y problemáticas en la gestión de las organizaciones. En todo caso, y dada su influencia, hemos creído oportuno reseñar las siguientes:

- **Escuela de la administración estratégica**

Considera la formulación y la implementación de la estrategia como el factor clave del éxito de las organizaciones y, por tanto, como una de las grandes prioridades de la gestión. Estrategia, entendida aquí como “la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa” —la formulación—, así como la adopción de

los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo estos objetivos” —la implementación (Chandler, 1962).

Peter Drucker, considerado uno de los pioneros del pensamiento estratégico, insistió ya en la importancia de dar una respuesta clara a preguntas aparentemente sencillas como: ¿cuál es nuestro negocio?, ¿dónde estamos?, o ¿a dónde queremos llegar? Preguntas simples que, sin embargo, encierran cuestiones de gran calado como definir a qué se dedica la organización (diagnóstico), a dónde se quiere llegar (visión) y los caminos a seguir para poder llegar (planificación estratégica). En definitiva, que marcan la estrategia a seguir y dan una orientación general, más allá de planes, programas y presupuestos, para guiar los pasos de la organización hacia el futuro.

Otro pionero fue Igor Ansoff (1918-2002), que desarrolló modelos para dirigir estrategias de crecimiento basándose en conceptos como la penetración de mercado, el desarrollo de nuevos productos, el desarrollo de nuevos mercados o la diversificación (*matriz de Ansoff*, 1957).

Aunque el auténtico *boom* de la estrategia se produjo durante la década de 1980, gracias a las aportaciones de autores tan destacados como Henry Mintzberg o Michael Porter. El primero, contribuyó a la distinción entre los distintos tipos de estrategia y señaló la diferencia entre aquellas que adoptan un enfoque normativo, que conciben los expertos y después llevan a la práctica los trabajadores, y aquellas que adoptan un enfoque descriptivo, centrándose en cómo se crean o forman las estrategias y cómo se supone que las fases de formulación y ejecución se recrean e interactúan entre ellas. El segundo, desarrolló varios modelos y herramientas para facilitar la identificación de las posibles estrategias a adoptar (matriz de las tres estrategias genéricas de competencia: diferenciación, liderazgo en costes y segmentación), analizar las distintas actividades de una empresa desagregándolas (*Cadena de valor de Porter*) o determinar la intensidad competitiva en un determinado mercado o sector (*Modelo de las 5 fuerzas*).

- **Gestión de la calidad total**

La Gestión de la Calidad Total (abreviada TQM, del inglés *Total Quality Management*) es una estrategia de gestión desarrollada en las décadas de 1950 y 1960 por las industrias japonesas, a partir de las prácticas promovidas por el experto en materia de control de calidad W. Edwards Deming, impulsor en Japón de los círculos de calidad, también conocidos en ese país como «círculos de Deming», y Joseph Juran. La TQM está orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos de organización y ha sido ampliamente utilizada en todos los sectores, desde la manufactura a la educación, el gobierno y las industrias de servicios. Se le denomina total porque concierne a la organización de la empresa globalmente considerada y a las personas que trabajan en ella. La filosofía de la

Gestión de la Calidad Total se sintetiza en los llamados 14 puntos o principios de Deming (1986):

1. *Crear un propósito constante hacia la mejora de productos y servicios.* El propósito de la mejora de la calidad debe ser continuo y sostenido en el tiempo, es decir, una meta estable y permanente que quede recogida dentro de los objetivos a largo plazo de la organización.
2. *Adoptar la nueva filosofía.* Implementar una nueva filosofía en la empresa representa un cambio que supone la implicación de todos los sujetos involucrados.
3. *Dejar de depender de las inspecciones masivas para alcanzar la calidad.* Para aumentar la calidad y reducir los costes hay que integrar el concepto de calidad en todo el proceso de producción.
4. *Eliminar la práctica de comprar basándose exclusivamente en el precio,* ya que los departamentos de compras tienden a elegir al proveedor con los precios más bajos. En su lugar, se deben concentrar esfuerzos en minimizar los costes totales, creando relaciones sólidas y duraderas con un solo proveedor para cada materia prima, basándose en la fidelidad y la confianza.
5. *Mejorar constantemente y para siempre.* La mejora no es un esfuerzo que se realiza una sola vez. La dirección está obligada a buscar constantemente maneras de reducir el desperdicio y mejorar la calidad. Además de la mejora continua de los productos, deben mejorarse también los sistemas, pues difícilmente alcanzaremos nuevas metas con los mismos métodos.
6. *Utilizar la formación en el trabajo.* La capacitación del personal y su adecuación continua es imprescindible para lograr la responsabilidad de cada persona con su trabajo y su realización de un modo satisfactorio.
7. *Implementar el liderazgo.* Los jefes o supervisores no pueden limitarse a dar órdenes o impartir castigos, sino que deben convertirse en orientadores que ayuden a la gente a hacer mejor su trabajo.
8. *Desterrar el miedo y generar confianza entre las personas,* de modo que éstas puedan actuar sin temor a preguntar u opinar.
9. *Eliminar las barreras entre departamentos.* Cuando los distintos departamentos o unidades de la empresa "compiten" entre sí o tienen metas divergentes, no trabajan como un equipo para resolver o prever sus problemas y se genera un gran desgaste.
10. *Deshacerse de eslóganes, exhortaciones y consignas poco claras,* ya que sólo crean relaciones adversas y de rivalidad y suelen actuar en detrimento de la competitividad y calidad.
11. *Abandonar la dirección por objetivos.* Deben eliminarse las cuotas tanto para trabajadores como para gerentes, ya que solo toman en cuenta los números, no los procesos, los métodos o la calidad y, por lo general, se constituyen en

garantía de baja calidad y altos costos. Las cuotas se deben sustituir con liderazgo.

12. *Eliminar las barreras al orgullo por el trabajo bien hecho.* Las personas no cometen errores a propósito, sino que actúan dentro de lo que el sistema les permite. El fallo está en el sistema, no en las personas: fallos en la selección, en la inducción, en el entrenamiento, en el hecho de reconocer los logros, en estudiar las causas del fallo, en la ausencia de procesos de mejora continua.

13. *Estimular la capacitación y la automejora.* Los planes de formación deben alinearse con la visión y misión de la organización y entroncar con la estrategia empresarial a todos los niveles de la organización. El fin último es garantizar la ocupación de puestos de trabajo por personal responsable y con competencia suficiente, fomentando la mejora continua.

14. *Hacer de la transformación un trabajo de todos.* Todos, absolutamente todos los miembros de la organización deben esforzarse por alcanzar la transformación en cuanto a calidad, procesos, productos y servicios.

#### • **Teoría Z y escuela japonesa**

El estilo de gestión japonés, popularizado durante el boom económico asiático de la década de 1980, se enfoca en incrementar la lealtad del empleado hacia la compañía, ofreciéndole un trabajo para toda la vida y poniendo un énfasis especial en su bienestar, con el fin de aumentar su confianza y vinculación con la empresa. De este modo, y según la Teoría Z desarrollada por William Ouchi (1982), se promueve la estabilidad en el empleo, una mayor satisfacción entre los empleados y una mayor productividad en la organización. El tipo de relación que propone Ouchi es esencialmente jerárquica, pero con una cultura organizativa muy fuerte, de manera que la socialización, y no la autoridad, es utilizada como mecanismo de coordinación. De ahí que se denomine Teoría Z, ya que propone una forma de organización intermedia entre la Teoría Y y la Teoría X descritas por McGregor.

#### • **Reingeniería de procesos**

Hammer y Champy (1993) definen a la reingeniería de procesos como «la reconcepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño tales como en costes, calidad, servicio y rapidez». Por lo tanto, se trata de una reconcepción fundamental basada en una visión holística de la organización y en el cuestionamiento de todos los procesos, operaciones y flujos de trabajo mediante preguntas como ¿por qué hacemos lo que hacemos? y ¿por qué lo hacemos como lo hacemos? La reingeniería de procesos se distingue de otros enfoques para el desarrollo organizacional, especialmente de la mejora continua o de la gestión de la calidad total, porque no busca introducir cambios basados en la mejora iterativa, sino reinventar los procesos con el fin de crear ventajas competitivas duraderas y de innovar en la forma de hacer las cosas.

## • Teoría de la excelencia

En 1982, Tom Peters y Robert H. Waterman publican *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* (Peters y Waterman, 1982), probablemente el mayor *best-seller* de la literatura empresarial de todos los tiempos. El libro presenta los resultados del estudio que realizaron entre una muestra de 43 compañías de seis industrias importantes en Estados Unidos consideradas como un referente por su buena gestión. El objetivo, tratar de establecer cuáles eran sus cualidades y prácticas comunes y, en definitiva, identificar las claves de su éxito. Tras el análisis, concluyeron que estas compañías compartían los que ellos denominaron los *Ocho Principios de las Empresas Excelentes*:

### 1) Orientación a la acción — *“Adhocracia, capacidad de gestionar problemas al momento, frente a burocracia.”*

- Siempre están preparadas para actuar.
- Dispuestas a experimentar, probar e incluso equivocarse.
- Simplicidad. Planes de acción simples, con objetivos muy definidos.
- Fragmentación. Ante un problema, crean grupos operativos pequeños que actúan y resuelven en plazos menores a cinco días.
- Se forman con empleados de diferentes áreas que aportan su *expertise* al problema y apenas generan documentación.

### 2) Cercanía con el cliente — *“La verdadera venta empieza tras la adquisición del producto.”*

- Transmiten a sus empleados una obsesión: el cliente es lo primero.
- El objetivo es que el cliente confíe en la marca.
- Escuchan de verdad lo que sus clientes quieren de sus productos y servicios y lo implementan.
- Medición intensiva y retroalimentación con los resultados.
- Formación constante del personal en atención al cliente.
- Hay que centrarse en un nicho en el cual la empresa sea mejor que cualquier otra para ese *target* en algún parámetro como precio, tecnología, servicio, segmentación...

### 3) Fomento de la iniciativa y autonomía de los empleados — *“Para asegurarte de tener muchos aciertos, fomenta el número de intentos.”*

- Incitan a los empleados a presentar nuevas ideas, productos, procedimientos... y les dan los medios para desarrollarlos.
- Cuentan con grupos de investigación descentralizados y autónomos cuyo único objetivo es aportar novedades.
- Recompensan tanto los éxitos como las iniciativas.
- Tolerancia al fracaso, ya que sólo es una parte del proceso.

- Buscan tener ‘campeones’ de la innovación, a los cuales les permiten incluso llegar a límites arriesgados.

**4) Productividad a través de las personas** — *“Tratar a las personas como adultos; si se les deja, las personas te abruma con ideas.”*

- Hay que tratar a las personas como adultos, como socios; Eso implica con dignidad y respeto, y no como si fueran inmaduras.
- Se confía de verdad en los trabajadores y se demuestra en la práctica que la confianza es real, no sólo de palabra.
- Creación de un buen ambiente de trabajo, con autonomía y en el que todos ven los resultados de su labor.
- Inversión en las personas: formación constante y útil.
- Animación positiva: incentivos, información constante...

**5) Orientación a valores** — *“Hay que tener claros los valores internos e implantarlos con el ejemplo.”*

- Los valores son útiles y rentables. Inútiles y molestos sólo los ven los malos directivos.
- Poseen un conjunto muy definido de valores y creencias orientadoras sobre el modo de actuar y comportarse.
- El proceso de selección de valores y su difusión se afronta con la máxima seriedad y eficacia.
- El origen de los valores está en un líder que los comparte con el resto de la empresa.

**6) Fidelidad a su negocio central** — *“Es mejor la expansión interna que las fusiones o adquisiciones.”*

- Permanecer fiel a la competencia principal de la empresa es más eficaz que implantar la diversificación como política principal.
- Un poco de diversificación da estabilidad, pero diversificar como estrategia no funciona.
- Las fusiones, mejor de pequeñas empresas, fácilmente asimilables a la cultura corporativa y cuyo posible fracaso no suponga un riesgo.
- La mayoría de fusiones acaban mal: los directivos ‘comprados’ suelen irse dejando una compañía devaluada a la que han dedicado mucho tiempo los ‘compradores’.

**7) Estructura simple y staff reducido** — *“La flexibilidad en las reacciones debe estar garantizada.”*

- Un negocio complejo no se gestiona con una estructura compleja y una plantilla desmesurada en la central.
- Divisiones entre productos, organización unida y pocas capas gerenciales garantizan la simplicidad y la capacidad de reacción.

- Hay que tener una estructura sencilla y eso se logra teniendo claro qué hay que sacrificar (función, producto, geografía...) en caso de que un proceso implique aumentar la complejidad.

### **8) Dirección central con libertad individual** — *“Combinar adecuadamente centralización y descentralización.”*

- La dirección central se combina con una amplia concesión a la autonomía individual de todo el personal, incluido el no directivo.
- Los controles deben ser rígidos, pero abiertos a posibles cambios que, además, se implementen rápidamente.
- La gestión de los valores, el control de la Calidad o la atención al cliente corresponden a la Central, pero se incentiva a los trabajadores para que aporten sus ideas constantemente.
- Las distintas divisiones tienen amplio poder de decisión.

#### • **‘Management by Wandering Around’**

También conocido como *“Management by Walking Around”* o por las siglas MWA, este concepto hace referencia a un estilo de dirección basado en la idea de que, para estar conectado con un equipo, es necesario hacerse presente en los lugares de trabajo de las personas para compartir información, ideas y opiniones. No se trata solo de estar más cerca de los colaboradores, de ganarse su confianza o de llevarse bien con ellos, que también, sino de aprovechar el entorno y las circunstancias para obtener más y mejor información, aumentar el grado de cumplimiento de los compromisos, ser más productivos y consolidar la visión.

El origen de este concepto se atribuye a los ejecutivos de Hewlett-Packard, aunque el concepto general de directivos haciendo visitas espontáneas a sus colaboradores en sus puestos de trabajo ha sido una práctica común en muchísimas empresas y desde hace muchísimos años. También contribuyeron a popularizar este estilo de dirección los consultores Tom Peters y Robert H. Waterman, que lo utilizaron en su *best-seller In Search of Excellence: Lessons from America’s Best Run Companies* (1982).

#### • **‘Learning Organization’**

El concepto de *Learning Organization* —“la organización que aprende”—, acuñado por Peter Senge (1990), parte de la premisa de que las empresas que prosperan en el tiempo son aquellas lo suficientemente inteligentes como para lograr alinear talentos y capacidades para aprender a triunfar en conjunto y lograr los resultados incluso en escenarios muy dinámicos y cambiantes.

*Una organización inteligente es una organización o empresa que, de forma continua y sistemática, aborda los procesos necesarios para aprovechar al máximo sus experiencias y aprender de ellas.*

— Peter Senge, 1990

Con un enfoque sistémico, Senge plantea ampliar el campo de observación de las organizaciones más allá de los confines tradicionales para comprender nuevas complejidades e interacciones. Peter Senge traslada y adapta al ámbito económico y organizacional la Teoría General de Sistemas que, simplificando mucho, se resume en la idea de que todo está interconectado entre sí y, por tanto, lo que ocurra en una de las partes influye en la totalidad.

De acuerdo con su visión sistémica, para el éxito de una organización “es vital que ésta funcione colectivamente” como un sistema complejo y adaptativo que aprende y depende de las interacciones y del desarrollo de las personas que la integran.

Para convertir una organización en una organización que aprende, según Senge, hay que dominar cinco disciplinas:

- 1) **Dominio o excelencia personal.** El autocontrol y la disciplina personal son la base del aprendizaje individual. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero sin aprendizaje individual no hay aprendizaje organizacional. Las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden.
- 2) **Reconocer los modelos mentales.** Los modelos mentales son creencias y patrones muy arraigados, a menudo inconscientes, que condicionan nuestro modo de actuar y de ver las cosas. Ser conscientes de su existencia y entender cómo funcionan, tanto individualmente como a nivel de toda la organización, es el primer paso para desactivarlos y evitar que se conviertan en una barrera al cambio y a la innovación.
- 3) **Potenciar el desarrollo de una visión compartida.** La capacidad para generar una imagen de futuro que sea capaz de crear metas y valores compartidos que unan a la gente en torno a una identidad y aspiración comunes es fundamental porque brinda concentración y energías para el aprendizaje. No hay organización inteligente sin una visión compartida que fije una meta a alcanzar.
- 4) **Impulsar el aprendizaje en equipo.** El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental del aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo, sino el equipo. Si los equipos no aprenden, la organización tampoco puede aprender.
- 5) **Capacidad de adoptar una visión sistémica de la organización.** El pensamiento sistémico es la quinta disciplina, la que da nombre al libro de

Senge, e integra todas las anteriores. Dominar esta disciplina significa ser capaz de reconocer interacciones que puedan conducir a mejoras significativas y duraderas, es decir, buscar soluciones de fondo a los problemas y no atacar solo los emergentes o los síntomas.

#### **2.2.4. Las funciones de la administración**

Hasta ahora nos hemos centrado en el estudio de las distintas escuelas y corrientes de pensamiento sobre el *management* en general: cuál es su función, qué principios aplican, cómo enfocarlo para que dé los resultados esperados...

En este apartado, vamos a poner el foco en las responsabilidades, funciones y tareas que deben llevar a cabo los máximos directivos de la empresa: ¿Cuáles son las atribuciones específicas del director general? ¿Cómo debe organizar sus roles y tareas para ser efectivo? ¿Cuáles deben ser sus prioridades?

#### **Henri Fayol. Las funciones de la administración de empresas**

La teoría de Fayol (1917), como la de Taylor (1911), se basa en la división del trabajo. Pero Fayol se fija más en la función directiva y en la jerarquía de autoridad que en las tareas de los operarios, ya que considera que su influencia en las dinámicas de la organización es mucho mayor.

Una de sus grandes aportaciones fue, precisamente, la identificación de las cinco funciones que definen la administración de empresas: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

1. **Prever:** planificar las actividades de la empresa, tratando de anticipar las condiciones futuras y las posibles contingencias, y desarrollar planes estratégicos para asegurar el logro de los objetivos.
2. **Organizar:** diseñar una estructura organizativa que incluya las tareas que tienen que realizarse, asignando a las personas más idóneas para hacerlas, estableciendo cómo organizar las tareas, quién reporta a quién y dónde se tomarán las decisiones.
3. **Dirigir:** dirigir y coordinar a los integrantes de la organización. Incluye motivar a los empleados, dirigir las actividades de otros, seleccionar el canal de comunicación más efectivo o resolver los conflictos que existan entre los miembros.
4. **Coordinar:** armonizar los procedimientos y las actividades realizadas por la empresa, asegurando que las actividades de cada unidad organizativa complementan y enriquecen el trabajo de otras.
5. **Controlar:** asegurar el correcto funcionamiento de la empresa vigilando el desempeño de la organización. El desempeño actual debe ser comparado con

los objetivos anteriormente planteados, si existen desviaciones significativas, habrá que devolver a la organización a la senda establecida. La función de control incluye el proceso de monitorizar, comparar y corregir.

### **Peter Drucker. Los tres trabajos del ‘manager’**

Para Peter Drucker, la función primordial de un administrador consiste en “dirigir los recursos y esfuerzos de la organización hacia las oportunidades que le permitirán obtener resultados económicamente significativos”. Eso, según su enfoque, significa llevar a cabo lo que él denominó “los tres trabajos del manager”: dirigir un negocio, dirigir a los directivos y dirigir al trabajador en su trabajo (Drucker, 1954).

Para Drucker hay tres ámbitos que ocupan el trabajo directivo. El primer ámbito se refiere a su responsabilidad sobre los resultados económicos (*dirigir un negocio*). Si la compañía no logra unos resultados económicos suficientes, no será posible que alcance otros objetivos como la satisfacción de sus clientes o la creación de riqueza para la sociedad. El segundo ámbito de actuación es hacer que los recursos intelectuales de la empresa sean productivos (*dirigir a los directivos*). Para ello, es necesario alinearlos con la visión de la compañía, enseñarles qué es lo que se espera de ellos y motivarlos a hacer ese esfuerzo. Por último, un ámbito de actuación importante es organizar bien el trabajo de los empleados para que puedan realizarlo de forma eficiente (*dirigir al trabajador en su trabajo*).

Dentro de estos tres ámbitos de actuación, todos ellos imprescindibles —si falla uno, fracasarán los otros dos—, Drucker (1954) describe las cinco tareas básicas que deben configurar el trabajo de un buen directivo:

- 1. Establecer objetivos:** el directivo debe establecer unos objetivos que guíen a la empresa más allá de los vaivenes del entorno económico. Debe fijar objetivos en aquellas áreas de las que depende la supervivencia de la empresa (cuota de mercado, innovación, productividad, rentabilidad financiera), ya que los objetivos son el instrumento que ayuda a pilotar el negocio.
- 2. Organizar:** el directivo debe analizar y planificar las actividades y decisiones que hay que tomar para llevar a cabo los objetivos definidos, asegurándose de proporcionar y organizar los recursos necesarios para cada persona y en cada momento.
- 3. Motivar y comunicar:** el directivo debe crear un equipo de confianza a su alrededor al que asignar responsabilidades, a los empleados para conseguir alcanzar los objetivos.
- 4. Medir el rendimiento:** Evaluar el rendimiento de los empleados con respecto a los objetivos marcados.

5. **Dirigir personas:** Mejorar el rendimiento desarrollándose continuamente y desarrollando también a los empleados.

El propio Drucker, ya en 1955, anticipaba la aparición de nuevas demandas que requerirán del gerente del mañana nuevas capacidades. En concreto, detalla siete nuevas tareas (Drucker, 1955):

1. Debe dirigir por objetivos
2. Debe tomar más riesgos y por un período más largo de tiempo
3. Debe ser capaz de tomar decisiones estratégicas
4. Debe poder construir un equipo integrado, en el cual cada miembro sea capaz de administrar y medir su propio desempeño y resultados en relación con los objetivos comunes
5. Debe poder comunicar información de forma rápida y clara y ser capaz de motivar a las personas.
6. Debe ser capaz de ver el negocio como un todo e integrar su función con él.
7. Debe poder relacionar su producto e industria con el entorno total, para encontrar lo que es importante en él y tenerlo en cuenta en sus decisiones y acciones.

### **Andrall Pearson. Seis básicos para el director general**

Al hablar sobre las tareas y responsabilidades que caracterizan el trabajo de un director general, resulta oportuno e interesante observar lo que dice al respecto Andrall E. Pearson, que tuvo una larga y exitosa carrera en PepsiCo (como CEO, como presidente y finalmente como miembro del Consejo), después ejerció como profesor de management en la Harvard Business School y, posteriormente, abandonó la docencia para incorporarse como socio en una sociedad de capital riesgo.

Según Pearson (1989) existen seis tareas clave que constituyen la base del trabajo de un director general:

1. **Modelar el entorno de trabajo.** Para Pearson, existen tres elementos que condicionan el entorno de trabajo de una compañía: (1) los estándares de desempeño, que prevalecen y determinan el ritmo y la calidad de los esfuerzos que realizan las personas (¿cuáles son nuestros objetivos? ¿cómo medimos su consecución?); (2) el concepto de negocio, que define cómo es y cómo opera la compañía (¿en qué negocio competimos y con qué estrategia? ¿cuáles son nuestras ventajas?); y (3) el concepto de personas, que determina los valores que prevalecen y definen cómo es trabajar en esa compañía (¿qué tipo de personas necesitamos para competir, ahora y en el futuro? ¿qué tenemos para atraer,

motivar y retener a este talento? ¿qué tipo de valores queremos observar en nuestra compañía?).

- 2. Elaborar una visión estratégica.** Los mejores directores generales, afirma Pearson, están invariablemente involucrados en la formulación de la estrategia; no solo presidiendo el esfuerzo, sino capitaneándolo. Para empezar, tienen una visión estratégica para cada uno de los negocios en los que opera la compañía, o desarrollan una rápidamente y tan pronto como son designados para ocupar un nuevo puesto de dirección. La visión estratégica del director general se construye teniendo en cuenta la industria, el consumidor y el entorno competitivo, y conduce a una innovación dirigida hacia una posición competitiva particular.

Eso es lo que distingue una visión útil del conjunto de generalidades que algunos directivos utilizan para describir sus estrategias comerciales, advierte. Además, añade, los directores generales de alto impacto consideran las brechas de competitividad —en productos, servicios o prestaciones— como una crisis. Cerrar esas brechas se convierte en su principal prioridad, no solo en otro problema importante. Pero, para lograrlo, es necesario comprender en detalle cómo sus costes, productos, servicios, operaciones y sistemas se posicionan y comparan respecto a los de sus competidores. Algo, apunta Pearson, que no todos los directores generales son capaces de hacer. Finalmente, concluye, hoy en día no se puede hablar de estrategia sin ofrecer a tus clientes más valor del que ofrecen tus competidores. Por eso, los mejores directores generales no solo miran hacia dentro de la propia compañía, sino que están permanentemente atentos a lo que sucede fuera: consumidores, distribuidores, industria, competencia, regulación, productos sustitutivos...

- 3. Asignar recursos.** Todos los directores generales dicen que asignan los recursos para apoyar las estrategias competitivas, mantener a la compañía en una buena salud financiera y obtener altos rendimientos. Sin embargo, si analizamos la forma en que funciona el proceso en la mayoría de empresas, afirma Pearson, observaremos un apoyo excesivo a negocios marginales, proyectos de bajo retorno y necesidades operativas. En definitiva, no hay foco estratégico. Los mejores directores generales, en cambio, concentran más recursos en aquellas situaciones que proveen una oportunidad para ganar una ventaja competitiva importante, o al menos mejorar alguna de las que ya se disfruta. Otra diferencia importante, añade, es el modo en que tratan el dinero. La mayoría de los directivos profesionales gastan el dinero de la compañía como si fuera de otra persona. En contraste, los mejores directores generales piensan como propietarios. Evitan proyectos donde todo tiene que funcionar al 110% para obtener un rendimiento decente y, si es necesario, están dispuestos a reconsiderar las inversiones de alto riesgo o los negocios de bajo rendimiento

para reunir los recursos necesarios para poner en marcha las estrategias que consideran ganadoras. Además, están siempre buscando activos improductivos para ponerlos al día o quitarlos de los libros. Y presionan constantemente a la organización para mejorar la productividad.

- 4. Desarrollar directivos.** Todo el mundo sabe cómo es de importante atraer a directivos con talento, desarrollarlos rápidamente y mantenerlos motivados y desplegados de forma efectiva. Sin embargo, no todo el mundo hace lo que se requiere para lograr esto. De hecho, muy pocas empresas lo hacen. La falta de talento directivo, dice Pearson, se sitúa justo por detrás de los bajos estándares como causa de un desempeño pobre.

Los mejores directores generales no intentan racionalizar la inacción con la esperanza de que una mayor experiencia transforme de alguna manera a un directivo débil en uno sólido, o uno sólido en uno sobresaliente, sino que están dispuestos a tomar la iniciativa para conseguir tener siempre a los mejores perfiles en las posiciones más críticas. Aunque eso implique tomar decisiones difíciles. Utilizan asignaciones de trabajo desafiantes para acelerar el desarrollo de gerentes de alto potencial —si hace falta, eliminando bloqueos y destruyendo los imperios funcionales que se interponen en el camino—, entienden lo importante que es la rotación de puestos, y lideran las revisiones anuales de personal en lugar de delegar ese trabajo a los jefes de departamento o los presidentes de división. También saben que la compensación es un medio para lograr un fin, no un fin en sí misma, por lo que siempre vinculan las recompensas al rendimiento. Siempre se rodean de personas buenas, sin miedo a que les hagan sombra. Y no contratan solo a su propia imagen, sino que toleran, incluso fomentan, una variedad de estilos.

- 5. Construir la organización.** Los mejores directores generales parecen buscar siempre el modo más simple de hacer las cosas, lo que suele traducirse en menos “capas”, trabajos de mayor envergadura y responsabilidades más amplias. Se involucran personalmente en la resolución de problemas importantes, diga lo que diga el organigrama, y no evitarán invadir el territorio de otro si los riesgos son cruciales para el éxito de la compañía. Para reducir el daño, se asegurarán por adelantado de que los subordinados entienden cómo trabaja el sistema y por qué a veces la intrusión es necesaria. Pero no utilizan esa prerrogativa como excusa para inmiscuirse en el territorio de los demás miembros de la organización. Otro sesgo que cabe destacar, según Pearson, es que los mejores directores generales organizan alrededor de personas, más que de conceptos o principios. Cuando tienen una estrategia, un problema de negocio o una gran oportunidad, buscan rápidamente a la persona con las capacidades y el estilo adecuados para ese reto. Y una vez conseguido ese encaje, delegan toda la responsabilidad en esa persona, sin tratar de encorsetarla en la descripción de un

puesto de trabajo previamente definido o someterla a restricciones organizativas. De este modo, concluye Pearson, los directivos se sienten más responsables de los resultados porque, efectivamente, lo son.

**6. Supervisar las operaciones.** La sexta y última área de responsabilidad para un director general, dice Pearson, es la supervisión de las operaciones y su implementación. Esto significa llevar el día a día del negocio produciendo planes sólidos, detectando problemas y oportunidades desde el principio y respondiendo agresivamente a ellos. Los mejores directores generales están, generalmente, muy orientados a resultados. Sus planes operativos son compromisos, no solo algo que se esfuerzan en conseguir. Conocen los números y qué se requiere para conseguir que salgan. Pero también saben que las sorpresas ocurrirán, por lo que mantienen la suficiente flexibilidad en la asignación de recursos como para poder permitirse afrontar amenazas competitivas, buenas nuevas ideas o una caída en el volumen de ventas. Además, presionan para alcanzar la excelencia operacional en toda la organización y parecen estar dotados de un agudo sentido sobre las capacidades reales de su organización, ya que no suelen comprometerla en más cosas de las que puede manejar, aunque tampoco —en el otro extremo— permiten que rinda por debajo de su capacidad.

“Estas seis responsabilidades —puntualiza Pearson—, por supuesto, no cuentan toda la historia. Las habilidades de liderazgo, el estilo personal del director general y su experiencia son piezas importantes del conjunto. Pero centrar los esfuerzos en estas seis áreas clave ayudará a cualquier directivo a ser más efectivo”.

## **Henry Mintzberg. Los diez roles del directivo**

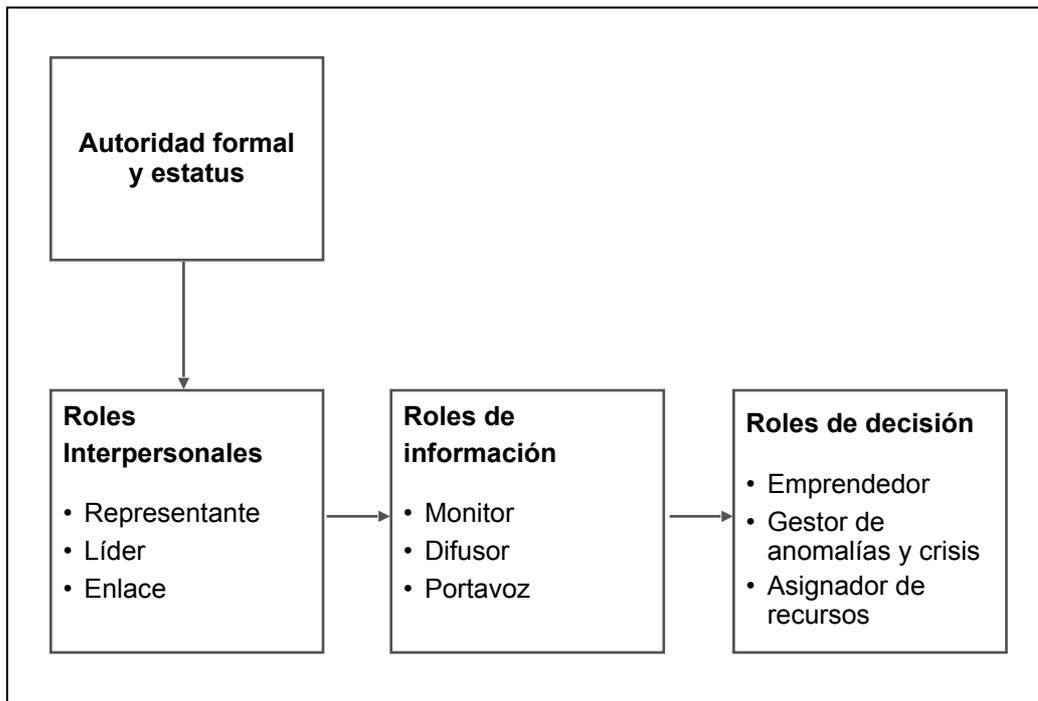
De acuerdo con un estudio ampliamente referenciado de Henry Mintzberg (1990), los directivos desempeñan tres tipos de roles distintos:

**1) Roles interpersonales:** emergen directamente de la autoridad formal del directivo e implican las relaciones con los miembros de la organización y con terceras partes. Los tres roles interpersonales que desempeña el directivo son el de representante o cabeza visible (con deberes que son de naturaleza esencialmente ceremonial: representar a la empresa ante la comunidad, atender a eventos sociales, tratar con clientes importantes, etc.); el de líder (deben trabajar con y a través de sus colaboradores para asegurar que se cumplen las metas de la organización y son los responsables últimos del éxito o fracaso de sus unidades organizacionales); y el de enlace (actúan como enlace, tanto en el trabajo con individuos y grupos de trabajo como desarrollando relaciones favorables con otros grupos de interés).

- 2) Roles de información:** los directivos son también los responsables de asegurar que las personas con las que trabajan tienen la suficiente información para hacer su trabajo de forma efectiva. Por la naturaleza misma de sus responsabilidades, se convierten en centros de comunicación de sus unidades y son también una fuente de información para otros grupos de trabajo. Entre los roles de información se destacan el de *monitor* (el directivo debe escanear constantemente el entorno tanto interno como externo de la empresa para identificar oportunidades y amenazas potenciales para sus grupos de trabajo y su organización); el de *difusor* (debe compartir y distribuir la información relevante que recaba entre los miembros de sus grupos de trabajo); y el de *portavoz* (tiene la responsabilidad de informar puntual y apropiadamente a accionistas, clientes, autoridades, etc. sobre el desempeño financiero de la empresa y su dirección estratégica, sobre sus compromisos sociales, o sobre el cumplimiento estricto de la ley y de las normativas vigentes, por ejemplo).
- 3) Roles de decisión:** en sus roles de decisión, los directivos procesan información para extraer conclusiones que deriven en iniciativas concretas. La información, en sí misma, no tiene sentido si no se utiliza para tomar decisiones empresariales. Y son los directivos quienes deben tomar estas decisiones. Deben comprometer a sus equipos con un determinado curso de acción y asignar recursos para que los planes del grupo puedan implementarse. Los roles de decisión que desempeña el directivo son el de *emprendedor* (el directivo, que monitoriza los cambios en el entorno que pueden convertirse en oportunidades, es quien inicia los proyectos para capitalizarlas); el de *gestor de anomalías y crisis* (debe afrontar conflictos y solucionar problemas a medida que vayan surgiendo); el de *asignador de recursos* (debe determinar qué proyectos recibirán recursos de la compañía y en qué medida); y el de *negociador* (el directivo puede tener que negociar con empleados, proveedores, clientes u otros grupos de trabajo. Independientemente del grupo de trabajo, el directivo es el responsable de todas las negociaciones necesarias para garantizar que el grupo está progresando hacia el logro de los objetivos de la organización).

La figura 2.1 resume los diez roles directivos señalados por Mintzberg, cada uno de ellos clasificado en su correspondiente categoría.

**Figura 2.1. Los roles directivos de Henry Mintzberg**



Fuente: Henry Mintzberg, *The Manager's Job: Folklore and Fact*, 1990.

### **Juan Antonio Pérez López. Las tres dimensiones del directivo**

Para Juan Antonio Pérez López (1993), profesor de Teoría de la Organización del IESE y director general de la escuela entre 1978 y 1984, las tareas directivas se asocian con tres elementos que se dan siempre y necesariamente en una organización:

- Un *propósito* o resultado a alcanzar a través del conjunto de acciones individuales
- Una *coordinación* de dichas acciones, de tal modo que su ejecución produzca el logro del propósito
- La *motivación* de cada una de las personas individuales para que decidan actuar del modo concreto requerido por la organización

Desde este punto de vista, señala tres tipos de actividades directivas que, a su vez, se corresponden con las tres dimensiones distintas que debe conjugar el directivo:

- **Actividades estratégicas:** determinan los resultados a alcanzar a través de las actuaciones concretas de la organización (*definición operacional del propósito*) → El directivo como *estratega*.
- **Actividades ejecutivas:** consisten en la determinación y comunicación de las acciones concretas que han de ser realizadas por cada persona para que la organización alcance aquellos resultados (*estructuración del propósito definido*) → El directivo como *ejecutivo*.

- **Actividades de liderazgo:** generan la motivación necesaria para que cada una de las personas individuales, efectivamente, desarrolle las actividades que le correspondan (*puesta en práctica del propósito*) → El directivo como *líder*.

Esta clasificación es importante, no sólo porque nos da una idea sobre las distintas funciones que debe llevar a cabo el máximo responsable de una organización, sino también porque, en función de cómo se combinen y del peso relativo que tenga cada una de ellas, depende en gran medida el estilo de dirección que se impone en la organización, como veremos en el apartado dedicado a los estilos de dirección.

### **2.2.5. Discrecionalidad directiva**

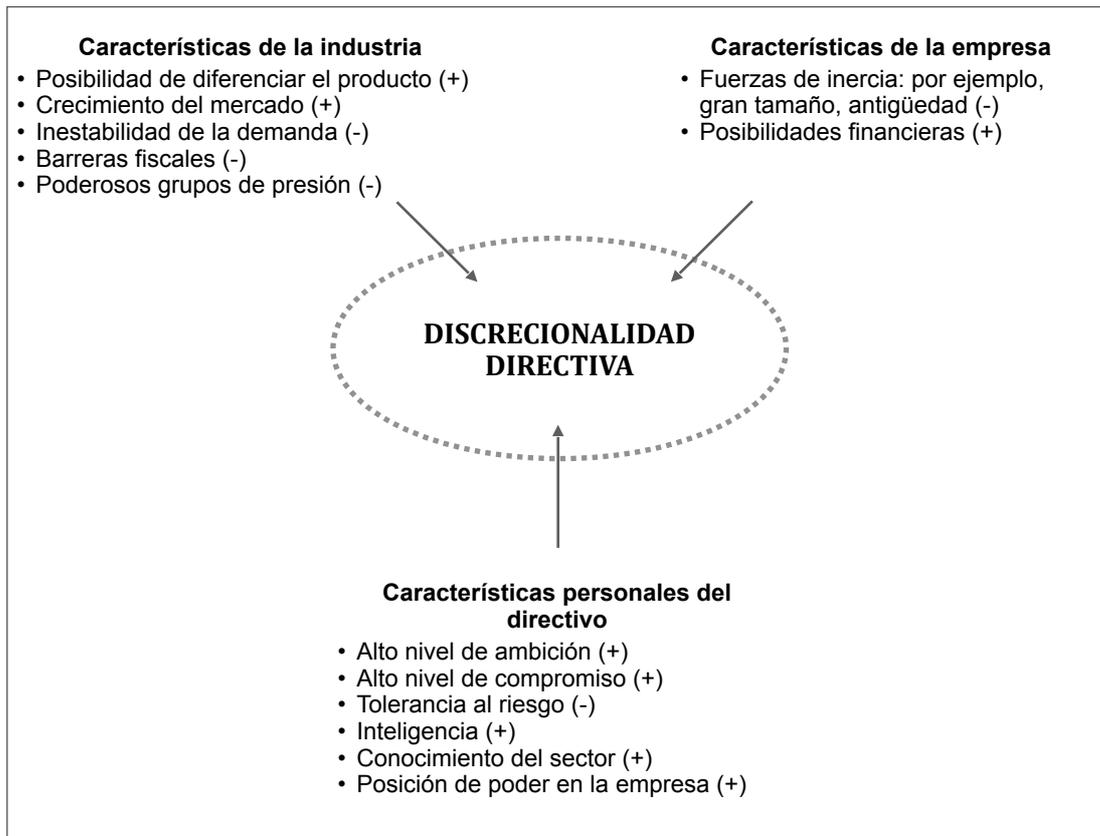
Hambrick y Finkelstein (1987), para reflejar el hecho de que el directivo, en ocasiones, se ve rodeado por fuerzas que limitan su poder de decisión, introdujeron el concepto de “discrecionalidad directiva” o “latitud de acción directiva”. Esto es así porque la empresa y el directivo se encuentran rodeados por fuerzas que tienen poder y pueden querer alterar el curso de la organización —un competidor, un proveedor, un cliente, un gobierno, o los propios accionistas.

En tal caso, su discrecionalidad, es decir, su capacidad para decidir, se verá reducida por esos factores. En otras palabras, pueden existir multitud de restricciones en el entorno competitivo o en la propia empresa que estén impidiendo al directivo tomar los cursos de acción que él desea. Restricciones que Hambrick y Finkelstein agrupan en tres grandes categorías:

- 1) Características de la industria:** estructura de la industria, número y tipo de competidores, crecimiento del mercado, posibilidad de diferenciar el producto, restricciones políticas o legales, etc.
- 2) Características de la empresa:** tamaño, antigüedad, cultura, disponibilidad de recursos, patrones de interacción entre los empleados, etc.
- 3) Características personales del directivo:** habilidades interpersonales, tolerancia al riesgo, grado de compromiso con la compañía y con sus objetivos estratégicos, nivel de autoconfianza, ambición, etc.

El modelo de discrecionalidad directiva propuesto por Hambrick y Finkelstein se resume en la figura 2.2.

**Figura 2.2. Discrecionalidad directiva**



Fuente: *Strategic Leadership: Top Executives and their Effects on Organizations*, Sidney Finkelstein & Donald C. Hambrick, 1996

### 2.2.6. Estilos de dirección

Hemos revisado los distintos enfoques que los académicos han dado a las cuestiones sobre cuáles son, o deberían ser, las funciones de la administración. Y acabamos de ver también como, a veces, éstas pueden verse limitadas o condicionadas por la discrecionalidad directiva.

Entre esas restricciones, Hambrick y Finkelstein citaban las relacionadas con las características propias del directivo: sus preferencias personales, su experiencia previa, sus rasgos de carácter, sus motivaciones, su forma de ejercer el poder... Entramos así de lleno en lo que comúnmente se denominan “estilos de dirección”, una especie de cajón de sastre en el que se suelen incluir todos aquellos factores que tienen que ver, no con *lo que hacen* los directivos (sus funciones), sino con *cómo lo hacen* (su estilo personal a la hora de dirigir).

Mucho se ha escrito en los últimos años sobre los distintos tipos de liderazgo que existen: autocrático, burocrático, democrático o participativo, transformacional, carismático, etc. Se han desarrollado, incluso, modelos y herramientas para tratar de

describir, analizar y prever el comportamiento de los líderes a partir de sus rasgos personales (Bolton y Grover Bolton, 1996), por su grado de inclinación hacia unos u otros objetivos (Blake y McCause, 1991), por la combinación de ciertas conductas ante determinadas circunstancias (Blanchard y Zigarmi, 1985) o en función del poder que ejercen, en cada momento y según el contexto, sobre sus subordinados (Tannenbaum, Weschler y Massarik, 1961). Aunque no vamos a entrar a detallar aquí el funcionamiento de los modelos citados, vale la pena recomendar el resumen que hace el profesor del IESE Carlos Rodríguez Lluesma (2001) en el capítulo “Estilos de dirección” incluido en *Paradigmas del liderazgo. Claves de la Dirección de Personas*, escrito junto con otros colegas del IESE.

Sin embargo, para este doctorando la referencia obligada al hablar de paradigmas de liderazgo es la de Juan Antonio Pérez López (1993) y su modelo antropológico, que tanto ha influido en la visión singular del IESE sobre lo que significa dirigir empresas (Andreu, Rosanas y Segarra, 2019).

Hemos visto en el punto dedicado a las funciones de la administración que Pérez López distinguía entre tres tipos distintos de actividades directivas o dimensiones del directivo: estratégicas, ejecutivas y liderazgo.

A esta clasificación, Pérez López añade otra: la de los criterios que adopta el directivo al evaluar las distintas alternativas en el proceso de la toma de decisiones. Decisiones que definen su estilo de dirección y que, a la vez, imponen un determinado paradigma de liderazgo en la organización. Así, Pérez López distingue entre tres tipos de criterios:

- 1. Criterio de eficacia:** una organización es eficaz si consigue los objetivos que se propone. Cuanto mejor consiga esos objetivos (con mayores resultados o con menores recursos), más eficaz será.
- 2. Criterio de atractividad:** una organización es atractiva si en ella hay posibilidades de aprendizaje. Y son esas posibilidades de aprendizaje las que hacen que esa empresa sea atractiva para muchas personas.
- 3. Criterio de unidad:** la unidad es el grado de identificación de los miembros de una organización con los objetivos de la misma. Una identificación que se produce, no por lo que cobran o lo que puedan aprender, sino porque lo que se hace en esa empresa satisface las necesidades de terceras personas —un cliente, un proveedor, la sociedad en su conjunto— y da sentido al trabajo realizado.

De la importancia y peso relativo que se dé a cada uno de estos distintos criterios, según Pérez López, se desprenden tres estilos o paradigmas de dirección:

- **Paradigma mecanicista: el directivo como estratega**

El directivo actúa en base a un criterio de eficacia, entendida como la maximización de los resultados de la organización. Y asume que sus colaboradores buscan también

esa maximización como único fin, es decir, que sus motivos son esencialmente extrínsecos. Los directivos y empresas que se mueven dentro de un esquema mecanicista ponen el acento en la estructura formal, en los sistemas formales y en la estrategia.

- **Paradigma psicosocial: el directivo como estratega y ejecutivo**

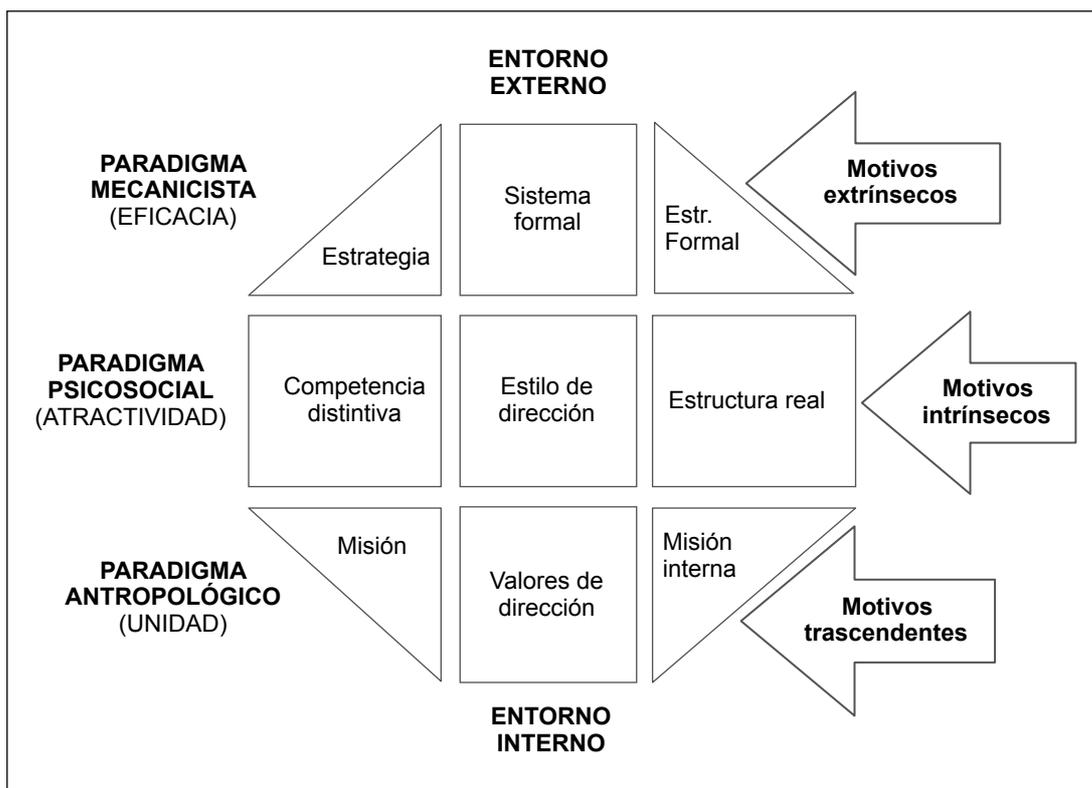
Según este enfoque, las personas no actúan movidas únicamente por motivos extrínsecos (un salario, una promoción, reconocimiento), sino también para cubrir otro tipo de necesidades como el aprendizaje, el sentido del logro o la superación de un reto (motivos intrínsecos). El objetivo de la empresa y de sus directivos ya no es solo la eficacia, sino también hacer la empresa atractiva para los que allí trabajan, ofreciéndoles oportunidades de aprendizaje con las que ellos puedan sentirse motivados y con las que la empresa refuerza sus competencias distintivas.

- **Paradigma antropológico: el directivo como estratega, ejecutivo y líder**

Según este modelo, la organización y sus máximos responsables tienen como finalidad, no solo conseguir la eficacia y la atractividad, sino también la unidad y la identificación de sus colaboradores con la empresa y su misión. Es decir, se considera y promueve la actuación basada en motivos trascendentes, que son aquellos cuyos resultados recaen en otras personas distintas de quien ejecuta la acción. Por ejemplo, la ayuda que se presta a un compañero de trabajo, la satisfacción de un cliente o el beneficio para la comunidad.

La teoría de Pérez López y su explicación de los tres paradigmas de dirección se resume en la figura del octógono empresarial (Figura 2.3.).

**Figura 2.3. El octógono empresarial**



Fuente: *¿Empresa o negocio? Distintos enfoques para la dirección de personas en las organizaciones* Chinchilla, N. y Pérez López, J.A., 1990

### 2.2.7. La dirección de empresas en los albores del siglo XXI

*Las turbulencias que el entorno ha traído durante los años noventa han obligado a las compañías a enfrentarse a una necesidad de transformación. En la era de la información y el conocimiento, solo a través del conocimiento, habilidades y motivación de los empleados será posible ser competitivo de forma sostenida. Manejar la variable humana de las organizaciones pasa al primer plano de la dirección de empresas.*

—Jaume Llopis y Joan E. Ricart

*¿Qué hacen los buenos directivos? El reto del siglo XXI*

El cambio de siglo anuncia cambios importantes en la manera de concebir cómo funcionan y se gestionan las organizaciones. La aparición y generalización de Internet y del resto de Tecnologías de la Información y la Comunicación; la globalización de la economía y la internacionalización de las operaciones; el advenimiento de la sociedad del conocimiento; la convergencia de tecnologías, mercados e industrias; el descenso en el coste de las comunicaciones; la digitalización y el cambio tecnológico acelerado...

Son fenómenos con un impacto global que se han ido gestando durante décadas, pero es en el siglo XXI cuando convergen y eclosionan, adoptando un carácter generalizado y masivo, y agitando el panorama empresarial hasta el punto de cuestionar las propias bases del sistema económico.

Y, por supuesto, obligan también a reconsiderar todo lo que hasta entonces creíamos saber sobre la dirección de empresas.

A continuación, veremos cómo algunos autores destacados en el campo del *management* y el liderazgo de organizaciones advierten ya sobre la necesidad de replantear algunas de las verdades establecidas y de reorientar las tareas, los roles y las prioridades directivas hacia nuevos horizontes para sobrevivir en entornos cada vez más complejos, dinámicos y cambiantes.

### **Peter Drucker: los cambios en el escenario**

Para Peter Drucker (2001), gurú de gurús y auténtico visionario del *management*, la entrada en el siglo XXI supone un cambio radical en algunos de los supuestos básicos que se habían dado por buenos desde que se inventara la corporación, alrededor de 1870, y hasta entonces. Supuestos que resumió en cinco puntos básicos:

1. La corporación es la 'dueña' y el empleado es el 'servidor', porque la corporación es la que posee los medios de producción.
2. La gran mayoría de los empleados trabajan a tiempo completo para la corporación.
3. La forma más eficiente de producir cualquier cosa es reunir en una sola administración la mayor cantidad posible de actividades necesarias para desarrollar el producto porque, como argumentó Ronald Coase, esto reduce los costes de transacción.
4. Los proveedores y especialmente los fabricantes tienen poder de mercado porque tienen información sobre un producto o servicio que el cliente no tiene y no puede tener.
5. Cualquier tecnología en particular pertenece a una y solo a una industria, y a la inversa, a cualquier industria en particular le pertenece una y solo una tecnología.

Ahora, argumentaba Drucker, cada uno de esos supuestos se ha invertido:

1. La corporación ya no es la dueña del empleado porque los medios de producción son el conocimiento, que es propiedad de los trabajadores del conocimiento y es altamente portátil.
2. Un número creciente de personas que trabajan para una organización no serán empleados de tiempo completo, sino empleados a tiempo parcial, temporarios, consultores, contratistas o empleados de un contratista de subcontratación.

3. Ya no tiene sentido reunir todo en una sola administración, porque (a) el conocimiento necesario para cualquier actividad se ha especializado en gran medida. Por lo tanto, es cada vez más costoso y también cada vez más difícil de mantener; y (b) Los costes de transacción se reducen drásticamente, en particular el coste de las comunicaciones.
4. El cliente ahora tiene toda la información. El fabricante dejará de ser un vendedor y, en cambio, se convertirá en un comprador para el cliente.
5. Hay pocas tecnologías únicas. Cada vez más, el conocimiento necesario en una industria determinada proviene de una tecnología o de una industria totalmente diferente.

La tabla 2.3. resume el cambio de paradigma descrito por Drucker.

**Tabla 2.3. El cambio de paradigma**

Los supuestos en el s. XX	La realidad en el s. XXI
1. La corporación es la 'dueña' y el empleado es el 'servidor', porque la corporación es la que posee los medios de producción.	1. La corporación ya no es la 'dueña' del empleado porque los medios de producción son el conocimiento, que es propiedad de los trabajadores del conocimiento y es altamente portátil.
2. La gran mayoría de los empleados trabajan a tiempo completo para la corporación.	2. Un número creciente de personas que trabajan para una organización no serán empleados de tiempo completo, sino empleados a tiempo parcial, temporarios, consultores, contratistas o empleados de un contratista de subcontratación.
3. La forma más eficiente de producir cualquier cosa es reunir en una sola administración la mayor cantidad posible de actividades necesarias para desarrollar el producto esto reduce los costes de transacción.	3. Ya no tiene sentido reunir todo en una sola administración, porque (a) el conocimiento necesario para cualquier actividad se ha especializado en gran medida. Por lo tanto, es cada vez más costoso y también cada vez más difícil de mantener; y (b) Los costes de transacción se reducen drásticamente, en particular el coste de las comunicaciones.
4. Los proveedores y especialmente los fabricantes tienen poder de mercado porque tienen información sobre un producto o servicio que el cliente no tiene y no puede tener.	4. El cliente ahora tiene toda la información. El fabricante dejará de ser un vendedor y, en cambio, se convertirá en un comprador para el cliente.
5. Cualquier tecnología en particular pertenece a una y solo a una industria, y a la inversa, a cualquier industria en particular le pertenece una y solo una tecnología.	5. Hay pocas tecnologías únicas. Cada vez más, el conocimiento necesario en una industria determinada proviene de una tecnología o de una industria totalmente diferentes.

Fuente: *Will The Corporation Survive?*, Peter F. Drucker, *The Economist*, 3 noviembre 2001

Para Steve Denning (2014), prestigioso columnista de la revista Forbes, autor de varios libros sobre *management* y miembro asesor del Global Peter Drucker Forum en Viena, el nuevo paradigma que anuncia Drucker significa un cambio fundamental en cómo los líderes piensan, hablan y actúan en el lugar de trabajo: “Mientras que la economía del siglo XX floreció con un espíritu de eficiencia y control, acentuado en las últimas décadas por los valores de interés propio y auto engrandecimiento, la economía del siglo XXI requerirá un espíritu de imaginación, exploración, experimento, descubrimiento y colaboración. Impulsado por el compromiso de hacer una diferencia positiva en el mundo”. Y eso implica:

- Un cambio desde el objetivo de ganar dinero al objetivo de deleitar a los clientes de manera rentable. La innovación no es una opción: es un imperativo. La única pregunta es cómo.
- Un cambio del control de individuos a una colaboración inspiradora entre equipos autoorganizados, redes y ecosistemas.
- Un cambio desde la coordinación del trabajo por la burocracia jerárquica a la vinculación dinámica, con enfoques iterativos de desarrollo con retroalimentación directa de los clientes e interacción con equipos y redes.
- Un cambio de una preocupación por el valor económico a un abrazo de valores que harán crecer la empresa y los ecosistemas que la acompañan, en particular la transparencia radical, la mejora continua y la sostenibilidad.
- Un cambio de comunicaciones de arriba a abajo a conversaciones horizontales. En lugar de decirles a las personas qué hacer, los líderes inspiran a las personas a través de los límites de la organización para que trabajen juntos en objetivos comunes.

### **Rosabeth Moss Kanter: el nuevo trabajo directivo**

Rosabeth Moss Kanter (1989), una de las mayores expertas mundiales en gestión del cambio, advierte: “el trabajo directivo está experimentando un cambio tan rápido y enorme que muchos directivos han tenido que ir reinventando su profesión sobre la marcha”. Con pocos precedentes que les puedan servir de guía, continúa, están viendo cómo la jerarquía se desvanece y cómo las fronteras que antes delimitaban cargos, tareas, departamentos e incluso la propia empresa se van difuminando. Se enfrentan a niveles extraordinarios de complejidad e interdependencia, mientras ven cómo las tradicionales fuentes de poder se van erosionando y como las viejas herramientas de motivación pierden su magia.

Para Moss Kanter, la causa es obvia. Las presiones competitivas están forzando a las corporaciones a adoptar nuevas estrategias y estructuras mucho más flexibles. Prácticas emergentes que ella agrupa bajo la etiqueta “post-emprendedoras”, ya que implican la aplicación de la creatividad y la flexibilidad propias del emprendimiento a negocios establecidos. Y nos da algunos ejemplos:

- Adquisiciones y desinversiones dirigidas a obtener combinaciones más enfocadas de las actividades de negocio
- Reducciones de personal directivo y niveles jerárquicos
- Uso creciente de las compensaciones ligadas al rendimiento
- Sustitución de las relaciones verticales entre superior y subordinado por relaciones horizontales entre pares
- Empresas que piden a sus departamentos corporativos y funcionales que adopten un rol más estratégico y que actúen con una mayor coordinación interdepartamental
- Empresas que, incluso, le dan la vuelta completamente a la estructura organizativa (por ejemplo, comprando a proveedores externos servicios que antes eran internos o formando alianzas estratégicas y acuerdos de partenariado proveedor-cliente), llevando las relaciones externas al interior de la organización, donde pueden influir en la política y la práctica de la empresa.

Estos cambios, explica, vienen altamente recomendados por expertos que instan a las organizaciones a ser más ágiles, más flexibles, menos burocráticas. Pero hasta ahora los teóricos han dado poca importancia a las realidades “dramáticamente alteradas” del trabajo directivo en esas organizaciones transformadas. Ni siquiera, añade Moss Kanter, somos capaces de encontrar las palabras adecuadas para describir las nuevas relaciones que se establecen. “Superiores” y “subordinados” no parecen términos apropiados. Tampoco “los jefes” y “su gente”, ya que eso implica más control y propiedad de la que actualmente ostentan los altos ejecutivos en muchas compañías. Además, las trayectorias profesionales ya no son directas y predecibles, sino que se han vuelto idiosincráticas y confusas.

Algunos gerentes experimentan el nuevo trabajo directivo como una pérdida de poder porque mucha de su autoridad solía venir de su posición jerárquica. Ahora que todo parece ser negociable por todo el mundo, se sienten confusos a la hora de movilizar y motivar a su equipo. Para otros, por el contrario, el cambio en roles y tareas ofrece un mayor poder personal.

Para entender qué es lo que los directivos deben hacer para conseguir resultados en la corporación post-emprendedora, necesitamos ver cómo ha cambiado la forma en que operan estas compañías. La nueva fotografía, según Moss Kanter, está compuesta por cinco elementos:

1. Hay un número mayor y más variedad de canales para actuar y ejercer influencia.
2. Las relaciones de influencia se desplazan de la vertical a la horizontal, es decir, de la cadena de mando superior-subordinado a las redes formadas entre iguales.
3. La distinción entre los que dirigen y los que son dirigidos se va difuminando, especialmente en términos de información, de control sobre las tareas asignadas y de acceso a las relaciones externas.
4. Las relaciones externas son cada vez más importantes como fuente de poder e influencia, e incluso para el desarrollo de la carrera profesional

5. Como resultado de los cuatro cambios anteriores, el desarrollo de las carreras se ha vuelto menos inteligible, pero también menos circunscrito. Hay menos rutas aseguradas para alcanzar el éxito. Pero, al mismo tiempo, las trayectorias profesionales están más abiertas a la innovación, lo que produce nuevas oportunidades.

Para ayudar a las empresas a implementar sus estrategias organizativas y competitivas, los directivos deben aprender nuevas formas de gestionar, enfrentar los cambios en sus propias bases de poder y reconocer la necesidad de encontrar nuevas formas de motivar a las personas.

En la nueva corporación, los directivos solo cuentan con ellos mismos para alcanzar el éxito. Deben aprender a dirigir sin la muleta de la jerarquía: la posición, el cargo y la autoridad ya no son herramientas adecuadas. No en un mundo en el que los subordinados son animados a pensar por ellos mismos y en el que los superiores deben trabajar en sinergia con otros departamentos e incluso con otras compañías.

El éxito, cada vez más, depende de saber recurrir a las fuentes adecuadas para obtener buenas ideas, de averiguar qué colaboración se necesita para actuar sobre esas ideas y de trabajar con ambas para generar resultados. Para agregar valor, los directivos deben pensar y trabajar más allá de fronteras. En resumen, el nuevo trabajo directivo implica formas muy diferentes de obtener y usar el poder. Moss Kanter llega a asegurar, incluso, que “el ejecutivo de hoy debe regatear, negociar y vender ideas como lo haría cualquier otro político”.

## **Henry Mintzberg: desenmascarando los mitos sobre el alto directivo**

Según Henry Mintzberg, existen cuatro mitos (Mintzberg, 1989) acerca del trabajo del alto directivo que no se sostienen si los sometemos a un cuidadoso escrutinio de los hechos.

Eso hizo él con un grupo de cinco de cinco directores ejecutivos estadounidenses de organizaciones medianas y grandes —una consultora, una empresa de tecnología, un hospital, una empresa de bienes de consumo y un sistema escolar— a los que estudió de forma sistemática y estructurada a lo largo de una semana intensiva de observación para cada ejecutivo (Mintzberg, 1973).

### **• Mito 1: El directivo es un planificador sistemático y reflexivo**

Hechos: Numerosos estudios han constatado que los directivos trabajan a un ritmo implacable y que sus actividades se caracterizan por la brevedad, la variedad y la discontinuidad. Suelen estar muy orientados a la acción y muy poco a la reflexión. Según Mintzberg, los directivos no suelen seguir un patrón definido para gestionar su tiempo, sino que saltan de un asunto a otro respondiendo a las necesidades de cada

momento. La reflexión y la planificación, por tanto, están implícitas en sus acciones diarias. No son un proceso abstracto y separado del resto de quehaceres al que el directivo reserve un determinado espacio y tiempo en su agenda.

• ***Mito 2: El directivo eficaz no tiene que llevar a cabo obligaciones con regularidad***

Hechos: A los directivos se les dice constantemente que pasen más tiempo planificando y delegando y menos tiempo con las actividades diarias de la gestión, como hablar con clientes o participar en negociaciones. Sin embargo, la realidad demuestra que el directivo afronta obligaciones diarias como analizar el entorno, participar en actos de empresa, hablar con clientes importantes, participar en negociaciones, atender visitas, etc. Un considerable número de tareas que consumen una cantidad importante de su tiempo. De hecho, y según sus propias observaciones, el directivo dedica entre el 90 y el 95% de su tiempo a gestionar el día a día, y solo el 5-10% a la estrategia.

• ***Mito 3: El alto directivo necesita información agregada, y los sistemas de información formales son la mejor manera de obtenerla.***

Hechos: Los directivos prefieren, por encima de los documentos formales, las llamadas telefónicas y las reuniones personales. Según el estudio de Mintzberg, el 80% del tiempo directivo se consume en comunicación verbal. Y dedican especial atención a las comunicaciones más informales, como rumores y especulaciones, porque su experiencia les dice que los rumores de hoy pueden ser los hechos del mañana. Y ese tipo de información, viva y actualizada, no suele quedar reflejada en los sistemas de información formales.

• ***Mito 4: La dirección de empresas se está convirtiendo en una ciencia y en una profesión.***

Hechos: Para casi cualquier definición de ciencia y profesión, esta afirmación es falsa. Una ciencia implica la promulgación de unos procedimientos o programas de actuación sistemáticos y determinados analíticamente. Si ni siquiera somos capaces de identificar qué procedimientos utilizan los directivos para llevar a cabo sus tareas, ¿cómo podemos prescribirlos científicamente? ¿Y cómo podemos llamar a la dirección de empresas profesión si no podemos especificar qué deben aprender los directivos?

Teniendo en cuenta los hechos sobre el trabajo de la alta dirección, concluye Mintzberg, podemos ver que el trabajo del alto directivo es enormemente complicado y difícil. Los directivos están sobrecargados de trabajo, pero no pueden delegar fácilmente. Como resultado, se ven obligados a trabajar en exceso y a realizar muchas tareas de manera superficial. La brevedad, la fragmentación y la comunicación verbal caracterizan su trabajo. Y, sin embargo, estas son las características propias del trabajo de dirección, las mismas que han impedido los intentos científicos de mejorarlo. De ahí que los “científicos de la gestión” y los teóricos del management se hayan centrado en

las funciones más especializadas de la gestión, donde es más fácil analizar los procedimientos y cuantificar la información más relevante.

Mintzberg, por su parte, propone una “vuelta a los básicos” en la descripción del trabajo directivo. Un trabajo que, en su opinión, puede describirse en términos de los distintos “roles” o conjuntos organizados de comportamientos identificados con la posición del alto directivo (ver página 46).

En 2014, Mintzberg publicó *Managers, not MBAs: A Hard Look to the Soft Practice of Managing and Management Development*, un libro en el que ataca duramente a los programas de MBA (Master in Business Administration) que se ofrecen en las escuelas de negocio. Critica que se ponga énfasis en las técnicas de dirección, en el análisis sistemático, en la poca ciencia, según él, que hay en la dirección de empresas. Argumenta que la dirección de empresas no es una ciencia, sino que es un arte que tiene mucho que ver con la visión del emprendedor y la experiencia del directivo, cosas que no se enseñan en los programas de máster (Mintzberg, 2004).

“El MBA entrena a las personas equivocadas de la manera equivocada con las consecuencias equivocadas. Usar el aula para ayudar a desarrollar a personas que ya practican la dirección es una buena idea, pero pretender crear directivos a partir de personas que nunca han dirigido es una farsa.”

Para Mintzberg, el *management* es una práctica que contiene una gran parte de experiencia, con un componente de arte o visión, y algo de ciencia y análisis.

### **Ghoshal & Bartlett: más allá de la estrategia**

Para Sumantra Ghoshal y Christopher Bartlett, profesores de la London School of Economics y de la Harvard Business School, respectivamente, el nuevo entorno competitivo hace necesario un replanteamiento de las funciones de la alta dirección. La globalización de la economía, los cambios tecnológicos, la convergencia de mercados e industrias, la desregulación y el papel creciente del conocimiento como recurso escaso y crítico, desplazando al capital financiero, hacen que el verdadero desafío para el director general sea el de crear un entorno en el que pueda desarrollarse este activo (Ghoshal y Bartlett, 1997).

Para Ghoshal y Bartlett, los altos ejecutivos de las grandes empresas deben moverse más allá de la estrategia, la estructura y los sistemas, hacia un nuevo marco de trabajo construido sobre el propósito, los procesos y las personas. Pero veamos con más detalle qué motiva y en qué consiste exactamente la evolución en cada una de estas dimensiones:

### **1) De fijar la ESTRATEGIA a definir un PROPÓSITO**

Cuando las empresas eran más pequeñas y estaban menos diversificadas, fijar la estrategia de negocio era una tarea relativamente sencilla. Sin embargo, a medida que las compañías ganan en tamaño y complejidad, pensar que el director puede seguir siendo el principal y único estratega de la empresa es poco realista. En primer lugar, porque no existe ninguna herramienta de análisis que le permita mantener un control total de la estrategia. Y, en segundo lugar, porque en entornos en los que el conocimiento cambia a gran velocidad y a menudo se encuentra en la gente que está en la primera línea del negocio o requiere de un cierto nivel de especialización, el director general difícilmente puede disponer del conocimiento específico necesario para tomar decisiones tan sofisticadas como las que requieren determinados planteamientos estratégicos.

Por eso Ghoshal y Bartlett sostienen que, en lugar de concentrar sus esfuerzos en desarrollar y refinar estrategias que resulten incompletas o puedan quedar rápidamente desfasadas, los altos directivos deberían dedicar más tiempo a crear una cultura corporativa que permita a los propios empleados, desde niveles inferiores, desarrollar más iniciativas estratégicas. Crear una misión, un propósito corporativo vigorizante que permita a los empleados identificarse con la empresa, que dé sentido a sus trabajos y con la que estén dispuestos a comprometerse.

### **2) De diseñar la ESTRUCTURA a organizar PROCESOS**

Muchas empresas, durante la expansión internacional que vivieron en las décadas de 1970 y 1980, crearon estructuras —sistemas formales— para poder gestionar organizaciones cada vez más grandes y complejas. Sin embargo, esas formas organizativas cada vez más rígidas y burocráticas conducen a unas relaciones jerárquicas fuertes, en las que la iniciativa emprendedora de los empleados y la difusión del conocimiento dentro de la empresa se hacen cada vez más difíciles, lo que inevitablemente resta flexibilidad y capacidad de innovación a las organizaciones.

Ghoshal y Bartlett opinan que, en lugar de malgastar su tiempo dibujando las líneas y cajas de los organigramas formales, los directores generales deberían invertirlo en descubrir nuevos roles y relaciones dentro de su empresa. Los directivos, insisten, deberían enfocar su atención en fomentar un espíritu emprendedor entre los empleados, crear un contexto que propicie el desarrollo del conocimiento de los empleados y facilite los procesos de auto-renovación.

### **3) De gestionar SISTEMAS a desarrollar PERSONAS**

Para controlar aquellas partes del negocio de las que está más alejado, y para evitar que los empleados se desvíen de los objetivos establecidos, el director general dota a la empresa de unos sistemas —un conjunto de normas, procedimientos y políticas— que definen lo que debe hacerse y cómo debe hacerse. Sin embargo, argumentan Ghoshal y Bartlett, al hacer la actividad de los empleados más predecible y

controlable, estos mecanismos también erosionan su creatividad e iniciativa. La pasividad y resignación de los empleados suelen ser el resultado de estos férreos sistemas de control.

El director general, en lugar de confiar en sistemas de información, planificación y control, debería poner más énfasis en el desarrollo de personas clave para determinados puestos en la organización. En lugar de depender exclusivamente de sistemas de control, debería crear una cultura corporativa que influya en los comportamientos y actitudes de los empleados. En lugar de intervenir con acciones correctivas, debería encontrar nuevos modos de influir en la motivación de los individuos. En definitiva, los directivos deberían enfocarse más a desarrollar personas clave dentro de la empresa, lograr que sus empleados entiendan los objetivos de la compañía, y manejar la información de interés a través de las relaciones personales.

En un artículo publicado conjuntamente en Harvard Business Review (Ghoshal y Bartlett, 1994), lo resumían así:

*“Los altos directivos de las empresas exitosas comparten una filosofía sorprendentemente consistente. En primer lugar, ponen menos énfasis en seguir un plan estratégico claro que en construir un propósito corporativo rico y atractivo. En segundo lugar, se centran menos en el diseño de estructuras formales y más en el de procesos de gestión efectivos. Y, finalmente, están menos preocupados por controlar el comportamiento de los empleados que por desarrollar sus capacidades y ampliar sus perspectivas. En suma, han pasado de la antigua doctrina de estrategia, estructura y procesos, a un modelo más flexible y orgánico basado en el desarrollo del propósito, los procesos y las personas”.*

### **John P. Kotter: la diferenciación entre gestión y liderazgo**

*“Ellos no hacen planes, no solucionan problemas, ni siquiera organizan a las personas. Lo que de verdad hacen los líderes es preparar a las organizaciones para el cambio y ayudarlas a enfrentarlo mientras lo atraviesan”.*

—John P. Kotter, *What Leaders Really Do*,  
*Harvard Business Review*, diciembre 2001

Para John P. Kotter (Kotter, 2001), autor reconocido mundialmente en materia de liderazgo, gestión y liderazgo son dos sistemas de acción distintos y complementarios.

La gestión se ocupa de enfrentar la complejidad. Sus prácticas y procedimientos son en gran medida una respuesta a uno de los acontecimientos más significativos del siglo XX: la aparición de las grandes organizaciones. Sin una buena gestión, las empresas complejas tienden a volverse de tal manera caóticas que incluso ponen en riesgo su propia existencia. La buena gestión aporta un grado de orden y consistencia a dimensiones clave como la calidad y la rentabilidad de los productos.

El liderazgo, por contraste, se ocupa de enfrentar el cambio. Parte del motivo por el que ha llegado a ser tan importante en años recientes es que el mundo de los negocios se ha vuelto más competitivo y volátil. Cada vez son más necesarios más cambios y de mayor envergadura para sobrevivir y competir eficazmente en este nuevo entorno. Y más cambios requieren siempre de más liderazgo.

Cada sistema de acción implica decidir lo que se debe hacer, crear redes de personas y relaciones que puedan llevar a cabo una agenda, y posteriormente asegurarse de que esas personas hagan el trabajo. Pero cada uno realiza estas tres tareas de forma diferente.

- **Planificar y elaborar presupuestos vs. Fijar una orientación**

El objetivo de la gestión es la previsibilidad, los resultados ordenados. La función del liderazgo, por el contrario, es producir el cambio. Fijar la dirección de ese cambio, por tanto, es un trabajo esencial. No hay nada místico en ese trabajo, pero sí es un proceso más inductivo que el de la planificación y elaboración de presupuestos. Implica la búsqueda de patrones y relaciones que ayuden a explicar las cosas y a establecer vínculos. Y no produce planes detallados, sino que la fijación de una orientación da como resultado visiones y estrategias generales para realizarlas. Describen una empresa, tecnología o cultura corporativa en términos de qué deberían llegar a ser en el largo plazo y articulan una vía factible para alcanzar ese objetivo.

- **Organizar y dotar de personal vs. Alinear personas**

Los gestores buscan el encaje correcto entre personas y trabajos. Es, esencialmente, un problema de diseño: establecer sistemas que aseguren que los planes se implementan de manera precisa y eficiente. Los líderes, en cambio, buscan el encaje correcto entre las personas y la visión. Es más un problema de comunicación: consiste en agrupar a un número grande de personas, dentro y fuera de la organización, primero para creer en un futuro alternativo y después para tomar la iniciativa hacia la consecución de esa visión compartida.

- **Controlar actividades y resolver problemas vs. Motivar e inspirar**

La gestión se esfuerza en hacer fácil para las personas la tarea de completar sus rutinas de trabajo día tras día. Pero, dado que enfrentar las inevitables barreras al cambio requiere de altas dosis de motivación y energía, los líderes tratan de “tocar” a

las personas en sus niveles más profundos, incitándolas a desarrollar un sentido de pertenencia, idealismo y autoestima.

La tabla 2.4. resume los puntos básicos de la diferenciación que hace John P. Kotter entre gestión y liderazgo.

**Tabla 2.4. La diferenciación entre gestión y liderazgo**

GESTIÓN	LIDERAZGO
Planificar y elaborar presupuestos	Fijar una orientación
Organizar y dotar de personal	Alinear personas
Controlar actividades y resolver problemas	Motivar e inspirar

Fuente: *What Leaders Really Do*, John P. Kotter, 2001

### **Llopis y Ricart: qué hacen los buenos directivos en el siglo XXI**

Jaume Llopis y Joan E. Ricart, ambos profesores de Dirección Estratégica en IESE Business School, llevan más de diez años invitando a los máximos ejecutivos de compañías de todo tipo a participar en sus clases del MBA para compartir con los alumnos su quehacer diario: cómo organizan su trabajo, como gestionan su agenda y cuáles son sus prioridades. Aprovechando su testimonio y complementándolo con una serie de entrevistas personales, decidieron iniciar un trabajo de campo cuyos resultados quedaron plasmados en dos libros, uno publicado en 2007 (Llopis y Ricart, 2007) y otro publicado en 2013 (Llopis y Ricart, 2013).

Lo que hallaron, según ellos mismos relatan, puede resumirse en cuatro prioridades fundamentales:

#### **1. Crear un FUTURO y comunicarlo**

Todos los directivos entrevistados por Llopis y Ricart compartieron con ellos sus preocupaciones sobre el futuro de la organización. Un rol, dicen, que puede trivializarse pero que es extremadamente importante. Y que implica hacer el ejercicio de anticipar los cambios, de detectar amenazas y oportunidades, de crear nuevos espacios para competir... Si el máximo ejecutivo de una compañía no piensa en el futuro, ¿quién se supone que lo va a hacer?

Para poder actuar como 'sensores', añaden, los directivos deben conocer bien sus negocios, la industria, los clientes, los competidores. Pero también deben hacer el

esfuerzo de considerar, de imaginar, de crear un futuro. Necesitan desarrollar una visión de largo plazo y ser capaces de transmitirla a toda la organización. En este contexto, su análisis mostró dos puntos muy importantes. La mayoría de los directivos de la muestra tenían un enfoque extremo en los clientes y en los competidores. Si bien se referían también a otros actores relevantes, el enfoque clave era la intimidad con el cliente y la evaluación comparativa (*benchmarking*). Además, a medida que aumenta la globalización y la complejidad, los negocios complementarios y los ecosistemas adquieren cada vez una mayor importancia, así como las relaciones con agencias gubernamentales, reguladores y diferentes asociaciones.

Los planes de futuro se reflejan en una estrategia clara que puede ser comunicada y que ayuda a movilizar al conjunto de la organización hacia una dirección determinada.

## **2. Adaptar constantemente el MODELO DE NEGOCIO**

Competir en el siglo XXI significa hacerlo en un contexto de una rivalidad y una exigencia nunca antes vistas, ya que surgen alternativas y emergen nuevos competidores, incluso de otras latitudes y de otras industrias, nuevas ideas y modelos de negocio disruptivos: las ventajas competitivas de hoy pueden dejar de serlo mañana, pues pueden ser rápidamente sustituidas o resultar inadecuadas en el futuro. Por lo tanto, en su lucha por asegurarse un futuro, los altos directivos necesitan replantear, reconfigurar e incluso reinventar constantemente sus modelos de negocio.

Así, los directivos analizados hablaron acerca de la adaptación constante, del cambio continuo, de la renovación, destacando que ya nada es para siempre y que la única constante es el cambio.

Por supuesto, las reglas para la adaptación del modelo de negocio difieren entre compañías y directivos. Pero encontraron coincidencias y soluciones recurrentes como la búsqueda de la diferenciación, el enfoque en la calidad, la apuesta por la innovación o el cuidado por los detalles para hacer el trabajo de la mejor manera posible, buscando la excelencia en todos los procesos de la organización. Las compañías están descubriendo modelos de negocio innovadores para desarrollar y sostener ventajas competitivas que les permitan conducir a la organización hacia un futuro. Esta es una capacidad creativa, orientada al diseño, que resulta fundamental en el paisaje competitivo actual.

## **3. Las PERSONAS en el centro de la organización**

Muchas culturas corporativas destacan a las personas, al capital humano, y/o el conocimiento como los recursos clave y principal ventaja competitiva de las organizaciones. Pero los directivos de la muestra, además, demostraron tener un claro compromiso con las personas que se manifestó en términos del tiempo que dedican y del esfuerzo que realizan en este área. Piensan a menudo en las

capacidades que necesitan para alcanzar el futuro que desean para la organización y desarrollan el talento que necesitan sus respectivas organizaciones.

Llopis y Ricart destacan, en este sentido, tres elementos comunes que observaron en su investigación:

- 1) El tiempo y la dedicación de la alta dirección a la gestión del talento y al desarrollo de equipos. Todos los directivos ponían un gran esfuerzo en buscar y desarrollar a personas con un alto potencial y en hacer un seguimiento actuando como mentores.
- 2) Un segundo elemento clave en la dirección de personas es la gestión del reto y el riesgo: dar a las personas un cometido adecuado, permitirles crecer y aprender, desafiar el *statu quo* y tomar riesgos cuando sea necesario. Todos reconocen que este es un trabajo fundamental, ya que equilibra la asignación de tareas con las oportunidades de crecer y desarrollarse, que son esenciales, no solo para tener el mejor equipo hoy, sino un equipo de alto rendimiento el día de mañana.
- 3) Finalmente, la gestión del talento y la asignación de tareas deben combinarse con la demanda de un alto nivel de rendimiento y con el impulso de la excelencia en todos los niveles de la organización. Esta tarea no es una consecuencia de las dos anteriores, sino una prioridad en si misma. Y una en la que los buenos directivos invierten mucho tiempo: dirigir organizaciones en nuestro siglo es dirigir a las personas como el centro de cualquier actividad en la empresa.

#### **4. Integrar con una ESTRATEGIA INSTITUCIONAL**

Esencialmente, esto consiste en dotar de sentido a cualquiera de las tareas que se realizan en la organización. Mientras que las tres prioridades anteriores resultan bastante previsibles —surgen en otros estudios, quizá con otras palabras o subdivididas de diferentes maneras, pero son prácticamente constantes en la mayoría de estudios—, en el trabajo de Llopis y Ricart surgió una tarea fundamentalmente diferente que integra todo en la organización y es una prioridad única y exclusiva para la alta dirección de una empresa. Una tarea que ellos llamaron integrar con una *estrategia institucional*.

La estrategia institucional integra los *principios y valores organizativos*, los *propósitos institucionales* y la *filosofía de funcionamiento* que subyacen en la compañía. Es la base que apoya, integra y coordina todos los objetivos y metas de la organización.

- *Principios y valores organizativos*: son fundamentales en cualquier organización; y los altos directivos no solo deben cumplir con ellos, sino que deben vivirlos y compartírselos practicando con el ejemplo. La figura del primer ejecutivo debe personificar los valores organizativos que la empresa demanda de sus empleados, de modo que puedan tener como referencia un modelo a seguir.
- *Propósitos institucionales*: los altos directivos de éxito no se conforman con alcanzar los resultados que se han propuesto conseguir, sino que constantemente se preguntan qué tipo de organización quieren dirigir y cómo lograr ese tipo de

empresa. Buscan uno o varios propósitos que les impulsen a mejorar, que den sentido al esfuerzo colectivo más allá de las cifras del negocio. Por ejemplo, ser una empresa lo suficientemente atractiva como para atraer y retener a personal con un alto potencial de desarrollo, lograr implantar una cultura innovadora y de mejora continua que garantice su continuidad futura, o crear una organización en la que todos los miembros compartan unos mismos valores, ya que ese es un paso fundamental para crear un compromiso emocional entre la empresa y sus empleados.

- *Filosofía de funcionamiento*: los estándares de rendimiento, la excelencia en el desempeño de las funciones, la capacidad para construir y liderar equipos, de delegar en ellos, de escuchar y apoyar a todos los colaboradores, el trato y el contacto personal con los empleados... La forma de conducirse de la alta dirección en este tipo de responsabilidades marca la pauta para el resto de la organización y también forma parte de la estrategia institucional, ya que tiene una influencia directa en el desarrollo de las personas, en su identificación con la empresa y en su compromiso con las metas establecidas.

En definitiva, concluyen Llopis y Ricart, “la alta dirección tiene una prioridad exclusiva importantísima que integra y unifica las anteriores, aportando guía y dirección a todo el equipo directivo, una prioridad que hemos llamado estrategia institucional”, cuyos elementos quedan recogidos en la tabla 2.5.

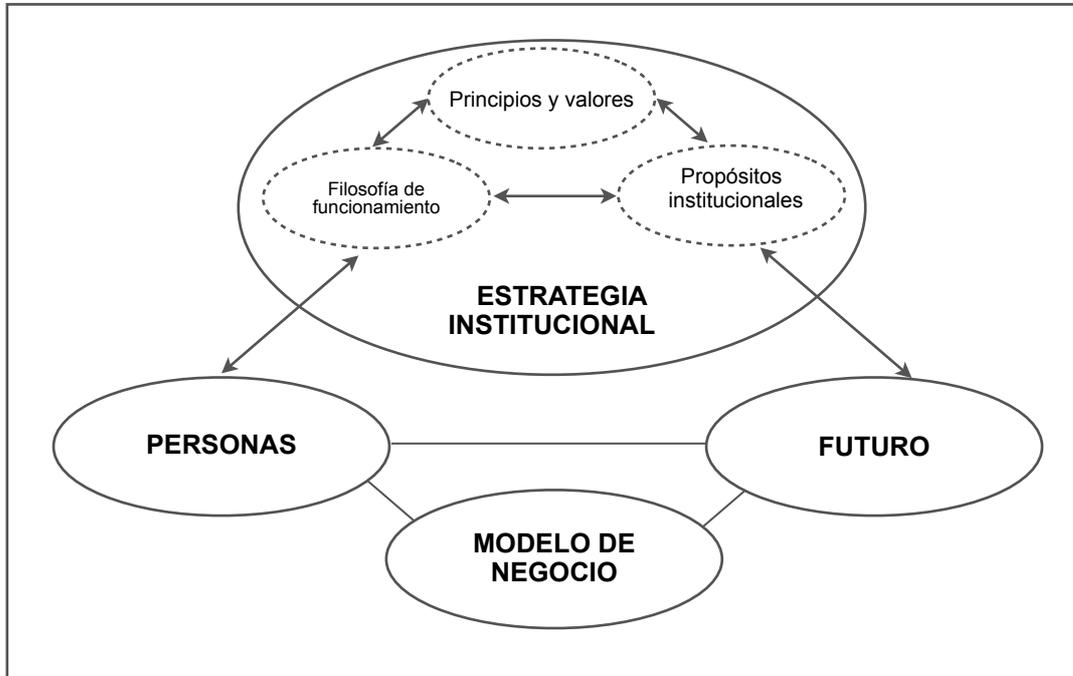
**Tabla 2.5. Componentes de la estrategia institucional**

Estrategia institucional		
Principios y valores organizativos	Propósitos institucionales	Filosofía de funcionamiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación de los valores</li> <li>• Cultura organizativa estable</li> <li>• Compromiso social de la empresa</li> <li>• Cuidado de las personas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atracción de talento directivo</li> <li>• Proceso de continua transformación</li> <li>• Compromiso emocional de los empleados</li> <li>• Proceso de integración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos estándares de rendimiento</li> <li>• Creación de un equipo de alto rendimiento</li> <li>• Ejecución con contacto personal</li> <li>• Gestión participativa y delegación</li> <li>• Continuo seguimiento de prioridades y objetivos</li> </ul>

Fuente: *Qué hacen los buenos directivos. El reto del siglo XXI*. Jaume Llopis y Joan E. Ricart, 2013

La figura 2.4. ilustra el modelo completo sobre las prioridades de la alta dirección en el siglo XXI propuesto por Llopis y Ricart.

**Figura 2.4. Prioridades de la alta dirección en el siglo XXI**



Fuente: *Qué hacen los buenos directivos. El reto del siglo XXI.* Jaume Llopis y Joan E. Ricart, 2013

## RESUMEN

En este capítulo hemos hecho una revisión de la literatura académica sobre la teoría y la práctica del *management* moderno desde sus orígenes, a principios del siglo XX, hasta los albores del siglo XXI, que como hemos podido ver marca un punto de inflexión importante en la discusión de los roles, tareas y prioridades que caracterizan el trabajo del primer ejecutivo de una compañía.

La entrada en el nuevo siglo supone un cambio de paradigma respecto a los supuestos en los que se había fundamentado hasta entonces la dirección de empresas. Por lo que algunos autores destacados en el campo del *management* y el liderazgo de organizaciones, como hemos visto, advierten ya de la necesidad de cuestionar algunas de las verdades generalmente establecidas y comúnmente aceptadas sobre la dirección de empresas, y de recalculer las coordenadas que deben guiar el trabajo del director general al frente de la organización.

En el capítulo siguiente ahondaremos en este problema, destacando y describiendo los cambios recientes que justifican ese replanteamiento de las funciones y atribuciones del director general. Y constataremos que existe una oportunidad de investigación en el análisis de cómo todos estos cambios (y los que están por venir) están afectando a la labor del director general. Una materia que ha sido relativamente poco estudiada y en la que tenemos intención de arrojar algo de luz. Y, finalmente, sentaremos las bases del trabajo de investigación que hemos diseñado para poder realizar alguna contribución novedosa en el ámbito de la dirección general de empresas y, más concretamente, en la necesaria actualización de las prioridades directivas y de los estilos de liderazgo necesarios para competir con éxito y asegurar la continuidad de las organizaciones en el siglo XXI.



## **PARTE II: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**



# Capítulo 3. Diseño de investigación

## 3.1. Introducción

En este capítulo sentamos las bases del trabajo de investigación que llevaremos a cabo en los capítulos sucesivos: las motivaciones, el planteamiento, la estructura y la base metodológica. Empezaremos con la identificación del problema detectado en la revisión del estado de la cuestión, que nos llevara a constatar la existencia de una oportunidad de investigación en el análisis de cómo los cambios recientes en el entorno competitivo y en las formas de organización y gestión de las empresas están redefiniendo el trabajo del director general. Y, a continuación, abordaremos el diseño de la investigación que hemos planteado, tanto desde el punto de vista de su estructura y fases como en lo que respecta a la metodología empleada.

## 3.2. El problema detectado

La mayoría de los análisis y teorías revisados en el estado del arte, a pesar de mantener cierta vigencia, no contemplan el impacto global de cambios recientes y trascendentales que han transformado rápida y radicalmente el entorno en el que operan las empresas. Cambios que, a su vez, han motivado otros en el modo en que las compañías organizan y gestionan sus recursos, desembocando en nuevas estrategias, posicionamientos y formas de organización. Y que, según la hipótesis de partida que guiará este trabajo de investigación, están redefiniendo también las funciones y atributos de la dirección general.

Veamos a continuación cuáles son estos cambios, ya que uno de los propósitos de nuestra investigación será, precisamente, analizar cómo afectan tanto a las organizaciones como a los responsables de dirigir las. Sin ánimo de ser demasiado exhaustivos, reseñamos a continuación los que consideramos más relevantes. Los hemos dividido en tres grandes categorías: (1) cambios en el entorno competitivo, (2) cambios en la organización y gestión de las empresas y (3) cambios en las prácticas y estilos de dirección.

### 1) Cambios en el entorno competitivo

Los cambios sociales, económicos y políticos que se han producido en las últimas décadas han transformado radicalmente el entorno en el que operan las empresas, haciéndolo mucho más complejo, dinámico y volátil. Entre los más significativos y de mayor impacto cabe destacar:

- 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

## **2) Cambios en la organización y gestión de las empresas**

Los cambios en el entorno señalados en el apartado anterior, con todas sus derivadas e implicaciones, han provocado la necesaria reacción de las empresas, que han respondido transformando y adaptando al nuevo contexto sus estrategias competitivas, sus modelos de negocio y la organización y gestión que hacen de sus recursos. Entre los más significativos destacamos:

- 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)

## **3) Cambios en las prácticas y estilos de dirección**

La tesis de partida de nuestro proyecto de investigación es que los cambios en el entorno competitivo y los cambios que las empresas han acometido para adaptarse a las nuevas circunstancias están transformando la función de la dirección general y haciendo evolucionar tanto sus prioridades como sus estilos de liderazgo. Pero, ¿en qué sentido? ¿de qué manera? Eso es precisamente lo que pretendemos averiguar. Y lo haremos tratando de dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación:

Pregunta de investigación:

*¿Cómo están cambiando y evolucionando las prácticas y estilos de dirección para adaptarse a los cambios en el entorno competitivo y a los cambios en la organización y gestión de las empresas?*

Una pregunta, de carácter genérico, que a efectos prácticos hemos desglosado en una serie de sub-preguntas más concretas a las que también trataremos de dar respuesta. Por ejemplo:

- *¿Cómo ha cambiado la función del director general?*
- *¿Qué caracteriza a los líderes empresariales del siglo XXI?*
- *¿Tienen que asumir nuevas funciones?*
- *¿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?*

### **3.3. La oportunidad de investigación**

En nuestra opinión, existe una oportunidad de investigación y la posibilidad de realizar una contribución novedosa en el análisis de cómo los cambios acontecidos en los últimos 10-15 años, tanto dentro como fuera de la organización, están redefiniendo los roles y prioridades de la alta dirección.

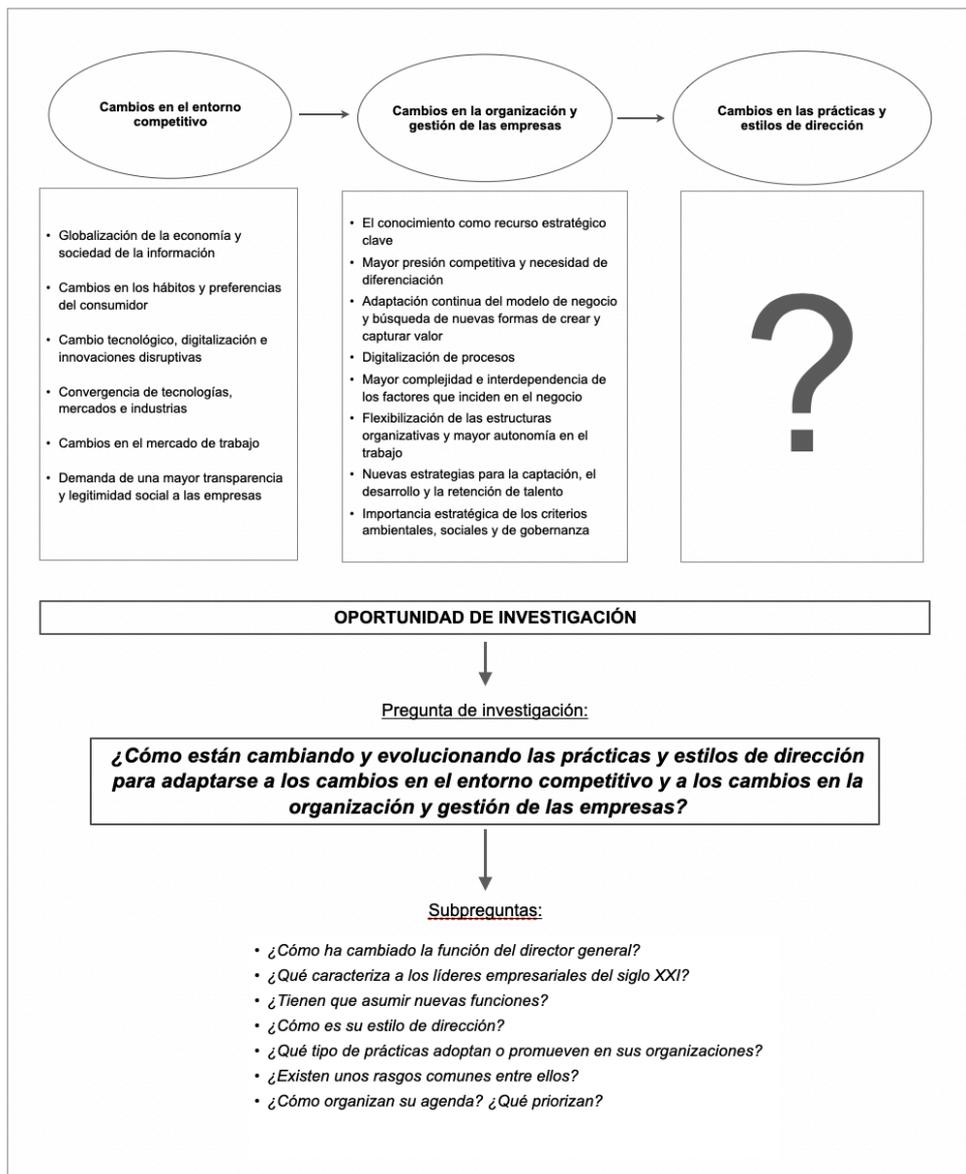
Desde que Henri Fayol, hace más de 100 años, identificara las cinco funciones de la administración —previsión, organización, dirección, coordinación y control—, distintos autores y estudios han aportado nuevas perspectivas sobre la tarea del director general, lo que debe hacer y cómo lo debe hacer. Hemos visto en el estado del arte las sugerencias que hacían al respecto autores como Mintzberg, Kotter, Ghoshal y Bartlett o Moss Kanter. Sin duda, apuntaban hacia la dirección adecuada, en tanto que planteaban una revisión y adecuación de las tareas de dirección a las nuevas exigencias del entorno. Pero incluso la más reciente de estas aportaciones tiene más de quince años.

Además, existen todavía relativamente pocas contribuciones al estudio de la realidad del directivo y al análisis de cómo las nuevas circunstancias están alterando su quehacer diario. En los últimos años se han publicado distintos estudios que tratan de analizar el comportamiento de los directivos a partir de encuestas sobre sus hábitos y conductas. Algunos de ellos, de indudable valor estadístico, dado el tamaño de la muestra y/o el marco temporal que abarcan. Pero, a nuestro entender, limitados en cuanto a la necesaria reflexión sobre las razones de los cambios observados y para la comprensión del impacto global que tienen todos los fenómenos citados en el día a día del director general.

De modo que podríamos seguir dando por buena la cita de Moss Kanter extraída de uno de los artículos revisados en el estado del arte: “el trabajo directivo está experimentando un cambio tan rápido y enorme que muchos directivos han tenido que ir reinventando su profesión sobre la marcha”. Este trabajo pretende ser de ayuda para ellos, ya que el objetivo final es llegar a conclusiones prácticas y de aplicación inmediata sobre cómo dirigir con éxito en el nuevo paradigma que impera en el siglo XXI.

La figura 3.1. sintetiza gráficamente los cambios más recientes y de mayor impacto en la gestión de las organizaciones del siglo XXI, así como la oportunidad de investigación identificada en el análisis de su influencia e impacto sobre las prácticas y estilos de dirección.

**Figura 3.1. Oportunidad de investigación**

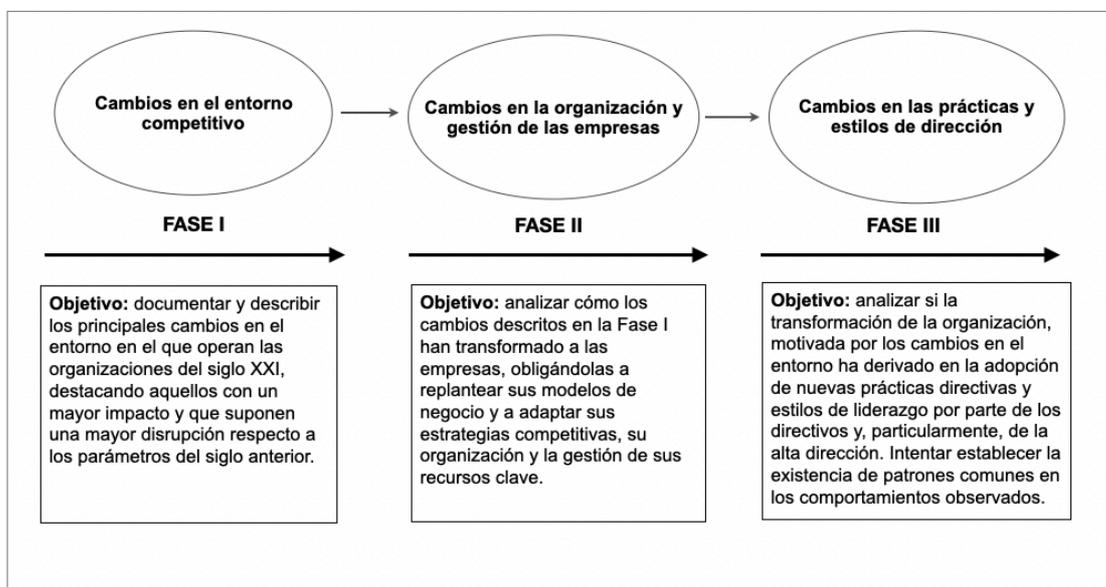


Fuente: Elaboración propia

### 3.4. Diseño de investigación

El trabajo de investigación que hemos diseñado se ha estructurado en tres etapas o fases que, de acuerdo con nuestra hipótesis de partida, siguen un orden lógico y secuencial. Primero se analizan los cambios en el entorno competitivo (Fase I), después se estudia el impacto que han tenido en la organización y gestión de las empresas (Fase II), y finalmente se analiza cómo todo ello está repercutiendo en las prácticas y estilos de dirección de quienes las lideran (Fase III), tal y como se representa en la figura 3.2.

Figura 3.2. Diseño de investigación: Fases y objetivos



Fuente: Elaboración propia

A continuación, describimos con mayor detalle en qué consiste exactamente el trabajo en cada fase y los objetivos que se pretenden.

- **Fase I: Cambios en el entorno competitivo**

La primera fase de la investigación consistirá en el análisis de los factores que han tenido un mayor impacto en la reconfiguración del panorama competitivo en el que operan las empresas. El objetivo es documentar y describir los cambios económicos, sociales, tecnológicos y demográficos que han transformado radicalmente el entorno en el que operan organizaciones del siglo XXI, destacando aquellos con una mayor trascendencia y que suponen una mayor disrupción respecto a los parámetros del siglo anterior. El propósito, en última instancia, es establecer una confrontación y diferenciación entre las características del escenario competitivo actual y el que

enfrentaron las organizaciones durante la mayor parte del siglo XX, con el fin de resaltar la lógica y necesaria adaptación de las prácticas empresariales y directivas a las nuevas circunstancias.

- **Fase II: Cambios en la organización y la gestión de las empresas**

En la segunda etapa de nuestra investigación analizaremos los movimientos estratégicos y organizativos que han realizado las empresas para adaptarse al nuevo contexto competitivo. Trataremos de establecer y de argumentar una relación de causa-efecto entre los cambios en el escenario competitivo y las nuevas formas de organización y gestión que se imponen en las empresas. El objetivo, por tanto, es analizar cómo los cambios descritos en la Fase I han transformado a las empresas, obligándolas a replantear sus modelos de negocio y a adaptar sus estrategias competitivas, su organización y la gestión de sus recursos clave, para comprender mejor el origen y la evolución de los cambios en las organizaciones y en los estilos de dirección.

- **Fase III: Cambios en las prácticas y estilos de dirección**

La tercera y última fase de nuestra investigación consistirá en una aproximación a la nueva realidad del trabajo directivo. El objetivo es analizar si han cambiado, y de qué manera, los hábitos, las conductas y las dinámicas de trabajo de los primeros ejecutivos de las compañías a raíz de los cambios estudiados en las Fases I y II. El propósito, en este caso, es analizar si la transformación de la organización derivada de la reconfiguración del marco competitivo, como sospechamos, se ha traducido en la adopción de nuevas prácticas directivas y estilos de liderazgo por parte de la alta dirección. El propósito de esta última fase del análisis, la más importante para alcanzar los objetivos que nos hemos planteado, es intentar fijar las nuevas coordenadas para dirigir con éxito en el siglo XXI, por lo que intentaremos establecer la existencia de patrones comunes en los comportamientos observados y de identificar las mejores prácticas directivas.

### **3.5. Metodología de la investigación**

El trabajo de investigación que aquí presentamos se ha desarrollado usando dos aproximaciones metodológicas distintas:

#### **1) Investigación bibliográfica**

La primera parte del análisis, de carácter documental, está basada en la investigación bibliográfica del problema que nos ocupa y tiene por objetivo explorar, describir y explicar la evolución y el cambio en las condiciones y circunstancias del contexto en el que los altos directivos deben llevar a cabo sus funciones. Tanto en lo que respecta a las características del cambiante escenario competitivo actual (Fase I) como en lo referente a las nuevas prácticas y

estrategias empresariales que de ellas se derivan (Fase II). Este nuevo escenario, según nuestras premisas, obliga a replantear los roles y prioridades de los primeros ejecutivos de las compañías, lo que se traduce en una serie de cambios en las prácticas y estilos de dirección (Fase III) que también analizaremos a partir de la bibliografía más reciente sobre el trabajo del CEO.

## **2) Investigación empírica**

La segunda parte del análisis, de carácter práctico, se fundamenta en la elaboración de un trabajo de campo a partir de una muestra representativa de altos directivos, y pretende contrastar y completar el trabajo documental sobre la evolución en las prácticas y estilos de dirección (Fase III) con la observación empírica y directa de los comportamientos y razonamientos exhibidos por los protagonistas de nuestro estudio.

En esta investigación, por tanto, se ha apostado por la complementariedad metodológica. Se han sopesado las distintas opciones, y finalmente se ha valorado que la mejor forma de abordar las distintas fases de nuestra investigación y de alcanzar los objetivos fijados en cada una de ellas era combinar distintas fuentes de datos y métodos de análisis. A continuación, describimos y argumentamos con más detalle la opción metodológica escogida en cada caso.

### **3.5.1. Fuentes de datos**

Para documentar las Fases I y II hemos recurrido a la investigación bibliográfica, ya que tanto los cambios en el entorno competitivo como el impacto que han tenido en la organización y gestión de las empresas son fenómenos ampliamente analizados y documentados. Existe una extensa bibliografía científica y académica al respecto, que en este trabajo recopilamos y revisamos con el propósito de realizar un análisis que nos permita comprender las causas que apoyan nuestra tesis de partida. Esto es, que las dinámicas actuales del mercado y las nuevas tendencias empresariales exigen un replanteamiento de los roles y prioridades de la alta dirección.

Para la fase III de nuestro estudio, adicionalmente, hemos utilizado la investigación empírica. En el caso de los cambios en las prácticas y estilos de liderazgo —que, según nuestras premisas, se derivan de la nueva realidad competitiva y empresarial— se trata de un territorio relativamente poco explorado en el que pretendemos realizar alguna contribución novedosa. De ahí que hayamos decidido acudir a la fuente primaria, los propios directivos, para conocer de primera mano y mediante la observación directa cómo los cambios descritos en las Fases I y II están influyendo en la forma de liderar de los máximos ejecutivos de las compañías. Lo hemos hecho mediante un trabajo de campo realizado sobre una muestra representativa de 58 altos directivos de empresas diversas, recabando sus opiniones mediante el envío de cuestionarios y la realización de entrevistas personales. Sin embargo, y dado el alcance limitado de nuestra muestra

de estudio, también en este caso nos hemos apoyado en la investigación más reciente sobre el trabajo del CEO para contrastar y completar los resultados obtenidos en nuestro trabajo de campo con los de otros estudios y autores.

### **3.5.2. Método de análisis**

En cuanto al método utilizado para el análisis de los datos recabados, tanto en la parte documental como en la parte empírica, hemos optado por el método descriptivo basado en el análisis cualitativo. Hemos elegido este método porque resulta especialmente útil y apropiado para el ámbito de la ciencias sociales, en que no es tan importante poner cifras a los fenómenos y comportamientos observados como tratar de comprender *por qué* y *cómo* se producen.

En nuestro caso, el interés se centra en analizar y comprender la evolución de los roles, prioridades y estilos de dirección de los primeros ejecutivos de las compañías a propósito de los cambios acontecidos tanto en el escenario competitivo como en la organización y gestión de las empresas. Por tanto, lo primero es describir el nuevo panorama, una realidad compleja y multifactorial que difícilmente se puede analizar desde el punto de vista cuantitativo o estadístico. En cualquier caso, no es esa nuestra pretensión, por lo que el paradigma positivista quedó descartado desde el principio. Lo que nosotros pretendemos es llevar a cabo una descripción realista y fundamentada de las nuevas circunstancias, tanto ambientales como organizativas, que rodean el trabajo directivo. Y, a partir de ahí, tratar de derivar, comprender y justificar el impacto que están teniendo en el modo en que los altos directivos llevan a cabo sus funciones. De hecho, la voluntad de respetar esa lógica secuencial, de causa y efecto entre las distintas fases de estudio, es la principal razón por la que se descartó el uso de la metodología propia de la Teoría Fundamentada o *Grounded Theory* (Glaser y Strauss, 1967), que hubiera supuesto analizar primero los datos basados en la observación directa —en nuestro caso, los resultados del trabajo de campo con los propios directivos— y después desarrollar la teoría que los apoya con la ayuda de la investigación bibliográfica realizada, que abarca las tres etapas del estudio: entorno (Fase I), empresas (Fase II) y directivos (Fase III).

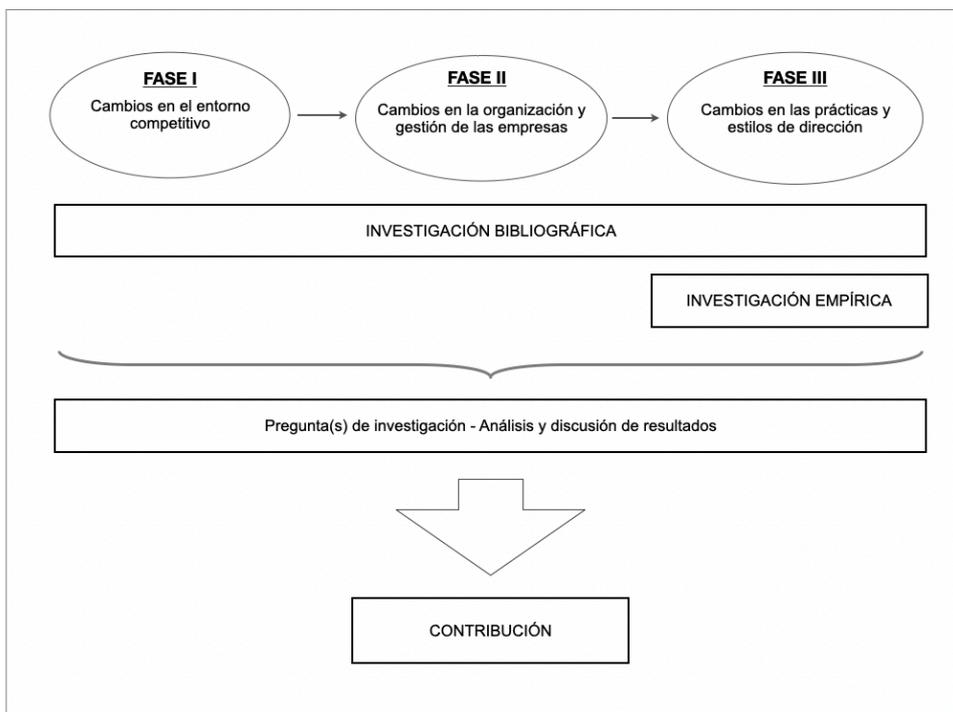
Se trata, en definitiva, de analizar el comportamiento de una serie de individuos —en nuestro caso, los directores generales o CEOs de las compañías— y sus relaciones con otros individuos tanto dentro como fuera de las organizaciones que lideran, por lo que nuevamente nos ha parecido que el método descriptivo-cualitativo era el más adecuado. No pretendemos modelizar o cuantificar el impacto de sus acciones y decisiones, sino indagar en sus motivaciones para comprender mejor el origen, las causas y los efectos que éstas tienen en su forma de liderar las organizaciones que representan. Así que nuestra investigación se inscribe claramente en el paradigma interpretativo, ya que trata de describir e interpretar los cambios en el

comportamiento de los primeros ejecutivos de las compañías, algo subjetivo que resulta imposible medir con variables típicamente cualitativas, motivados por la transformación de los factores ambientales que rodean el trabajo directivo, una realidad compleja, dinámica y multifactorial que tampoco es posible abarcar mediante modelos probabilísticos predefinidos.

Finalmente, y en cuanto al enfoque epistemológico que hemos adoptado para analizar e interpretar las observaciones recabadas, nos hemos basado en lo que aquí hemos llamado el *método histórico-comparativo*, es decir, en una combinación del método histórico —para comprender la evolución del panorama competitivo, organizativo y directivo en los últimos años— y del método comparativo —que nos sirve para confrontar la realidad directiva del siglo XXI con la del siglo precedente y para resaltar los cambios en las dinámicas de trabajo que imponen las nuevas circunstancias.

La figura 3.3. presenta un resumen gráfico del diseño de la investigación desde el punto de vista de la metodología empleada para la documentación y el análisis de cada una de las fases previstas.

**Figura 3.3. Diseño de investigación: Metodología**



Fuente: Elaboración propia

## **RESUMEN**

En este capítulo hemos explicado y razonado el origen, las motivaciones, el diseño y la estructura metodológica del trabajo de investigación que hemos planteado para analizar la evolución de las prácticas y estilos de dirección a raíz de los cambios en el entorno competitivo y en la organización y gestión de las empresas acontecidos en los últimos 10-15 años. En el siguiente capítulo, abordaremos ya la primera parte de nuestro trabajo, dedicada a la investigación bibliográfica del problema que nos ocupa.

# Capítulo 4. Investigación bibliográfica

## 4.1. Cambios en el entorno competitivo

### 4.1.1. Globalización de la economía y sociedad de la información

La adopción masiva de Internet y el advenimiento de la sociedad de la información, caracterizada por el uso generalizado e intensivo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) que facilitan la creación, distribución y manipulación de la información, ha dado paso a un modelo de sociedad post industrial en que la creatividad, el conocimiento, la innovación y la adopción de nuevas tecnologías han tomado el relevo del capital y de la capacidad industrial como motor de transformación y progreso económico y social.

Tal y como vaticinó Peter Drucker (Drucker, 1992), este cambio de paradigma ha traído el surgimiento y la consolidación de una nueva clase de trabajadores, que él denominó *knowledge-workers* o trabajadores del conocimiento, caracterizados por su capacidad de crear valor con sus cerebros, más que con sus manos. Pero Drucker no solo anticipó el advenimiento de la sociedad de la información y el conocimiento, sino que también señaló que la reducción de los costes de transacción y la especialización del *know-how* impulsados por el uso de las TIC y por la creciente digitalización harían que la integración de todas las capacidades por parte de las empresas ya no fuera necesariamente la forma más eficiente de producir (Drucker, 2001).

Una vez más, sus pronósticos se han cumplido. En las últimas décadas las empresas han realizado importantes esfuerzos para abordar la transformación digital que impone la generalización de las TIC y para internacionalizar sus operaciones, operando en un mercado cada más globalizado e interconectado.

La digitalización y la globalización son fenómenos distintos, pero intrínsecamente relacionados. No solo han discurrido en paralelo durante las últimas décadas, sino que han ido reforzándose mutuamente. Por una parte, la globalización ha eliminado buena parte de las barreras y restricciones al comercio mundial —a pesar de algunas intervenciones proteccionistas sonoras pero puntuales—, generando la oportunidad para las empresas de deslocalizar la producción y de acceder a recursos más eficientes. Y por otra, gracias a la adopción de las TIC y al descenso en los costes de transacción y de las comunicaciones que han propiciado, los mercados han ido integrándose progresivamente en una economía de mercado global, caracterizada por el libre comercio, por la libre circulación de capitales y por el aumento de los flujos de intercambios de todo tipo entre países y regiones que antes se habrían considerado remotos. Y eso implica que las empresas han dejado de competir en un mercado local, regional o nacional para empezar a hacerlo a una escala mundial.

La mayoría de autores sitúan este cambio de paradigma a principios o mediados de la década de los noventa del siglo pasado, momento en que se producen determinados hechos, simbólicos pero muy significativos, como la caída del muro de Berlín en 1989 y la desintegración de la U.R.S.S. en 1991, la apertura del primer establecimiento McDonald's en la plaza Pushkin, en pleno centro de Moscú, noviembre de 1990 la entrada en vigor del Tratado de la Unión Europea (TUE) en 1993 o la fundación de la Organización Mundial del Comercio en 1995.

Sea como sea, desde entonces la internacionalización de los factores de producción, de la oferta y de la demanda que comporta la globalización ha impulsado estrategias competitivas diversas que van desde la apertura a nuevos mercados y clientes, la deslocalización de la producción a localizaciones con costes más bajos, el acceso a un mercado global de talento y, en fin, un largo etcétera de movimientos corporativos basados en las ventajas de la especialización, del acceso a nuevos mercados potenciales o a recursos críticos, y de las economías de escala, entre otros.

### **¿El ocaso de la globalización?**

Cuando llegó la pandemia mundial y lo paró todo, o casi todo, más de uno a vaticinó el fin de la era globalizadora. Y, aunque ciertamente algunos indicadores del comercio mundial se desplomaron, la caída de las exportaciones globales de mercancías ha sido finalmente mucho menor de lo que inicialmente se había previsto. Los más perjudicados por la crisis han sido los flujos globales de inversión directa —que según el último informe de la Conferencia sobre Comercio y Desarrollo de las Naciones Unidas (UNCTAD) se desplomaron un 35% en 2020 (UNCTAD, 2021)—, y los indicadores relacionados con el turismo y los viajes de negocios, que lógicamente fueron los que más se resintieron del cierre de fronteras provocado por el Covid-19 y de los confinamientos obligatorios decretados por las autoridades. Sin embargo, y según la Organización Mundial del Comercio (World Trade Organization, WTO), las exportaciones globales de mercancías cerraron 2020 con una caída de *solo* un 5,3% en volumen (un 8% en valor), frente a las caídas de entre el 13 y el 32% estimadas justo tras estallar la pandemia, en abril de 2020 (WTO, 2021a).

El índice de conectividad global de DHL, que mide la globalización en función de los flujos internacionales de comercio, capital, información y personas a través de más de 3,5 millones de puntos de datos en 169 países, destaca en su última edición que, a pesar de la caída sin precedentes de los flujos de personas (el número de personas que viajaron a países extranjeros se redujo un 74% en 2020, y no se espera que los viajes internacionales vuelvan a los niveles pre-pandemia antes de 2023), todos los demás tipos de flujos se han mantenido sorprendentemente bien. Los flujos comerciales y de capital se desplomaron al inicio de la pandemia, pero ya han comenzado a recuperarse. Y los flujos de información digital han aumentado significativamente, dado que las personas y las empresas se han visto obligadas a desplazar sus interacciones al ámbito online para seguir conectadas a pesar de las restricciones impuestas por las

autoridades sanitarias para reducir el contacto social y el riesgo de contagios (DHL, 2020).

Además, las cifras de 2021 apuntan hacia una clara recuperación del comercio global: la Organización Mundial del Comercio, por ejemplo, pronostica un crecimiento del volumen del comercio mundial de mercancías del 10,8% (WTO, 2021b).

En definitiva, no parece nada probable que los negocios globales vayan a desaparecer, ni que la globalización pierda tanta intensidad como para que los responsables de dirigir la estrategia de las empresas limiten sus enfoques a sus países o regiones de origen (Altman y Bastian, 2021).

Aunque algunos autores sí sostienen que se están produciendo una serie de transformaciones de fondo, algunas detectadas ya antes de la pandemia, que previsiblemente tendrán implicaciones importantes sobre las estrategias globales de las organizaciones en los próximos años (London y Lund, 2019; Lund *et al.*, 2019 y 2020; Shih, 2020; Villena y Gioia, 2020).

### **La transformación de la globalización**

De la euforia globalizadora de la década de los noventa, marcada por las deslocalizaciones industriales a economías con bajos costes laborales y de producción, y por la inundación de manufacturas chinas a escala planetaria, se ha pasado en los últimos años a una nueva forma de globalización en la que los flujos digitales y de servicios han tomado el relevo del intercambio de bienes como mecanismo integrador. Según los análisis de McKinsey, la globalización no está en retroceso como algunos piensan, sino que se está transformando en un fenómeno muy diferente, cada vez más impulsado por el comercio de servicios y por el comercio intrarregional (London y Lund, 2019).

### **Menos arbitraje laboral**

La intensidad del comercio de productos manufacturados está disminuyendo. En parte, porque cada vez se venden más bienes en el mismo país en que se producen. La aparición de una clase media emergente con un mayor poder adquisitivo en China y otros países asiáticos está aumentando la demanda interna de este tipo de bienes, por lo que el peso relativo de este tipo de exportaciones en el comercio global se está reduciendo. Lo que se produce en China ahora se vende en China. Además, el crecimiento económico en estas regiones también ha provocado un progresivo aumento de la calidad de vida y una subida de los salarios. Eso significa que las estrategias basadas en el arbitraje de los costes laborales, es decir, en fabricar en países con mano de obra muy barata para vender en países con rentas más altas, ya no arrojan unos márgenes tan extraordinarios. Muchas personas todavía asocian la globalización con la deslocalización masiva de la producción a países con salarios muy bajos, y de hecho eso fue lo que sucedió durante la década de 1990 y principios de la de 2000. Pero actualmente, y al contrario de lo que la gente piensa, solo el 18% del

comercio global de bienes se corresponde con exportaciones de países con salarios bajos a países con salarios altos. Y está disminuyendo (Lund *et al.*, 2019).

### **Más exportaciones de servicios**

En otras palabras, los salarios bajos ya no son la fuerza impulsora de los flujos comerciales mundiales. Y cada vez lo serán menos, ya que la automatización de los trabajos de baja calificación tiende a desplazar la demanda global hacia otro tipo de activos y servicios. Eso también explica por qué el comercio de servicios continúa creciendo mucho más rápido que el comercio de bienes. “Cada vez más, la globalización se está enfocando al comercio de diversas formas de servicios, como los servicios de TI y telecomunicaciones, el transporte, los servicios comerciales, e incluso la I+D, la innovación y la inversión en activos intangibles”, que cada vez son más importantes en todas las industrias. “Incluso si tomamos como ejemplo un producto manufacturado comercializado, como un automóvil, el 30% del valor en la creación de ese automóvil proviene de los servicios que se incluyen en él. Eso incluye la I+D y el diseño, los servicios legales y contables, los servicios de ingeniería, los servicios de distribución y logística y los servicios de *marketing* y ventas (London y Lund, 2019). Hay quien piensa, incluso, que el valor de los servicios comercializados podría ser ya superior al de los bienes comercializados, al menos en el caso de algunos países. El problema es que el valor real del comercio global de servicios no siempre queda bien reflejado en las balanzas comerciales, porque los servicios son más difíciles de medir. Y algunos, como los servicios digitales gratuitos —la transmisión de música y video, la búsqueda en Internet y el correo electrónico, y ese tipo de cosas— no quedan representados. Pero los flujos de servicios y de datos juegan un papel muy relevante. Y no solo el comercio de servicios crece a mayor velocidad que el de bienes, sino que los primeros generan un valor mucho más alto que a menudo no se ve reflejado en las cuentas nacionales (Lund *et al.*, 2019).

### **Regionalización**

Otra tendencia que se observa en los flujos de comercio mundiales es una mayor importancia de las estrategias basadas en el comercio intrarregional, un fenómeno que se asocia con la voluntad de las empresas de buscar proveedores y fabricantes más próximos geográficamente, que les permitan aumentar la velocidad de comercialización y reducir los costes logísticos y de transporte, y también más próximos culturalmente, ya que buscan establecer relaciones más estables y profundas con ellos para poder colaborar de forma más estrecha a lo largo de la cadena de valor.

El alto nivel de integración comercial que existe dentro de la Unión Europea, por ejemplo, o también dentro de la región Asia-Pacífico, están favoreciendo la regionalización y haciendo que cada vez más empresas decidan acercar su producción a sus mercados de consumo, para reducir el *time to market* y adaptarse más rápido a los cambios en las tendencias, y encargarla a proveedores con los que puedan colaborar estrechamente y con los que puedan operar en plataformas integradas que les permitan mejorar la productividad y eficiencia en toda la cadena de suministro.

Una estrategia que, además, les permite reducir las facturas de transporte y logística y evitar los costes de algunos aranceles y aduanas, que en los últimos años han repuntado como consecuencia de las estrategias proteccionistas adoptadas por ciertos países.

Por todo ello, cada vez son más las empresas que están reconsiderando su estrategia global. Ya antes de la pandemia, y según una encuesta de McKinsey entre más de 1.000 directivos de distintas empresas y sectores, casi la mitad dijeron que estaban cambiando su presencia global, aumentando sus inversiones en algunos países y reduciéndolas en otros. Y casi una cuarta parte aseguraba que estaba priorizando la inversión en cadenas de suministro locales y nacionales que en fuentes extranjeras de insumos, de modo que no tenían que preocuparse por los aranceles y otras barreras comerciales (Lund y London, 2019).

### **El colapso de las cadenas de suministro globales**

En una encuesta de McKinsey más reciente, realizada en mayo de 2020 a ejecutivos de la cadena de suministro, un abrumador 93% informó que planeaba tomar medidas para hacer que sus cadenas de suministro sean más resilientes (Lund *et al.*, 2020). Medidas que incluyen, por ejemplo, la creación de cierta redundancia entre proveedores, la deslocalización a ubicaciones más próximas (*nearshoring*), la reducción del número de piezas únicas y la regionalización de sus cadenas de suministro. Y aunque un 93% ya es un porcentaje altísimo, cabe preguntarse si no sería todavía mayor en caso de que esa misma encuesta se hubiera realizado un año más tarde, visto lo que está ocurriendo desde mediados de 2021 en las cadenas de suministro globales.

La pandemia de COVID ha provocado el mayor y más amplio *shock* en la cadena de valor que se recuerda. Las restricciones fronterizas provocadas por la pandemia, los requisitos de distanciamiento social y el cierre de fábricas causaron estragos en las cadenas de suministro tradicionales ya al inicio de la crisis, ya que su actividad se vio interrumpida bruscamente y el acceso a los mercados quedó bloqueado durante meses.

Pero lo peor ha llegado después, a medida que la actividad se ha ido recuperando. En los últimos meses la acumulación de la demanda global provocada por el parón inicial ha provocado distintos cuellos de botella en las redes logísticas y de transporte de todo el mundo, que se han manifestado principalmente en la congestión en los puertos, en los retrasos en las entregas y en el aumento de las tarifas de flete en las principales rutas de envío entre China, Estados Unidos y Europa (Plimmer, 2021). Todo ello ha acabado generando un auténtico colapso en las cadenas de suministro globales, hasta el punto de causar problemas de abastecimiento en distintos productos y de poner en peligro, incluso, la llegada a tiempo de los productos y, por tanto, las ventas mundiales de las campañas comerciales más suculentas del año, como el *Black Friday* y las fiestas de Navidad.

Ante este escenario, vuelven a sonar los “cantos de retirada desglobalizadora” (Sánchez, 2021): voces que abogan por recuperar la soberanía comercial y, más concretamente, por favorecer la reindustrialización en general, y muy particularmente la relocalización de aquellas industrias que fabrican aquellos productos considerados más estratégicos, ya sean microchips o mascarillas quirúrgicas.

Sin embargo, los investigadores apuntan que no es probable que la pandemia del Covid-19 lleve el nivel mundial de globalización por debajo de donde se situó durante la crisis financiera global de 2008-2009 —el peor revés para el comercio internacional y los flujos de capital en décadas—, y aseguran que muchas empresas ya han dejado de lado sus planes de reubicación, reconociendo que concentrar la producción en el hogar a menudo aumenta los costes sin aumentar la resiliencia. Según Altman y Bastian (2021), investigadores de la NYU Stern School of Business y responsables de la elaboración del índice de conectividad global de DHL, “la diversificación en ubicaciones de producción eficientes nacionales y/o extranjeras, junto con las inversiones en tecnología e inventario, generalmente tienen más sentido, y las encuestas muestran que cada vez más empresas adoptan estas estrategias”.

A día de hoy, los expertos no se ponen de acuerdo en sus previsiones sobre cuánto puede durar el actual colapso en las redes logísticas, de distribución y transporte. Hay quien piensa que se trata de un fenómeno coyuntural, que se irá resolviendo en los próximos meses, y hay quien opina que podría estar revelando problemas estructurales con efectos a más largo plazo.

Donde sí existe consenso, en cambio, es en la necesidad de aprovechar la crisis actual para reevaluar las cadenas de suministro globales de las empresas y de adaptarlas para lograr que sean más resilientes y sostenibles, de modo que puedan responder mejor ante futuros *shocks* y problemas de suministro, pero sin perder por el camino la competitividad, la agilidad y la eficiencia (Shih, 2020; Lund *et al.*, 2020; Villena y Gioia, 2020).

#### **4.1.2. Cambios en los hábitos y preferencias del consumidor**

En las últimas décadas se han producido y acelerado cambios socioeconómicos que han modificado sustancialmente los hábitos y preferencias de los consumidores a nivel global. Cambios demográficos como la creciente urbanización y concentración de la población mundial en grandes urbes, el descenso en la natalidad y el envejecimiento de la población en los países más desarrollados, el crecimiento demográfico y la expansión de la clase media en las economías emergentes y la creciente influencia de las nuevas generaciones de consumidores (*millennials* y *generación Z*). Cambios económicos como la integración de los mercados provocada por la globalización, la creciente desigualdad en los niveles de renta o el desplazamiento del poder económico hacia la región Asia-Pacífico, en detrimento del liderazgo que hasta ahora habían ostentado Estados Unidos y Europa. Y, por supuesto, cambios tecnológicos como la

digitalización, el auge del comercio online y la alta penetración de los teléfonos móviles inteligentes.

Son, todos ellos, fenómenos que tienen una influencia directa sobre los hábitos y preferencias de los consumidores, en tanto que moldean sus necesidades, sus expectativas y las actitudes que acaban determinando sus decisiones de compra. No es nuestra intención analizarlos con detalle aquí, pero sí tratar de establecer cuáles han sido los cambios en los hábitos y preferencias de consumo que más han contribuido en los últimos diez o quince años a redefinir la propuesta de valor de las empresas para adaptarla a las necesidades y exigencias del “nuevo consumidor”.

### **El nuevo consumidor**

Los cambios en los hábitos y preferencias que se han producido en los últimos años permiten trazar el perfil del nuevo consumidor a partir de una serie de rasgos comunes que caracterizan, en general, al cliente del siglo XXI:

- **Digital y siempre conectado**

El crecimiento sostenido que ha tenido el comercio online durante la última década es un claro reflejo de cómo la digitalización ha entrado en nuestras vidas transformando gran parte de nuestros hábitos, incluidos los de compra. Según los datos que ofrece el Foro Económico Mundial basándose en las estimaciones de Statista (Buchholz, 2021), el comercio online en todo el mundo cerró 2020 con unas ventas totales de 2.854,8 billones de dólares, un 47% más que en 2019. La pandemia claramente ha impulsado las ventas online, por los confinamientos y las restricciones impuestas al comercio tradicional. Pero, aunque podrían ralentizarse algo con la vuelta a la normalidad, aun se espera que sigan creciendo a un ritmo promedio del 47% en los próximos cinco años, hasta rozar los 4.200 billones de dólares en 2025. Por su parte, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo también confirma el crecimiento de las ventas online durante la crisis provocada por el Covid-19, destacando que en 2020 las ventas minoristas online ya representaron el 19% del total de ventas minoristas, frente al 16% del año anterior (UNCTAD, 2021).

En este crecimiento del comercio electrónico ha participado en gran medida, el uso intensivo que los usuarios hacen de los dispositivos móviles y, particularmente, de los *smartphones*. Los dispositivos móviles como las tabletas y los teléfonos inteligentes se están volviendo cada vez más populares como portales de compras, ya que han pasado de ser una novedad a ser un elemento esencial para el día a día, con funciones muy versátiles que ofrecen a los compradores una valiosa herramienta de investigación. Según los cálculos de Statista (2020), las ventas de *retail* realizadas a través del móvil podrían suponer ya en 2021 el 53,9% de las ventas totales del canal online. Es decir, más de la mitad de las compras online se realizarían ya a través de dispositivos móviles. Los datos de una encuesta global de PwC entre más de 21.000 consumidores de todo el mundo también confirman que los *smartphones* se han convertido en la tecnología de referencia para las compras en línea: el 24% de los encuestados —más de 21.000

consumidores de todo el mundo— indicaron que compran a través del móvil al menos una vez a la semana, frente al 23% de los que lo hacen utilizando un PC o el 16% que optan por una tableta. Los analistas destacan que es la primera vez en una década de estudios que los teléfonos móviles se utilizaron más que otros dispositivos digitales (PwC, 2019). Además, el consumidor actual no solo está siempre conectado, sino que además espera que las empresas también lo estén. Y espera respuestas inmediatas a cualquiera de sus quejas, opiniones y reclamaciones.

- **Omnicanal**

El nuevo consumidor no solo está online y siempre conectado, sino que además es multicanal y multidispositivo. Transita indistintamente y con total naturalidad por distintos canales de comunicación y distribución, tanto *offline* como *online*, y combina el uso de distintos dispositivos para comprar o comunicarse con las marcas. Según los datos de Salesforce, los clientes recurren a un promedio de, nada menos, que nueve canales para consultar el inventario, solicitar asesoramiento y realizar compras. Y el 76 % de los clientes dice que prefiere canales distintos en función del contexto (Salesforce, 2020).

Esto ha supuesto un enorme reto para la mayoría de empresas del canal *retail*, ya que las ha obligado a construir y a perfeccionar continuamente una estrategia omnicanal capaz de ofrecer a sus clientes una experiencia de compra satisfactoria y coherente, con independencia de cuál sea finalmente el canal elegido por el consumidor. Cosa nada fácil, ya que requiere de una perfecta coordinación e integración entre tecnología, procesos y personas.

- **Concienciado**

Otro gran cambio que las empresas han notado invariablemente en las demandas de sus clientes y consumidores es el aumento del nivel de concienciación y de exigencia respecto a las prácticas y valores que manifiestan las empresas en aspectos relacionados, sobre todo, con el respeto al medio ambiente y con la sostenibilidad, entendida en el sentido más amplio: ambiental, social y económica. Las investigaciones de Deloitte (2019) revelan, por ejemplo, que cada vez más consumidores toman su decisiones de compra basándose en cómo tratan las empresas a su propia gente y empleados (28%), en cómo tratan el medio ambiente (20%) y en cómo apoyan a las comunidades en las que operan (19%). Por otra parte, y según una encuesta global entre más de 21.000 consumidores conducida por PwC, el 35% de los encuestados dicen elegir productos sostenibles para ayudar a la protección del medio ambiente, el 37% buscan productos con un *packaging eco-friendly*, que reduzca el impacto ambiental, y el 41% evitan el uso del plástico cuando pueden. Además, dos tercios dicen estar dispuestos a pagar por alimentos producidos localmente, y el 42% aseguró que pagaría más por comprar otro tipo de productos, no alimentarios, producidos de manera sostenible (PwC, 2019). Y cada vez más evidencias apuntan que los consumidores priorizan los productos y servicios de aquellas compañías con un

propósito claro y observable que contribuya a la creación de un impacto positivo para la sociedad (Deloitte, 2020; Nielsen, 2015; Barton *et al.*, 2018; PwC, 2019).

- **Exigente**

La demanda de un propósito social y de una actitud más responsable a las empresas solo es una manifestación más del aumento de las expectativas del consumidor que se ha producido en los últimos años. La tecnología ha puesto en las manos de los consumidores un poder de influencia como nunca antes lo habían tenido. Y la presión competitiva ha hecho el resto, obligando a las empresas a prestar toda la atención a los clientes, interesándose genuinamente por saber qué esperan de su experiencia y actuando en consecuencia. En definitiva, el consumidor se ha empoderado gracias al acceso casi ilimitado a la información que proporcionan las nuevas tecnologías. Ahora no solo el consumidor tiene toda la información a su alcance, sino que la utiliza de forma recurrente antes de decidir si compra o no un determinado producto y a quién se lo compra, tanto si piensa hacerlo online como si decide acudir a una tienda física. De hecho, algunas investigaciones apuntan que más del 80% de los consumidores buscan información y reseñas de un producto antes de decidirse a comprarlo (Salesforce y Publicis.Sapient, 2018). Aunque también sucede a la inversa: consumidores que desean ver y tocar los productos en tiendas físicas, y que luego acaban buscándolos y comprándolos online porque les resulta más económico o conveniente. En cualquier caso, tienen un amplio conocimiento de la oferta disponible.

Este aumento de las expectativas de los clientes se traslada automáticamente a la revisión y mejora de aspectos críticos como la conveniencia, la disponibilidad, la velocidad en la entrega, la inmediatez y la calidad del servicio que esperan recibir. Los consumidores no solo esperan poder encontrar productos de forma fácil y rápida, sino que cada vez presionan más para que los minoristas y *retailers* ofrezcan opciones de entrega más rápidas y económicas. Según una encuesta global de Salesforce entre más de 12.000 clientes, el 83% espera opciones flexibles de envío y gestión logística, como por ejemplo, poder comprar online y recoger en la tienda (Salesforce, 2020). Y según los datos de PwC, más de un 40% de 15.000 consumidores encuestados, afirman estar dispuestos a pagar más por la entrega en el mismo día (PwC, 2021). De hecho, los expertos esperan que la entrega instantánea se convierta pronto en la norma.

Otro fenómeno que va claramente al alza es el de la personalización, que puede ayudar a las marcas a lograr mejores resultados en términos de ventas y a alcanzar nuevas audiencias. Hoy en día el seguimiento de los comportamientos del consumidor es una práctica común, ya que la tecnología permite utilizar patrones pasados para construir experiencias de compra personalizadas para cada cliente, ajustando la oferta a sus preferencias e intereses y mostrando, por ejemplo, sugerencias basadas en sus interacciones recientes con la marca, con el fin, en última instancia, de mejorar su experiencia de compra.

- **Social**

El consumidor actual, y especialmente los *millennials* y generación Z, se muestra muy activo socialmente. No solo se comunica e interactúa con las marcas a través de distintos canales, sino que también participa activamente en la construcción de la imagen de marca, comunicándose y compartiendo información, opiniones y experiencias con otros consumidores, prescriptores e *influencers* a través de aplicaciones móviles, redes sociales y blogs. Pero la influencia de las redes sociales no se queda, ni mucho menos, en las redes sociales, sino que se extiende por el resto de canales. El uso generalizado de las redes sociales y el surgimiento de nuevas plataformas también han influido en el comercio minorista, ya que los *influencers* que revisan y comparten productos con personas de ideas afines influyen directamente en su comportamiento como consumidores. Por supuesto, esto no ha pasado desapercibido a las marcas, que han visto en las redes sociales otra forma conveniente de mostrar sus productos para que los compradores encuentren los estilos que les gusta comprar rápidamente.

Durante la última década, las redes sociales han cambiado la forma en que los consumidores y las marcas interactúan, dando más voz a los consumidores y exigiendo más a las marcas: ser auténticas, responder a las preocupaciones de los consumidores, hacerse responsables de los contratiempos e incluso posicionarse en temas sociales y culturales relevantes para sus consumidores (como quedó demostrado con las campañas de protesta ciudadana del “#Me too” o del “#Black Lives Matter”).

Según las investigaciones de PwC, todo esto demuestra que la confianza se ha convertido en un elemento crucial para el éxito de las marcas. Y las cifras de sus encuestas a decenas de miles de consumidores en todo el mundo lo avalan: cuando se les pregunta qué factores, además del precio, influyen más en sus decisiones de compra, el 35% señala la "confianza en la marca" como una de sus tres razones principales (PwC, 2018). Pero, aunque la confianza en la marca juega un rol importante a la hora de determinar dónde compran los consumidores, la misma encuesta revela que también confían mucho en las opiniones de otras personas y en la “sabiduría de las masas”. Así, cuando se les pregunta que medios online utilizan regularmente para encontrar inspiración para sus compras, sitúan a las redes sociales en primer lugar (37%), seguidas por las propias webs de los *retailers* (34%) y por las webs de comparación de precios (32%). La confianza, explican desde Salesforce, siempre ha sido fundamental en las relaciones con los clientes, pero en una era en la que los clientes esperan transparencia, autenticidad y ética, la confianza adquiere nuevos matices y el desafío aumenta, ya que un 54% de los clientes admite que cada vez es más difícil para las empresas ganarse su confianza (Salesforce, 2019).

### **Todo por la experiencia del consumidor**

Si hay un concepto que resume la evolución de las tendencias de marketing en los últimos diez años ese es, sin duda, el de la experiencia del consumidor. Tanto es así, que cada vez son más las empresas que han instaurado la figura del *Chief Experience*

*Officer* (CXO) o responsable de experiencia, situando por tanto la creación y el desarrollo sostenido de una experiencia del consumidor que sea realmente capaz de marcar la diferencia al más alto nivel directivo.

Y no es para menos, teniendo en cuenta que para el 79% de los consumidores y el 80% de las empresas la experiencia que una empresa proporciona es tan importante como su producto o sus servicios (Salesforce, 2020). Además, las experiencias extraordinarias ofrecen a las empresas un beneficio mayor que las ventas: crean relaciones más duraderas y una mayor conexión emocional entre la marca y el consumidor: el 53% por ciento de los clientes afirma que siente una conexión emocional con las marcas que compra con más frecuencia (Salesforce, 2020).

Pero la recompensa para las empresas que logran ofrecer experiencias excelentes y valiosas a sus clientes, apuntan desde PwC, no se limita a los beneficios intangibles como una mayor lealtad, sino que se materializa en beneficios contantes y sonantes: según sus investigaciones, las compañías que invierten y ofrecen experiencias superiores a sus consumidores y empleados pueden llegar a cobrar una prima de hasta el 16% por sus productos y servicios (PwC, 2018).

Pero, ¿qué hace que una experiencia del consumidor sea verdaderamente satisfactoria y superior a la de los competidores? Entre los factores que más contribuyen a una experiencia del cliente satisfactoria, según destacan los propios consumidores y los analistas, están:

- **Primero, lo esencial**

Según las investigaciones de PwC, Lo que más valoran las personas en su experiencia como clientes es la velocidad, la conveniencia, la ayuda experta y un servicio cordial (PwC, 2018). Los clientes esperan que la tecnología siempre funcione. Y, de hecho, es poco probable que aprecien una nueva tecnología, a menos que funcione mal o interrumpa una experiencia amigable y fluida. Quieren que el diseño de los sitios web y las aplicaciones móviles sea elegante y fácil de usar, y quieren que la automatización les facilite la experiencia. Pero estos avances no tienen sentido si les falla lo esencial: la velocidad, la conveniencia o la información adecuada en el momento adecuado.

- **Atención al cliente.** Según los análisis de Salesforce, la comprensión de las necesidades de los clientes y la comodidad para acceder a la oferta de las empresas fomentan su diferenciación, ya que las experiencias en la atención al cliente son esenciales para conseguir aumentar su satisfacción global. Así, un 91% de los encuestados considera que una experiencia positiva en el servicio de atención al cliente hace más probable que haga otra compra, un 78% perdonaría un error a una empresa si ha recibido un trato excelente, y un 71% manifiesta que ha tomado decisiones de compra basadas en la calidad del servicio de atención al cliente (Salesforce, 2020).

- **Experiencia integrada.** La capacidad de ofrecer una experiencia del cliente integrada y “sin costuras” (*seamless*) es otra de las claves para proporcionar las experiencias fiables, empáticas y prácticas que los clientes demandan. Es el reto omnicanal que mencionábamos antes: cómo proveer la mejor experiencia a través de distintos canales de una forma única y diferencial. Los especialistas aconsejan empezar por reducir las fricciones en el “viaje del consumidor” (*consumer journey*), trabajando por mejorar los puntos débiles en las distintas interfaces o puntos de contacto, tanto físicos como virtuales, de la marca con sus clientes (PwC, 2019). Los datos revelan que en este punto todavía hay recorrido para la mejora, ya que existe un *gap* entre las expectativas de los clientes y lo que finalmente obtienen de las empresas. Por ejemplo, según datos de Salesforce, el 76% de los clientes espera interacciones coherentes entre departamentos, pero el 54% siente que, en general, los departamentos de ventas, servicios y marketing no comparten información (Salesforce 2020). Otras investigaciones (Baymard Institute, 2020) han detectado que las principales razones de abandono del proceso de compra online son, por este orden, los costes extras (como tasas, impuestos, y costes de envío o de devolución), el tener que crear una cuenta de usuario para poder comprar, los procesos de *check-out* largos o complejos, la dificultad para ver de antemano el coste total de una compra y la lentitud en la entrega.
- **El toque humano.** Las nuevas herramientas tecnológicas son tentadoras y, a veces, necesarias, pero el toque humano sigue siendo enormemente importante. Las personas se están acostumbrando a interactuar con aplicaciones, cajas de autoservicio, sitios web y similares. Pero en el momento en que algo sale mal, quieren poder hablar con una persona. Y eso seguirá siendo así, e incluso irá a más, a medida que la tecnología avance y la automatización se vuelva cada vez más frecuente. Un 75% de los encuestados indica que querrá interactuar más con una persona real a medida que la tecnología mejore. Solo el 3% de los consumidores estadounidenses, por ejemplo, quiere que sus experiencias sean lo más automatizadas posible. El 59% de todos los consumidores sienten que las empresas han perdido el contacto con el elemento humano de la experiencia del cliente. (PwC, 2018).

La experiencia del empleado es la piedra angular sobre la que se construye una experiencia del cliente superior y diferenciada (PwC, 2018 y 2019; IDC, 2021). Según una encuesta de IDC entre más de 600 líderes empresariales y responsables de Tecnologías de la Información, el 85% cree que una mejor experiencia y un mayor compromiso de los empleados se traducen en una mejor experiencia del cliente, en una mayor satisfacción y en mayores ingresos para su organización. De hecho, el 62% afirma que existe una relación causal entre la experiencia del empleado y la experiencia del cliente que tiene un impacto "grande" o "significativo" y, además, medible. Y más de la mitad (58%) indicó que la satisfacción del cliente es una métrica clave para evaluar la productividad de los empleados (IDC, 2021).

“Para tener éxito en el comercio electrónico, hay que pensar más allá del comercio electrónico. La pregunta principal que los *retailers* deben hacerse en primer lugar no es ‘¿Qué inversiones en comercio electrónico debemos hacer?’, sino más bien ‘¿Qué experiencia de consumidor queremos ofrecer?’” (Gramling et al., 2021).

### **4.1.3. Cambio tecnológico, digitalización e innovaciones disruptivas**

El proceso de digitalización de la sociedad empezó a escala global con la adopción masiva de Internet a principios de la década de 1990, siguió con el rápido despliegue del resto de Tecnologías de la Información y la Comunicación —el *e-mail*, los motores de búsqueda, los *blogs*, los *chats*, los medios de información digitales...—, dio un importante salto cualitativo con el inicio del comercio online (*e-commerce*) y se hizo omnipresente con la aparición de los primeros teléfonos móviles con acceso a Internet, también conocidos como teléfonos inteligentes o *smartphones*.

Pero se ha acelerado notablemente en la última década, por el espectacular incremento en el volumen de datos electrónicos que circulan, por la ubicuidad de las tecnologías móviles y por el creciente poder de la Inteligencia Artificial para transformar esos datos en conocimiento. Si nos paramos a pensarlo, algunas de las tecnologías, aplicaciones y dispositivos que hoy tenemos perfectamente integrados en nuestras vidas apenas tienen diez o quince años de vida. Por ejemplo: las plataformas de contenidos audiovisuales en *streaming* como Amazon Prime Video o Netflix no se lanzaron hasta 2006 y 2007, respectivamente; un año más tarde, en 2008, se lanzó la primera versión de Dropbox, el popular servicio de alojamiento de archivos multiplataforma en la nube; en 2009 apareció WhatsApp, la aplicación de mensajería instantánea para teléfonos inteligentes que “mató” a los mensajes sms; la primera generación del iPad de Apple no se anunció hasta enero de 2010; y Zoom, el programa de *software* para la realización de videoconferencias que salvó la vida a millones de empresas y particulares durante lo más duro de la pandemia, se lanzó en 2013, por lo que ni siquiera ha llegado a cumplir los diez años de vida.

La revolución digital avanza cada vez más deprisa. Y lo impregna todo: nuestra forma de consumir, de trabajar, de relacionarnos los unos con los otros, de educarnos, de entretenernos... Se imponen nuevos hábitos y patrones de consumo. Cambian las dinámicas, las herramientas y las formas de organización y relación en el trabajo. Se multiplican las formas y los canales de comunicación entre las personas y también entre los consumidores y las empresas. La información y el conocimiento están al alcance de todos y a solo unos *clicks* de distancia. Emergen nuevas formas de ocio y entretenimiento. En definitiva, se multiplican exponencialmente las oportunidades para las personas de disfrutar de nuevas experiencias. Y también las de las empresas para crear y capturar valor al tratar de satisfacerlas.

#### **Innovaciones disruptivas**

Por innovación disruptiva se entiende un concepto, producto o servicio que interrumpe

un mercado existente o crea un segmento de mercado completamente nuevo alterando significativamente alguno o varios de los eslabones de la cadena de valor tradicional. Eso ocurre, normalmente, cuando un nuevo participante entra en la competición con una nueva tecnología o un nuevo modelo de negocio (o con una combinación de ambos), ofreciendo un nuevo tipo de valor que difiere significativamente del que ofrecen los operadores incumbentes de ese mercado.

Las innovaciones disruptivas no necesariamente tienen que estar asociadas a un desarrollo tecnológico. Un caso ilustrativo y paradigmático lo tenemos, por ejemplo, en el lanzamiento de la marca Nespresso: creó un nuevo segmento de mercado —el de las cafeteras *espresso* domésticas y el café *premium* en formato cápsulas, que no existía—, un nuevo modelo de negocio —captar a los clientes mediante la venta de cafeteras a un precio razonable y fidelizarlos para capitalizar la relación con la venta de las cápsulas— e incluso un nuevo modelo de comercialización y *branding* —en lugar de comercializarse en los supermercados, como el resto de marcas de café, Nespresso apostó por su propia red de distribución, una serie de tiendas tipo *boutique* en lujosos emplazamientos diseñadas para ofrecer a los clientes una experiencia de compra superior.

Pero bien es cierto que con la digitalización se han multiplicado las posibilidades de desarrollar modelos de negocio innovadores que, como el de Nespresso, han supuesto una auténtica disrupción de los mercados tradicionales.

En el ámbito digital, el ejemplo por excelencia de disrupción es seguramente el de Amazon, que revolucionó por completo el mundo del comercio online —y de paso el de todo el comercio, a secas— reuniendo en una única plataforma digital a millones de compradores, vendedores y productos. Para los compradores, supuso la posibilidad de acceder a una amplísima oferta de productos para comprar online desde un único sitio, además de la posibilidad de recibirlos a domicilio de forma rápida y económica. Para los vendedores, la posibilidad de comercializar sus productos en Internet, sin tener que invertir en la creación y el desarrollo de sus propias plataformas de *e-commerce*, y de hacerse visibles y accesibles para una enorme base de clientes potenciales. Y para Amazon, consolidar una de las mayores plataformas de comercio online del mundo; capaz, además, de generar importantes efectos de red (lo que significa que el valor de su plataforma aumenta con el aumento del número de personas que la utilizan, beneficiando a todos los participantes); y sobre la que ha construido una estrategia de diversificación de su negocio que le ha permitido generar nuevas líneas de ingresos, aprovechando la comunidad que ha creado para atraerla hacia nuevos productos y servicios, como el servicio de películas y series online de Amazon Prime Video, su equivalente en el ámbito de la música Amazon Music, o su oferta de soluciones de computación en la nube Amazon Web Services, entre otros. Un éxito rotundo que ha convertido a Amazon en la tercera compañía mundial en ingresos anuales según el *ranking* Global 500 de la revista *Fortune* (*Fortune*, 2021), con una facturación en 2020 de casi 250.000 millones de dólares, y a su fundador, Jeff Bezos, en el hombre más rico

del mundo según la última edición del *ranking* de mil-millonarios que cada año publica la revista *Forbes* (Forbes, 2021).

El de Amazon es un caso paradigmático de disrupción provocada por la tecnología, pero podemos citar muchos otros ejemplos de modelos de negocio innovadores que han florecido gracias al desarrollo de las tecnologías digitales y que han generado una importante disrupción en la cadena de valor tradicional de distintos sectores e industrias. Veamos algunos tipos y ejemplos:

- **Modelos de suscripción:** el usuario utiliza el producto o servicio a cambio del pago de una cuota que le permite acceder a él durante un periodo de tiempo determinado. Es el modelo que utilizan las plataformas de contenidos de video y música online como Netflix, Apple Music o Amazon Prime Video.
- **Modelos 'gratuitos':** el usuario no paga por el producto o servicio que consume, sino que lo recibe a cambio de aceptar contenidos publicitarios durante su uso o de ofrecer sus datos personales a la compañía que lo presta, que puede utilizarlos con fines comerciales o venderlos a terceros para que hagan lo propio. Obviamente, el producto o servicio no es realmente 'gratuito' (de ahí el uso de las comillas) porque, como se suele decir en estos casos, "si no pagas por el producto, tú eres el producto". Así funcionan, por ejemplo, los servicios de correo electrónico, el buscador de Google o las redes sociales como Youtube, Facebook, Twitter o Instagram.
- **Modelos 'freemium':** como su propio nombre indica, son un modelo a caballo entre los servicios gratuitos (*free*) y los modelos de suscripción (*premium*). El cliente o usuario puede acceder al servicio sin pagar por él y de forma ilimitada si acepta recibir publicidad, o pagar una cuota de suscripción que les permite disfrutar del contenido sin interrupciones publicitarias durante un periodo de tiempo establecido. Ejemplos de este modelo son los negocios de Spotify, LinkedIn o Dropbox.
- **Modelos de acceso sobre propiedad:** en lugar de pagar por un producto que normalmente solo se puede disfrutar si se adquiere, el usuario o cliente puede acceder a él pagando por su uso y solo cuando lo necesita, como un alquiler. Es la idea tras el éxito, por ejemplo, de Airbnb. Introduce disrupción en el mercado porque brinda acceso temporal a bienes y servicios que tradicionalmente solo estaban disponibles mediante la compra y porque, además, está basado en los principios de la economía colaborativa. El negocio de este tipo de plataformas no está propiamente en el producto o servicio que se ofrece, ni tampoco en la publicidad, sino en la comisión que obtienen de las personas que monetizan sus activos (casa, automóvil, capital) prestándolos o alquilándolos a otras personas.
- **Modelos bajo demanda:** los modelos *on demand* o bajo demanda ofrecen el acceso instantáneo a productos y servicios a cambio de pagar una pequeña comisión a un intermediario que actúa como facilitador y mediador entre la oferta y la demanda. Normalmente, se trata de una plataforma online (el intermediario) que conecta a

personas con dinero pero sin tiempo (la demanda) que pagan por los bienes y servicios entregados por personas con tiempo pero sin dinero (la oferta). Así funcionan negocios como Uber y TaskRabbit.

- **Modelos de *marketplace*:** funcionan como en enorme mercado virtual que reúne cientos de miles e incluso millones de compradores, vendedores y productos en una única plataforma. Crean disrupción porque, gracias a su tamaño y escalabilidad, generan efectos de red que hacen que su poder de mercado aumente a medida que crece su número de usuarios, haciendo cada vez más difícil al resto de operadores poder competir en variedad de oferta, disponibilidad y precios. Es el modelo de éxito inicial de Amazon, pero también el de la App Store, la tienda online de aplicaciones móviles de Apple, o el de eBay, la plataforma líder en la compraventa online de artículos de segunda mano.
- **Modelo de experiencia:** en este caso, a diferencia de los anteriores, la disrupción no está asociada al uso de plataformas online, sino en la capacidad de la empresa de ofrecer, tecnología mediante, una experiencia del cliente o usuario superior por la que las personas están dispuestas a pagar un precio mayor. Como es el caso, por ejemplo, de Tesla y de Apple.

En resumen, la expansión de la digitalización y la creación de aplicaciones y plataformas online que ponen en contacto a proveedores y clientes, coordinando la oferta y la demanda a un coste residual y prácticamente a tiempo real, ha favorecido el florecimiento de numerosas iniciativas empresariales con modelos de negocio innovadores que han alterado significativamente la cadena de valor de las industrias tradicionales. Aunque la innovación no siempre está en la propia tecnología, sino en las formas de crear y capturar valor. En otras palabras: la tecnología no es el fin, sino un medio para crear formas novedosas de servir las necesidades de los clientes y de satisfacer sus expectativas para ofrecerles una experiencia del usuario distinta y superior.

#### **4.1.4. Convergencia de tecnologías, mercados e industrias**

En el estado del arte de este trabajo hemos visto el cambio de paradigma que describía Peter Drucker (2001) a propósito de los condicionantes que definen el marco en que operan las organizaciones del siglo XXI en contraposición a los que regían para las organizaciones del siglo XX.

Uno de los que citaba era precisamente el paso de las “tecnologías únicas” a las “tecnologías transversales”. Según Drucker, durante la mayor parte del siglo XX cada tecnología pertenecía a una industria en particular y, a la inversa, a cada industria le pertenecía una y solo una tecnología. Había, por así decirlo, una correspondencia unívoca entre las distintas tecnologías y las distintas industrias. Por ejemplo: toda la tecnología necesaria para fabricar acero era específica de la industria del acero; y a la inversa, cualquier tecnología que se utilizara para fabricar acero provenía de la propia

industria siderúrgica. Y lo mismo aplicaba para la industria del papel, la agricultura o la banca y el comercio.

En el siglo XXI, en cambio, hay pocas tecnologías únicas, que “pertenezcan” a una industria determinada o industrias que funcionen apoyándose en una sola tecnología. Cada vez más, explicaba Drucker, el conocimiento necesario en una determinada industria proviene de una tecnología totalmente diferente con la que la gente no está familiarizada, ya que ha sido desarrollada por otras industrias distintas.

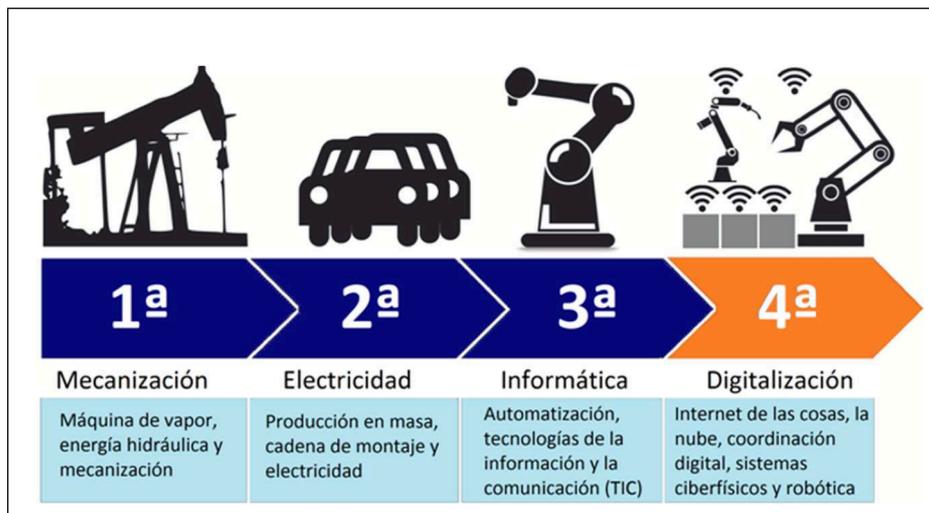
Lo que Drucker visualizaba y describía, en definitiva, es el proceso de convergencia de tecnologías e industrias que hemos estado observando en las últimas décadas con el despliegue y avance de las Tecnologías de la Información y con la revolución digital que han protagonizado. Una revolución que sigue avanzando, cada vez más deprisa, y que configura un nuevo escenario en que las distintas tecnologías existentes se combinan e interactúan entre ellas diluyendo las fronteras que tradicionalmente habían separado a distintos sectores, mercados y actores. Que es, de hecho, la principal característica definitoria de la Cuarta Revolución Industrial.

### **La Cuarta Revolución Industrial**

"Estamos al borde de una revolución tecnológica que modificará fundamentalmente la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos. En su escala, alcance y complejidad, la transformación será distinta a cualquier cosa que el género humano haya experimentado antes". Así definía Klaus Schwab, fundador y presidente ejecutivo del Foro Económico Mundial, la revolución que tenemos en ciernes. Lo hacía a propósito de la celebración del Foro de Davos de 2016, que estuvo dedicado precisamente a los desafíos de la Cuarta Revolución Industrial.

La Primera Revolución Industrial utilizó la energía del agua y del vapor para mecanizar la producción. La Segunda utilizó la energía eléctrica para crear la producción en masa. La Tercera utilizó la electrónica y las tecnologías de la información para automatizar la producción. “Ahora una Cuarta Revolución Industrial se está construyendo sobre la Tercera, la revolución digital que se ha estado produciendo desde mediados del siglo pasado. Y se caracteriza por una fusión de tecnologías que está difuminando las líneas entre las esferas física, digital y biológica” (Schwab, 2016). La figura 4.1. ilustra gráficamente las cuatro revoluciones industriales y las tecnologías que las han hecho posibles.

**Figura 4.1. Las cuatro revoluciones industriales**



Fuente: economipedia.com

Estas tecnologías que se fusionan y sobre las que se está construyendo esta Cuarta Revolución Industrial son, principalmente, la Inteligencia Artificial (*Artificial Intelligence*, AI) el Internet de las Cosas (*Internet of Things*, IoT), la computación en la nube (*Cloud Computing*) el aprendizaje de las máquinas (*Machine Learning*), la robótica, las tecnologías de análisis y procesamiento de datos masivos (*Big Data*), la Impresión 3D, la fabricación aditiva, la computación cuántica, la nanotecnología y la biotecnología, entre otras.

Pero lo realmente revolucionario no son estas nuevas tecnologías, que también, sino el modo en que se combinan e interactúan haciendo posible que existan “miles de millones de personas conectadas por dispositivos móviles, con un poder de procesamiento, una capacidad de almacenamiento y un acceso al conocimiento sin precedentes”.

Según Schwab, lo que hace que hablemos de una Cuarta Revolución Industrial y no de una prolongación de la Tercera, es la velocidad, el alcance y el impacto que tendrá en los sistemas: “La velocidad de los avances actuales no tiene precedentes históricos. En comparación con las revoluciones industriales anteriores, la Cuarta está evolucionando a un ritmo exponencial en lugar de lineal. Además, esta alterando casi todas las industrias en todos los países. Y la amplitud y profundidad de los cambios presagian una completa transformación de los sistemas de producción, gestión y gobernanza”.

Al igual que las revoluciones que la precedieron, la Cuarta Revolución Industrial tiene el potencial de elevar los niveles de renta globales y de mejorar la calidad de vida de todas las sociedades del mundo. Por el lado de la oferta, la innovación tecnológica promete ganancias a largo plazo en eficiencia y productividad. Los costes de transporte

y comunicación bajarán, la logística y las cadenas de suministro globales serán más efectivas y el coste del comercio disminuirá. Todo lo cual abrirá nuevos mercados e impulsará el crecimiento económico. Por el lado de la demanda, la tecnología permitirá a los consumidores hacer cosas que antes eran imposibles, posibilitando la existencia de nuevos productos y servicios que les facilitarán la vida y mejorarán significativamente su experiencia como usuarios.

Pero, igual que ocurrió también en las revoluciones anteriores, la Cuarta Revolución Industrial también tiene el potencial de acentuar las desigualdades sociales. Especialmente por su capacidad para perturbar los mercados laborales, ya que la automatización puede provocar un desplazamiento neto de la mano de obra y exacerbar la brecha entre los rendimientos del capital y los rendimientos del trabajo, dando lugar a un mercado laboral cada vez más segregado en segmentos de “baja calificación/salarios bajos” y “alta calificación/salarios altos” (Brynjolfsson y McAfee, 2014).

En cuanto a los efectos en las empresas, se espera que el paso inexorable de la simple digitalización (la Tercera Revolución Industrial) a la innovación basada en combinaciones de tecnologías (la Cuarta Revolución Industrial) impacte en las organizaciones de cuatro formas principales: con el cambio en las expectativas de los clientes, que esperan que los avances tecnológicos se utilicen para mejorar su experiencia como consumidores; en la mejora de productos y servicios, que aumentarán su valor con la creciente incorporación de capacidades digitales; en la necesidad de apostar por la innovación colaborativa, por la velocidad de la innovación y la disrupción en un mundo de experiencias de clientes, servicios basados en datos y rendimiento de activos a través de la analítica avanzada; y en la adopción de nuevas formas organizativas, ya que habrá que repensar el talento, la cultura y las arquitecturas de las empresas (Schwab, 2016).

### **Economía de ecosistemas**

La globalización, la expansión digital y la aparición de tecnologías y modelos de negocio disruptivos, como hemos visto, están alterando significativamente las fronteras que tradicionalmente habían delimitado los distintos sectores, mercados e industrias, ya que eliminan barreras y posibilitan nuevas interacciones entre procesos y agentes que anteriormente no estaban conectados.

La convergencia de tecnologías e industrias que ya estamos viendo, y que alcanzará cotas insospechadas con el despliegue de la Cuarta Revolución Industrial, implica un enorme desafío para las empresas. Porque significa que en un número cada vez mayor de contextos la empresa ya no es un actor estratégico independiente, sino que su éxito depende de la colaboración con otras empresas en un ecosistema que abarca múltiples sectores (Jacobides, 2019).

Es lo que los teóricos y prácticos definen como “economía de ecosistemas”. La digitalización está causando una reordenación radical de los límites de las industrias

tradicionales que genera nuevas dinámicas competitivas intersectoriales (Atluri *et al.*, 2017). Esta mayor conectividad e interdependencia crea nuevas oportunidades para las compañías de participar en ecosistemas más amplios y con muchas más partes implicadas. Pero también genera un conjunto mayor y más complejo de potenciales amenazas (Huber *et al.*, 2021). En cualquier caso, lo cierto es que cada vez más empresas están aprendiendo que su radio de acción ya no puede limitarse a los contornos de la propia organización, sino que debe extenderse más allá de sus propios límites e incluso más allá del sector o industria en el que tradicionalmente se habían circunscrito.

Según Jacobides (2019) la creciente importancia que están adquiriendo los ecosistemas empresariales está vinculada a la confluencia de tres grandes cambios estructurales:

- 1. Retroceso en las protecciones regulatorias:** a medida que van desapareciendo las regulaciones que protegían a las empresas que alguna vez tuvieron el privilegio exclusivo de atender las necesidades particulares de los clientes, las organizaciones de otros dominios son libres de asociarse para ofrecer ofertas más integradas.
- 2. Difuminación de la separación entre productos y servicios:** la liberalización de sectores e industrias debida a los cambios regulatorios y la digitalización han dado lugar a la aparición de ofertas con estructuras más modulares cuyos componentes se pueden recombinar de distintas formas, lo que a su vez ha fomentado el surgimiento de paquetes de productos y servicios proporcionados por redes de proveedores interdependientes.
- 3. Tecnología:** la tecnología está revolucionando la forma en que las empresas pueden servir a sus clientes. Nuestra dependencia de los dispositivos móviles, junto con la influencia de Internet en los patrones de compra, ha ampliado drásticamente las posibilidades de vincular bienes y servicios que antes no estaban relacionados, reforzando además los efectos de los dos primeros cambios.

Lo hemos estado viendo a menudo en los últimos años en compañías como la estadounidense Amazon, la japonesa Rakuten o la china Tencent, que actualmente operan en ecosistemas mucho más grandes y complejos que los que les vieron nacer. Amazon, por ejemplo, ha pasado de ser una librería online a convertirse en un proveedor de todo tipo de bienes de consumo, incluso de alimentación fresca y perecedera, de servicios de logística y distribución, de música y video en *streaming* e incluso de soluciones de computación en la nube (*cloud computing*), ejerciendo además de *marketplace* para pequeños y grandes productores, fabricantes y distribuidores.

Pero este fenómeno no se limita a las compañías nativas digitales. Cada vez más empresas compiten simultáneamente en múltiples sectores, llegando incluso a reinventar los límites de las industrias en las que operan, gracias a la convergencia de

mercados y sectores que permiten los nuevos desarrollos tecnológicos y a las alianzas estratégicas con otros *partners*.

Porque estas fuerzas, además, también están reconfigurando las expectativas de los propios consumidores. Y, por ende, creando la oportunidad para que las empresas traten de satisfacerlas creando una propuesta de valor unificada y centrada en el cliente que se expande más allá de la oferta inicial, gracias a la participación de otros socios en la cadena de valor, ofreciendo un mayor valor para el cliente y reduciendo los costes de comunicación, coordinación, distribución y control en los que tendría que incurrir si tratara de satisfacer esas expectativas recurriendo a distintos proveedores independientes. En otras palabras: “lo que antes solía llevar varias semanas y necesitar de varios proveedores, ahora puede hacerse en apenas unos minutos y con una sola aplicación” (Atluri *et al.*, 2017).

Pero, ¿qué tipo de estrategias y ventajas persiguen las empresas que crean o se integran en ecosistemas? Normalmente, lo hacen con el objetivo de expandirse hacia nuevas áreas de negocio, de abordar las nuevas necesidades de los clientes, de identificar nuevas oportunidades de crecimiento, de crear un nuevo valor para sus marcas, de ampliar sus capacidades asociándose con terceros, de compartir los riesgos y costes de la innovación, o de construir ventajas competitivas diferenciales.

Adaptarse a este nuevo paradigma competitivo pasa por lograr que las empresas vayan más allá de los silos industriales y reconozcan que operan en ecosistemas más amplios, lo que requiere repensar las capacidades, la marca, las asociaciones y toda su existencia. Sin embargo, las empresas que resuelven ambiciosamente las necesidades insatisfechas de los clientes mediante la fusión con ecosistemas inteligentes y abiertos, pueden desplazar sistemáticamente a los competidores que no están dispuestos a —o no saben— hacer lo mismo (Deloitte, 2020).

#### **4.1.5. Cambios en el mercado de trabajo**

El mercado laboral global se encuentra en un momento de cambios trascendentes. A los efectos de la pandemia global, que pueden tener consecuencias a largo plazo — más opciones de teletrabajo, más flexibilidad, modelos de trabajo híbridos...— hay que sumar el impacto que está teniendo la incorporación al mercado de trabajo de las nuevas generaciones de empleados (*millennials* y generación Z) y, sobre todo y fundamentalmente, la progresiva pero imparable transición hacia un futuro en el que el trabajo en las organizaciones se repartirá entre humanos, máquinas y algoritmos.

##### **El futuro del trabajo**

Según el último informe sobre el futuro del trabajo que elabora el Foro Económico Mundial (World Economic Forum, 2020), se espera que el ritmo de adopción de la tecnología continúe aumentando y que incluso pueda acelerarse en algunas áreas. Actualmente, los líderes empresariales están priorizando la adopción del *cloud*

*computing*, el *Big Data* y el comercio online, siguiendo con la tendencia de años anteriores. Sin embargo, está creciendo de forma significativa el interés en otras innovaciones tecnológicas como la encriptación, los robots no humanoides y la Inteligencia Artificial.

Según el Foro Económico Mundial, la automatización, combinada con la recesión provocada por el Covid-19, está situando a los empleados ante un escenario de “doble disrupción”: por un lado, está la contracción económica inducida por los distintos cierres de emergencia (*lockdowns*) y confinamientos obligatorios; por otro, la creciente adopción tecnológica, que transformará las tareas, los empleos y las capacidades que demandarán las empresas en los próximos cinco años. Según las encuestas que ha llevado a cabo, el 43% de las empresas afirman que están preparadas para reducir su fuerza laboral debido a la integración tecnológica, el 41% planea expandir el uso de profesionales independientes para trabajos especializados, y un 34% tiene intención de aumentar su plantilla para cubrir las nuevas necesidades que supondrá, precisamente, la integración tecnológica. Por otra parte, el organismo también prevé que para el 2025 el tiempo dedicado a las actuales tareas laborales se repartirá de forma más o menos equitativa entre personas y máquinas. Además, una parte significativa de las empresas encuestadas espera hacer cambios también en sus localizaciones, cadenas de valor y plantillas en los próximos cinco años por otras razones que van más allá de la tecnología.

Aunque el Foro sostiene que el número de trabajos destruidos será superado por el número de nuevos trabajos creados debido a la integración tecnológica, advierte que la creación de nuevas ocupaciones tiende a ralentizarse, mientras que la destrucción de empleos de acelera. De cara al 2025, estima que pueden haber desaparecido hasta 85 millones de puestos de trabajo por el cambio en la división de tareas entre humanos y máquinas, mientras que se podrían generar hasta 97 millones de nuevas ocupaciones. El saldo final, por tanto, todavía es positivo: 12 millones de empleos netos. Con todo, la brecha en las habilidades requeridas por las organizaciones y las disponibles en el mercado todavía es amplia y no se prevé que esto cambie a cinco años vista. En este sentido, el Foro apunta que las habilidades y capacidades más demandadas por los empleadores en los próximos años serán aquellas relacionadas con el pensamiento crítico y la capacidad de análisis, la capacidad de autogestión, el aprendizaje activo, la resiliencia, la tolerancia al estrés y la flexibilidad. En promedio, las empresas estiman que alrededor de un 40% de sus trabajadores requerirán de una recapitación de seis meses o menos, aunque un 94% de los líderes empresariales confía en que sus empleados adquieran nuevas habilidades, una cifra sensiblemente superior a la registrada en 2018.

### **La *gig economy* y los acuerdos de trabajo alternativos**

La digitalización también ha favorecido en los últimos años el surgimiento de nuevas formas de relación laboral y contractual entre trabajadores y empresas que se han

materializado en un aumento de los acuerdos de trabajo alternativos y en una menor prevalencia del trabajo por cuenta ajena.

Según reconoce la propia Organización Internacional del Trabajo (OIT) el surgimiento de las plataformas digitales de trabajo ha supuesto uno de los cambios más importantes acontecidos en el mundo del trabajo en los últimos años. En su último informe de perspectivas sociales y del empleo en el mundo, destacaba precisamente el crecimiento de las plataformas digitales de trabajo, que se han multiplicado por cinco en el último decenio (Organización Internacional del Trabajo, 2021).

En este tipo de plataformas, explica el informe, el trabajo se *terceriza* mediante convocatorias abiertas a una audiencia geográficamente dispersa (una modalidad también conocida como *crowdwork*), o bien a través de aplicaciones móviles con geolocalización, en las que el trabajo se asigna a individuos situados en zonas geográficas específicas próximas al lugar donde se requiere el servicio. Distingue, por tanto, entre dos grandes categorías de plataformas:

- *Plataformas de trabajo en línea*, en las que los trabajadores realizan tareas o encargos online o de forma remota. Por ejemplo, servicios de consultoría, proyectos de diseño, trabajos de programación, y otro tipo de trabajos propios de los profesionales autónomos y *freelance*.
- *Plataformas de trabajo localizado*, en las que los trabajadores llevan a cabo sus tareas de forma presencial en ubicaciones geográficas específicas e incluyen servicios tales como el transporte en vehículo con conductor (VTC), el reparto de mercancías (transportistas, mensajeros, *riders*), las reparaciones a domicilio (fontaneros, electricistas), el trabajo doméstico o la prestación de cuidados (canguros, cuidadores, atención a personas mayores).

Es un modelo, por tanto, que engloba tareas muy diversas y en el que coexisten distintos tipos de ofertas, trabajos y perfiles profesionales, desde los más a los menos cualificados.

La contratación de trabajadores independientes para proyectos específicos o tareas puntuales no es, ni mucho menos, un fenómeno nuevo. Pero la tecnología y la existencia de plataformas digitales que coordinan la oferta y la demanda han reducido las barreras de entrada y han hecho que este tipo de trabajos proliferen y sean mucho más accesibles para profesionales, empresas y particulares, lo que explica el crecimiento que han experimentado en los últimos años.

El auge de las plataformas digitales de trabajo se enmarca en un fenómeno económico y social más amplio basado en la llamada “economía gig” (*gig economy*). El término *gig*, que en español podríamos traducir como “bolo”, hace referencia a los conciertos y actuaciones que hacen los artistas en sus giras por distintos sitios. Aplicado al mundo de la economía, hace referencia a los trabajos y tareas puntuales que llevan a cabo los profesionales independientes por encargo y para terceros con los que no tienen una

relación laboral fija. La definición de economía *gig*, por tanto, abarca todo tipo de acuerdos de trabajo contingente, por ejemplo: autónomos, consultores, contratistas y profesionales independientes, y trabajadores con contrato temporal. Sin embargo, y como ya aclaraba la OIT en su informe, no todos los trabajos *gig* son iguales.

Según las investigaciones que ha llevado a cabo Gallup sobre este tema (Gallup, 2018), cuando se observa de cerca los tipos de trabajo que se realizan en ellas, se aprecia una clara división entre los trabajadores *gig* independientes (profesionales y contratistas independientes y trabajadores en plataformas online) y los trabajadores *gig* contingentes (aquellos que tienen trabajos puntuales, bajo demanda o temporales). Una división que se traduce también en enormes diferencias en sus niveles de motivación, compromiso y satisfacción con el equilibrio entre la vida personal y profesional, como es fácil de adivinar: los trabajadores *gig* independientes disfrutaban de unos niveles altos de flexibilidad, autonomía y libertad creativa que les hacen sentirse motivados y satisfechos con su trabajo; los trabajadores *gig* contingentes, en contraste, suelen echar de menos todas esas ventajas —en parte, como la mayoría de empleados tradicionales— y tienden a ser tratados simplemente como empleados, pero sin la estabilidad, las garantías sociales y los beneficios adicionales que tienen los empleados en nómina.

No es casual que muchas de estas plataformas nacieran al calor de la crisis económica global que estalló en 2008. Muchos trabajadores que perdieron su empleo o vieron recortados sus sueldos a raíz de la crisis encontraron un empleo o una forma de completar sus ingresos en estas plataformas digitales: por ejemplo, realizando pequeños arreglos y reparaciones domésticas a través de TaskRabbit (creada en 2008); alquilando casas, habitaciones o segundas residencias en Airbnb (2008); u ocupándose como conductores y chóferes ocasionales en Uber (2009).

Sin embargo, a estas se añadieron pronto otras especializadas en otro tipo de trabajos, más técnicos y cualificados y, generalmente mejor remunerados, como Freelancer (2009) y Upwork para los profesionales *freelance* (2015), Flexjobs (2007) para trabajos relacionados con las Tecnologías de la Información, 99Designs (2008) para trabajos de diseño gráfico, Kaggle (2010) e Innocentive (2001) para la innovación y el *crowdsourcing*, o Toptal (2010) y Catalant (2013), que actúan como *marketplaces* en el segmento de los profesionales altamente cualificados y con experiencia y de la consultoría, respectivamente.

A las empresas, que se enfrentan a un déficit crónico de habilidades y a un mercado laboral demográficamente muy cambiante, estas plataformas les han servido para acceder bajo demanda a los servicios de un *pool* de talento formado por profesionales altamente cualificados. De hecho, la mayoría de empresas del *Fortune 500* ya están utilizando una o varias de ellas. Recurren a ellas, principalmente, para acceder a los servicios de profesionales especializados en Tecnologías de la Información (33%), operaciones (25%), marketing (15%) e investigación y desarrollo (15%), según las

encuestas realizadas por Deloitte (2019). Y aunque, según un estudio conjunto de Harvard Business School y Boston Consulting Group, por ahora lo han hecho desde un enfoque meramente transaccional, sin un abordaje estratégico que permita aprovechar al máximo su potencial, nueve de cada diez líderes empresariales encuestados creen que estas plataformas serán esenciales para la capacidad de competir en el futuro de las organizaciones (Fuller *et al.*, 2020).

Aunque no hay una fuente única y fiable sobre la dimensión, el alcance y el crecimiento de la economía *gig economy* —no hay una medida consistente, la definición no siempre es la misma y, además, por su propia naturaleza, son trabajos de corta duración difíciles de incluir en las estadísticas de trabajo anuales—, la mayoría de análisis y previsiones apuntan a un rápido crecimiento de los acuerdos de trabajo alternativos.

Según las estimaciones de Gallup, por ejemplo, un 36% de los trabajadores en Estados Unidos participan de la *economía gig*, ya sea a través de su trabajo principal o mediante un trabajo secundario con el que complementan sus ingresos (Gallup, 2018). Por su parte, Morgan Stanley estimó que los trabajadores independientes o *freelance* ya representaban en 2018 el 35% de la fuerza laboral en Estados Unidos, y preveía que este porcentaje podría elevarse por encima del 50% de cara al 2023 (Morgan Stanley, 2018). Un pronóstico similar al que realizaba Deloitte, según el cual el número de trabajadores auto-empleados en Estados Unidos se habría triplicado hasta alcanzar los 42 millones de personas en 2020. En la Unión Europea (UE27) se estima que son actualmente en torno a 19 millones de personas (Statista, 2021), una cifra que también ha crecido de forma sostenida en los últimos años y que los ha situado como el grupo laboral con un mayor crecimiento en la Unión Europea (Deloitte, 2019). Además, cada vez más personas tienen trabajos alternativos a media jornada o por horas. Según la encuesta a *millennials* que realiza cada año Deloitte, el 64% de los empleados a tiempo completo querrían hacer algún tipo de negocio o trabajo secundario ("*side hustles*") para ganar un dinero extra (Deloitte, 2018 )

### **La generación 'millennial' y la generación Z**

El desembarco en el mercado laboral de la generación *millennial* y, en menor medida, la incipiente incorporación de los miembros de la generación Z, ha sido y está siendo uno de los principales motores de cambio en el mercado laboral, ya que han introducido nuevos elementos al contrato social entre las empresas y los empleados que ya están teniendo su impacto en las políticas de RR.HH. de las empresas y en la adaptación de su cultura organizativa a las demandas de las nuevas generaciones de empleados. Pero, ¿quiénes son? ¿Cómo son? ¿Qué quieren y qué no quieren en el trabajo?

- **Millennials**

Los miembros de la generación *millennial*, también llamada generación Y, son aquellos que ahora tienen, aproximadamente, entre 25 y 40 años (el rango de edades exacto para cada generación varía ligeramente según la fuente).

Esta generación ha crecido en un periodo de cambio rápido caracterizado por la globalización y la revolución digital. De hecho, se les considera la primera generación con una visión global del mundo, lo que les hace estar más concienciados con los problemas que afronta la sociedad global —la desigualdad social, la emergencia climática, la escasez de recursos— y también ser mucho más abiertos y tolerantes con la diversidad que sus predecesores. Por otra parte, y dado que crecieron rodeados de tecnología, son muy hábiles en el uso de los medios y herramientas digitales.

Los *millennials* han crecido en la cultura de la inmediatez y rodeados constantemente de nuevos estímulos, y eso ha marcado su carácter: “Están ávidos de nuevas experiencias y son un tanto impacientes, por lo que necesitan metas a corto plazo, con resultados que puedan comprobar de cerca por si mismos, para mantenerse motivados” (Stein y Martín, 2016).

Su incorporación al mercado laboral no ha sido nada fácil, ya que coincidió mayoritariamente con la crisis financiera global de 2008 y con la posterior resaca en forma de recesión económica. Quizá eso explica, en parte, que se les defina por su desapego a las instituciones y tradiciones (Deloitte, 2019) y que se hayan caracterizado por ser la generación menos comprometida con su trabajo, la que tiene unas tasas de rotación más elevadas y la que tiene unas puntuaciones más bajas en bienestar (Robison, 2020). Aun con eso, se les considera una generación idealista, resiliente, impulsada por valores y ambiciosa a su manera. Por ejemplo, los *millennials* creen firmemente que las empresas deben tener un propósito más allá de las ganancias. Y no solo no están dispuestos a aceptar el *statu quo* (Deloitte, 2019), sino que están convencidos de su responsabilidad y capacidad para hacer del mundo un lugar mejor. Por otra parte, son ambiciosos en tanto que desean ejercer posiciones de liderazgo y responsabilidad, aunque esta ambición no está necesariamente relacionada con la adquisición de bienes materiales o de un cierto estatus social. En general, prefieren disfrutar a poseer, y acumular experiencias a atesorar propiedades (Stein y Martín, 2016).

La generación *millennial* también destaca por estar especialmente sensibilizada con el respeto a la vida personal. Muchos han crecido con unos padres ausentes o estresados por el trabajo, y no están dispuestos a pasar por lo mismo. Por otra parte, son multitarea y están permanentemente conectados, así que esperan poder trabajar con flexibilidad e independencia, y no atados a un horario de ocho horas en una oficina. No entienden el valor que otras generaciones le dan al trabajo presencial ni a las jornadas maratónicas entre las cuatro paredes de un despacho. Para ellos lo importante es el resultado, no dónde o cuándo se obtiene (Stein *et al.*, 2016a y 2016b). De hecho, no

marcan una frontera clara entre trabajo y vida personal. Esperan flexibilidad y un balance equilibrado entre vida y trabajo, y rápidamente se alejarán de aquellas empresas que no se ajusten a su idea de lo que debe ser una vida bien vivida (Gallup, 2016).

Finalmente, uno de los rasgos más distintivos de esta generación es su concepción de la autoridad, que nada tiene que ver con el de las generaciones precedentes. En este sentido, su educación ha sido mucho más laxa y permisiva, por lo que necesitan de una gran cercanía por parte de sus líderes, que les animen y les guíen, pero sin autoerigirse en un modelo ni ostentar la autoridad. El jefe será admitido por el *millennial* en base a su prestigio profesional y a la coherencia de sus actos, y no por un sentido casi innato de respeto a la jerarquía establecida o de obediencia a la autoridad como el que tenían las generaciones precedentes (Stein y Martín, 2016).

- **Generación Z**

Los miembros de la generación Z, la que sucede a la generación *millennial*, tienen ahora aproximadamente entre 7 y 22 años. Son los primeros nativos digitales. Nacieron con la expansión masiva de Internet y cuando el uso de los *smartphones* ya estaba muy extendido, y han crecido mirando contenidos más en las pantallas de móviles y tabletas que en la televisión. Igual que los *millennials*, dominan las tecnologías, aunque ellos hacen un uso todavía más social y móvil.

De ellos se dice que son más emprendedores que los *millennials*, que aprenden rápido y de forma autodidacta, y que son creativos, adaptables y algo más irreverentes (Atrevia y Deusto Business School, 2016). Por otra parte, y si a los *millennials* se les identifica por su idealismo, a los miembros de la generación Z se le atribuye un mayor pragmatismo (Salesforce, 2021). Algo que se observa en el modo práctico y analítico en que toman decisiones y se relacionan con las instituciones (Francis y Hoefel, 2018). Aunque quizá uno de los rasgos más característicos de esta generación es su búsqueda de la autenticidad: valoran mucho la expresión individual, huyen a toda costa de las etiquetas y son genuinamente abiertos y tolerantes (Francis y Hoefel, 2018).

Todos estos comportamientos de la generación Z influyen en su forma de entender el consumo y de relacionarse con las marcas. Las empresas que deseen sintonizar con ellos deben tener en cuenta tres implicaciones importantes: que para ellos el consumo significa acceso más que propiedad, que es una forma más de expresión de la identidad individual, y que es una cuestión de preocupación ética (Francis y Hoefel, 2018).

- **En el trabajo**

Según los análisis de Deloitte, que lleva ya una década realizando su encuesta anual global a los *millennials*, su visión del mundo impulsada por un propósito se hizo evidente desde el primer cuestionario que administró en 2011 entre más de un millar de sus propios trabajadores de esa generación: ya entonces, el 92% de los encuestados dijo que el éxito empresarial debería medirse por algo más que los beneficios que

obtiene una empresa. Sin embargo, a día de hoy casi el 70% de los *millennials* todavía cree que las empresas se centran en sus propias agendas en lugar de considerar a la sociedad en general, lo que indica que persiste una brecha de confianza (Deloitte, 2021).

De hecho, el impacto social de las empresas y la ética de sus actuaciones, incluyendo la de sus líderes y representantes, son las razones más comunes por las que los *millennials* deciden cambiar sus relaciones con las compañías. Tanto si actúan como empleados como si lo hacen como consumidores. Y tanto si es en positivo, para iniciar o profundizar en una relación, como si es en negativo, para finalizarla o disminuirla (Deloitte, 2019). Un rasgo que comparten plenamente con los miembros de la generación Z. Según los análisis de Gallup, hay cuatro cosas que tanto los *millennials* como los miembros de la generación Z esperan de su lugar de trabajo: que la organización se preocupe del bienestar de sus empleados, que el liderazgo se comporte de forma ética, que los líderes sean abiertos y transparentes, y que la organización apoye una cultura diversa e inclusiva (O'Boyle, 2021).

El salario y los beneficios siempre se han considerado prioritarios a la hora de evaluar un nuevo trabajo, pero la existencia de una cultura corporativa atractiva y de un entorno laboral positivo ocupan ya el segundo lugar. Una encuesta realizada por Deloitte en 2016 reveló que el 56% de los *millennials* habían descartado trabajar para algunas empresas debido a sus valores o conducta. Para 2019, el 15% de los que habían dejado sus trabajos recientemente citaron la falta de esos valores, la diversidad y la inclusión en sus lugares de trabajo, como una razón para dejar sus trabajos (Deloitte, 2021).

Otro aspecto muy característico de las nuevas generaciones de empleados es la búsqueda de una flexibilidad laboral que les permita conseguir un balance adecuado entre trabajo y vida personal. En general, priorizan su bienestar personal, buscan una mayor conciliación y además están abiertos a cambiar de trabajo para obtener lo que quieren (Deloitte, 2019).

Aun así, son ambiciosos en sus objetivos profesionales. Buscan siempre oportunidades de crecimiento y desarrollo, y esperan de sus líderes que les ayuden a progresar en sus metas. De hecho, la falta de apoyo y de oportunidades para crecer profesionalmente suelen estar entre las principales razones por las que dejarían un empleo. Concretamente, y según los datos de Deloitte (2019), la insatisfacción con la retribución (43% de *millennials* y 34% de generación Z), las insuficientes oportunidades para progresar (35% de *millennials* y 33% de generación Z) y la falta de oportunidades de aprendizaje y desarrollo (28% de *millennials* y 27% de generación Z) son las principales razones por las que hasta un 49% de los encuestados dejarían, si pudieran, su actual trabajo en los próximos dos años para conseguir otro mejor.

En resumen, los empleados más jóvenes se sienten atraídos por empresas con una cultura y valores sólidos que estén en línea con sus propios ideales y estilo de vida.

Necesitan sentir que lo que hacen vale la pena y que tiene un significado más allá de ganar dinero, ya que les motiva ser parte de algo importante que afecta positivamente a su entorno (Stein y Martín, 2016). Además, su experiencia en el trabajo tiene un impacto enorme en los resultados empresariales, puesto que en muchos países ya representan la parte más numerosa de la fuerza laboral (Gallup, 2021), por lo que las empresas harían bien de seguir algunos de los consejos que los especialistas dan para adecuarla a sus expectativas. Por ejemplo (Stein y Martín, 2016):

- Desarrollar una cultura corporativa con la que puedan identificarse
- Generar un ambiente laboral más plano y colaborativo
- Ofrecer oportunidades de desarrollo y aprendizaje
- Introducir medidas de retribución “flexibles”
- Reconocer y aprovechar sus habilidades digitales

### **De carreras profesionales a trayectorias personales**

Otro fenómeno que está contribuyendo a cambiar las dinámicas del mercado laboral es la mayor movilidad y rotación de los empleados, que cambian con mucha mayor frecuencia de trabajo de lo que lo hacían sus antecesores. Ahora es más una excepción que la norma que una persona trabaje para toda la vida en una misma empresa. Y no hablamos solo de los *millennials*.

Hasta hace un tiempo, la idea de éxito en la carrera se asociaba a ir escalando puestos en la empresa o cambiar para conseguir un sueldo mejor, aunque fuera a costa de sacrificar otros deseos e inquietudes personales. Los cambios económicos y sociales de los últimos años han modificado la realidad competitiva de las empresas, pero también las prioridades y la manera de entender el desarrollo profesional de las personas que trabajan en ellas. Según algunos investigadores, las *carreras profesionales*, entendidas como una progresión lineal, ascendente y continua (a menudo dentro de una misma empresa), han sido sustituidas por las *trayectorias*, mucho más flexibles, frecuentemente discontinuas (cabén cambios de sector o de profesión, años sabáticos o formativos e incluso periodos de inactividad) y, en definitiva, adaptadas a las necesidades del mercado y del ritmo vital de la persona y de su entorno familiar (Las Heras, 2010).

Eso significa que los responsables de RR.HH. ya no pueden gestionar las oportunidades de carrera como una línea continua y ascendente y con unos objetivos predeterminados, sino que deben ofrecer a sus empleados la posibilidad de desarrollar trayectorias cambiantes y adaptadas al momento vital de cada persona, lo que requiere poner más énfasis en aquellos aspectos que, efectivamente, pueden impulsar el desarrollo profesional dentro de las empresas: flexibilidad espacial y horaria, relaciones de desarrollo, visibilidad, transparencia y gestión de la diversidad (Las Heras, 2011).

#### **4.1.6. Demanda de una mayor transparencia y legitimidad social a las empresas**

En los últimos años se han producido distintos movimientos políticos, económicos y sociales que han obligado a las empresas a replantearse cuál debe ser su papel en la sociedad.

##### **Transparencia, responsabilidad y rendición de cuentas**

Por una parte, el acceso universal a la información y la democratización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación han favorecido un mayor escrutinio público sobre la actividad de las empresas y sobre los efectos de sus actuaciones en los distintos ámbitos que conciernen al conjunto de la sociedad, como el progreso económico, el bienestar social y el impacto ambiental. Esta mayor fiscalización por parte de ciudadanos e instituciones, además, se ha visto favorecida y ampliada por el poder de los nuevos medios de comunicación y las redes sociales, que facilitan la asociación y la creación de grupos de presión capaces de organizar campañas de boicot a los productos de una empresa si consideran que ha actuado de manera ilícita y acabar con la reputación de una marca prácticamente de la noche a la mañana.

Por otra parte, las propias empresas han considerado necesario redoblar y comunicar sus esfuerzos de mejorar sus políticas de transparencia, rendición de cuentas (*accountability*) y responsabilidad social para contrarrestar los efectos de la crisis de confianza que generaron los múltiples escándalos empresariales que se produjeron a partir de la década de los 2000 —como el fraude fiscal y la quiebra de Enron, la estafa piramidal de Bernie Madoff, el vertido de crudo de BP en el Golfo de México o, más recientemente, el *dieseltgate* de Volkswagen, por citar algunos de los casos más sonados— y, muy especialmente, la gran crisis de 2008, que se inició con las hipotecas *subprime*, provocó la caída del Lehman Brothers y sumió a las principales economías del mundo en una larga y profunda crisis financiera, situando el nivel de confianza en las instituciones en mínimos históricos.

Desde entonces, y aunque el concepto de Responsabilidad Social Corporativa es anterior, el número de iniciativas y acciones que han impulsado las empresas para demostrar su compromiso social, ambiental y con el buen gobierno corporativo ha experimentado un crecimiento espectacular. Como también lo han hecho la comunicación, el *reporting* y la publicación de todo tipo de índices, métricas e informes relacionados con este tipo de actividades. Por ejemplo: actualmente, nueve de cada diez de las compañías del índice S&P 500 publican informes corporativos de sostenibilidad, mientras que esa cifra se situaba en el 20% en el año 2011 (Governance & Accountability Institute, 2020).

##### **La evolución hacia un nuevo modelo de capitalismo**

Sin embargo, y a pesar de los notables y variados esfuerzos que las empresas han hecho por satisfacer esta mayor demanda de transparencia y responsabilidad social, y por mejorar su reputación corporativa, el debate de fondo sobre el papel que deben

jugar las empresas va mucho más allá. Hasta el punto, incluso, de cuestionar las propias bases del sistema capitalista tradicional. Pues cada vez son más las voces que abogan por la necesidad de evolucionar hacia un nuevo modelo de capitalismo que ponga los intereses de todos los grupos de interés o *stakeholders* de las compañías al mismo nivel, evitando que los intereses de una sola parte —los accionistas o *shareholders* de una compañía— se antepongan e incluso perjudiquen a los del resto de partes implicadas, ya sean su empleados, clientes y proveedores, el medio ambiente o el conjunto de la sociedad.

Abrazar este nuevo capitalismo refundado, el llamado “capitalismo de los grupos de interés” o “capitalismo de los *stakeholders*”, implica que las empresas adopten como propósito central la creación de valor compartido, sostenible y a largo plazo para todas las partes interesadas. Algunos organismos e instituciones de gran relevancia ya se han posicionado al respecto, dando a un debate que no es nuevo un protagonismo renovado.

Uno de los primeros en hacerlo fue Larry Fink, fundador, presidente y consejero delegado de BlackRock, la mayor gestora de fondos del mundo. En una carta dirigida a los CEOs de las empresas que gestiona, titulada precisamente “Un sentido de propósito”, exhortaba a todas las compañías a adoptar un propósito que articule cómo benefician a todos sus grupos de interés, porque “la sociedad demanda que las compañías, tanto públicas como privadas, sirvan a un propósito social”. Para prosperar en el tiempo, añadía, las compañías no solo deben entregar resultados económicos, sino también “mostrar cómo hacen una contribución positiva a la sociedad. Las empresas deben beneficiar a todas sus partes interesadas, incluidos los accionistas, los empleados, los clientes y las comunidades en las que operan” (Fink, 2018).

Pocos meses después fue el poderoso *lobby* Business Roundtable, que agrupa a más de 180 directores ejecutivos de las principales compañías estadounidenses —Amazon, Apple, Google, General Electric, Walmart, Johnson & Johnson, Goldman Sachs o Netflix, entre muchas otras—, quien emitió una carta abierta titulada “Declaración sobre el propósito de una corporación” en la que se comprometían a liderar sus empresas en beneficio de todas las partes interesadas: clientes, empleados, proveedores, comunidades y accionistas. La carta en cuestión terminaba así: “Cada uno de nuestros *stakeholders* es esencial. Nos comprometemos a entregar valor a todos ellos, para el éxito futuro de nuestras empresas, nuestras comunidades y nuestro país” (Business Roundtable, 2018). Con este compromiso asumían un cambio de enfoque radical en la política que habían mantenido durante varias décadas, la cual priorizaba la maximización de los beneficios de los accionistas por encima de cualquier otra consideración. O, lo que es lo mismo, rompían con las tesis sobre la primacía de los accionistas de Milton Friedman, quien llegó a publicar un artículo en *The New York Times* con el elocuente título de “La responsabilidad social de una empresa es aumentar sus beneficios” (Friedman, 1970). Una doctrina polémica pero que, de facto

y salvo honrosas excepciones, ha sido la dominante durante todo el siglo XX y hasta ahora.

Finalmente, hay que destacar también la contribución del Foro de Davos de 2020 organizado por el Foro Económico Mundial, en cuyo manifiesto sobre “El propósito universal de las empresas en la Cuarta Revolución Industrial” se asume que el propósito de las empresas es “colaborar con todos sus *stakeholders* en la creación de valor compartido y sostenido”, porque una empresa “es algo más que una unidad económica generadora de riqueza” y, por tanto, su rendimiento “no debe medirse tan solo como los beneficios de los accionistas, sino también en relación con el cumplimiento de los objetivos ambientales, sociales” (Schwab, 2019).

### **Triple sostenibilidad y estrategias de valor compartido**

Todas estas ideas no son nuevas, sino que beben de las de otros autores que ya defendieron antes la creación de un modelo de valor sostenible y a largo plazo que beneficie al conjunto de la sociedad. Entre otros, John Elkington, quien desarrolló el concepto de la “triple sostenibilidad”, argumentando que una organización capaz de lograr un buen desempeño en términos contables de *triple resultado* —económico, social y ambiental— tendría como consecuencia la maximización de su beneficio económico y responsabilidad ambiental, así como la minimización o eliminación de sus externalidades negativas (Elkington, 2004). O Michael Porter y Mark Kramer, quienes introdujeron una interesante diferenciación entre la Responsabilidad Social Corporativa y las Estrategias de Creación de Valor Compartido, resumida en la tabla 4.1., y argumentaron que las segundas deberían sustituir a la primera a la hora de guiar las inversiones de las empresas en sus comunidades, porque su alcance es mayor y genera mayores beneficios para todas las partes interesadas (Porter y Kramer, 2011).

**Tabla 4.1. Diferencias entre Responsabilidad Social Corporativa y Creación de Valor Compartido**

Responsabilidad Social Corporativa	Creación de Valor Compartido
Valor: hacer el bien	Valor: beneficios económicos y sociales en relación con el coste
Ciudadanía, filantropía, sostenibilidad	Creación de valor conjunto para la compañía y para la sociedad
Discrecional o en respuesta a la presión externa	Integral para competir
Separado de la maximización del beneficio	Integral a la maximización del beneficio
La agenda viene determinada por el <i>reporting</i> externo y por preferencias personales	La agenda es específica de la compañía y generada de forma interna
Impacto limitado por la huella corporativa y por el presupuesto de RSC	Realinea el presupuesto entero de la compañía
Ejemplo: compras basadas en el comercio justo	Ejemplo: transformar las compras para aumentar la calidad y el rendimiento

Fuente: *Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth*. Michael E. Porter y Mark R. Kramer, 2011

Los programas de RSC, según Porter y Kramer, se centran principalmente en la reputación y tienen una conexión limitada con el negocio, lo que dificulta su justificación y mantenimiento a largo plazo. Por el contrario, las acciones de Creación de Valor Compartido se integran en el núcleo mismo de la estrategia y son esenciales para la rentabilidad y la posición competitiva de la empresa, ya que aprovechan sus recursos únicos y su *expertise* para crear valor económico mediante la creación de valor social.

El valor compartido está definiendo un conjunto completamente nuevo de mejores prácticas que empresas que son un referente en este ámbito como Nestlé, Unilever, Johnson & Johnson (ejemplos que citan los propios autores) ya hace años que han puesto en marcha. Y que han marcado el camino para que muchas otras hayan dado el paso de reorientar sus acciones de RSC hacia la creación de valor compartido, lo que implica integrar la responsabilidad en la propia estrategia empresarial (y no “alrededor” de ella) y racionalizar las distintas iniciativas que llevan a cabo en este ámbito, enfocándose en aquellos objetivos que tienen un encaje natural con sus fortalezas, modelo de negocio e identidad corporativa (propósito, misión, visión y valores).

## 4.2. Cambios en la organización y gestión de las empresas

En este apartado analizamos los principales efectos, consecuencias y derivadas que han tenido las grandes transformaciones que ha vivido el panorama competitivo en los últimos años sobre las prácticas organizativas y de gestión de las empresas. Es decir, analizaremos cómo los fenómenos descritos en el apartado anterior, dedicado a los cambios en el entorno, han influido en las estrategias competitivas de las empresas, en sus prácticas operativas y de gestión, y en las actitudes y comportamientos de sus empleados y mandos intermedios.

### 4.2.1. El conocimiento y el talento como recursos estratégicos clave

La adopción masiva de Internet y de las Tecnologías de la Información y Comunicación, que han favorecido el acceso libre y universal a la información, marcan la entrada en la era del conocimiento. Una nueva era en la que, tal y como ya vaticinó Peter Drucker nada menos que en 1959 con su obra *Los límites del mañana* (Drucker, 1959), las personas generarían más valor con sus cerebros que con sus músculos. Fue en ese trabajo cuando describió por primera vez el ascenso de los “*knowledge workers*” o “trabajadores del conocimiento” (Wartzman, 2004).

De hecho, Drucker estaba convencido de que en esta nueva era post industrial el conocimiento sería un recurso económico más crítico que la tierra, el trabajo o los activos financieros. De ahí que hacia el final de su carrera llegara a declarar que aumentar la productividad de los trabajadores del conocimiento era “la contribución más importante que el *management* debía hacer en el siglo XXI” (Drucker, 1999).

Ya entonces advirtió sobre la naturaleza *singular* de los principales factores que determinan la productividad del trabajador del conocimiento, subrayando la diferencia respecto a los factores que impulsan la productividad en otro tipo de empleados (y, particularmente, de los que realizan trabajos más mecánicos, repetitivos o rutinarios). A saber: (1) claridad respecto a la tarea a desempeñar, (2) responsabilidad y autonomía para el trabajador, (3) innovación constante, (4) aprendizaje continuo, (5) calidad sobre cantidad, y (6) tratar al capital intelectual como un activo y no como un coste.

Y también se encargó de recordar que, en la era del conocimiento, la empresa ya no tiene la propiedad ni el control sobre el factor de producción más relevante: el talento. Todo ello, como iremos viendo en las siguientes páginas, tendrá una gran repercusión sobre el modo en que las empresas del siglo XXI han ido reconfigurando sus prácticas de liderazgo, gestión y organización.

Las empresas que quieran estar bien posicionadas para competir en la era del conocimiento deben ser capaces de atraer, captar y retener al mejor talento disponible con una propuesta de valor que seduzca y convenza a los mejores empleados.

Pero, ¿por qué es tan importante el talento? La principal razón es que la calidad del talento de una organización es vital para el éxito a largo plazo de la misma. En un artículo publicado por Scott Keller, socio *senior* de McKinsey, a propósito de la atracción y retención del talento adecuado, decía que “los mejores trabajadores hacen el mejor y la mayoría del trabajo” de una empresa (Keller, 2017). Y citaba dos interesantes estudios que daban buena prueba de ello.

El primer estudio, basado en el análisis del rendimiento de más de 600.000 personas con profesiones distintas —investigadores, artistas, políticos y atletas, entre otros— reveló que aquellos con un alto rendimiento fueron hasta un 400% más productivos que los que tenían un rendimiento medio (Aguinis y O’Boyle, 2012).

El segundo estudio, centrado en el ámbito de la empresa, no solo arrojó resultados similares, sino que también reveló que la brecha aumenta a medida que lo hace el grado de complejidad de un trabajo. En ocupaciones con un alto grado de complejidad —como el trabajo de información e interacción intensiva que llevan a cabo los *managers*, los desarrolladores de *software* y otros profesionales de perfiles similares— los que tienen un alto rendimiento pueden ser hasta un impresionante 800% más productivos que la media (McKinsey, 2000 y 2012).

#### **4.2.2. Mayor presión competitiva y necesidad de diferenciación**

La globalización de los mercados ha facilitado numerosas y diversas oportunidades de crecimiento para las empresas, pero también las ha situado ante la necesidad de hacer frente a una competencia mucho más intensa y ubicua. A menudo, de productos y servicios fabricados y desarrollados en casi cualquier parte del mundo con ventajas de costes, productivas u operativas con las que resulta muy difícil competir. Esta competencia, además, se ha visto reforzada por el crecimiento espectacular que ha tenido en las última década el comercio online, que ha traído consigo la aparición de nuevos rivales que operan exclusivamente en este dominio y, por tanto, sin la costosa estructura comercial (entendida en el sentido físico) que suelen tener los operadores tradicionales. Eso ha obligado a las organizaciones a refinar sus estrategias competitivas y de diferenciación de productos y servicios, e incluso a adaptar su modelo de negocio a las condiciones de un mercado muy competitivo y dinámico, para asegurarse de que a pesar de los cambios siguen siendo capaces de crear y capturar valor.

Para Zook y Allen (2011), ambos socios de la firma de consultoría global Bain & Company, la clave está en la diferenciación, que es la esencia de la estrategia: “cuanto más nítida sea la diferenciación de una compañía, mayor será su ventaja competitiva”. Tras estudiar durante varios años a un grupo de empresas que habían sido capaces de mantener un alto rendimiento durante largos periodos de tiempo, observaron que el 80% de ellas tenían una diferenciación definida y fácil de entender en el centro de su estrategia.

Sin embargo, reconocen los autores del estudio, las estrategias de diferenciación también se desgastan con el paso del tiempo. No solo porque los rivales tratan de erosionarlas o de replicarlas, sino también por razones internas. La principal es que las estrategias de diferenciación más exitosas generan crecimiento, y ese mayor crecimiento genera a su vez una mayor complejidad que puede hacer que las empresas lleguen a olvidar qué es lo que se les da realmente bien hacer. Y a menudo responden a los cambios intentando reinventar todos sus modelos de negocio de forma drástica y precipitada. Es comprensible, cuando las palabras de moda son “disrupción” y “reinención”. Sin embargo, afirman Nook y Allen, esa rara vez es la solución. Además, “la mayoría de innovaciones, incluso las más disruptivas, afectan solo a una parte del modelo de negocio”.

En lugar de optar por estrategias de “crecimiento y purga” para sobrevivir a los cambios lo que hacen las compañías más exitosas, según observaron, es trabajar incansablemente sobre sus valores diferenciales, fortaleza a fortaleza, llevándolos a la primera línea del frente para crear una organización que vive y respira sus ventajas estratégicas día tras día, y aprendiendo a sostenerlas mediante la adaptación constante al cambio. El resultado, concluyen, “es un modelo de negocio sencillo y *repetible* que la empresa puede aplicar a nuevos mercados y productos una y otra vez para generar un crecimiento sostenido”. De hecho, Zook y Allen llegan a afirmar que “a largo plazo, la diferenciación estratégica y la ejecución de una empresa son mucho más importantes para su rendimiento —nuestra investigación sugiere que al menos cuatro veces más— que el negocio en el que se encuentra”.

Las principales fuentes de diferenciación de una empresa son su joya de la corona. Sin embargo, la investigación de Zook y Allen advirtió que la falta de claridad sobre las mismas es un problema común que afecta a muchas organizaciones. Hasta el punto de que más de la mitad de los empleados en primera línea y hasta nueve de cada diez clientes, según sus datos, no son capaces de señalarlas. La forma de llevar la diferenciación a la primera línea para evitar que esto ocurra, explican, es adoptar y comunicar una serie de principios sencillos y no negociables sobre cómo crea valor la empresa —para que se conviertan en una rutina que todos entienden y siguen— y crear un sistema sólido de aprendizaje que facilite la adaptación a los cambios. Porque a medida que los mercados evolucionan, las organizaciones, incluidas las más exitosas, deben poder aprender rápidamente y ser capaces de adaptarse a las nuevas circunstancias. La clave, por tanto, está en la capacidad de aprender de los cambios y en la agilidad para adaptarse a ellos, pero sin perder de vista los valores diferenciales de la organización.

### **4.2.3. Adaptación constante del modelo de negocio y búsqueda de nuevas formas de crear y capturar valor**

La volatilidad del entorno competitivo y la velocidad y complejidad de las transformaciones que se han producido en los últimos años han hecho que las empresas y sus directivos hayan tenido que aprender a convivir con la incertidumbre y el riesgo.

La sensación de desasosiego que sienten muchos CEOs no es meramente subjetiva, sino que tal y como han analizado algunos autores, viene respaldada por las cifras: “Basta con fijarse en los números: desde 1980, la volatilidad de los márgenes operativos, en gran parte estática desde la década de 1950, se ha más que duplicado, al igual que el tamaño de la brecha entre los ganadores (aquellas compañías con altos márgenes operativos) y los perdedores (aquellas con márgenes muy bajos). El liderazgo del mercado todavía es más precario. El porcentaje de compañías que han caído del *top 3* en los *rankings* de su industria ha aumentado del 2% en 1960 hasta el 14% en 2008. Y lo que es peor, el liderazgo del mercado está demostrando ser un premio cada vez más dudoso: la alguna vez fuerte correlación entre la rentabilidad y la participación de la industria es ahora casi inexistente en algunos sectores. Según nuestro cálculo, la probabilidad de que el líder en participación de mercado sea también líder en rentabilidad disminuyó del 34% en 1950 a solo el 7% en 2007” (Reeves y Deimler, 2011).

Toda esta incertidumbre plantea un reto enorme para la elaboración de estrategias, ya que los enfoques estratégicos tradicionales siempre habían asumido que el mundo es un lugar relativamente estable y predecible. De hecho, el objetivo de la mayoría de estrategias empresariales era construir una ventaja competitiva duradera (e implícitamente estable), ya fuera mediante el establecimiento de una posición de mercado sólida (construida gracias a una escala dominante o a la explotación de un nicho atractivo), o reuniendo las capacidades y competencias adecuadas para elaborar o entregar una oferta mejor que la competencia (hacer lo que la empresa sabe hacer mejor).

#### **Adaptabilidad, la nueva ventaja competitiva**

Pero, en el contexto actual, las ventajas competitivas sostenibles ya no surgen exclusivamente de la posición, la escala o de unas capacidades de primer orden para producir o entregar una oferta, sino que, cada vez más, los directivos están descubriendo que a menudo se derivan de aquellas capacidades organizativas que fomentan una rápida adaptación al entorno. Dicho de otro modo: “en lugar de ser realmente buenas en hacer una cosa en particular, las empresas deben ser ahora realmente buenas en aprender a hacer cosas nuevas” (Reeves y Deimler, 2011).

Pero, ¿cuáles son exactamente esas capacidades? Según Reeves y Deimler (2011), existen cuatro capacidades organizativas específicas que las empresas en la vanguardia utilizan para lograr una ventaja adaptativa:

### **1) Leer y actuar ante las primeras señales de cambio**

Para poder adaptarse, lo primero que deben hacer las empresas es activar los radares y antenas que le permitan detectar las señales de cambio en su entorno externo, aprender a descodificar esas señales y, sobre todo, actuar con rapidez para refinar o reinventar su modelo de negocio e incluso remodelar el marco de referencia de su industria. En esta era saturada de información, en que las señales complejas y variables pueden estar disponibles simultáneamente para todos los jugadores, las empresas adaptativas deben confiar en sistemas sofisticados de obtención de datos para asegurarse de que adquieren la información correcta. Y deben aplicar tecnologías avanzadas de minería de datos para reconocer patrones relevantes en ella. De hecho, las compañías más avanzadas en este ámbito ya están aprovechando su capacidad para obtener y procesar datos para hacer intervenciones operativas en tiempo real. A menudo, evitando las lentas jerarquías del proceso de toma de decisiones para actuar con mayor rapidez.

### **2) Experimentar rápida y frecuentemente**

Prácticamente todas las compañías utilizan algún tipo de experimentación para desarrollar y testear sus productos. Sin embargo, los enfoques tradicionales pueden resultar demasiado costosos, tanto en tiempo como en dinero, y acabar cargando a la organización con una complejidad difícil de gestionar. Por otra parte, el mundo real es un medio caro para la experimentación, ya que las pruebas y los pilotos fallidos pueden poner en peligro la marca y la reputación de una empresa en el mercado. Para superar estas barreras, un número creciente de empresas adaptativas están utilizando nuevos enfoques que les permiten generar, testear y replicar un número mayor de ideas de forma más rápida, a un menor coste y con un menor riesgo del que son capaces sus rivales. Además, no se limitan a desarrollar mejoras incrementales en los productos y servicios que tienen en cartera, sino que amplían el enfoque de la innovación al desarrollo de nuevos productos, servicios e incluso modelos de negocio. Por supuesto, eso conlleva desarrollar una cierta tolerancia al fracaso, ya que experimentar implica inevitablemente errar el tiro varias veces antes de hacer diana. Pero asumen el riesgo y, simplemente, procuran fracasar de la forma más rápida y barata posible.

### **3) Adquirir las capacidades necesarias para gestionar sistemas complejos y multiparte**

Tanto la detección e interpretación de las señales de cambio como la experimentación requieren que las organizaciones aprendan a pensar más allá de sus propios límites y, probablemente, a trabajar de forma más cercana e inteligente con sus clientes y proveedores. En un entorno como el actual, en que una parte cada vez mayor de la actividad económica tiene lugar más allá de los límites

corporativos —ya sea a través de la subcontratación (*outsourcing*), la deslocalización (*offshoring*), la creación de redes y ecosistemas de valor (*value nets, value ecosystems*), los sistemas de “producción entre pares” (*peer production*) basados en el trabajo colaborativo u otras alternativa similares—, la ventaja competitiva fluirá hacia aquellas empresas capaces de crear estrategias efectivas a nivel de red o sistema y de impulsar actividades fuera de la empresa con otros *partners*, y que puedan hacerlo sin tener que recurrir a mecanismos de control demasiado estrictos. De hecho, muchas empresas adaptativas gestionan sus ecosistemas mediante el uso de estándares comunes para fomentar la interacción con las mínimas barreras. Por ejemplo, generando confianza entre los participantes dejando que interactúen con frecuencia y proporcionándoles una transparencia y unos sistemas de calificación que sirven como “moneda de reputación” (como hace Ebay con su red de vendedores y compradores, Airbnb con sus anfitriones y huéspedes, o Uber con sus chóferes y viajeros).

#### **4) Desatar el potencial de las personas que trabajan para la organización**

Para mejorar su capacidad de adaptación, las organizaciones necesitan crear entornos que fomenten el flujo de conocimientos, la diversidad, la autonomía, la asunción de riesgos, el intercambio y la flexibilidad en los que prospera la adaptación. La flexibilización de las estructuras organizativas y la descentralización de las decisiones son palancas poderosas para aumentar la adaptabilidad. Por lo general, las empresas adaptativas han reemplazado los silos y funciones permanentes con unidades modulares que se comunican e incluso se reconfiguran libremente para resolver los retos que se plantean en cada momento. A medida que crean estructuras más fluidas, las empresas adaptativas llevan la toma de decisiones al frente, lo que permite que las personas con más probabilidades de detectar cambios en el entorno respondan de manera rápida y proactiva.

En resumen, concluyen los autores, aquellas organizaciones que tienen más éxito adaptándose a los constantes retos que plantea el mercado son las más rápidas en leer y actuar ante las primeras señales de cambio. Han descubierto cómo experimentar rápida y frecuentemente, no solo con productos y servicios, sino también con modelos de negocio, procesos y estrategias. Han adquirido las capacidades para gestionar sistemas complejos con múltiples partes interesadas en un mundo cada vez más interconectado. Y, probablemente lo más importante, han aprendido a desbloquear su mayor recurso: las personas que trabajan para ellas.

#### **El poder de cambiar**

Otros autores, en la misma línea, sostienen también que la adaptabilidad, entendida como el poder de cambiar lo establecido para adaptarse a las nuevas circunstancias, se ha convertido en la ventaja competitiva por excelencia. E incluso los hay que ya han desarrollado un sistema de diagnóstico de la capacidad de cambiar de una organización. En particular, Michels y Murphy (2021), señalan nueve rasgos y habilidades comunes en aquellas empresas que destacan especialmente por su poder

de cambiar: propósito, dirección y conexión (necesarios para liderar el cambio); capacidad, coreografía y escala (necesarias para acelerar el cambio); y desarrollo, acción y flexibilidad (necesarios para organizar el cambio). La tabla 4.2. presenta una síntesis de los elementos que facilitan el cambio y del papel que juegan en la gestión y asimilación de las transformaciones empresariales.

**Tabla 4.2. Los elementos del poder de cambio.**

ELEMENTO	FUNCIÓN
<b>Propósito</b>	Crea un sentido de pertenencia; guía las decisiones e inspira la acción
<b>Dirección</b>	Traslada el propósito a un plan; clarifica hacia dónde ir y cómo llegar hasta allí
<b>Conexión</b>	Aprovecha el lado social del cambio; crea redes de <i>influencers</i> y <i>fans</i>
<b>Capacidad</b>	Define los límites del cambio; permite absorber más cambios
<b>Coreografía</b>	Ayuda a ser más dinámicos; ajusta las prioridades de cambio y las secuencias de movimientos
<b>Escala</b>	Crea un círculo virtuoso; expande la innovación y amplifica el impacto
<b>Desarrollo</b>	Prepara a la organización para el crecimiento; construye aprendizaje y capacidad de cambio
<b>Acción</b>	Genera impulso; fomenta una mentalidad positiva y una inclinación al cambio.
<b>Flexibilidad</b>	Ayuda a mantenerse al frente del cambio; redefine cómo se trabaja e incluso qué es el trabajo

Fuente: *How Good Is Your Company at Change?* David Michels & Kevin Murphy, 2021.

### Los beneficios de la adaptabilidad

Pero Michels y Murphy, que han estado estudiando los esfuerzos de cambio corporativo durante más de una década, rastreando qué programas funcionaban y cuáles no, no se limitaron a señalar estos rasgos y capacidades, sino que también llevaron a cabo una encuesta entre cerca de 2.000 empleados de 37 grandes compañías globales de varias industrias.

Y lo que descubrieron es que el poder de cambiar de una empresa es un sólido predictor de su rendimiento. Así, las empresas que se situaron en el cuartil superior del índice que construyeron en base a los nueve elementos descritos resultaron ser más rentables, con márgenes dos veces los de las empresas en el cuartil inferior. Además, las empresas de la mitad superior aumentaron sus ingresos hasta tres veces más rápido

que las empresas de la misma industria situadas en la mitad inferior. Finalmente, observaron también que las empresas en el cuartil superior del índice tendían a tener líderes y culturas corporativas con una evaluación significativamente mejor por parte de sus trabajadores que las del cuartil inferior, por lo que sus empleados se sentían más inspirados y comprometidos. Además, estos hallazgos sobre liderazgo, cultura y motivación fueron coherentes con las clasificaciones de Glassdoor para esas mismas compañías (Michels y Murphy, 2021).

#### **4.2.4. Digitalización de procesos**

La digitalización, entendida como la sustitución de herramientas y procesos de trabajo analógicos por medios digitales, es un proceso que todas las organizaciones, en mayor o menor medida, han tenido que abordar en las últimas décadas. Y continúan en ello, ya que el proceso de adaptación a las nuevas tecnologías, lejos de completarse, plantea nuevos retos cada día y a medida que aparecen nuevos desarrollos y aplicaciones.

Tratar de resumir aquí todos los efectos que ha tenido y está teniendo la digitalización en el día a día de las empresas sería imposible porque, como ya hemos ido viendo en páginas anteriores y seguiremos viendo en las sucesivas, la revolución digital es un fenómeno transversal que lo impregna todo: afecta a los productos y servicios, a los procesos de trabajo, a los modelos de negocio, a las relaciones con clientes, proveedores y resto de *stakeholders*... Incluso es capaz de redefinir el marco competitivo de todo un sector o industria, creando disrupción en los modelos tradicionales de creación de valor.

Y, por supuesto, también afecta —y mucho— a las personas que trabajan en las organizaciones: a sus relaciones entre ellas, a sus relaciones con sus supervisores directos y a la que tienen con la propia empresa para la que trabajan. Lo que, lógicamente, repercute en las estrategias de liderazgo y dirección de personas, que son las que analizaremos específicamente en este apartado.

Según Rodríguez-Lluesma y Corral (2018), la transformación digital obliga a las empresas a replantear sus estrategias de dirección de personas para adaptarlas a los cambios que implica en tres grandes áreas: el modelo organizativo, la relación entre organización y personas, y los modelos de liderazgo y cultura corporativa.

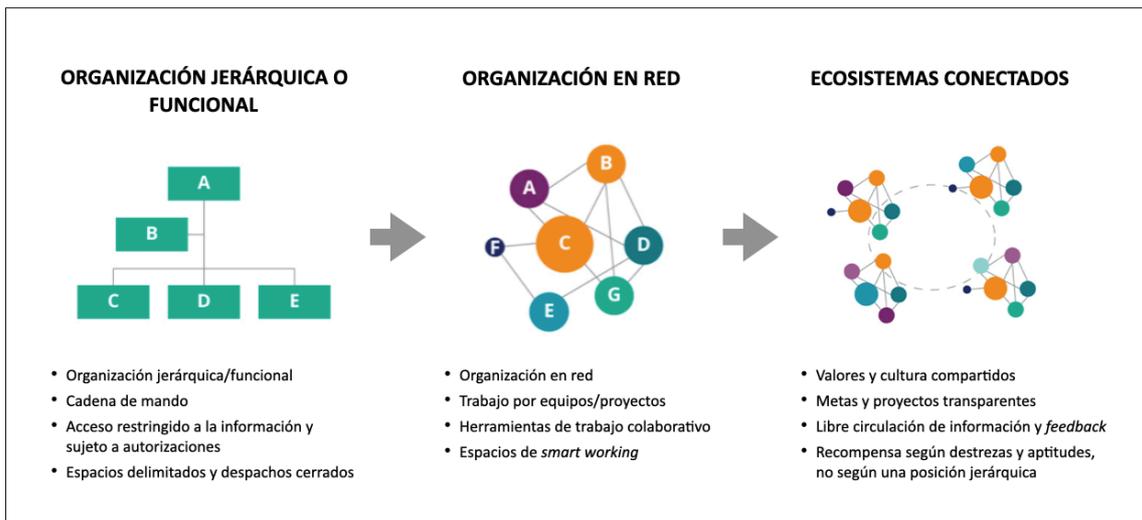
##### **Cambios en el modelo organizativo**

La digitalización permite la automatización de procesos y tareas, reduciendo el tiempo necesario para llevarlas a cabo y el riesgo de errores humanos, lo que se traduce en una mayor agilidad y eficiencia. Sin embargo, para aprovechar esas ventajas es necesario hacer algunos cambios en las estructuras organizativas y en las dinámicas de trabajo de las personas y los equipos. Por ejemplo:

- **Flexibilización de estructuras, metodologías y procesos.** Las empresas están agilizando sus estructuras para ganar en agilidad y capacidad de adaptación. Las estructuras jerárquicas o funcionales, basadas en una autoridad que fluye de arriba hacia abajo por la cadena de mando, tienden a sustituirse por estructuras más horizontales, autónomas y flexibles que interactúan entre ellas formando una red más amplia. Además, se imponen los procesos colaborativos y nuevas metodologías de trabajo más dinámicas y flexibles, como el *design thinking*, centrado en las personas, o el *scrum*, que prioriza el desarrollo incremental del producto.
- **Organización en red y gestión por proyectos.** En lugar de dirigir las tareas y proyectos desde arriba hacia abajo y desde silos funcionales o departamentales, el trabajo se organiza de forma más transversal, con equipos multifuncionales y grupos especializados por proyectos que trabajan con unas directrices muy claras pero con una mayor autonomía y capacidad de decisión.
- **Trabajo en equipo.** Se imponen el trabajo en equipo y los procesos colaborativos. En muchas ocasiones incluso se rediseña el espacio de trabajo para facilitar la colaboración, sustituyendo los despachos cerrados por zonas más abiertas para lograr que fluya la información y se genere una dinámica de aprendizaje constante que fomente la innovación.
- **Creación de ecosistemas que conectan personas, información y herramientas.** A medida que se crean distintos grupos de trabajo especializados o enfocados en proyectos, más autónomos pero que interactúan entre ellos, se crea un ecosistema que conecta que personas, información y herramientas. Los equipos operan con un alto grado de independencia, pero cohesionados por unos valores y una cultura compartidos que incluyen la definición de metas claras y proyectos transparentes, la libre circulación de información y *feedback*, y las recompensas según destrezas y aptitudes, no según una posición jerárquica.

La figura 4.2. ilustra gráficamente la evolución en los modelos organizativos propiciada por la digitalización de las empresas.

**Figura 4.2. Digitalización y cambios en el modelo organizativo**



Fuente: Rodríguez-Lluesma y Corral, 2018

### **Cambios en la relación entre organización y personas**

La digitalización también ha traído cambios y novedades en las formas de relación y comunicación entre la organización y los profesionales que interactúan con ella, ya sean sus propios empleados o los candidatos potenciales a unirse al proyecto empresarial. Entre estos cambios, cabe destacar:

- **El modelo *freelance*.** La conexión de profesionales y proyectos a través de plataformas online, como hemos visto en el apartado dedicado a los cambios en el mercado de trabajo, cambia de forma sustancial el entorno laboral. El trabajo por cuenta ajena pierde fuelle, y cada vez es más habitual que las empresas utilicen los servicios de profesionales independientes, trabajadores *freelance* u otro tipo de *gig workers* para la realización de trabajos específicos, puntuales o que requieren de unas capacidades técnicas y de una experiencia de las que la organización no dispone.
- **Selección de talento.** Las empresas más avanzadas en la transformación digital también están utilizando las últimas tecnologías para mejorar sus procesos de selección y reclutamiento. Por ejemplo, recurriendo a la “*gamificación*” (la utilización de aplicaciones que replican el diseño y las mecánicas de los videojuegos) o utilizando “*chatbots*” (asistentes virtuales dotados de inteligencia artificial capaces de mantener una conversación con los usuarios y diseñados para interactuar con ellos) para hacer más atractivos y eficaces sus procesos de selección o formación.
- **Comunicación interna.** Las nuevas herramientas digitales también se están utilizando para hacer más dinámicos y participativos los canales y procesos relacionados con la comunicación interna, que cada vez es más social y más móvil. Muchas organizaciones ya han sustituido sus *intranets* corporativas por redes sociales

internas o aplicaciones móviles con contenidos más dinámicos, colaborativos y audiovisuales. Y algunas incluso fomentan la participación de los empleados en Twitter, Facebook, Instagram o TikTok, aprovechando el rol que pueden desempeñar los más hábiles y entusiastas como embajadores de la marca en las redes sociales más populares. La comunicación interna es esencial para la transmisión de la estrategia, la identidad y la cultura corporativas, y juega un papel muy importante en la mejora del compromiso y la identificación de los colaboradores con el proyecto.

- **Evaluación del desempeño y carrera profesional.** La velocidad y la inmediatez que proporcionan las nuevas tecnologías digitales, que permiten una comunicación constante, fluida y bidireccional entre empleados y supervisores, y el proceso de datos a tiempo real hacen que cada vez tenga menos sentido la clásica evaluación anual del rendimiento. Se impone la revisión continua de proyectos y el *feedback* constante, para cuyo registro ya existen numerosos programas informáticos, como Success Factors o Workday.
- **Nuevas capacidades y perfiles.** La digitalización también ha situado a las organizaciones ante la necesidad de desarrollar nuevas capacidades y de buscar nuevos perfiles. Las capacidades digitales ponen el énfasis en la creatividad, la inteligencia emocional y el liderazgo no jerárquico. Además, hay que promover iniciativas para salvar la brecha digital en la plantilla.
- **People Analytics.** Esta disciplina, que combina la capacidad de la tecnología Big Data para la recogida y el procesamiento de datos con la analítica avanzada, permite establecer patrones y correlaciones que facilitan un análisis productivo del comportamiento de los empleados. Puede aplicarse tanto a los procesos de selección y reclutamiento como a la mejora del rendimiento de la plantilla, ya que aporta información útil para el diseño de planes de formación y desarrollo, de iniciativas para reforzar el *engagement* o de los mecanismos de compensación. Además, permite conocer mejor a los empleados y entender cómo funcionan sus redes informales de comunicación.

### **Cambios en los modelos de liderazgo y cultura corporativa**

La digitalización de las empresas, al cambiar las dinámicas de trabajo y los procesos de toma de decisiones, también requiere que las organizaciones propicien un cambio en la cultura corporativa y en la mentalidad de las personas que ponga más énfasis en el empoderamiento de los empleados y menos en el control por parte de sus supervisores. Lo que implica, a su vez, adaptar los estilos de dirección y los modelos de liderazgo.

- **Reinventar la cultura corporativa.** Desarrollar una cultura digital que promueva la agilidad y la capacidad de adaptación de la organización pasa por dar mayor poder y protagonismo al talento y la creatividad. Hay que empoderar a las personas para animarlas a que tomen sus propias decisiones, sin buscar constantemente la aprobación o el permiso de sus supervisores, y ayudarlas a desarrollar al máximo sus

capacidades para que se sientan preparadas para afrontar los nuevos retos que plantea un entorno tan cambiante. En otras palabras, hay que promover una cultura basada en la confianza y la responsabilidad. Y, por supuesto, dotar a las personas de las capacidades necesarias para trabajar con la tecnología y en entornos colaborativos, así como incorporar nuevos perfiles más digitales que contribuyan a elevar la competencia tecnológica de toda la organización.

- **Experiencia del empleado.** Para que los empleados se sientan predispuestos y comprometidos con el cambio hacia una cultura digital y de mayor responsabilidad hay que poner los medios para que disfruten de una experiencia del empleado que les motive a dar lo mejor de sí mismos. Por ejemplo, promoviendo el desarrollo de las personas, favoreciendo la flexibilidad y el equilibrio entre la vida laboral y personal, dándoles mayor autonomía sobre cómo llevan a cabo su trabajo y asegurando el reconocimiento de los méritos.
- **Aprendizaje continuo.** El entorno de cambio exponencial que propicia la digitalización obliga a las empresas a adoptar un enfoque de aprendizaje continuo, caracterizado por ser un proceso participativo (la forma más eficaz de aprender es participar en un proyecto, interviniendo activamente y practicando), iterativo (se fomenta la experimentación, estimulando la asunción de riesgos y la evaluación continua, con una tolerancia razonable al error) y colectivo (el aprendizaje se estimula desde la participación de todos y bajo la cesión de la autoridad tradicional al talento y la creatividad).

#### **4.2.5. Mayor complejidad e interdependencia de los factores que inciden en el negocio**

La globalización, la digitalización, las innovaciones tecnológicas, los modelos de negocio disruptivos, la economía de ecosistemas, la necesidad de identificar y alinear los intereses de los distintos *stakeholders*, de combinar la visión a largo plazo con la agilidad y capacidad operativa a corto plazo... Son solo algunos de los grandes desafíos que, como hemos visto, enfrentan actualmente las empresas y sus primeros directivos. Y la mayor parte de ellos son relativamente recientes, por lo que podemos convenir que dirigir una compañía hoy en día es algo realmente muy distinto a lo que era hace apenas veinte o treinta años.

Los retos son muchos y muy variados, pero podríamos resumirlos en uno solo que los condensa e incluye todos: la necesidad de hacer frente a la mayor variedad, complejidad e interdependencia de los factores con capacidad de influir en la marcha de la organización.

#### **De lo complicado a lo complejo**

Los sistemas complejos siempre han existido, y la vida empresarial siempre se ha caracterizado por la existencia de lo impredecible, lo sorprendente y lo inesperado.

Pero según Rita Gunther McGrath, reconocida experta mundial en dirección estratégica en entornos volátiles e inciertos de la Columbia Business School, “la complejidad ha pasado de ser algo presente típicamente en sistemas grandes, a convertirse en algo que afecta a prácticamente todo lo que nos rodea: los productos que diseñamos, los trabajos que realizamos cada día y las organizaciones que supervisamos” (Sargut y Gunther, 2011). La mayor parte de este aumento de la complejidad, explica, es el resultado de la revolución tecnológica de las últimas décadas: “sistemas que antes solían estar separados ahora están interconectados y son interdependientes, lo que significa que también son, por definición, más complejos”.

Las organizaciones *complejas* son mucho más difíciles de gestionar que las organizaciones meramente *complicadas*: es más difícil de prever lo que sucederá, porque los sistemas complejos interactúan de formas inesperadas; es más difícil ver el sentido de las cosas, porque el grado de complejidad puede estar más allá de nuestros límites cognitivos; y es más difícil hacer apuestas, porque el comportamiento pasado de un sistema complejo puede no predecir su comportamiento futuro. Pero, veamos realmente qué distingue a lo complejo de lo meramente complicado, qué problemas genera la complejidad y cómo se pueden abordar.

Los sistemas simples contienen unas pocas interacciones que son extremadamente predecibles: la misma acción produce cada vez el mismo resultado. Por ejemplo, encender o apagar el interruptor de la luz.

Los sistemas complicados tienen más partes móviles, pero operan según un patrón conocido. Incluyen varias interacciones posibles, pero normalmente éstas siguen una pauta determinada, por lo que todavía es posible hacer predicciones ajustadas sobre cómo se comportará el sistema en su conjunto. Ejemplo: la red eléctrica que enciende la luz con el interruptor es un sistema complicado que incluye un conjunto de interacciones distintas, pero que se producen siguiendo una pauta conocida. También es complicado volar un avión comercial.

Los sistemas complejos, por el contrario, están imbuidos de unas características que pueden operar siguiendo ciertas pautas, pero cuyas interacciones cambian continuamente.

Según Sargut y Gunther, existen tres propiedades que determinan el grado de complejidad de un entorno o sistema: la *multiplicidad* —el número de elementos que tienen el potencial de interactuar—, la *interdependencia* —el grado de conexión entre ellos—, y la *diversidad* —el grado de heterogeneidad de dichos elementos. A mayor multiplicidad, interdependencia y diversidad, mayor grado de complejidad.

### **Los problemas y costes asociados a la complejidad**

Hablando en términos más prácticos, aclaran, “la principal diferencia entre los sistemas complicados y los sistemas complejos, es que con los primeros uno normalmente puede predecir los resultados si conoce las condiciones de inicio. En un sistema

complejo, en cambio, las mismas condiciones de inicio pueden producir distintos resultados, dependiendo de cómo interactúen los elementos del sistema”. Dicho de otro modo: en los sistemas simples y complicados es posible identificar y modelizar las relaciones entre las partes, y esas relaciones pueden reducirse a una serie de interacciones claras y predecibles. Pero no podemos entender de la misma forma los sistemas complejos, porque todos los elementos están interactuando de forma continua e impredecible.

Los investigadores han observado que eso genera dos problemas comunes entre los *managers* y directivos de organizaciones complejas:

1. *Consecuencias no buscadas*, que se producen cuando los eventos interactúan sin que nadie se lo haya propuesto o lo haya previsto, por la acumulación de eventos individuales cuyo impacto agregado nadie ha sido capaz de prever, y también por la permanencia durante mucho tiempo de políticas y procesos que ya han quedado obsoletos y cuya lógica subyacente a menudo ni se recuerda, aunque se siguen aplicando.
2. *Dificultad para comprender la situación*, que se produce cuando resulta muy difícil, por no decir casi imposible, que un decisor individual pueda ver y comprender la totalidad de un sistema complejo. Se trata, en este caso, de un problema de visión panorámica, que hace muy difícil observar y comprender la amplia y diversa variedad de relaciones desde una única perspectiva. Una dificultad que, además, se ve agravada por nuestros propios límites cognitivos. Porque, “la mayoría de directivos piensan que pueden asimilar más información de la que, según apuntan las investigaciones, realmente pueden”.

Conjuntamente, explican Sargut y Gunther (2011), estos problemas plantean desafíos en al menos tres áreas críticas de la actividad directiva: las previsiones de futuro, el control de riesgos y la gestión de *trade-offs*.

Por su parte, Reeves *et al.* (2020) definen la complejidad como un conjunto grande de distintos elementos —tecnologías específicas, materias primas, productos, personas, unidades organizativas...— que tienen muchas *conexiones* diferentes entre sí. Cualidades que, dependiendo de cómo se gestionen, pueden ser una fuente de ventajas o de desventajas.

Reconocen que los costes de la complejidad no son nada desdeñables. Para empezar, crear y mantener un sistema complejo formado por una gran variedad de elementos puede ser significativamente más caro que optar por la estandarización, por lo que puede reducir la *eficiencia* de la organización.

Además, a medida que la complejidad aumenta, la *comprensibilidad* del sistema disminuye, lo que puede suponer un gran desafío para los líderes empresariales a la hora de navegar por él y de comprender cómo se relacionan e interactúan los distintos elementos que lo integran.

Esta falta de comprensión puede llevar a la *inmanejabilidad*, porque a medida que aumenta la complejidad resulta más difícil identificar el valor y la función de cualquier elemento individual, y dónde y cómo intervenir para mejorar el rendimiento del sistema.

Esto, a su vez, lleva a la *imprevisibilidad*, porque pueden emerger comportamientos espontáneos e inesperados, y las intervenciones que se realicen en el sistema pueden producir efectos no deseados.

### **El lado bueno de la complejidad**

Sin embargo, y aunque en el mundo de la empresa y de los negocios la complejidad suele tener muy mala prensa, por sus mayores costes evidentes, los autores argumentan que la complejidad también confiere beneficios críticos, especialmente en entornos dinámicos e inciertos, entre los que destacan la resiliencia, la adaptabilidad, la coordinación y la inimitabilidad (Reeves *et al.*, 2020):

- **Resiliencia.** Tener muchos elementos diferentes aumenta la *resiliencia* de un sistema. Una compañía que solo confía en unas pocas tecnologías, productos y procesos, o que tiene un personal formado por personas con un bagaje y unas perspectivas muy similares, no tiene muchas formas de reaccionar ante oportunidades y amenazas imprevistas. Además, la redundancia y la duplicidad que suele caracterizar a los sistemas complejos también les proporciona una mayor capacidad de amortiguación y más opciones de respaldo.
- **Adaptabilidad.** Los ecosistemas con una diversidad de elementos también se benefician de una mayor *adaptabilidad*. En las empresas, a medida que cambia el entorno, el crecimiento sostenido requiere desarrollar nuevas ofertas y capacidades para seguir siendo competitivos, que se pueden crear mediante la recombinación de elementos existentes de formas novedosas.
- **Coordinación.** Otra ventaja que la complejidad puede conferir a un ecosistema es una mejor *coordinación*. Los elementos de sistemas complejos suelen estar muy interconectados, lo que les permite moverse y actuar en grupo de forma sincronizada, como si fueran un único elemento. Los autores ponen como ejemplo la coordinación con la que se mueven las bandadas de pájaros o las manadas de animales, que les aporta beneficios como una mayor seguridad colectiva o facilidades a la hora de alimentarse.
- **Inimitabilidad.** La complejidad también confiere una ventaja importante en términos de *inimitabilidad* porque, si bien los elementos individuales pueden ser fácilmente copiados, las interrelaciones entre distintos elementos suelen ser bastante difíciles de replicar.

### **Aprender a “domesticar” la complejidad**

La complejidad es como el polvo, tiende a acumularse. Según Reeves *et al.* (2020) eso ocurre porque el proceso de añadir nuevos elementos a un sistema (generar

complejidad) es, esencialmente, local: alguien en una organización prueba algo nuevo en un contexto específico y, si tiene éxito, la innovación es compartida o imitada hasta que se integra en los modelos mentales, acciones y procesos de trabajo de otros actores, dentro de la propia organización o más allá de la misma, y a menudo de formas no buscadas. Llegados a este punto, eliminar los elementos nuevos se hace complicado, ya que requiere de una acción coordinada en los distintos sitios y contextos en los que se ha incorporado. El resultado suele ser la acumulación de elementos y, por ende, el desorden. Añadir complejidad es algo que se produce de forma bastante natural y espontánea, pero quitarla requiere de mucha disciplina y coordinación. Además, el problema se agrava por la opacidad que genera la propia complejidad, que hace más difícil evaluar el impacto de eliminar un elemento. “A medida que las empresas crecen, los líderes comprenden menos cómo cada elemento se entrelaza con otros”.

Dicho esto, y habida cuenta de que las organizaciones complejas también disfrutan de ciertas ventajas, los investigadores proponen una serie de recomendaciones para aprender a “domesticar” la complejidad o, cuando menos, limitar su crecimiento (Reeves *et al.*, 2020):

- 1) Crear estructuras modulares.** Las estructuras modulares, unidades funcionales que operan dentro del sistema pero con un cierto grado de independencia, permiten separar sistemas para que evolucionen y se adapten a las necesidades de cada momento sin interrumpir al resto. La modularidad permite aumentar la resiliencia, porque asegura que los fallos están contenidos a nivel local en lugar de expandirse por toda la organización. Y también facilita la innovación evolutiva, ya que un pequeño número de módulos puede producir una gran variedad de combinaciones innovadoras, sin comprometer la viabilidad del conjunto y mejorando la relación coste-beneficio de la complejidad.
- 2) Utilizar unos principios operativos simples y comunes.** Establecer un conjunto subyacente de principios básicos y simples, que todos los elementos y conexiones del sistema deban cumplir (algo así como un sistema operativo común), facilita que los nuevos elementos y conexiones se acomoden mejor a la organización y ayuda a mantener bajo control la complejidad, evitando que cada nuevo elemento se acople con su propia solución específica, diseñada a medida, y se fusione con las estructuras y procesos existentes acumulando una complejidad innecesaria.
- 3) Incorporar un sesgo para el cambio.** En la naturaleza las mutaciones exitosas, aquellas que permiten la evolución y supervivencia de las especies, se acaban imponiendo. La complejidad está contenida, porque las mutaciones redundantes o desfavorables desaparecen gradualmente a través de la selección. Lamentablemente, la mutación no ocurre espontáneamente en las empresas. Al contrario, las dinámicas organizacionales tienden a resistirse al cambio y a perpetuar estructuras y procesos que pueden haber quedado obsoletos. Por eso es

conveniente introducir medidas o prácticas que estimulen el cambio y rompan con las dinámicas establecidas. Aumentar la flexibilidad, apostar por la movilidad y el intercambio de roles y funciones, o fomentar una mayor colaboración entre unidades para romper silos son algunas formas de conseguirlo.

- 4) **Relajar el control.** En organizaciones cuyos entornos evolucionan de maneras impredecibles o sin precedentes, es especialmente importante vencer la tentación de ejercer el control sobre todas las decisiones y dejar que los individuos participen en experimentos constantes e iterativos que favorezcan la emergencia de innovaciones. Cuanto más experimenten equipos pequeños y autónomos con nuevos elementos y conexiones, más opciones crearán para la organización. En este caso, el papel de la dirección es el de actuar como facilitadora y como caja de resonancia de los equipos que experimentan, evitando microgestionarlos pero asegurándose de que las innovaciones se codifiquen apropiadamente y se pongan a disposición del resto de equipos y grupos.
- 5) **Dejar que el mercado juzgue.** En la naturaleza, el proceso de selección natural actúa como la “mano invisible” que discrimina entre las mutaciones exitosas y las que no lo son. En las empresas, esa disciplina la impone el mercado. Por eso las empresas deben tomar decisiones sobre el mercado lo antes posible, acelerando el desarrollo de productos e innovaciones y el tiempo de comercialización. Cuanto antes actúe la disciplina de mercado, antes podrá decidir la empresa qué es lo que se queda y qué es lo que se descarta, manteniendo bajo control la complejidad. Además, esta regla debería aplicarse no solo a los productos y servicios, sino también al modelo de negocio, a los sistemas operativos y a la propia dirección de la propia empresa.
- 6) **Optimizar globalmente.** En los sistemas complejos, es esencial que la evaluación de nuevas iniciativas, procesos y estructuras se base en su impacto en el conjunto de la organización y en su propósito colectivo, y no solo en un determinado grupo o producto. Esto ayuda a equilibrar los *trade-offs* de la complejidad, ya que los beneficios de cualquier componente individual pueden concentrarse en un área pequeña, pero los costes de complejidad pueden distribuirse por toda la organización. Es preciso, por tanto, adoptar un enfoque holístico de la organización para valorar adecuadamente los costes y beneficios potenciales de añadir más complejidad al sistema.
- 7) **Arreglar, reparar y podar.** Del mismo modo que la naturaleza tiene sus propios mecanismos de auto-reparación, las empresas complejas deben replicarlos creando protocolos y normas sociales que animen a las personas a buscar y eliminar procesos obsoletos. Esto permite a la compañía continuar desarrollando nuevos productos y procesos, evitando un aumento continuo de la complejidad total, y también puede mejorar el rendimiento general y el ritmo de la innovación. Sin estos mecanismos, los directivos podrían permitir que los procedimientos y las reglas se

fueran acumulando, llegando incluso al punto en que nadie los comprenda completamente.

Aprender a vivir con la complejidad y encontrar la manera de mantenerla bajo control es, probablemente, uno de los mayores retos que enfrentan actualmente los responsables de dirigir empresas. De poder elegir, seguro que los directivos preferirían la simplicidad a la complejidad, para evitar los costes y problemas que de ella se derivan y por la exigencia cognitiva que demanda. Pero la complejidad también tiene ciertas ventajas, si los directivos aprenden a “domesticarla”, y lo cierto es que, en entornos empresariales tan dinámicos e impredecibles como los que existen hoy en día, cada vez es más necesaria para asegurar la viabilidad y competitividad de las organizaciones.

#### **4.2.6. Flexibilización de las estructuras organizativas y mayor autonomía en el trabajo**

Tradicionalmente, y prácticamente durante todo el siglo XX, las empresas han funcionado con una arquitectura organizativa basada en estructuras jerárquicas, estáticas y compartimentadas en silos funcionales, en la que la asignación de objetivos y de derechos de decisión fluye de arriba, donde se encuentra el equipo de altos mandos, hacia abajo, donde se ubican primero los mandos intermedios y después el resto de personas. La estructura básica, habitualmente en forma de pirámide, es sólida. Pero a menudo demasiado rígida y lenta.

Es un modelo organizativo que bebe directamente de los principios del *management* científico de Frederick Taylor y del enfoque mecanicista que tan buenos resultados le dio a la automovilística Ford a principios del siglo XX. Un modelo que funciona mediante la planificación lineal y el control, y que está diseñado para la estabilidad.

##### **El cambio de paradigma organizativo**

Pero el entorno actual dista mucho de ser estable, y las condiciones competitivas del mercado requieren de arquitecturas organizativas que permitan una mayor flexibilidad, capacidad de adaptación y velocidad. La revolución digital está transformando la industria, la economía y la sociedad. Y, según los analistas de McKinsey, impulsando cuatro tendencias disruptivas que desafían el viejo paradigma (Aghina *et al.*, 2018):

- *Un entorno que evoluciona rápidamente.* Los patrones de demanda de todos los grupos de interés están evolucionando rápidamente: los clientes, socios y reguladores tienen necesidades apremiantes; los inversores exigen crecimiento, lo que resulta en adquisiciones y reestructuraciones; y tanto competidores como colaboradores exigen acciones que se adapten al cambio vertiginoso en sus prioridades.
- *La introducción constante de tecnologías disruptivas.* Las empresas e industrias consolidadas están atravesando un proceso de *comoditización*, o bien se las está

reemplazando mediante la digitalización, los avances en el campo de la biociencia, el uso innovador de nuevos modelos y la automatización. El aprendizaje automatizado, el Internet de las Cosas y la robótica son algunos ejemplos de estos avances.

- *La digitalización acelerada y la democratización de la información.* El volumen, la transparencia y la distribución de la información son cada vez mayores. Eso hace que las organizaciones adopten rápidamente la comunicación multidireccional y la colaboración complejas con clientes, socios y colegas.
- *La nueva guerra por el talento.* A medida que las tareas centradas en el conocimiento y el aprendizaje creativo se tornan más importantes, las organizaciones necesitan una propuesta de valor que las diferencie para adquirir y retener el mejor talento, que está cobrando mayor diversidad. Este talento está conformado por trabajadores en constante aprendizaje. Sus orígenes, pensamientos, composición y experiencia suelen ser más diversos, y pueden tener distintas aspiraciones (por ejemplo, *millennials*).

Estas tendencias, añaden, están cambiando radicalmente la manera de trabajar tanto de las organizaciones como de sus empleados. Para operar en este tipo de entorno, las empresas necesitan ser estables y dinámicas al mismo tiempo. Y el nuevo paradigma organizativo que se está imponiendo, porque logra ese difícil equilibrio entre agilidad y estabilidad, es el de la organización ágil, que combina elementos centrales estables que evolucionan lentamente con capacidades dinámicas que pueden adaptarse rápidamente a nuevos desafíos y oportunidades.

### **La organización ágil**

Según los especialistas de McKinsey, la organización ágil está emergiendo como el nuevo paradigma organizacional dominante. Aunque en la mayoría de empresas las transformaciones *agile* todavía se encuentran en etapas incipientes, una encuesta entre más de 2.500 líderes empresariales reveló ya en 2017 que tres de cada cuatro situaban la transformación ágil de sus organizaciones entre el *top* tres de sus prioridades. Y cerca del 40% manifestó que ya había iniciado algún tipo de transformación de este tipo, ni que fuera parcialmente o solo en determinados proyectos o unidades (Salo, 2017).

Pero, ¿cómo logran esa agilidad? ¿Qué prácticas y enfoques distinguen a las organizaciones ágiles? Según las investigaciones de McKinsey, las empresas ágiles —de cualquier tamaño e industria— comparten cinco rasgos característicos: un propósito compartido, una red de equipos empoderados, ciclos rápidos de decisión y aprendizaje, un modelo de gestión de personas dinámico y tecnología de última generación (Aghina *et al.*, 2018). Veamos con más detalle en qué consisten y cómo operan.

## 1. Propósito compartido

Las organizaciones ágiles no solo reimaginan cómo crean valor sino también para quién lo hacen. Están muy orientadas hacia el consumidor y buscan cubrir necesidades diversas a lo largo de todo el ciclo de vida del cliente. Más aún: están comprometidas en la creación de valor *con* y *para* un rango amplio de grupos de interés, ya sean empleados, socios, inversores o comunidades.

Para satisfacer las necesidades en constante evolución de sus distintos *stakeholders*, las organizaciones ágiles a menudo trabajan con modelos de creación de valor distribuidos y flexibles que integran a *partners* externos, lo que les permite ofrecer al cliente final un nivel de variedad, de personalización y de agilidad sin precedentes. Podemos encontrar ejemplos en una gran cantidad de industrias, como los productos y soluciones modulares en el sector industrial; las cadenas de suministro ágiles en el sector de la distribución; las redes de alimentación distribuidas en el sector energético; y las empresas que funcionan en plataformas digitales, como Uber, Airbnb y Upwork.

Para dar coherencia y enfoque a sus modelos de co-creación de valor, las organizaciones ágiles fijan una visión y un propósito compartidos para la organización que ayuda a las personas a sentirse personal y emocionalmente involucradas: sirve como referencia a los clientes cuando eligen dónde comprar, a los empleados cuando eligen dónde trabajar, y a los *partners* e inversores cuando eligen con qué empresa asociarse. Empresas como Amazon, Gore, Patagonia o Virgin han puesto a sus *stakeholders* en el centro mismo de su propósito y, al mismo tiempo, en el núcleo de su estrategia para crear valor.

Las organizaciones ágiles que combinan un propósito firmemente arraigado con un enfoque flexible y distribuido para crear valor pueden identificar y captar oportunidades con mayor rapidez. En toda la organización, las personas están atentas, por iniciativa propia y de manera proactiva, a los cambios en las preferencias de los clientes y en el entorno externo, y actúan en consecuencia. Procuran obtener las opiniones y los comentarios de sus grupos de interés de distintas maneras (evaluaciones de productos, *crowdsourcing* y *hackatones*). Utilizan herramientas como mapas de experiencia del cliente para identificar nuevas oportunidades que les permitan brindar un mejor servicio. Y también recogen las opiniones de los propios clientes a través de mecanismos formales e informales (foros en Internet, eventos presenciales e incubadoras de ideas para proyectos incipientes) que les ayudan a diseñar, evaluar, e implementar iniciativas y modelos de negocio.

Además, estas empresas también pueden asignar sus recursos con flexibilidad y rapidez donde más se los necesite. Evalúan periódicamente el progreso de sus iniciativas, y deciden si les dan impulso o las dejan sin efecto. Siguen procesos estandarizados y rápidos para la asignación de recursos que les permiten migrar personas, tecnología y capital rápidamente de un negocio que está perdiendo

impulso a un área en crecimiento. Más o menos como lo haría un inversor de capital riesgo, utilizando mediciones claras para asignar recursos a iniciativas por un periodo determinado, y evaluándolas periódicamente.

## **2. Red de equipos empoderados**

Las organizaciones ágiles mantienen una estructura estable en sus niveles más altos, pero reemplazan gran parte de su jerarquía tradicional con una red flexible y ampliable de equipos de trabajo. Las redes de equipos son una forma natural de organizar el trabajo porque equilibran la libertad individual con la coordinación colectiva, aunque requieren que los líderes comprendan bien cómo funcionan las redes humanas (empresariales y sociales, formales e informales) y sepan cómo diseñarlas, construirlas y mantenerlas para lograr una buena colaboración entre ellas.

Una organización ágil comprende una red compleja de equipos empoderados que funcionan con altos estándares de alineación, rendición de cuentas, *expertise*, transparencia y colaboración. La empresa también debe tener un ecosistema estable para asegurarse de que estos equipos puedan funcionar con efectividad. Así, las organizaciones ágiles se enfocan en:

- 1) Implementar estructuras planas y claras que reflejen y sustenten la forma en que la organización crea valor. Por ejemplo, con la creación de equipos que se organizan en grupos de trabajo enfocados en el rendimiento con una misión en común. Tanto los grupos como el número de equipos en cada grupo puede variar en tamaño, adaptándose o ampliándose según vayan variando las necesidades.
- 2) Garantizar la claridad en los roles y la rendición de cuentas para que las personas puedan interactuar con toda la organización pero centrándose en su trabajo, en lugar de perder tiempo y energía por la existencia de roles pocos claros o duplicados o por la necesidad de obtener la autorización de un superior para poder actuar.
- 3) Incentivar la gobernanza directa cuando la gestión del rendimiento o los derechos de decisión entre equipos vayan más allá de los límites establecidos. Es en este punto de interacción cuando las decisiones se toman con la mayor cercanía posible a los equipos relevantes. Además, esto libera a los altos directivos, quienes pueden enfocarse en el diseño integral del sistema a la vez que orientan y apoyan a los equipos empoderados que se ocupan de las actividades diarias.
- 4) Hacer que las funciones evolucionen para que los grupos puedan convertirse en comunidades sólidas de conocimiento y práctica, como hogares profesionales para las personas, con la responsabilidad de atraer y desarrollar talento, de compartir conocimientos y experiencias, y de brindar estabilidad y

continuidad en el tiempo mientras las personas rotan entre los distintos equipos operativos.

- 5) Crear un ecosistema de relaciones significativas y alianzas activas con una amplia red externa, de manera que la empresa pueda acceder a los mejores talentos e ideas, generar *insights*, y desarrollar nuevos productos, servicios o soluciones junto a otros actores. En las organizaciones ágiles, las personas trabajan directamente y a diario con clientes, proveedores, miembros del sector académico, y demás socios en sectores existentes y complementarios para desarrollar nuevos productos, servicios y soluciones en forma conjunta y lanzarlos al mercado.
- 6) Diseñar y crear entornos físicos y virtuales abiertos que empoderen a las personas para hacer su trabajo del modo más efectivo en el entorno que les resulte más favorable. Estos entornos ofrecen oportunidades para promover la transparencia, la comunicación y las coincidencias positivas entre equipos y unidades en toda la organización.

### **3. Ciclos rápidos de decisión y aprendizaje**

Las organizaciones ágiles trabajan en ciclos rápidos de pensamiento y acción que están estrechamente alineados con su proceso de creatividad y consecución de resultados. Esta integración y la iteración rápida y continua del pensamiento, la acción y el aprendizaje constituyen la base sobre la cual la organización construye su capacidad para innovar y operar de manera ágil.

El modelo de ciclos rápidos se define por tener una o varias de las siguientes características:

- 1) *Iteración y experimentación rápidas*: en las organizaciones ágiles cada equipo suele centrarse en producir un único “entregable” o “producto mínimo viable” de forma rápida, que posteriormente se va revisando y perfeccionando mediante distintas iteraciones y gracias a la discusión entre los miembros sobre el progreso hasta la fecha y sobre los objetivos a conseguir en las sucesivas etapas de la experimentación. Este enfoque estructurado de la innovación ahorra tiempo, reduce la repetición del trabajo, abre oportunidades para generar soluciones creativas que puedan representar un salto cualitativo y, al mismo tiempo, aumenta el sentido de propiedad, responsabilidad y rendición de cuentas sobre el resultado del trabajo entre los miembros de los equipos.
- 2) *Métodos de trabajo estandarizados*: para facilitar la interacción y la comunicación entre los equipos, las organizaciones ágiles se apoyan en una serie de métodos, herramientas y procesos de trabajo estandarizados que todos conocen y utilizan, de modo que todos hablan el mismo idioma, siguen los mismos procedimientos, organizan las reuniones de la misma manera, usan las mismas redes sociales o tecnologías digitales, etc. Este enfoque, al contrario de lo que ocurre con el trabajo fragmentado y segmentado, permite que las

interacciones, la aportación de datos e ideas o las acciones creativas se puedan producir con mayor agilidad y rapidez.

- 3) *Foco en el rendimiento*: las organizaciones ágiles, por su propia naturaleza, están muy enfocadas en el rendimiento. Exploran nuevos enfoques de la gestión del rendimiento y de sus consecuencias basándose en los objetivos compartidos para un determinado trabajo de extremo a extremo o para un proceso o servicio específico, y miden su impacto en el negocio, más que la actividad en sí misma. Además, los procesos de evaluación del rendimiento suelen basarse en la información y los comentarios que surgen de conversaciones abiertas y frecuentes, formales e informales, sobre el desempeño en relación con el objetivo definido.
- 4) *Transparencia de la información*: para poder trabajar en ciclos rápidos es imprescindible que cada equipo pueda acceder fácil y rápidamente a la información que necesita y compartirla con los demás. El acceso a la información y su distribución debe ser libre, transparente y fluido.
- 5) *Aprendizaje continuo*: procuran que forme parte integral y permanente de su ADN, de manera que todos tengan la libertad de aprender de los aciertos y errores, tanto propios como ajenos, para construir sobre el conocimiento y las habilidades que van adquiriendo en sus funciones. Este entorno incentiva continuamente el aprendizaje y las mejoras, lo cual redundará en la mejora continua del rendimiento de la empresa.
- 6) *Toma de decisiones rápida, eficiente y continua*: en lugar de tomar grandes decisiones cada cierto tiempo, toman decisiones menores en ciclos más rápidos, las evalúan rápidamente en la práctica y realizan las adaptaciones necesarias para la próxima iteración. Aunque todos los miembros del equipo aportan información para la toma de decisiones, no esperan a alcanzar grandes consensos para tomarlas, lo que ralentizaría el proceso, sino que dan mayor peso a las perspectivas de los miembros más expertos y el resto se compromete, aunque discrepe, a apoyar la decisión para que el equipo pueda avanzar.

#### **4. Modelo de gestión de personas dinámico**

En una cultura organizacional ágil, las personas tienen un lugar central y todos los miembros de la organización están empoderados. Eso les permite colaborar para crear valor con rapidez y eficiencia, pero requiere que la organización invierta en el desarrollo de líderes competentes, capaces de desarrollar a los miembros de sus equipos para que adquieran las habilidades y la seguridad necesarias para trabajar con mayor autonomía y agilidad. En las organizaciones ágiles se practica un estilo de liderazgo compartido y de servicio. Los líderes están al servicio de las personas de la organización, y trabajan para empoderarlas y ayudarlas a desarrollarse. Más que como planificadores, directores y controladores, se comportan como visionarios, arquitectos y entrenadores que capacitan a las personas, dotándolas de las

competencias más relevantes, para que puedan liderar, colaborar y lograr resultados excepcionales.

Por otra parte, en las organizaciones ágiles se da mucha importancia a la creación de una cultura corporativa basada en la autonomía, la responsabilidad y la rendición de cuentas que fomente la iniciativa personal y el espíritu emprendedor, lo que suele atraer a personas proactivas, motivadas por la pasión intrínseca que les genera su trabajo y que aspiran a la excelencia. Esa cultura común es la que les permite crear una comunidad cohesionada, con perfiles que sintonizan con esa forma de hacer, y que hacen suyos los objetivos, las decisiones y el desempeño del equipo.

Finalmente, las organizaciones ágiles suelen tener un modelo de gestión de personas que permite e incluso anima la movilidad funcional de los empleados, que pueden cambiar de puesto en el esquema de la organización, horizontal o verticalmente, para desarrollar nuevas capacidades mediante distintas experiencias que les permitan progresar en base a sus objetivos de desarrollo personal.

## **5. Tecnología de última generación**

Replantear el modelo organizativo y operativo de una organización para hacerla más ágil y flexible a menudo implica reorientar tanto los productos y proceso como la tecnología subyacente. Es probable que sea necesario digitalizar los productos y servicios tradicionales, o habilitarlos para que funcionen en entornos digitales. Los procesos operativos también tendrán que evolucionar continuamente y de forma rápida, por lo que será necesaria la evolución de sistemas, herramientas y arquitecturas tecnológicas. Para diseñar, construir, implementar y sostener estas nuevas tecnologías, las organizaciones ágiles crean equipos interfuncionales formados por empleados de las áreas de negocios y de tecnología que se encargan de desarrollar, evaluar, implementar y mantener nuevos productos y procesos, y de conseguir que los equipos aprendan a utilizar de forma efectiva las tecnologías desarrolladas por otras unidades.

Aunque las transformaciones *agile* todavía se encuentran en una etapa incipiente, una encuesta realizada por McKinsey entre más de 2.500 líderes empresariales reveló que tres de cada cuatro situaron la transformación ágil de sus organizaciones en el *top 3* de sus prioridades, y cerca del 40% manifestó que ya habían iniciado alguna transformación de este tipo en la empresa (Salo, 2017).

En cuanto a los resultados que se obtienen, existen estudios que concluyen que las organizaciones ágiles tienen un 70% más de probabilidades de situarse en el cuartil más alto en “salud organizativa”, un concepto que los analistas de McKinsey definen como “la capacidad de una empresa para alinearse en torno a una visión común, ejecutarla de manera eficaz y renovarse a sí misma mediante la innovación y el pensamiento creativo”. En términos más coloquiales, “la salud es cómo se maneja el barco, sin importar quién esté al timón o qué olas lo muevan”. El mejor indicador,

aseguran, del desempeño de una organización a largo plazo. Más aún: estas organizaciones consiguen, simultáneamente, una mayor centralidad del cliente, una reducción del tiempo de comercialización o *time to market*, un mayor crecimiento de los ingresos, reducciones de costes y una fuerza laboral más comprometida (Bazigos et al., 2015).

### **Flexibilización de estructuras y descentralización de las decisiones**

Aunque todavía existen pocas organizaciones realmente ágiles, que cumplan con todos los requisitos analizados, la flexibilización de estructuras y la progresiva descentralización de las decisiones es un fenómeno que se observa, en mayor o menor medida, en casi todas las organizaciones. Según los datos de Gallup (Cliffton y Harter, 2019), el entorno de trabajo está evolucionando muy rápido en comparación con décadas anteriores, y ha experimentado notables avances en materia de flexibilización y descentralización, por ejemplo:

- Espacios de trabajo más flexibles: el 74% de los empleados tienen la capacidad de trasladarse a diferentes áreas para hacer su trabajo.
- Horarios de trabajo más flexibles: el 52% de los empleados afirman tener alguna opción de decidir cuándo trabajar.
- Más trabajo a distancia: el 43% de los empleados trabaja lejos de su equipo al menos una parte del tiempo.
- Más estructuras matriciales: el 84% de los empleados trabaja, en cierta medida, integrado en equipos y estructuras matriciales.

Poco a poco, las cosas empiezan a cambiar. La mayoría de las empresas se habían mostrado hasta ahora muy reticentes a aplicar medidas de flexibilidad y a dejar que sus empleados tuvieran cierto margen de decisión sobre cómo, cuándo y desde dónde trabajar. Imperaba, y todavía impera en demasiadas empresas, la cultura del control y del presencialismo. Una cultura perjudicial tanto para los empleados como para la propia organización, ya que degenera en una falta de eficiencia y de rapidez, que se observa en un ritmo de trabajo más lento del que sería esperable, con pérdidas de tiempo y retrasos en la entrega de tareas y proyectos; fomenta el “absentismo presencial”, que se caracteriza por estar físicamente presente en el puesto de trabajo pero ausente mentalmente o dedicado a asuntos ajenos al mismo; provoca un clima tóxico en el entorno de trabajo, en el que los empleados están más pendientes de las horas de entrada y de salida de sus compañeros que del propio trabajo o compiten absurdamente por ver quien hace más horas, suponiendo que eso les hará quedar mejor ante sus superiores (y, desafortunadamente, así es muchas veces). En resumen, se trata de un problema muy extendido que lastra enormemente la productividad y que genera ansiedad, estrés y conflictos en los trabajadores.

Según la Diversity & Flexibility Alliance, un *think tank* o laboratorio de ideas dedicado a ayudar a las organizaciones a crear culturas inclusivas que promuevan la diversidad y la flexibilidad, la reticencia a ofrecer una mayor flexibilidad y autonomía a los

trabajadores está estrechamente ligada a la desconfianza y al miedo de las empresas a perder las “5 Cs”: control, cultura, colaboración, contribución y conexión. Pero esos temores son infundados, aseguran, ya que están basados en falsos mitos que es preciso desterrar (Morales y Misner, 2021):

- *Mito 1: Pérdida de control.* A los directivos les preocupa que ofrecer soluciones de trabajo flexible a los empleados sea como abrir la caja de Pandora y sentar un precedente peligroso. Temen que si dejan que algunos empleados trabajen desde casa, por ejemplo, la oficina acabe estando siempre vacía y no haya nadie trabajando en ella. Pero eso no tiene por qué ocurrir si la organización establece y comunica unos estándares, que proporcionen unas directrices claras sobre los tipos de flexibilidad que se ofrecen, y crea un proceso de aprobación centralizado que garantice que se aplican de forma equitativa.
- *Mito 2: Pérdida de cultura.* La cultura organizativa no tiene que por qué resentirse de la introducción de medidas de flexibilidad, aunque es esencial que los equipos se encuentren de manera regular tanto presencial como virtualmente. Si una organización tiene claro qué es lo que define su cultura corporativa y ha conseguido trasladarlo con éxito a sus empleados, encontrará formas de mantener esa cultura también en entornos de trabajo híbridos o virtuales.
- *Mito 3: Pérdida de colaboración.* Mientras los equipos que trabajan en un horario flexible se comprometan a celebrar reuniones regulares y a una comunicación consistente, la colaboración no se verá comprometida. Es importante que todos los miembros del equipo mantengan el contacto (incluso si están en línea), vigilen todos los proyectos y respondan a los correos electrónicos y las llamadas telefónicas. Con todo, los expertos siempre recomiendan que los equipos remotos también se reúnan en persona ocasionalmente para mantener el contacto personal y las relaciones cara a cara.
- *Mito 4: Pérdida de contribución.* Muchos directivos también recelan de la contribución que pueden hacer los trabajadores trabajando de forma remota porque creen que si no se les vigila de cerca no cumplirán con sus responsabilidades. Pero eso, de hecho, puede ocurrir igual mientras están sentados en sus despachos. Y más hoy en día, con la cantidad de distracciones disponibles en los ordenadores: las redes sociales, las compras online, las comunicaciones personales... Lo importante es comunicar claramente lo que se espera de cada individuo y confiar en que completará el trabajo dentro del plazo previsto. Todos los empleados deben ser evaluados en función de la calidad de su trabajo y de su capacidad para cumplir con unos objetivos de rendimiento claramente definidos, en lugar de en función del tiempo que pasan en la oficina.
- *Mito 5: Pérdida de conexión.* La tecnología actual permite a las personas conectarse en cualquier momento del día y desde casi cualquier lugar. Las reuniones se pueden celebrar en espacios virtuales gracias a las múltiples aplicaciones que existen para ese fin. Los empleados pueden acceder a los sistemas informáticos de la empresa remotamente, intercambiar archivos y documentos, compartir calendarios, celebrar

videoconferencias, participar en chats informales... Prácticamente ya no hay nada de lo que se hace comúnmente en una oficina que no pueda hacerse virtualmente. Partiendo de la premisa, una vez más, de que es conveniente mantener en parte los encuentros presenciales y las relaciones cara a cara, la conexión es perfectamente posible y viable en cualquier entorno: físico, virtual o híbrido. Y lo normal es combinar los tres.

En cuanto a la evidencia científica sobre los efectos de la aplicación de medidas de flexibilidad (semanas laborales comprimidas, trabajo desde casa, trabajo remoto, horarios de trabajo flexibles, entre otras) numerosas investigaciones ya han demostrado que, en general, tienen un efecto positivo sobre el rendimiento de los trabajadores y sobre la productividad de la organización.

Algunos experimentos, por ejemplo, han demostrado que la flexibilidad no solo impulsa la productividad, sino que también contribuye a mejorar la moral de los empleados, su satisfacción con el trabajo, su eficiencia y la rentabilidad global de la empresa (Abid y Khan Barech, 2017). Otros han evidenciado que, cuando está bien enfocado, el teletrabajo también puede mejorar la productividad del empleado, su ánimo y su creatividad (Abrams, 2019). Por otra parte, y según una encuesta de Stanford, los empleados que trabajan de manera flexible desde casa pueden aumentar sus niveles de productividad en casi un 13% (Bloom *et al.*, 2013). Finalmente, la flexibilidad también ayuda a las compañías a mejorar sus niveles de retención de empleados: según un estudio llevado a cabo entre más de un millar de compañías estadounidenses de tamaños y sectores diversos, aquellas que permitían el trabajo remoto registraron una tasa de rotación de sus empleados un 25% inferior que las que no ofrecían esa opción (Owl Labs, 2017). De hecho, la flexibilidad es uno de los beneficios que más valoran los empleados. Hasta el punto de que un 88% de ellos revelaron en una encuesta publicada por *Harvard Business Review* que les podrían convencer de cambiar un trabajo mejor pagado por otro que paga menos si se les ofrecieran horas de trabajo flexible (Jones, 2017).

Aunque, sin duda, el mayor experimento sobre flexibilidad que se habrá hecho jamás en toda la historia empresarial será el que impuso el estallido de la pandemia mundial provocada por el virus Covid-19, que obligó prácticamente al mundo entero a cerrar empresas y comercios y a establecer confinamientos domiciliarios obligatorios. Eso llevó a centenares de miles, sino millones, de compañías y trabajadores a optar por el teletrabajo, que alcanzó prácticamente de la noche a la mañana cotas jamás vistas (y que, seguramente, jamás volveremos a ver, aunque muchos opinen que “el teletrabajo ha llegado para quedarse”).

Con la llegada de la pandemia y la generalización del trabajo remoto, los *millennials* han visto de pronto toda la flexibilidad y el potencial para conciliar trabajo y vida personal que siempre habían deseado en sus trabajos. De hecho, es la generación que más teletrabajo ha hecho durante este tiempo. La mayoría de los trabajadores en

remoto, según los datos de Gallup, son *millennials*: el 52% del total, frente al 29% de la Generación Z y al 17% de *baby boomers*. Durante lo peor de la pandemia, casi la mitad de los *millennials*, el 46%, han estado trabajando desde casa (Robison, 2020).

De hecho, el entorno de teletrabajo que ha comportado la pandemia les ha sentado particularmente bien a los *millennials*: el 74% dice que no quiere volver a trabajar a la oficina los cinco días a la semana después de la pandemia, y aseguran que el teletrabajo ha mejorado tanto su nivel de compromiso como su nivel de bienestar (Robison, 2020).

Aunque la crisis mundial provocada por el Covid no ha hecho más que confirmar los deseos de flexibilidad que los *millennials* ya habían manifestado antes, en estudios y encuestas anteriores. Por ejemplo: seis de cada diez *millennials* consideran que la flexibilidad mejora su bienestar, salud y felicidad. Más concretamente, el 65% opina que la flexibilidad mejora su equilibrio entre vida y trabajo, y el mismo porcentaje, un 65%, cree que la flexibilidad aumenta su nivel de compromiso con el trabajo. Además, entre los *millennials* que tienen acuerdos de trabajo flexible, el 67% siente que la productividad tiene un impacto positivo en su productividad. Y no solo eso: también consideran que la flexibilidad es buena para las propias organizaciones. Un 62% cree que tiene un impacto positivo en la consecución de los objetivos empresariales y un 56% piensa que incluso puede contribuir a mejorar el desempeño financiero de la organización. Con todo, la mayoría (65%) todavía prefiere un trabajo a tiempo completo que trabajar como *freelance* o consultor independiente. Desean flexibilidad, sí, pero sin renunciar a la estabilidad. (Deloitte, 2017).

### **Mayor autonomía y responsabilidad para personas y equipos**

La adopción de arquitecturas organizativas más planas y menos jerarquizadas, la descentralización de la toma de decisiones, la tendencia creciente a organizar el trabajo en equipos más pequeños y enfocados y la incorporación de medidas de flexibilidad laboral han resultado en unos mayores niveles de autonomía, capacidad de decisión y responsabilidad para los empleados. Muchas organizaciones han adoptado este tipo medidas empujadas por las exigentes condiciones competitivas que imponen los mercados, buscando la ansiada agilidad que les ha de permitir adaptarse a la velocidad y complejidad de los cambios que continuamente se producen. Las más audaces, en cambio, lo han hecho perfectamente conscientes y convencidas de que el empoderamiento de personas y equipos es fundamental, no solo para sobrevivir a los vaivenes en el mercado, sino para lograr desatar todo el potencial del capital humano del que disponen y construir así una ventaja competitiva sostenible que apuntale el crecimiento a largo plazo de la organización.

Sea como sea, las empresas han reorientado sus modelos de gestión de personas hacia un enfoque que prioriza el elemento humano y su desarrollo (“las personas primero”), acercándolas así a la satisfacción de las verdaderas necesidades y motivaciones de sus empleados.

Porque, tal y como han demostrado repetidamente un número creciente de estudios e investigaciones, las personas buscan en un trabajo algo más que un salario que les proporcione un medio de vida. Dedicar una atención y un esfuerzo considerable a la hora de decidir dónde trabajar y por qué (Ibarra, 1999; Iyengar *et al.*, 2006; Shamir, 1991). Muchos de ellos buscan un significado tanto o más que el dinero (Duchon y Plowman, 2005; Gagné y Deci, 2005; Gagné y Forest, 2008; Pfeffer y Jeffrey, 1998; Pink, 2009). Y para ellos es muy importante sentirse apreciados y valorados por sus organizaciones y por sus líderes. Tanto, que algunos estudios han atribuido hasta el 80% del abandono voluntario de los empleados a la falta de reconocimiento y apreciación por parte de su empleador (Gostick y Elton, 2019).

Estos hallazgos explican por qué cada vez más empresas se están centrando en mejorar los niveles de satisfacción, motivación y compromiso de sus empleados. Lo que pasa, necesariamente, por comprender mejor sus necesidades y razones. De ahí que en los últimos 10-20 años, y a pesar de que empezó a desarrollarse en la década de 1970, haya cobrado un protagonismo renovado la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (1985), en especial su diferenciación entre las motivaciones intrínsecas y extrínsecas y su análisis de cómo afectan a la auto-motivación de las personas.

Según la teoría de la autodeterminación (SDT por sus siglas en inglés) existen tres necesidades psicológicas humanas básicas que motivan a las personas a actuar más allá de las razones extrínsecas que puedan tener para hacerlo: la autonomía, la competencia y la relación. Aplicado al ámbito laboral y en relación con la motivación de los empleados (Gagné y Deci, 2005, y Gagné y Forest, 2008), esto implica:

- *Autonomía*. Para los empleados, satisfacer su necesidad de autonomía implica sentir que tienen la libertad de elegir cómo realizar su trabajo y sentir que el mismo está alineado con sus valores personales e intereses.
- *Competencia*. Los empleados deben sentir que tienen las habilidades necesarias para hacer su trabajo y para superar cualquier desafío potencial que se les pueda presentar en su labor.
- *Relación*. Los empleados cubren su necesidad básica de relación cuando experimentan un sentido de pertenencia en su trabajo que les hace sentir que pueden conectar emocionalmente con sus colegas, compañeros y supervisores de maneras personalmente significativas.

Las tesis de la teoría de la autodeterminación, además, han sido avaladas por la evidencia empírica: algunos trabajos, por ejemplo, han concluido que la autonomía mejora el desempeño de los empleados (Muecke y Iseke, 2019); otros, que los empleados que tienen la posibilidad de utilizar en su día a día sus capacidades y habilidades —su competencia— son más productivos, están más comprometidos y tienen menores intenciones de cambiar de trabajo (Gallup, 2015); y también los hay que han vinculado un mayor sentido de pertenencia —relación— con un aumento del desempeño en el trabajo, con un menor riesgo de rotación e incluso con una drástica

reducción de los días en que los empleados faltan al trabajo por ponerse enfermos (Carr *et al.*, 2019). Y sus postulados, lenta pero progresivamente, empiezan a hacerse un lugar en los departamentos de capital humano de las empresas y a aplicarse en el diseño de nuevas estrategias para la atracción, retención y desarrollo del talento.

#### **4.2.7. Nuevas estrategias para la captación, el desarrollo y la retención de talento**

Los cambios en el entorno en general, y los cambios en el mercado de trabajo en particular —la digitalización y la inminente incorporación de la inteligencia artificial, la diversificación de los modelos de empleo y los nuevos tipos de relación laboral y de colaboración entre profesionales y empresas (trabajadores autónomos, *gig*, *freelances*, etc.), el cambio hacia los modelos de trabajo flexibles o híbridos, entre otros— han situado a las empresas, y especialmente a sus departamentos de gestión de personas, ante la necesidad de replantear sus estrategias para la captación, el desarrollo y la retención del talento.

De hecho, la función de Recursos Humanos ha evolucionado notablemente en los últimos 10-15 años. Una evolución caracterizada por su reconversión de “departamentos de personal”, que se limitaban a llevar a cabo gestiones puramente administrativas (selección de perfiles, realización de entrevistas a candidatos, contratación, gestión de nóminas, altas y bajas médicas, etc.) o de *compliance* (retención y declaración de impuestos, aplicación de normativas de salud laboral, cursos para la gestión de riesgos laborales, entre otras tareas), en “departamentos de personas” que actúan como una unidad fundamental y absolutamente estratégica dedicada, por encima de todo, a comprender las verdaderas necesidades y motivaciones de los trabajadores, a diseñar la mejor experiencia del empleado posible y, en última instancia, a asegurarse de que la organización es capaz de captar, desarrollar y retener al mejor talento disponible.

#### **La brecha en las capacidades y la guerra por el talento**

En los últimos años hemos visto, leído y oído en incontables ocasiones que existe una “guerra por el talento”. La expresión no es nueva, ni mucho menos, sino que se remonta al año 1997. La acuñó el consultor de McKinsey Steven Hankin y se popularizó con el libro que se publicó más tarde bajo ese título (Axelrod *et al.*, 2001).

En un artículo publicado por el propio Steven Hankin junto con otros colegas de McKinsey, hace más de veinte años, los autores predijeron que el factor decisivo para las empresas en las próximas dos décadas sería la capacidad de atraer, desarrollar y retener talento (Chambers *et al.*, 1998). En concreto, señalaban tres grandes retos cualitativos para las grandes empresas respecto a la atracción de talento:

1. En primer lugar, una economía cada vez más compleja e interconectada exige talentos más sofisticados, con visión global, fluidez multicultural, conocimientos

tecnológicos, habilidades comerciales y con la capacidad de dirigir unas organizaciones que cada vez están más desagregadas y descentralizadas.

2. En segundo lugar, la consolidación de mercados de capitales eficientes ha permitido el surgimiento de muchas pequeñas y medianas empresas, incluyendo un sinnúmero de *start-ups*, que compiten por atraer a las mismas personas que buscan las grandes empresas, a menudo ofreciendo oportunidades de impacto, desarrollo y riqueza que pocas grandes empresas pueden igualar.
3. En tercer lugar, y como era de esperar dado lo anterior, la movilidad laboral está aumentando. “Hace diez años —se refiere al año 1988— un trabajador de alto desempeño podía haber cambiado de empresa solo una o dos veces a lo largo de toda su carrera. Según los 50 profesionales de búsqueda de ejecutivos senior que encuestamos, el ejecutivo promedio de hoy trabajará en cinco empresas; y en otros 10 años —se proyecta ahora al 2018—, podrían ser siete.”

El tiempo les ha dado la razón. La guerra por el talento no solo continúa, sino que se ha visto agravada por la necesidad creciente de las organizaciones de incorporar habilidades y capacidades totalmente nuevas y que, en muchos casos, surgen mucho antes de que exista una oferta formativa disponible y adecuada. Es lo que se ha convenido en llamar la “brecha de las capacidades” (*skills gap*), un problema que afecta y preocupa a un número cada vez mayor de organizaciones y líderes empresariales. Según un informe de la Society for Human Resources Management, el 75% de los profesionales de RR.HH. que tienen dificultades para reclutar talento afirman que hay una falta de habilidades en los candidatos para las vacantes que se ofertan (Society for Human Resources Management, 2019). Entre las habilidades técnicas que más escasean, el informe cita las habilidades comerciales (31%), las relacionadas con el análisis y la inteligencia de datos (20%) y las relacionadas con la ciencia, la ingeniería y la medicina (18%). En cuanto a las habilidades blandas o *soft skills*, las que más se echan de menos son la capacidad de resolución de problemas, el pensamiento crítico, la innovación y la creatividad (37%), la capacidad para manejar la complejidad y la ambigüedad (32%) y la comunicación (31%).

Según los análisis de McKinsey, a medida que las tecnologías y los modelos de negocio continúan con su rápida evolución, las compañías están experimentando un cambio radical en las habilidades de la fuerza laboral que necesitan para prosperar y crecer. Algunas de sus investigaciones ya han advertido que hasta 375 millones de trabajadores en todo el mundo podrían tener que cambiar de ocupación en la próxima década para satisfacer las necesidades de las empresas, y que la automatización podría liberar a los empleados para que dediquen hasta un 30% de su tiempo a nuevos trabajos (McKinsey Global Institute, 2017). En una encuesta mundial sobre las necesidades futuras de la fuerza laboral, en la que participaron más de 1.200 directivos, casi nueve de cada diez afirmaron que sus organizaciones ya enfrentaban actualmente brechas de habilidades o esperaban tenerlas en los próximos cinco años (McKinsey, 2020).

## **Cambios en las expectativas de la fuerza laboral**

El reto para las empresas no termina en la superación de esta brecha entre las habilidades y competencias que necesitan para progresar y las que tienen los empleados en plantilla o los nuevos candidatos a incorporar. Antes, después o en paralelo, deberán ser capaces de también de adaptar su modelo de personas a los cambios en las expectativas de la fuerza laboral, que como veremos a continuación han evolucionado sensiblemente respecto a las que podía tener un trabajador común en el siglo pasado.

Según las investigaciones de Gallup, el cambio en las expectativas de las nuevas generaciones de empleados —principalmente *millennials* y miembros de la generación Z—, se observa en seis aspectos principales sobre lo que las personas esperan hoy en día de un trabajo (Clifton y Harter, 2019):

**1. Mi propósito:** Los *millennials* y la generación Z ya no trabajan solo por un sueldo, sino que necesitan también un propósito. Para ellos el trabajo debe tener un sentido, y desean encontrarlo trabajando en organizaciones con una misión, unos objetivos o un propósito que compartan. Para ellos la compensación es importante y debe ser justa, pero les motiva tanto o más el propósito y la misión de la empresa para la que trabajan que el sueldo.

**2. Mi desarrollo:** Los *millennials* no persiguen simplemente la satisfacción en el trabajo, sino que buscan también desarrollo. El propósito y el desarrollo dirigen a esta generación, por lo que de un empleo esperan que les brinde oportunidades de aprender y de crecer, tanto personal como profesionalmente.

**3. Mi 'coach':** Los *millennials* no quieren jefes, sino que desean tener entrenadores o *coaches* que les ayuden a progresar. Los *millennials* esperan que sus superiores les asesoren sobre su desempeño y que les valoren como personas, no solo como empleados. Esto requiere relaciones más humanas, personales y auténticas con sus supervisores directos, y no basadas en la dinámica del "orden y mando".

**4. Mis conversaciones frecuentes.** Los *millennials* no quieren revisiones anuales sobre su rendimiento, sino que quieren conversaciones continuas. Las revisiones anuales son muy poco frecuentes y están demasiado orientadas al pasado. Lo que ellos necesitan es *feedback* regular sobre su desempeño actual.

**5. Mis fortalezas.** Los *millennials* no quieren corregir sus debilidades, sino desarrollar sus fortalezas. Enfocarse en sus debilidades no les inspirará a mejorar su desempeño. En cambio, nombrar y apuntar a sus fortalezas sí lo hará. Las debilidades nunca se convierten en fortalezas, mientras que las fortalezas pueden desarrollarse hasta el infinito.

**6. Mi vida.** Los *millennials* no se conforman con tener *un trabajo*, sino que quieren tener *un buen trabajo*. Desean contribuir con su esfuerzo a una organización que les valore por sus fortalezas y que les dé la oportunidad de hacer lo que mejor saben hacer

cada día. Para un *millennial* no existe una frontera entre su trabajo y su vida personal: su trabajo es su vida.

La tabla 4.3. ilustra la evolución en las expectativas de la fuerza laboral y el cambio en sus demandas que Gallup ha constatado tras décadas de análisis de las relaciones entre las empresas y sus empleados.

**Tabla 4.3. El cambio en las demandas de los trabajadores**

Pasado	→	Futuro
Mi salario		Mi propósito
Mi satisfacción		Mi desarrollo
Mi jefe		Mi <i>coach</i>
Mi evaluación anual		Mis conversaciones continuas
Mis debilidades		Mis fortalezas
Mi empleo		Mi vida

Fuente: Jim Clifton y Jim Harter, *It's the Manager*, 2019.

Aunque son conscientes del reto que supone adaptarse a estos cambios, los especialistas de Gallup lo consideran una buena noticia, dado que lo que millennials y Z quieren, en realidad, es bueno también para las organizaciones. Y es que sus investigaciones confirman la relación entre los cambios mencionados y los resultados positivos que de ellos pueden derivar las empresas que decidan aplicarlos (Robison, 2019). Por ejemplo:

- Propósito: las empresas con un propósito claro y compartido por sus empleados son más rentables, tienen menores tasas de rotación laboral e incluso experimentan con menor frecuencia accidentes de seguridad.
- Desarrollo: La principal razón por la que las personas renuncian a un empleo es la búsqueda de mejores oportunidades de crecimiento profesional.
- *Coaching*: los *managers* son responsables de hasta un 70% de la variación que se observa en los niveles de motivación de los equipos. Pero solo el 15% de los trabajadores a nivel mundial se sienten comprometidos con su trabajo, y solo el 23% dicen que sus jefes les proporcionan un *feedback* significativo.
- Conversaciones frecuentes: las evaluaciones del rendimiento solo inspiran a mejorar a un 14% de los empleados, y solo dos de cada diez creen que su desempeño se gestiona de una forma que les motiva a hacer un trabajo excepcional.

- Fortalezas: Los líderes más efectivos siempre invierten en el desarrollo de las fortalezas de sus colaboradores. Además, los grupos de trabajo que reciben un desarrollo enfocado en sus fortalezas logran mayores beneficios (entre un 14% y un 29% más) y mayores ventas (entre un 10% y un 19% más)
- Un *buen* trabajo: la mayoría de empleados dicen que para ellos es “muy importante” tener un trabajo les proporcione bienestar personal y que les permita un mayor equilibrio entre su vida profesional y su vida personal. Mientras tanto, el 63% cree que es “bastante probable” o “algo probable” que pueda encontrar un trabajo al menos tan bueno como el que tiene, y un 51% está buscando activamente un trabajo diferente.

Los argumentos están ahí. Y son lo suficientemente sólidos como para que muchas compañías —y especialmente las más preocupadas por ganar la batalla por el talento— ya hayan empezado a integrar estos cambios en sus políticas y prácticas de atracción, captación, desarrollo y retención del talento. Lo que, en muchos casos, ha derivado en toda una reformulación de su “propuesta de valor para el empleado” — igual como se hace con los clientes— que sea capaz de dar una respuesta adecuada a todas y cada una de sus demandas.

### **Una nueva propuesta de valor para el empleado**

La propuesta de valor para el empleado, según la definen en la página web de Michael Page —una de las empresas líderes mundiales en la selección de personal cualificado— es “el conjunto único de beneficios que recibe un empleado a cambio de las habilidades, capacidades y experiencia que aporta a una empresa”. Elaborar una que sea efectiva, explican, pasa por “definir la esencia de una compañía, lo que la hace única y la representa”. Debe abarcar las “principales razones por las que las personas se sienten motivadas y orgullosas de trabajar allí, como una visión inspiradora o una cultura distintiva”. Es fundamental, añaden, que “sea única, relevante y convincente”. Y, finalmente, concluyen, “cuando se integra en todos los aspectos de una empresa, una propuesta de valor para el empleado sólida ayudará a retener a los mejores y a atraer al mejor talento externo”.

Es una definición como tantas otras existen sobre este concepto. Pero la hemos elegido porque ya anticipa los elementos que más contribuyen, como veremos más adelante, a fomentar la motivación y el compromiso o *engagement* de los empleados, que se ha convertido en la misión principal de la función de RR.HH: la identidad y la cultura corporativa, el propósito y la visión de la empresa, el sentido de orgullo y pertenencia... Y, en última instancia, una “propuesta única, relevante y convincente”. Es decir, una propuesta atractiva y diferencial que permita a las organizaciones construir una ventaja competitiva sólida sobre la base de su capital humano.

Porque de eso es de lo que se trata: de competir y ganar en la lucha por atraer al mejor talento del mercado. De ahí que en los últimos años se haya popularizado el concepto de “marca del empleador” o “*employer’s brand*” y hayan proliferado los *rankings* y

listas de las “mejores empresas para trabajar” y las plataformas en las que empleados o ex empleados comparten información y experiencias sobre las empresas en las que trabajan o han trabajado que utilizan como referencia los candidatos a aplicar en una oferta.

Pero vayamos a la pregunta principal: ¿Qué es lo que realmente motiva y retiene hoy a los empleados? ¿Cómo fomentar el anhelado compromiso o *engagement* de las personas que trabajan para la organización?

La respuesta apunta a una combinación de factores que han sido ampliamente explorados por la académicos y prácticos, por las firmas especializadas en dirección estratégica y dirección de personas y por las numerosas encuestas que se han publicado en los últimos años en relación con esta cuestión.

Algunos de estos factores ya los hemos ido mencionando, y otros los iremos desgranando en páginas sucesivas. Pero como punto de referencia utilizaremos el cuestionario Q12 de Gallup, desarrollado a finales de la década de los noventa para evaluar el nivel de compromiso de los empleados y uno de los más utilizados por las empresas. A través de un total de 12 preguntas breves, el test analiza la percepción del empleado sobre aquellos aspectos que, como han demostrado décadas previas de investigación, tienen un impacto más directo en el nivel de motivación y compromiso de las personas con su trabajo. Concretamente:

1. Expectativas claras sobre lo que se espera del empleado
2. Disponibilidad del material y del equipo necesarios para poder hacer bien el trabajo
3. Oportunidad de hacer diariamente en el trabajo lo que uno sabe hacer mejor
4. Recibir reconocimientos y elogios por el trabajo bien hecho al menos una vez a la semana
5. Tener a alguien que se preocupa del empleado como persona
6. Tener a alguien que fomenta el desarrollo del empleado
7. Tener la sensación de que las opiniones del empleado cuentan
8. La misión o el propósito de la empresa hacen sentir al empleado que su trabajo es importante
9. Tener compañeros de trabajo comprometidos con la calidad
10. Tener un mejor amigo en el trabajo
11. Haber tenido alguna conversación sobre el progreso del empleado en los últimos seis meses
12. Haber tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer en el último año

Nótese que la mayoría de los factores analizados, si no todos, pueden relacionarse fácilmente con alguna de las tres necesidades psicológicas humanas básicas que

conducen a la auto-motivación: la *autonomía* (saber en qué consiste exactamente el trabajo de uno, tener las herramientas necesarias para poder hacerlo bien, tener la sensación de que sus opiniones cuentan), la *competencia* (poder hacer lo que uno sabe hacer mejor, ser reconocido por ello, tener a alguien que se preocupa por su desarrollo, conversaciones sobre sus progresos y oportunidades para crecer y aprender) y la *relación* (tener a alguien que se preocupa del empleado como persona, sentir que con su trabajo contribuye a la misión o el propósito de la empresa, tener relaciones de apoyo con los compañeros, incluso un mejor amigo en el trabajo).

En otras palabras, el cuestionario se centra en las motivaciones intrínsecas y trascendentales de las personas y deja fuera deliberadamente las motivaciones extrínsecas: salario, compensaciones, beneficios, ascensos y demás. Eso no significa que los mecanismos de evaluación y compensación no tengan importancia. Desde luego que la tienen. Pero en los últimos años se ha puesto el acento en los aspectos más humanos y relacionales de la motivación, porque se ha demostrado que tienen una enorme influencia sobre el comportamiento de las personas.

En Estados Unidos, más de un 80% de los empleados dice no sentirse reconocido o valorado en su trabajo, a pesar de que las compañías norteamericanas destinan más de una quinta parte de sus presupuestos a pagar salarios y compensaciones (Thibault-Landry *et al.*, 2017). A la vista de estos datos, parece evidente que con las motivaciones extrínsecas no basta.

En cambio, numerosos estudios y encuestas han evidenciado que existe una estrecha conexión entre *engagement* y bienestar en el trabajo (Behesti, 2019). Y también existe un cuerpo creciente de investigaciones que destacan el poder de las motivaciones intrínsecas para, entre otras cosas, fomentar una mayor persistencia, mejorar compromiso, hacer el aprendizaje más efectivo, o retener a los empleados (Workstars.com, 2020).

Muchas empresas ya han reorientado sus políticas de RR.HH. hacia la satisfacción de esas necesidades psicológicas universales y se han enfocado en mejorar el bienestar físico y emocional de sus trabajadores con el objetivo de ofrecerles una mejor “experiencia del empleado”.

Este nuevo enfoque, con un mayor peso de las motivaciones humanas intrínsecas y trascendentes, se ha trasladado también al diseño de las políticas de compensación. Según un informe de Deloitte, la mayoría de las organizaciones están precisamente ahora inmersas en un proceso de rediseño de sus compensaciones o lo han acometido en los últimos tres años (Volini *et al.*, 2020). Y según sus observaciones, lo hacen poniendo especial énfasis en el refuerzo de aspectos como el sentido de propósito y significado (valorar las contribuciones individuales), la transparencia y la apertura (posibilitar las aportaciones bidireccionales), la ética y la equidad (recompensar por responsabilidades ampliadas y cambiantes, aplicar la equidad en el procedimiento y la distribución, apoyar un salario digno), el crecimiento y la pasión (pagar por la

adquisición de nuevas habilidades, incentivar el comportamiento innovador), y el fomento de la colaboración y las relaciones personales (recompensas a nivel de equipo).

Algunos investigadores ya había señalado previamente que las organizaciones deberían ir más allá del salario y de las recompensas en efectivo tradicionales para poner mayor énfasis en aquellas recompensas no pecuniarias, tangibles e intangibles, y en las iniciativas de reconocimiento (Thibault-Landry *et al.*, 2017). Argumentando que, en una era en la que un número creciente de empleados —*junior* y con más experiencia— buscan significado, propósito y contribución, la capacidad de la organización de ofrecer más que una relación transaccional basada en el dinero y en las recompensas tangibles puede distinguirla de sus competidoras (Thibault-Landry *et al.*, 2017; Baeten & Verwaeren, 2012; Brown & Reilly, 2013).

A propósito de estos argumentos, resulta oportuno destacar los resultados de un par de encuestas llevadas a cabo por Glassdoor, el portal de empleo que permite a los usuarios compartir información de manera anónima sobre los salarios y el clima laboral que ofrece una compañía.

La primera de ellas (Glassdoor, 2015) preguntaba a los empleados qué tipo de beneficios valoraban más, incluso hasta el punto de preferirlos a una subida de sueldo. Y los resultados que obtuvieron fueron que casi cuatro de cada cinco empleados (79%) preferirían beneficios nuevos o adicionales a un aumento salarial. Un porcentaje que aún fue más elevado en el caso de las mujeres (82%) y de los empleados más jóvenes, tanto en los de 18 a 34 años (89%) como en los de 35 a 44 años (84%).

Entre los beneficios y ventajas que los empleados preferían a una subida salarial situaron, en primer lugar, los seguros de salud médicos o dentales (40%), seguidos por las vacaciones y el tiempo libre pagado (37%), las primas de desempeño (35%), los días de baja médica remunerados (32%) y los planes de retiro y pensiones de jubilación (31%). Cerraron el *top 10* la flexibilidad en los horarios, incluyendo el teletrabajo (30%), las ventajas en la oficina —comida gratis, ropa casual...— y los programas de desarrollo de los empleados (ambos con un 19%), el reembolso de matrículas académicas (18%) y los descuentos para empleados (17%).

En la segunda encuesta (Glassdoor, 2019), más reciente, preguntaron a más de 5.000 personas de cuatro países distintos —Estados Unidos, Reino Unido, Francia y Alemania— qué importancia tenían para ellos la misión y la cultura de una compañía. Un 77% de los encuestados afirmó que consideraría la cultura de la compañía antes de aplicar por un trabajo. Un 79% consideraría antes su misión y propósito. Un 73% manifestó que no aplicaría en una empresa cuyos valores no estuvieran alineados con sus valores personales. Y, quizá lo más relevante: más de la mitad (56%) afirmaron que para ellos la cultura de la compañía es más importante que el salario cuando de lo que se trata es de estar satisfecho con un trabajo. Según los analistas de Glassdoor, todo ello deja claro que, si bien los salarios altos y los beneficios únicos pueden haber sido en algún

momento la clave para atraer al mejor talento, la misión y la cultura de una organización pueden ser tanto o más importantes que el dinero para un número creciente de personas.

#### **4.2.8. Importancia estratégica de los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG)**

La demanda de una mayor transparencia y legitimidad social a las empresas por parte de ciudadanos, gobiernos e instituciones, y la idea cada vez más asumida de que las empresas no pueden progresar a costa de sacrificar el bienestar económico, social y ambiental de las personas y del planeta, han favorecido el despliegue de todo tipo de iniciativas empresariales basadas en el cumplimiento de criterios ambientales, sociales y de gobernanza, también conocidos como ESG por sus siglas en inglés (*Environment, Social and Governance*) que, en muchas ocasiones, han requerido de un replanteamiento e incluso de una profunda reestructuración de las operaciones y procesos empresariales: desde el aprovisionamiento de materias primas y la elección de los proveedores hasta la protección de datos de los consumidores, pasando por el consumo energético y la emisión de gases contaminantes durante la fabricación y la distribución de bienes y servicios, la elección de los envases y *packagings* o las condiciones laborales de los empleados. El abanico es tan amplio como inabarcable, pero la idea que subyace siempre es la misma: todo es susceptible de ser modificado si no se ajusta a las exigencias de los consumidores y a los nuevos estándares de responsabilidad social, económica y medioambiental.

En otras palabras, es algo que va mucho más allá del cumplimiento de las normativas y leyes vigentes, o del esfuerzo de las organizaciones por mejorar en transparencia y *compliance*. Es la respuesta que las empresas están dando a un número creciente de consumidores, empleados e inversores que valoran a las empresas por su compromiso social, penalizando a las que no cumplen con sus expectativas y premiando a las que sí.

Por supuesto, hay mucho de marketing y de estrategia de marca y reputación corporativa en este tipo de actuaciones de las compañías. Pero no se trata de una mera moda corporativa, o de un capricho de los *millennials*, porque aquí lo que está en juego es la propia rentabilidad y competitividad de los negocios, ya que todo esto afecta a la eficiencia y sostenibilidad de sus procesos industriales, a la continuidad de su masa crítica de clientes, y a la estabilidad de sus flujos de ingresos. Es, por tanto, una cuestión de supervivencia.

Aunque liderar con un propósito que tenga un efecto positivo sobre las llamadas “3 Ps”, de *People, Planet and Profit* —una reinterpretación de la “triple línea de resultados” de Elkington que mencionábamos antes—, puede tener numerosos beneficios para las compañías que consigan llevarlo a cabo, tal como ya han demostrado distintas

investigaciones y también las compañías que han tenido éxito en su empeño. Desde la Harvard Business School, por ejemplo, han documentado hasta ocho beneficios de las estrategias empresariales basadas en la sostenibilidad (Cote, 2021):

- 1. Impulsan la innovación interna.** La transición hacia prácticas empresariales sostenibles brinda una oportunidad única para que crezcan ideas nuevas e innovadoras: métodos de producción más eficaces, materiales e insumos alternativos, tecnologías y procesos internos más eficientes energéticamente... La búsqueda de la sostenibilidad conlleva reevaluarlo y, en ocasiones, descubrir que hay formas más baratas, éticas o productivas de hacer las cosas.
- 2. Mejoran el riesgo ambiental y de aprovisionamiento.** Invertir en sostenibilidad puede tener también un efecto positivo sobre la gestión de riesgos. Por ejemplo, si se sustituyen las energías fósiles por energías renovables, más estables en precio y económicas a largo plazo.
- 3. Atraen y retienen a los empleados.** Ser una empresa sostenible también puede tener un gran impacto en la capacidad de atraer y retener talento. Según una encuesta de la empresa de energía limpia Switch, casi el 70% de los empleados afirman que el sólido programa de sostenibilidad de su empresa influye en su decisión de permanecer en ella a largo plazo. Y tres de cada cuatro empleados *millennials* incluso estarían dispuestos a recibir un salario algo menor con tal de trabajar en una compañía responsable con el medio ambiente (Peters, 2019).
- 4. Amplían el alcance de la audiencia y fomentan la lealtad a la marca.** Poner el foco en la sostenibilidad no solo mejora la capacidad de atraer y retener talento de las empresas, sino que también contribuye a aumentar la cantidad y la calidad de su base de clientes. Según un estudio conducido por el Centro de Empresa Sostenible de la Universidad Stern de Nueva York, en más del 90% de las categorías de bienes de consumo envasados, los productos comercializados como sostenibles crecieron más rápido que sus contrapartes convencionales. Concretamente, generaron unas ventas de 114.000 millones de millones de dólares en 2018, lo que representa un 16,6% del mercado en 2018, una cifra superior al 14,3% de 2013 (Kronthal-Sacco y Whelan, 2018). Por otra parte, Unilever reveló no hace mucho que sus marcas más sostenibles crecen un 46% más rápido que el resto del negocio y ya suponen el 70% del crecimiento en sus ingresos (Unilever, 2018).
- 5. Reducen los costes de producción.** El uso de menos recursos, o de recursos más sostenibles, también puede repercutir positivamente en los costes de producción. Examinar la cadena de suministro, el proceso de producción, los embalajes o el uso de energía en tiendas físicas y edificios de oficinas puede ayudar a identificar tanto el malbaratamiento de recursos como la oportunidad de cambiar a alternativas más ecológicas, lo que a la larga puede constituir un ahorro significativo en los costes de una empresa.

6. **Obtienen publicidad positiva.** Otro resultado de apostar por la sostenibilidad es la publicidad positiva que puede generar para la empresas que, a su vez, puede fomentar un mayor sentido de pertenencia y orgullo entre sus empleados, actuar como un reclamo para los solicitantes de empleo más sensibles a la causa ambiental y generar una mayor lealtad y tasa de referencias entre los clientes.
7. **Ayudan a destacar en un mercado competitivo.** En un mercado altamente competitivo, cualquier forma de diferenciar los productos y la marca de una empresa de los de sus competidores resulta muy valiosa. Las prácticas empresariales sostenibles pueden ser una muy buena forma de destacar, especialmente si los competidores todavía no han adoptado ese tipo de prácticas o si ya han empezado la transición a la sostenibilidad pero todavía pero no las han igualado. Además, el interés de los consumidores en las prácticas de sostenibilidad de las marcas va en aumento, llegando a ser incluso la razón principal por la que los consumidores eligen el producto de una determinada marca y no el de sus competidoras (Unilever, 2017; Kronthal-Sacco y Whelan, 2018).
8. **Marcan tendencia en la industria.** La sostenibilidad no solo ayuda a una empresa a diferenciarse de sus competidoras, sino que también influye en sus comportamientos. Si una compañía es pionera en la adopción de prácticas sostenibles, puede destacarse como el líder que marca tendencias en el sector e incitar a otras empresas a seguir su ejemplo. Y si la tendencia en sostenibilidad continúa, puede convertirse en la norma de la industria, haciendo que el efecto agregado de las prácticas sostenibles impulsadas tenga un impacto real y significativo en la solución a uno de los problemas más graves que enfrenta actualmente la sociedad.

El papel creciente que está teniendo la incorporación los criterios ESG en la definición de las estrategias competitivas de las empresas se ha visto respaldado por los resultados de distintas encuestas y estudios. Por ejemplo, una encuesta reciente llevada a cabo por PwC (2021) entre más de 5.000 consumidores, 2.500 empleados y 1.200 líderes empresariales de cuatro países distintos (Estados Unidos, Brasil, Reino Unido, Alemania e India), reveló que:

- El 83% de los consumidores piensan que las compañías deben dar forma activamente a las mejores prácticas en ESG
- El 91% de los líderes empresariales cree que su compañía tiene la responsabilidad de actuar sobre los problemas de ESG
- El 86% de los empleados prefieren apoyar o trabajar para empresas que se preocupan por los mismos problemas que les preocupan a ellos

Existe, por tanto, un elevado consenso entre las partes implicadas, y la voluntad compartida de seguir avanzando en la aplicación de los criterios ESG, que han adquirido un protagonismo muy relevante en los años recientes y, sin duda, lo seguirán

teniendo en años sucesivos.

### **4.3. Cambios en las prácticas y estilos de dirección**

El impacto y la trascendencia de los fenómenos descritos en los dos apartados anteriores configura un contexto y un marco de referencia totalmente distinto al que enfrentaron los altos directivos durante la mayor parte del siglo XX. Lo que, según la tesis de este trabajo, no solo justifica, sino que hace incluso necesaria, una revisión y actualización de los roles y prioridades de la alta dirección.

Lo haremos tomando como punto de partida las cinco tareas esenciales del *manager* descritas por Peter Drucker en su obra de referencia *The Practice of Management* (1954), que todavía se enseñan en las escuelas de negocio de todo el mundo y que han quedado grabadas prácticamente a fuego en la mente de cientos de miles de directivos: establecer objetivos, organizar actividades y recursos, motivar y comunicar, medir el rendimiento y desarrollar personas. En los siguientes apartados las iremos revisando, una por una, analizando su evolución y adecuación al entorno actual en base a las observaciones recabadas de la revisión de la literatura académica más reciente sobre esta cuestión y a la evidencia empírica que aportan los estudios publicados en los últimos años sobre el rol de los altos directivos.

#### **4.3.1. De “establecer objetivos” a “modelar una visión de futuro”**

Según Peter Drucker, la primera tarea esencial del *mánager* es la de establecer objetivos: él es quien determina cuáles deben ser los objetivos del conjunto de la organización, decide lo que hay que hacer para alcanzarlos y se asegura de comunicarlos efectivamente a las personas cuyo desempeño es necesario para cumplir con las metas definidas para cada área de objetivos. La definición de esos objetivos suele ser el resultado de un plan estratégico previamente establecido por la alta dirección de la compañía, tras el preceptivo ejercicio de análisis y planificación en base a las oportunidades y amenazas detectadas en el entorno externo, y a las fortalezas y debilidades de la propia empresa: el clásico análisis DAFO.

El problema es que en entornos de gran velocidad y complejidad, como los que caracterizan el actual escenario competitivo, los objetivos caducan muy deprisa, las previsiones no se cumplen y las estrategias definidas para la consecución de dichos objetivos pueden quedar rápidamente desfasadas.

#### **Auge y caída de la planificación estratégica**

Desde que entrara en escena en la década de 1960, la planificación estratégica había sido considerada por la mayoría de líderes empresariales como “la mejor manera” de diseñar e implementar estrategias (Mintzberg, 1994). Sin embargo, y como hemos visto en el estado del arte, el cambio de siglo coincide con la eclosión de una serie de

cambios trascendentales que reconfiguran por completo el escenario competitivo y, además, lo hacen a gran velocidad.

De hecho, ya a mediados de los noventa, algunas voces empezaron a pregonar la muerte de la planificación estratégica, argumentando que en escenarios altamente competitivos, dinámicos y volátiles, la planificación de escenarios, estrategias y objetivos ha dejado de tener sentido porque rápidamente quedan desfasados, obsoletos y superados por la realidad. Parafraseando al mítico mariscal de campo prusiano Helmuth von Moltke, los más críticos señalaban que “no hay plan estratégico que sobreviva al contacto con la realidad”. Y ese debate, sobre la utilidad y conveniencia de elaborar planes estratégicos, sigue plenamente vigente a día de hoy (Conerly, 2014a y 2014b; Wolfe, 2010).

Pero retrocedamos de nuevo hasta la década de los noventa, porque vale la pena recordar la contribución al debate que hizo Henry Mintzberg en uno de sus trabajos más celebrados. En 1994 escribió *Auge y caída de la planificación estratégica* (Mintzberg, 1994), en el que explicaba que el fracaso de la planificación estratégica reside, en gran medida, en la “gran falacia” sobre la que se construyó este concepto, que no es otra que la de haber confundido *planificación estratégica* con *pensamiento estratégico*, pensando que son lo mismo, o que la primera incluye o garantiza el segundo: “La *planificación estratégica* no es *pensamiento estratégico*. De hecho, la planificación estratégica a menudo arruina el pensamiento estratégico, ya que hace que los directivos confundan la realidad con la manipulación de los números”, sentencia.

La planificación, explica Mintzberg, siempre ha tenido que ver con el *análisis*, con descomponer un objetivo en una serie de pasos, formalizar esos pasos para que puedan implementarse casi sistemáticamente y articular las consecuencias o resultados anticipados de cada paso. El pensamiento estratégico, en cambio, tiene que ver con la *síntesis*, e implica intuición y creatividad. El resultado del pensamiento estratégico es una perspectiva integrada de la empresa, una visión no excesivamente articulada de la dirección que debe tomar. “A veces, las estrategias deben dejarse como visiones amplias, precisamente para adaptarse a un entorno cambiante”.

*Las estrategias más exitosas son visiones, no planes.*

—Henry Mintzberg, 1994.

En este mismo trabajo Mintzberg explica también que la “gran falacia” de la planificación estratégica se ha construido alrededor de tres supuestos igualmente falaces: el de creer que es posible predecir el futuro (*falacia de la predicción*), el de pensar que los estrategias pueden separarse de los objetos de sus estrategias (*falacia*

*del desapego*) y el de dar por hecho que el proceso de elaboración de estrategias puede formalizarse (*falacia de la formalización*).

Con todo, Mintzberg reconoce que la planificación estratégica (aunque sería más apropiado llamarle *programación estratégica*) ha sido y puede seguir siendo útil como instrumento para programar y hacer operativas las estrategias viables; para comunicar, coordinar y controlar los planes y las intenciones estratégicas de la compañía; para rastrear el entorno y detectar posibles amenazas y oportunidades... En suma, lo que defiende Mintzberg es que los planificadores hagan su contribución *alrededor* del proceso de formulación de estrategia —suministrando análisis formales y datos sólidos, alentando a los directivos a pensar estratégicamente, secuenciando los pasos a seguir para hacer operativa una estrategia —, pero no *dentro* del mismo. Y mucho menos si lo que pretende es aportar una única respuesta correcta y ceñida a un cronograma completo y cerrado de antemano. Eso supondría cerrar la puerta a la innovación, la flexibilidad, la creatividad, la intuición, la adaptación, el desarrollo del talento... O sea, a todo lo que hoy se reivindica como esencial para competir y sobrevivir en tiempos de alta complejidad, incertidumbre y volatilidad.

De ahí que hoy en día el concepto de planificación estratégica haya sido progresivamente reemplazado por el de agilidad estratégica (Conerly, 2014a y 2014b), entendida como la capacidad de adaptarse constantemente a los cambios en el entorno, pero manteniendo fijos la visión, los valores y el propósito. Y que cada vez se ponga más énfasis en la ejecución de la estrategia y menos en la planificación y diseño de la misma.

### **Visión de futuro**

Los planes estratégicos a tres, cinco o diez años vista han dejado de funcionar —hay incluso quien opina que ni siquiera el plan anual tiene ya sentido, y se dice que “el trimestral es el nuevo anual”—, y ahora se sustituyen por estrategias dinámicas, adaptativas y flexibles, pero bien asentadas en la visión, el propósito y los valores de la organización, que son los que proporcionan dirección, claridad, unidad de acción y coherencia a los objetivos y metas que se plantean. Al fin y al cabo, las empresas siguen necesitando un faro, un norte que oriente sus movimientos estratégicos. Y ahora más que nunca, ya que la velocidad y la complejidad de los cambios en el entorno les obliga a estar constantemente adaptando su modelo de negocio para seguir siendo competitivas. Pero, si los planes estratégicos a medio y largo plazo ya no funcionan, ¿cómo saber si estamos tomando la dirección adecuada?

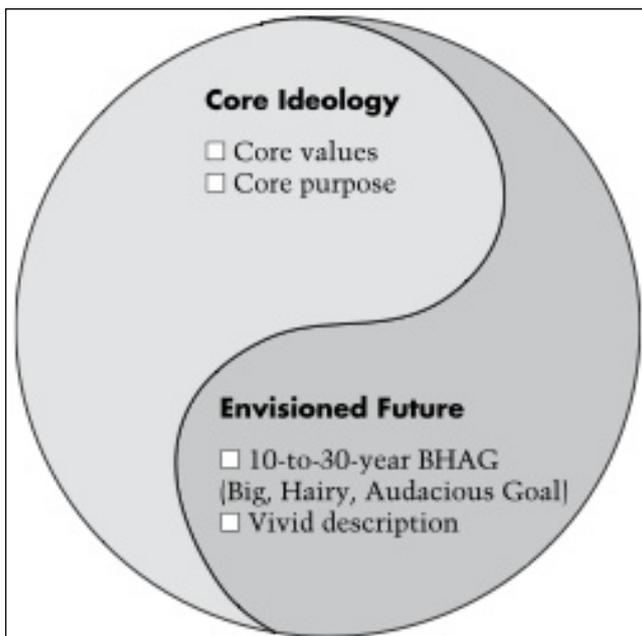
*En un mundo de cambio constante,  
los fundamentos son más importantes que nunca.*

— Jim Collins

La clave está en “preservar el núcleo mientras se estimula el progreso”: ese es el *quid* de la cuestión, según avanzaron hace ya más de treinta años James Collins y Jim Porras en su clásico y superventas *Build to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (Collins y Porras, 1994). Esta dinámica, argumentan, es la que está detrás del éxito sostenido que han tenido durante décadas compañías de referencia como HP, 3M, Nordstrom, Johnson & Johnson, Procter & Gamble, Merck o Sony, entre otras, que Collins y Porras definieron como *visionarias*. “Las compañías que disfrutaron de un éxito duradero tienen unos valores esenciales y un propósito central que permanecen fijos, mientras que sus estrategias de negocio y sus prácticas comerciales se adaptan sin cesar a un mundo cambiante”, explican. Entienden la diferencia entre lo que no debería cambiar nunca y lo que debe estar abierto al cambio; entre lo que es genuino y sagrado, y lo que no. Esta rara capacidad de gestionar la continuidad y el cambio —que requiere de una disciplina practicada conscientemente—, añaden, está estrechamente relacionada con la capacidad de desarrollar una visión.

La visión proporciona orientación sobre qué núcleo preservar y hacia qué futuro estimular el progreso. Sin embargo, bajo el término visión, “probablemente uno de los más utilizados y menos comprendidos en las últimas décadas, se incluyen a menudo conceptos distintos: valores a defender, razón de ser, logros destacados, desafíos societarios, fortalezas corporativas, fuerzas de motivación...”. Para clarificar y añadir rigor a este concepto, a menudo vago, impreciso y confuso, Collins y Porras proponen un marco conceptual, basado en más de seis años de investigaciones y de trabajo con directivos, sobre cómo construir una visión efectiva y coherente. Según los autores, una visión bien concebida se apoya en dos componentes principales: la ideología central (*‘core ideology’*) y el futuro imaginado (*‘envisioned future’*), tal como ilustra la figura 4.3.

**Figura 4.3. Cómo se articula una visión**



Fuente: Collins y Porras, 1996.

La ideología central define el carácter perdurable de una organización, una identidad consistente que trasciende los ciclos de vida de productos y mercados, los avances tecnológicos, las modas de gestión y los líderes individuales. Está compuesta, a su vez, por dos elementos diferenciados: los valores centrales (*'core values'*), un sistema de principios rectores y reglas que la organización elige libremente y se compromete a defender por su valor intrínseco y atemporal; y el propósito central (*'core purpose'*), que define la razón de ser principal de la organización y refleja las motivaciones idealistas de las personas para hacer el trabajo de la empresa.

El futuro imaginado, por su parte, representa la proyección deseada para la organización: aquello en lo que aspira a convertirse el día de mañana. Y se desglosa también en dos elementos: por una parte, un conjunto de metas ambiciosas y audaces a largo plazo (los autores utilizan el acrónimo BHAG, de *Big, Hairy, Audacious Goals*: literalmente, "metas ambiciosas, audaces y peliagudas"); y por otra, una descripción vívida (*'vivid description'*) de lo que reportará en el futuro la consecución de dichas metas a la organización y a sus miembros.

La declaración de visión, por tanto, describe quién es y qué es lo que pretende conseguir una compañía a medio o largo plazo (normalmente en un horizonte que suele oscilar entre los 5 y los 10 años, incluso más). Representa una proyección idealista de cómo será la empresa en el futuro y establece una dirección definida para la planificación y ejecución de estrategias a nivel corporativo. Pero, a diferencia de los planes estratégicos, no incluye objetivos demasiado específicos o vinculados a

métricas, indicadores de desempeño (KPIs) y previsiones. Tampoco presupuestos, fases o calendarios. Es más bien una declaración aspiracional, que proporciona orientación estratégica a medio y largo plazo a la compañía, unidad de acción entre sus distintos departamentos y/o unidades de negocio, y motivación para todos quienes se relacionan con ella.

Pero no todas las declaraciones de visión sirven para conseguir esos objetivos. Una visión bien construida tiene que asentarse sobre la cultura y los valores de la empresa, definir quién es y hacia dónde se dirige, proporcionar motivación e inspiración a todos sus miembros, incorporar una mirada hacia el futuro y estar dirigida a traer mejoras y beneficios futuros a la organización.

En realidad, redactar una declaración de visión convincente, sugestiva y coherente no es nada fácil. Pero cuando se da con ella y se cumplen los requisitos mencionados, llegan los resultados.

La investigación demuestra, por ejemplo, que cuando la visión está correctamente articulada y comunicada, tiene un impacto positivo en el desempeño de toda la organización. Por un lado, algunos autores han probado que los empleados que encuentran significativa la visión de su empresa tienen niveles de compromiso del 68%, 18 puntos por encima del promedio (Folkman, 2014). Por otro, existen investigaciones que correlacionan la existencia de una identidad clara que define a las compañías — una visión común de quiénes son y de a dónde se dirigen— con un mayor rendimiento financiero; más concretamente, con un crecimiento a tres años del retorno total para el accionista un 3% superior, en promedio, al de aquellas compañías que carecen de una identidad clara (Strategy&, 2013).

En escenarios muy dinámicos y volátiles la planificación estratégica basada en el establecimiento de objetivos a uno, tres, cinco o incluso diez años vista ha dejado de funcionar. Puede tener todavía cierto sentido como ejercicio de reflexión, de proyección de escenarios o de prospectiva del mercado, en tanto que obliga a los directivos a desarrollar el pensamiento estratégico. Pero no sirve para articular una estrategia operativa a medio y largo plazo que efectivamente pueda llevarse a cabo. De ahí que las empresas la hayan ido sustituyendo progresivamente por una visión de futuro, más abierta y menos concreta, pero también más idealista y motivadora, que marque un norte para la toma de decisiones estratégicas y, al mismo tiempo, actúe como un elemento integrador que garantice la unidad de acción de la organización y como un motivador para quienes trabajan en ella. Por lo que ahora, el rol de “establecer objetivos” ha evolucionado hacia el de “modelar una visión de futuro”, ya que es responsabilidad del líder trabajar para construir esa visión, comunicarla correctamente, y asegurarse de que todas las personas, operaciones y procesos de la empresa son consecuentes con ella.

### **4.3.2. De “organizar actividades y recursos” a “empoderar equipos”**

La segunda tarea esencial del directivo, según Peter Drucker, es la de organizar las actividades y los recursos. Suya es la responsabilidad de analizar las actividades, decisiones y relaciones necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa, de clasificar y asignar tareas y recursos a las personas y de organizarlas en una determinada estructura organizativa.

Sin embargo, esa visión del líder como el planificador y organizador supremo también choca con la realidad. Los cambios en el entorno, y la rapidez con la que se producen, han hecho que cada vez más empresas se replanteen la configuración de sus sistemas y procesos, e incluso su arquitectura organizativa, buscando fórmulas alternativas que les proporcionen mayor flexibilidad y capacidad de respuesta a los retos del mercado.

Por un lado, la aceleración del ritmo de gestión y la variedad y complejidad de los asuntos a tratar han favorecido una mayor delegación de tareas y funciones de los supervisores en los miembros de sus equipos, dando paso a un tipo de liderazgo más compartido y colaborativo. Por otro lado, la agilidad que demandan las nuevas condiciones competitivas ha impulsado una progresiva flexibilización de las estructuras y una descentralización de las decisiones que ha derivado en la creación de equipos más pequeños y dinámicos, integrados por perfiles diversos (grupos de trabajo por proyectos o comités especializados) que trabajan muy enfocados y con más autonomía.

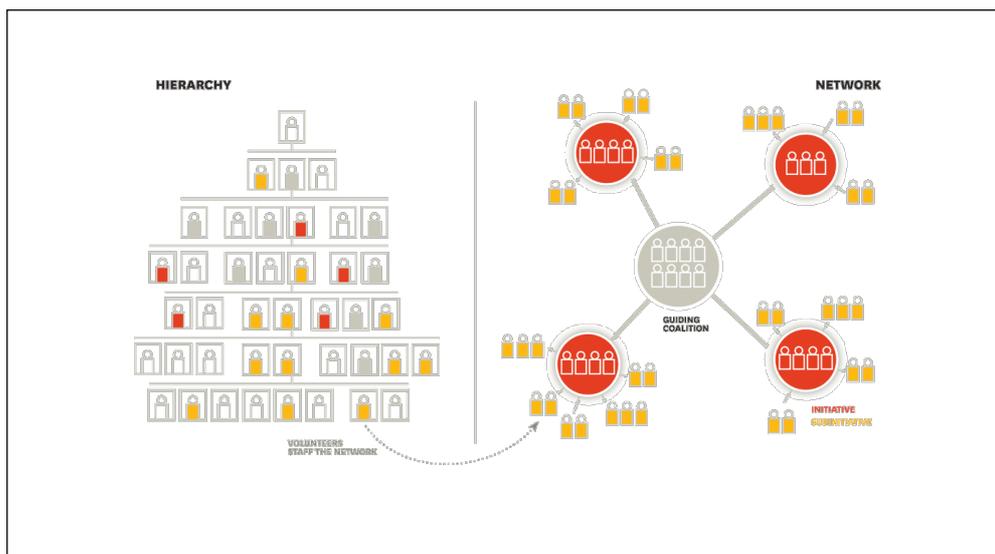
#### **De estructuras jerárquicas a sistemas en red**

Ya lo advertía John Kotter en 2012: “las estructuras jerárquicas y los procesos organizativos que hemos utilizado durante décadas para dirigir y mejorar nuestras empresas ya no están a la altura de la tarea de ganar en este mundo que se mueve cada vez más rápido. De hecho, pueden frustrar los intentos de competir en un mercado donde las discontinuidades son más frecuentes y los innovadores deben estar siempre preparados para enfrentar nuevos problemas” (Kotter, 2012). Aunque las jerarquías tradicionales y los procesos de gestión —los componentes del “sistema operativo” de una empresa— pueden satisfacer las demandas diarias de la gestión de una empresa, explica Kotter, rara vez están equipados para identificar los peligros más importantes con la suficiente antelación, formular iniciativas estratégicas creativas con la suficiente agilidad, ni implementarlas con la suficiente rapidez.

La solución que plantea Kotter es la de dotar a la organización de un segundo sistema operativo: una estructura ágil, en forma de red, formada por empleados de todos los niveles de la empresa (lo que le otorga conocimiento organizacional, relaciones, credibilidad e influencia), que puede liberar información de distintos silos con facilidad, y dinámica y libre de estratos burocráticos, lo que le permite un nivel de individualismo, creatividad, e innovación más allá del alcance de cualquier jerarquía.

Aunque lo que él proponía —y propone— es un sistema operativo dual, en el que coexisten las estructuras jerárquicas tradicionales con los nuevos sistemas en red (ver figura 4.4.), la mayoría de organizaciones están priorizando lo segundo: la flexibilización del organigrama, la simplificación de las cadenas de mando, la reducción de la jerarquía y de la burocracia, y la creación de equipos multifuncionales o de grupos de trabajo por proyectos, más pequeños y más ágiles, que trabajan con mayor autonomía, libertad y capacidad de decisión en una serie de objetivos muy concretos.

**Figura 4.4. El sistema operativo dual**



Fuente: *Accelerate!* John P. Kotter, *Harvard Business Review*, noviembre 2012

En otras palabras, las empresas se están organizando para adaptarse a la era de la velocidad, que se ha convertido en un elemento crítico para la competencia en el mercado de consumo actual.

Las nuevas tecnologías, tendencias y formas de comprar han transformado enormemente el paisaje competitivo. Muchas grandes empresas han visto en los últimos años como rivales mucho más pequeños, pero también mucho más ágiles, les han ganado la partida en el mercado porque han sido capaces de recortar sensiblemente los ciclos de innovación y lanzamiento de productos. Esto es especialmente cierto para las grandes empresas de consumo, que durante décadas han creado un modelo exitoso de construcción de marca, marketing masivo y desarrollo de producto a largo plazo. Pero estas grandes empresas, que son tan buenas operando a escala global y en sinergia, se ven ahora empujadas a replantear sus operaciones para “reducir el tiempo necesario desde el desarrollo de producto hasta su llegada a las estanterías, acortar los periodos de recuperación de las inversiones en I+D, y capturar

las tendencias de mercado y las oportunidades de venta antes de que lo hagan sus competidores” (Guggenberger & Simon, 2019).

### **Empoderamiento y descentralización**

Se trata, en definitiva, de acelerar el metabolismo de la organización para aumentar su capacidad de respuesta a los cambios de escenario. Y para lograrlo es esencial capacitar a las personas, dándoles mayor responsabilidad y autonomía para que puedan aplicar su propio criterio, y empoderar equipos, formando grupos más pequeños y multifuncionales que persigan sus propias ideas y que cuenten con un presupuesto para llevarlas a cabo (Guggenberger & Simon, 2019).

Aunque la tendencia a delegar más funciones y a descentralizar el proceso de toma de decisiones viene de más atrás, la pandemia mundial ha puesto todavía más en relieve la necesidad de acelerar el ritmo de gestión para hacer frente a las disrupciones. Según una investigación realizada conjuntamente por McKinsey y la Harvard Business School en plena crisis del Covid-19, en la que analizaron un total de 25 compañías que habían llevado a cabo o estaban llevando a cabo una transformación ágil, las divisiones o unidades de negocio ágiles respondieron “mejor” o “significativamente mejor” que las no ágiles en áreas críticas como la satisfacción del cliente (73%), el compromiso de los empleados (76%) o el desempeño operativo (93%), de acuerdo con sus propias autoevaluaciones (Handscomb *et al.*, 2020).

La necesidad de velocidad nunca ha sido mayor, advierten los expertos, que sugieren distintas acciones para desatar una velocidad sostenible en la organización. Entre otras, acelerar y delegar la toma de decisiones, aplanar la estructura y dar rienda suelta a equipos ágiles y empoderados. “Tener un equipo rápido y ágil es útil, pero tener muchos de ellos en una empresa y habilitarlos con las estructuras, los procesos y la cultura adecuados hace posible que toda la empresa se mueva más rápido” (De Smet *et al.*, 2020).

Pero empoderar equipos no solo contribuye enormemente a dotar de mayor agilidad y capacidad de respuesta de la organización, sino que reporta muchos otros beneficios avalados por la evidencia empírica y relacionados con la motivación y el compromiso de los empleados.

Según las investigaciones de Joseph Folkman, cofundador de la firma especializada en liderazgo y desarrollo organizativo Zenger Folkman y columnista habitual de la revista *Forbes*, tener empleados que se sienten responsables y empoderados crea un ambiente de trabajo mucho más agradable y productivo. Tras analizar los datos de más de 7.000 empleados, midiendo tanto su nivel de empoderamiento como su nivel de compromiso, observó que aquellos empleados que se sentían poco empoderados mostraban un nivel de compromiso en el percentil 24, mientras que aquellos con un alto grado de empoderamiento se situaron en el percentil 79, es decir, más que triplicaban su nivel de compromiso o *engagement* (Folkman, 2017). Además, el

empoderamiento no solo impacta positivamente en el nivel de compromiso de los equipos, sino que afecta también a la productividad: según un estudio de Zenger Folkman, solo el 4% de los empleados está dispuesto a realizar un esfuerzo extra cuando su nivel de empoderamiento es bajo, pero este porcentaje se eleva hasta el 67% cuando el empoderamiento es alto. Y ese esfuerzo discrecional de los empleados —su disposición a realizar ese esfuerzo extra— tiene un impacto significativo en la productividad (Folkman, 2017).

Si vamos a la fuente de referencia en lo que respecta a la evaluación del nivel de motivación y compromiso entre los empleados, encontramos los datos de Gallup — basados en el análisis de más de 100.000 equipos que suman más de 2,7 millones de trabajadores—, que correlacionan el nivel de compromiso con hasta once indicadores de desempeño distintos (desde el absentismo hasta la rentabilidad de la empresa, pasando por la fidelización de clientes, la calidad o la productividad). Y los resultados son reveladores, ya que se constata 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 (Gallup, 2013).

Así que el nuevo imperativo para los altos directivos es la creación y gestión de equipos transversales, ágiles y empoderados que actúen más allá de las jerarquías típicas del organigrama clásico. A imagen y semejanza de las organizaciones *Agile* —la palabra de moda en organización empresarial— típicas del ecosistema innovador y de las *startups*.

Pero, ¿cómo deben actuar los líderes empresariales para conseguir equipos eficientes, ágiles y empoderados? Lo primero y fundamental es vencer la tentación que muchos directivos tienen de practicar el *micromanagement*, un estilo de dirección que se caracteriza por un control excesivo —y normalmente contraproducente— por parte del líder sobre los miembros de su equipo: controlar detalles sin importancia de la tarea que están realizando, querer saber en todo momento dónde están y qué están haciendo exactamente cada uno de ellos, invadir o inmiscuirse en su parcela de actividad sin un motivo justificado... De hecho, el *micromanagement* puede definirse como lo contrario al empoderamiento, y es peligroso porque puede crear un ambiente tóxico en el trabajo y lastrar la productividad del grupo, frustrando a los empleados y empujándoles a hacer lo mínimo para cubrir el expediente.

El empoderamiento, por el contrario, libera a los directivos, aumenta el esfuerzo de los empleados e impulsa el compromiso entre los miembros de la plantilla (Wharton, 2019), lo que, como hemos visto, redundará en un mayor rendimiento de la organización a distintos niveles. Pero, para que funcione, los directivos deben tener en cuenta algunas consideraciones importantes.

Los académicos de Wharton, por ejemplo, recomiendan a los líderes cinco formas de empoderar a sus equipos para que tomen decisiones (Wharton, 2019):

- 1. Trabajar por un objetivo común, pero no por un camino único.** Los empleados se sentirán empoderados desde el principio de cualquier proyecto si sus líderes hacen que la toma de decisiones sea un proceso colaborativo. Eso implica plantear objetivos, formular preguntas y dejar que cada miembro del equipo proponga sus ideas, en lugar de desanimar opiniones y propuestas o mostrarse reticente a la posibilidad de hacer las cosas de otra manera. El líder puede tener su propia visión de cómo deberían ser las cosas —de hecho, debería tenerla— pero la virtud de los liderazgos compartidos está precisamente en el contraste de esa visión con la del resto de miembros del equipo, que pueden aportar maneras más eficientes, innovadoras o creativas de llevarla a cabo.
- 2. Crear una cultura basada en las fortalezas.** Cuando los empleados pueden utilizar sus puntos fuertes en su trabajo, su confianza crece y se sienten más empoderados. Según las investigaciones de Gallup, los empleados que usan sus fortalezas a diario son un 8% más productivos y tienen un 15% menos de probabilidades de dejar su empresa (Flade *et al.*, 2015). Los líderes y supervisores de equipos, por tanto, deberían identificar y ayudar a sus colaboradores a descubrir sus propios puntos fuertes, y asignarles tareas y proyectos que les permitan desarrollarlos.
- 3. Reforzar los comportamientos positivos.** Cuando los líderes y supervisores abandonan la microgestión y empoderan a sus equipos para que tomen decisiones pueden producirse errores. Es normal. No es aconsejable sancionar a los empleados por ellos, sino transformarlos en oportunidades de aprendizaje constructivo para que los empleados entiendan qué ha fallado y cómo evitarlo en un futuro. Recompensar los comportamientos positivos suele ser mucho más efectivo que castigar los negativos. El refuerzo positivo, ya sea a través de un reconocimiento verbal, por escrito, o en público ante al resto del equipo, es una manera efectiva de enseñar y de conseguir que ese tipo de comportamientos se repitan en el futuro. Igual que el reconocimiento, que debería ser personal, específico y oportuno.
- 4. Abrir las líneas de comunicación.** Cuando el líder delega funciones y competencias a sus colaboradores, es importante que muestre su confianza en que el equipo las llevará a cabo con éxito y les deje hacer. Pero también que se muestre siempre disponible para prestar la ayuda necesaria si se da el caso: dar consejo y guía cuando se lo pidan, reunirse periódicamente con el equipo para evaluar el progreso, hacer comentarios positivos para animarlos, ofrecerles capacitación y desarrollo si lo necesitan... En otras palabras: no puede delegar y luego desaparecer.

5. **Actuar como un mentor alentador.** Crear una cultura y un entorno en que los miembros del equipo se sientan respetados y valorados, actuando como un referente del tipo de comportamiento que se desea observar en el equipo, y hacer de mentor, alentando a las personas a compartir sus objetivos de carrera y ayudándoles a desarrollar sus fortalezas, deberían ser también asuntos prioritarios para el líder que desee empoderar a su equipo. Y, si se da el caso, deberá ser capaz también de mediar en el conflicto para resolverlo lo antes posible y sin perjudicar la armonía del grupo.

Por su parte, y basándose en sus investigaciones, Folkman (2017) destaca la existencia de seis elementos clave que favorecen el empoderamiento de los equipos:

1. **Apertura a nuevas ideas.** Cuando el líder de un grupo se muestra abierto y receptivo a las ideas de los miembros de su equipo, el empoderamiento es significativamente mejor. Practicar la escucha activa y hacer que las opiniones de los demás cuenten no solo amplía la variedad de posibles respuestas a un reto, sino que transmite a las personas el mensaje de que son valoradas y respetadas.
2. **Desarrollar a otros.** Desarrollar a los miembros del equipo no solo les ayuda a adquirir conocimientos, experiencia y habilidades, lo que mejora su rendimiento. También hace que se sientan apreciados y que la empresa está dispuesta a invertir en ellos.
3. **Un mánager que proporciona apoyo y confianza.** Si no existe confianza en el líder del equipo, los empleados se resisten al empoderamiento. El empoderamiento requiere de una energía y de un esfuerzo extra por parte de los empleados, y eso solo se consigue si el líder sabe ganarse la confianza y el respeto de sus colaboradores a través de una comunicación bidireccional efectiva y mostrando su disponibilidad a hacer los cambios que el equipo plantee.
4. **Reconocimiento, recompensas y ánimo.** Los comportamientos y actitudes que son reconocidos y recompensados tienden a repetirse. El empoderamiento exige que los miembros del equipo realicen un esfuerzo adicional y asuman riesgos, por eso los líderes que saben reconocer y animar a sus equipos suelen tener colaboradores más motivados y dispuestos a comprometerse.
5. **Entorno de trabajo positivo.** Cuando hay un buen ambiente de trabajo, donde las personas se sienten valoradas y respetadas, el grado de empoderamiento es mayor. Por el contrario, si hay mal ambiente, conflictos y crisis, las personas ni se sienten empoderadas ni desean empoderarse.
6. **Dar autoridad a los miembros del equipo.** Cuanto mayor es el control que tienen las personas sobre su trabajo y sobre como llevarlo a cabo, mayor es su sensación de empoderamiento. Y mayor su predisposición a trabajar duro para ofrecer su mejor versión.

En las organizaciones del siglo XXI se imponen claramente los liderazgos compartidos y los procesos colaborativos. El líder no puede ni debe pretender tener todas las respuestas. La velocidad de los cambios en el mercado y la complejidad operativa que han alcanzado las empresas hacen que sea imposible que una sola persona pueda organizarlo y controlarlo todo. Además, para aprovechar todo el potencial del talento disponible es necesario dotarlo de mayor autonomía, algo que los mejores directivos de hoy en día consiguen mediante la descentralización de las decisiones, la simplificación de las estructuras organizativas y la creación de equipos multifuncionales, ágiles y enfocados que trabajan con mayor autonomía. La función del directivo ya no es tanto la organización de las actividades y los recursos, que en buena parte pueden (e incluso deben) delegarse, sino la creación y el desarrollo de equipos empoderados, capaces y motivados que trabajan alineados con la visión y los objetivos de la organización pero con un grado mucho mayor de libertad y sin el constreñimiento de la jerarquía y de la burocracia.

La investigación ha demostrado recurrentemente que el empoderamiento de los empleados en el trabajo se asocia con mayores niveles de desempeño, satisfacción y compromiso con la organización (Seibert *et al.*, 2011). Y, aunque algunos autores advierten que el empoderamiento funciona mejor para motivar ciertos tipos de comportamientos y ciertos tipos de empleados, la evidencia empírica apunta que los líderes que empoderan a sus equipos tienen una mayor influencia sobre la creatividad y la participación de los empleados que aquellos que les relegan al desempeño de tareas rutinarias, además de contar con una mayor confianza por parte de sus subordinados (Lee *et al.*, 2018).

#### **4.3.3. De “motivar y comunicar” a “desarrollar un sentido de propósito”**

Para Drucker (1954), el *manager* cumple una función esencial al comunicar y motivar a los miembros de su equipo. Y lo hace a través de su forma de dirigir, mediante las relaciones que mantiene con las personas a las que supervisa, con incentivos y recompensas por el trabajo bien hecho, con su política de ascensos y promociones y, sobre todo, mediante la comunicación constante con las personas que dirige.

Esta tarea continua siendo esencial, pero la forma de llevarla a cabo ha cambiado sustancialmente porque también lo han hecho las relaciones entre directivos y empleados, las prácticas de gestión, y las expectativas, motivaciones y demandas de los trabajadores.

Las relaciones entre los directivos y sus colaboradores han cambiado significativamente, transitando desde un modelo de relación basado en la autoridad y en la jerarquía —el “orden y mando”— hacia un estilo de dirección más colaborativo,

que apoya la capacitación y el desarrollo de las personas, el empoderamiento de los equipos y los liderazgos compartidos.

Los sistemas de motivación y de compensación también han tenido que adaptarse a las demandas de las nuevas generaciones de empleados. Su idea de progreso profesional, como hemos visto, no es la misma que la de sus predecesores. Los empleados de hoy básicamente demandan propósito y desarrollo (Desimone, 2019): propósito, porque para sentirse motivados y comprometidos necesitan un trabajo significativo, que dé sentido a sus vidas; y desarrollo, porque la falta de oportunidades para progresar es el primer motivo por el que cambiarían de empresa (Gallup, 2019). Además, el dinero no lo es todo. Las motivaciones intrínsecas y trascendentes, como hemos tenido ocasión de ver, juegan un papel determinante a la hora de conseguir que los empleados se sientan satisfechos, motivados y comprometidos con su trabajo y, por tanto, que estén dispuestos a ofrecer la mejor versión de sí mismos.

Las empresas han tenido que reaccionar para adaptarse a todos estos cambios y para darle la vuelta a unos datos, recabados en distintos estudios y encuestas, que revelan un problema acuciante en los niveles de motivación, compromiso y bienestar de los empleados en sus trabajos.

Según una encuesta realizada en 2019 por Strategy&, la unidad de consultoría estratégica de PwC, los empleados están mayoritariamente descontentos con sus trabajos: solo el 36% de los encuestados aseguraba estar satisfecho con su trabajo, un 44% motivado y un 46% orgulloso de la compañía en la que desempeña su labor profesional. Además, también se sienten desconectados de su empresa: el 28% reconoció que no se siente conectado con el propósito de su compañía, el 61% no era capaz de ver claramente el valor que ésta crea, y un escaso 22% manifestó que su trabajo le permite poner en práctica sus fortalezas y capacidades (Strategy&, 2019).

Los datos que maneja Gallup, que lleva más de veinte años analizando los niveles de motivación y compromiso de millones de empleados en sus trabajos, no son mejores: según una encuesta realizada entre más de 195.000 empleados en Estados Unidos, solo uno de cada tres manifestó sentirse comprometido en su trabajo, y solo uno de cada cinco afirmó que su desempeño se gestiona de una manera que le motiva a hacer un trabajo sobresaliente (Gallup, 2017a). La misma encuesta a nivel global, más reciente, estima que solo 20% de los trabajadores a nivel mundial se sienten comprometidos con su trabajo (Gallup, 2021).

Y en España, según un informe elaborado por la escuela de negocios IESE y la empresa de recursos humano Eurofirms (Las Heras *et al.*, 2019), solo tres de cada diez trabajadores españoles con contrato fijo se sienten felices en su trabajo. De hecho, más del 80% dicen que "odian" o "tienen aversión" a los lunes y un porcentaje similar consideran que su empresa es una fuente de estrés. Además, una amplia mayoría de ellos, seis de cada diez, no recomendaría su propia empresa a un amigo. Está claro que

existe un amplio recorrido de mejora en lo que se refiere a la motivación de la fuerza laboral.

### **La importancia del propósito**

En los últimos años, el concepto de propósito corporativo ha emergido como la respuesta casi unánime de teóricos y prácticos del *management* como la mejor forma de abordar éste y otros retos que plantea el actual escenario competitivo. Porque, como veremos más adelante, el propósito no solo tiene el potencial para aumentar la motivación y el compromiso de los empleados, sino que cumple una función transversal e integradora que abarca otros muchos aspectos críticos para el negocio como la atracción de talento, la captación y fidelización de los clientes, la relación con los distintos *stakeholders* de la compañía, la construcción de su cultura e identidad corporativa, e incluso la orientación estratégica a medio y largo plazo de la misma.

El concepto de propósito, sin embargo, no es nuevo. Ghoshal y Bartlett, como hemos tenido ocasión de ver en nuestra revisión de la literatura previa, ya sugerían que los altos directivos deberían dedicar menos tiempo a desarrollar y refinar estrategias que resulten incompletas o puedan quedar rápidamente desfasadas y más tiempo a crear una cultura corporativa que permita a los propios empleados, desde niveles inferiores, desarrollar más iniciativas estratégicas. Crear una misión, un propósito corporativo vigorizante que permita a los empleados identificarse con la empresa, que dé sentido a sus trabajos y con la que estén dispuestos a comprometerse (Ghoshal y Bartlett, 1997). También Collins y Porras destacaban la importancia de un propósito central como parte integrante de la ideología central que compone esa visión de futuro que explica el éxito de las compañías a largo plazo. Incluso advirtieron de la confusión que a menudo generan los conceptos de visión, misión, propósito y valores (Collins y Porras, 1996). Términos que confluyen en la configuración de la identidad corporativa de las organizaciones y en la definición de su estrategia institucional (Llopis y Ricart, 2013), pero que significan cosas distintas. Collins y Porras, por ejemplo, advierten que “el propósito —que debería durar por lo menos cien años— no debería confundirse con objetivos específicos ni con estrategias de negocio —que deberían cambiar varias veces en cien años.”

La definición de consenso, aunque con matices según los autores, identifica el propósito con la razón de ser de una empresa: explica por qué está en ese negocio y cómo pretende aportar valor a sus distintos *stakeholders*. Cuando está correctamente definido y es asumido por los miembros de la organización, proporciona un contexto para la toma de decisiones diarias y también orientación a largo plazo, por lo que aporta coherencia, unidad de acción y también motivación, ya que la creación de valor con la que se compromete va más allá de la obtención de beneficios.

En los últimos años el propósito de las compañías ha alcanzado un protagonismo inusitado que la crisis provocada por la pandemia mundial no ha hecho más que

reforzar. La declaración de propósito de agosto de 2019 del Business Roundtable, que elevó los intereses de los *stakeholders* al mismo nivel que los intereses de los accionistas, representa tanto una reevaluación del propósito como un reflejo de las tensiones que se han ido desencadenando en las últimas décadas. Marcó un hito destacado, como también lo hicieron poco después la carta de Larry Fink, CEO de BlackRock, o el manifiesto de Davos 2020. Pero la corriente de fondo que ha motivado este cambio de mentalidad en las empresas, ahora más dispuestas a abrazar el nuevo capitalismo de los grupos de interés, es anterior y está directamente relacionado con la demanda de una mayor responsabilidad y legitimidad social a las empresas por parte de ciudadanos e instituciones.

Porque, si bien es cierto que el capitalismo del accionista ha catalizado buena parte del progreso durante la mayor parte del siglo XX, no lo es menos que también ha demostrado reiteradamente su incapacidad para abordar problemáticas sociales emergentes como el cambio climático, la creciente desigualdad en los niveles de renta o el aumento de las tensiones geopolíticas (Gast *et al.*, 2020).

Los consumidores están boicoteando los productos de las compañías cuyos valores son vistos como contrarios a los suyos. Los inversores están migrando a fondos que invierten basándose en criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG). Y la mayoría de los empleados en las empresas se sienten desconectados o poco comprometidos con su trabajo, como hemos visto.

De ahí que cada vez más empresas estén construyendo un propósito o reorientándolo para tratar de satisfacer a un número más amplio de grupos de interés, en línea con lo que la sociedad demanda y con lo que propugna ese capitalismo refundado que se ha convenido en llamar, precisamente, ‘capitalismo de los *stakeholders*’. Tanto es así, que ya solo un 7% de los CEOs del *Fortune 500* —el ranking de las 500 mayores compañías estadounidenses— cree que su empresa debería “centrarse principalmente en obtener beneficios y no distraerse con objetivos sociales” (Murray, 2019). Por otra parte, y según la encuesta anual de Deloitte sobre las tendencias globales en capital humano, a la que respondieron cerca de 9.000 líderes empresariales y responsables de recursos humanos de 119 países, más de la mitad reconocieron que el propósito de su organización se estaba ampliando para incluir a todos los grupos de interés, incluyendo las comunidades a las que sirven y a la sociedad en general (Deloitte, 2020b).

### **Propósito y *engagement***

La mayoría de los empleados, como hemos visto, se sienten desconectados o poco comprometidos con su trabajo. Entre las razones que explican esa falta de conexión y entusiasmo hay algunas que tienen que ver con un problema de liderazgo, pero hay otras que están relacionadas directamente con la identificación del empleado con la cultura, los valores y el propósito (o la falta de uno) de las organizaciones para las que trabajan. Sabemos, por ejemplo, que los *millennials* se sienten atraídos por empresas

con una cultura y valores sólidos que están en línea con sus propios ideales y estilo de vida. Y que necesitan sentir que lo que hacen vale la pena y tiene un significado más allá de ganar dinero, porque les motiva ser parte de algo importante que afecta positivamente a su entorno (Stein y Martín, 2016). Sin embargo, algunas encuestas han revelado que el 28% de los trabajadores reconoce que no se siente conectado con el propósito de su compañía y que el 61% no es capaz de ver claramente el valor que ésta crea (Strategy&, 2019).

Por el contrario, en las compañías que han conseguido definir y comunicar claramente cómo crean valor, el 63% de los empleados dicen que están motivados y un 65% afirman que les apasiona su trabajo (Strategy&, 2019), frente al 31% y el 32%, respectivamente, de las compañías que no han hecho explícito su propósito o que carecen de uno. Los datos de Gallup también confirman que las organizaciones que logran hacer que su misión sea personal para los empleados tienen un desempeño superior. De hecho, sus investigaciones apuntan que con solo una mejora del 10% en la conexión de los empleados con la misión o el propósito de su organización se llega a observar una disminución del 8,1% en la rotación y un aumento del 4,4% en la rentabilidad (Herway, 2021).

La evidencia empírica confirma, por tanto, la existencia de una fuerte correlación entre la satisfacción de los empleados y el sentido de propósito de una empresa, que se observa de manera muy especial entre los empleados más jóvenes: el 77% de los *millennials*, por ejemplo, afirma que el propósito de la empresa es una de las razones por las que elige trabajar en ella (Deloitte, 2015 y 2021). El propósito no solo desata el potencial de los empleados, mejorando su nivel de motivación y compromiso, sino que también mejora la capacidad de la compañía para atraer talento. Según las encuestas, dos tercios de los *millennials* y miembros de la Generación Z consideran los compromisos sociales y ambientales de la compañía al decidir dónde trabajar (Deloitte, 2018).

Sin embargo, para que el propósito institucional tenga los efectos deseados sobre la motivación y el compromiso de los empleados, es imprescindible que apele específicamente a sus intereses e inquietudes y que se haga operativo y visible en el día a día de la organización y en el trabajo de sus colaboradores. Según una encuesta de McKinsey realizada a partir de una muestra de más de 1.200 empleados y *managers*, el 82% de los participantes afirmaron que el propósito es importante, aunque solo el 42% creía que el propósito declarado por su organización había tenido algún impacto (McKinsey, 2019). Por otra parte, la misma encuesta también reveló que contribuir a la sociedad y desarrollar un trabajo significativo, las dos mayores prioridades de los empleados de la muestra, eran el centro de solo el 21% y el 11% de las declaraciones de propósito, respectivamente, de las organizaciones analizadas.

Es uno de los errores que cometen habitualmente las organizaciones cuando tratan de definir y articular un propósito: elegir uno que no apela directamente a las motivaciones idealistas de sus miembros y que, en consecuencia, no logra el objetivo de inspirarlos y motivarlos para la acción. Otro error común es el de caer en lugares comunes, tal y como ya advirtieron hace más de treinta años James C. Collins y Jerry I. Porras (1996). Por ejemplo, definir como propósito la “creación de valor para el accionista”. El rol principal del propósito es guiar e inspirar a las personas en todos los niveles de la organización. Y un propósito como ese no consigue ni lo uno ni lo otro.

*Maximizar la riqueza de los accionistas no inspira a las personas en todos los niveles de una organización, y proporciona muy poca orientación. Maximizar la riqueza de los accionistas es el propósito estándar para aquellas organizaciones que aún no han identificado su propósito principal. Es un sustituto, y además uno débil.*

—James C. Collins & Jerry I. Porras, 1996

Además, es un propósito demasiado vago e impersonal: no aporta una guía clara para la acción, ni guarda relación alguna con la identidad corporativa y con la cultura de la compañía (podría ser el de cualquier compañía de cualquier sector). Y, peor aún, se compromete a la creación de valor para solo una de las partes implicadas, los accionistas, dejando fuera al resto. No funciona.

Finalmente, existe un tercer error en la definición del propósito que consiste en describir simplemente sus líneas de negocio o segmentos de clientes actuales, sin prever que en el futuro podrían cambiar y evolucionar hacia nuevos “territorios” (Collins y Porras, 1996).

Por su parte, los profesores de estrategia de la prestigiosa Kellogg School of Management Sally Blount y Paul Leinwand, en un artículo publicado en *Harvard Business Review* y titulado oportunamente “¿Por qué estamos aquí?”, explican que una declaración de propósito verdaderamente poderosa es aquella que logra dos objetivos: articular claramente las metas estratégicas de la compañía, y motivar a su fuerza laboral. Dos objetivos, aclaran, que son importantes de forma individual y también de forma sinérgica: “cuando los empleados comprenden y adoptan el propósito de su organización, se sienten inspirados para hacer un trabajo que no solo es bueno —a veces, incluso excelente—, sino que también cumple con los objetivos establecidos” (Blount y Leinwand, 2019).

### **Propósito y orientación estratégica a medio y largo plazo**

El propósito, por tanto, no solo sirve para inspirar y motivar a los miembros de la

organización, sino que sirve también para orientar estratégicamente el futuro de la organización.

Algunos autores han detectado que “muchas compañías de alto crecimiento utilizan el propósito para generar un crecimiento sostenible y rentable, seguir siendo relevantes en un mundo que cambia rápidamente y estrechar lazos con sus grupos de interés” (Malnight *et al.*, 2019). Tras analizar durante ocho años un total de 25 compañías con un alto rendimiento —con un crecimiento promedio del 30% o más en cinco años—, se dieron cuenta de que estas compañías habían trasladado el propósito desde la periferia hasta el núcleo mismo de su estrategia, de modo que el propósito jugaba dos importantes roles estratégicos:

- 1) **Redefinir el terreno de juego.** Las compañías de alto crecimiento no se limitan a su terreno de juego actual, sino que piensan sobre ecosistemas enteros en los que la conexión de intereses y las relaciones entre múltiples *stakeholders* crean más oportunidades. Pero estas compañías no se aproximan a estos ecosistemas al azar, sino que dejan que sea su propósito el que las guíe.
- 2) **Redefinir la propuesta de valor.** Dado que el enfoque conducido por el propósito facilita su crecimiento en nuevos ecosistemas, las compañías utilizan el propósito para crear una propuesta de valor holística y ofrecer a sus clientes beneficios que perduran en el tiempo. Según estos autores, las compañías pueden hacer este cambio de tres formas principales:
  - Respondiendo a las tendencias: expandiendo la propuesta de valor para ofrecer un servicio más personalizado y/o adaptado a las preferencias del consumidor (por ejemplo, ofreciendo un cierto grado de *customización*, paquetes integrados o mejorando la experiencia del cliente).
  - Basándose en la confianza: generando un nivel de confianza y de relación con los clientes y extendiendo la oferta a nuevos servicios, productos o prestaciones que generan nuevas fuentes de ingresos y beneficios (como hacen los bancos al ofrecer seguros).
  - Enfocándose en los puntos débiles: tratando de resolver necesidades no resueltas de los clientes o mejorando la forma en que se satisfacen, enriqueciendo la propuesta de valor o ampliándola con nuevos servicios o aplicaciones gracias a la innovación, a la tecnología o a la asociación con otros *partners* (como hacen, por ejemplo, las operadoras de telecomunicaciones asociándose con las plataformas de contenidos).

Además, poniendo el propósito en el centro de la estrategia, concluyen, las empresas pueden obtener tres beneficios específicos que pueden ayudar con el lado *blando* de la gestión, es decir, con aquellos aspectos más relacionados con las personas:

1. **Unidad para la organización.** Cuando las compañías buscan un cambio dramático y moverse dentro de ecosistemas más grandes, los empleados pueden sentirse contrariados. El propósito ayuda a los empleados a entender los porqués de esos movimientos y a alinearse con ellos.
2. **Motivación para los stakeholders.** Cada vez más empleados, y especialmente los millennials, quieren trabajar para empresas en las que se pueda confiar para contribuir a una causa superior. Y cuando los consumidores, proveedores y otros grupos de interés ven que una compañía tiene un firme propósito superior, están más dispuestos a confiar en ella y más motivados para interactuar con ella.
3. **Impacto positivo para la sociedad.** El propósito crea una base para responder a preguntas esenciales como *¿Por qué estamos en este negocio?*, *¿Qué valor podemos aportar?* o *¿Qué rol debe jugar cada unidad en el portafolio de la empresa?*, y por tanto para definir cómo contribuirá cada unidad a la organización y cómo la organización contribuirá al conjunto de la sociedad. Y este enfoque en los objetivos colectivos, a su vez, abre muchas más oportunidades para mejorar el crecimiento y la rentabilidad, tanto en el presente como en el futuro.

### **Propósito y consumidores**

El propósito de una compañía también juega un papel importante en la captación y fidelización de clientes: aumenta la confianza en la marca y genera consumidores más fieles, mejora la reputación de la compañía y su capacidad de diferenciarse de sus competidoras, e incluso eleva la disposición de los consumidores a pagar más por sus productos.

Las investigaciones llevadas a cabo en los últimos años revelan que cada vez más consumidores toman sus decisiones de compra considerando la responsabilidad social y el impacto ambiental de las compañías que producen esos bienes y servicios. Según una encuesta de Deloitte realizada entre 4.000 consumidores de distintos países — Estados Unidos, China, Reino Unido y Brasil— los participantes señalaron que a la hora de elegir una marca, un 28% valoraban cómo trata a sus propios empleados, un 20% cómo trata al medio ambiente y un 19% cómo apoya a las comunidades en las que opera (Deloitte, 2020b).

Otras encuestas revelan que más de la mitad (53%) de los clientes decepcionados con las palabras o las acciones de una marca sobre un tema social se quejan de ello, un 47% se marcha frustrado y un 17% no vuelve más (Barton *et al.*, 2018).

Por otra parte, y según datos de Nielsen, el 66% de los consumidores a nivel global están dispuestos a pagar más por los productos y servicios de marcas y compañías

comprometidas con la creación de un impacto social y medioambiental positivo. Y, aunque el análisis detectó cierta incongruencia entre lo que manifestaron los consumidores encuestados y lo que verdaderamente revelaban sus actos de compra, un análisis post-ventas de más de 1.300 marcas confirmó que aquellas con un compromiso demostrado con la sostenibilidad tuvieron un crecimiento promedio en sus ventas del 4%, frente al 1% de las marcas que no tenían uno (Nielsen, 2015).

### **Propósito y *stakeholders***

La incorporación del propósito a la estrategia también facilita la gestión de riesgos; el desarrollo de nuevos mercados; y la construcción de relaciones de confianza con consumidores, inversores y otros *stakeholders*: proveedores, socios estratégicos, fuentes de financiación... De hecho, en un informe publicado recientemente, los analistas de Deloitte argumentaban la existencia de lo que ellos han llamado la “prima del propósito”, demostrando con cifras que las empresas más orientadas a un propósito superan a sus pares en seis factores clave relacionados directamente con la creación de valor empresarial asociada al propósito: marca y reputación, ventas e innovación, acceso al capital, eficiencia operativa, talento y control de riesgos (Schoenwaelder *et al.*, 2021).

A pesar de las numerosas evidencias que ha aportado la literatura más reciente sobre la capacidad demostrada del propósito para crear valor empresarial, algunos escépticos todavía piensan que existen ciertos *trade-offs* inherentes entre propósito y resultado, entre valores y valor. En efecto, esos *trade-offs* se dan con cierta frecuencia: según los datos de McKinsey, el 33% de los CEOs los han experimentado al frente de sus organizaciones (Gast *et al.*, 2020). Es inevitable que se planteen tensiones y conflictos entre los intereses de las distintas partes interesadas.

Con todo, las ventajas parecen superar ampliamente los inconvenientes. Especialmente cuando no solo existe un propósito, sino que éste se incorpora en el núcleo mismo de la estrategia y se respalda con inversiones estratégicas. Pues está demostrado que las empresas conducidas claramente con un propósito son más rentables (Sisodia *et al.*, 2014; Gartenberg *et al.*, 2019), obtienen mayores niveles de crecimiento y beneficios (EY Beacon Institute & HBS Analytical Services, 2015) y tienen mayores niveles de innovación y de retención de su fuerza laboral (O’Brien *et al.*, 2019), entre otras ventajas.

En resumen, los directivos de las organizaciones del siglo XXI ya no pueden limitarse a comunicar los objetivos de la organización a sus equipos y a motivarlos con los mecanismos que tradicionalmente habían utilizado para lograr que pusieran el máximo empeño en ello. En primer lugar, porque las expectativas de las nuevas generaciones de empleados son distintas. Ya no se conforman con las motivaciones de carácter extrínseco, sino tienen aspiraciones más idealistas. En un trabajo buscan, además de

un medio de vida, realizarse como personas, sentir que su labor contribuye a alcanzar un propósito superior, crecer profesionalmente, sentirse identificados con la misión y los valores de la organización para la que trabajan, y valorados por sus colegas y supervisores. Y también políticas y beneficios que les ayuden a conciliar su vida personal con su vida profesional. De forma análoga, los consumidores y el resto de *stakeholders* de las empresas, también esperan algo más de la organizaciones que va más allá de los productos y servicios que producen y comercializan. También sus expectativas han aumentado, y ahora se les exige que se impliquen y trabajen activamente en la búsqueda de soluciones a los grandes desafíos que enfrenta la sociedad. Que generen un impacto positivo más allá de los beneficios o la creación de empleo. La forma en que los directivos más competentes están articulando la respuesta a estas demandas es la formulación de un propósito compartido que actúa como un elemento integrador de la propuesta de valor de la empresa, capaz de alinear los intereses de las distintas partes implicadas, de motivarlas y comprometerlas en la persecución de un fin común. Un fin que, además, ayuda a definir las mejores estrategias de futuro para el crecimiento a largo plazo de la organización y que incluso las puede llevar a descubrir nuevas oportunidades y fuentes de creación de valor.

#### **4.3.4. De “medir el rendimiento” a “maximizar el potencial del capital humano”**

Aunque por lo visto Peter Drucker nunca pronunció la frase “*what gets measured, gets managed*” —“lo que se mide, se gestiona”—, una cita que se le ha atribuido repetida y erróneamente (Drucker Institute, 2013), sí es cierto que entre las funciones de la administración él destacaba la importancia de controlar y medir las actividades de la organización, evaluando el desempeño de todos sus integrantes, para asegurar que se cumplen los objetivos previstos o rectificar si no es el caso. La cuestión está, claro, en cómo determinar qué es lo que se debe medir y cómo se debe medir.

##### **Cambios en la evaluación del rendimiento**

Durante décadas, el instrumento que han utilizado mayoría de las empresas para evaluar el rendimiento de sus empleados —y también para decidir sus políticas de recompensas, ascensos, promociones e incluso despidos— han sido las revisiones que tradicionalmente los jefes o supervisores realizaban una vez del año de sus empleados y subordinados. Y muchas empresas siguen funcionando así, aunque cada vez son menos. En cambio, cada vez son más las voces críticas con este tipo de evaluaciones, que las consideran ineficaces, costosas y obsoletas (Capelli y Tavis, 2016; Rissell, 2017; Uviebinene, 2019; Smith, 2018; Sutton y Wigert, 2019). Entre otras razones, porque consumen mucho tiempo y energía, no satisfacen ni a los empleados ni a sus supervisores, no contribuyen a mejorar el rendimiento de las personas, no se ajustan al modelo de evaluación continua y *feedback* regular que demandan las nuevas generaciones de empleados y, lo peor de todo, no transmiten una sensación de

transparencia, equidad y justicia. Lo que tiene un impacto directo y muy negativo sobre los niveles de motivación y compromiso de los empleados. Según los análisis de Gallup, solo el 21% de los empleados está “totalmente de acuerdo” en que su desempeño se gestiona de una manera que los motiva a hacer un trabajo sobresaliente, y apenas uno de cada cuatro asegura recibir un *feedback* significativo por parte de sus supervisores que les ayuda a mejorar en su trabajo (Wigert y Mann, 2017).

De hecho, compañías pioneras como Adobe, Deloitte, Microsoft o Gap hace ya bastante tiempo que reemplazaron sus evaluaciones anuales del rendimiento por métodos alternativos que proporcionan orientación y *feedback* a sus empleados sobre sus logros, progresos y potencial de mejora de forma más transparente, personalizada y frecuente (Bodell, 2018); tratando de hacer más hincapié en potenciar las fortalezas que en remarcar las debilidades de los empleados; incorporando otras opiniones, además de la del supervisor directo, para evitar sesgos y hacerlas más democráticas; y, por lo general, evitando reducirlas a una métrica, porcentaje o puntuación en un *ranking*. Obviamente, a nadie le gusta que la valoración de todo un año de trabajo se vea reducida a una cifra.

### **Foco en las personas y en su desarrollo**

La idea de que el capital humano es clave para la rentabilidad y el éxito de las empresas ha sido repetidamente avalada por distintos trabajos académicos (Crook *et al.*, 2011; Jiang *et al.*, 2012). Además, en un contexto de cambio constante, no solo la *aptitud*, sino también la *actitud* del capital humano juegan un papel todavía más importante, ya que la única forma de que las empresas logren la agilidad estratégica necesaria para seguir siendo competitivas es que las personas que en ellas trabajan desarrollen al máximo sus capacidades y sean capaces de adquirir otras nuevas. De hecho, sabemos que la mayoría de trabajadores sitúan las posibilidades de desarrollo como el primer factor a la hora de decidir dónde y para quién trabajar. A veces, por delante, incluso, de la retribución.

Sin embargo, y según los datos de Gallup, solo el 15% de los trabajadores a nivel global se sienten comprometidos con su trabajo. Lo que significa que el 85% está funcionando por debajo de su potencial, tanto en términos del valor que aportan a sus empleadores como en lo que respecta a la propia satisfacción que derivan de su trabajo (Crabtree, 2018). Existe, por tanto, una enorme reserva de potencial humano por explotar. Pero, ¿cómo lograr desatar todo ese potencial?

Lo primero que deberían hacer las empresas es esforzarse por comprender mejor las auténticas necesidades y motivaciones de sus empleados. Eso exige que los líderes adopten un enfoque más humano, centrándose en cada persona individual, y que desarrollen la empatía necesaria para descubrir qué habilidades tiene y dónde podrían aportar más valor, en lugar de valorar a todas las personas por los mismos parámetros o de intentar hacerlas encajar en un mismo molde. La variedad de perfiles y la propia idiosincrasia de las personas son ahora un valor a reivindicar, ya que está demostrado

que la igualdad, la diversidad y la multiculturalidad enriquecen el valor del talento disponible y generan resultados empresariales positivos (Lorenzo *et al.*, 2018; Eswaran, 2019; McKinsey, 2019). Para los líderes y supervisores, eso significa dedicar tiempo a comprender qué es lo que intrínsecamente motiva a cada empleado, a conocer cuáles son sus puntos fuertes, a orientarlo para que pueda crecer profesionalmente, y a hacerle saber qué es exactamente lo que se espera de él y por qué es importante su trabajo para el progreso de la organización.

Según las encuestas, cuando los empleados conocen y utilizan sus puntos fuertes están más comprometidos —casi seis veces más—, tienen mayor rendimiento y es mucho menos probable que abandonen su empresa (Gallup, 2019). En cambio, cuando un trabajo no les permite desarrollarse o no se sienten valorados por sus organizaciones y por sus líderes, lo más probable es que acaben optando por la salida.

Así lo atestigua una encuesta reciente publicada por Deloitte. Cuando se preguntó a los empleadores por qué su gente había renunciado citaron la compensación, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y los problemas en la salud física y emocional de los empleados. Estos problemas importaban también a los empleados, pero no tanto como los empleadores pensaban: los tres factores principales que los empleados mencionaron como razones para dejar la empresa fueron que no se sentían valorados por sus organizaciones (54%) o sus directores (52%) o porque no tenían un sentido de pertenencia en el trabajo (51%). Según los expertos de Deloitte, estos datos no solo apuntan a una evidente desconexión entre lo que empleadores y empleados consideran más importante. También revelan que los empleadores tienden a dar más importancia a los aspectos transaccionales entre la empresa y sus trabajadores que los propios empleados, quienes ponen más el acento en los aspectos relacionales (De Smet *et. al.*, 2021).

Pero esto ya está cambiando. Las empresas más concienciadas con este problema —las más convencidas de que el talento es la clave del éxito— ya están reorientando sus políticas de recursos humanos hacia un modelo más centrado en el “desarrollo” que en la “gestión” del talento. El matiz es importante, ya que implica poner menos énfasis en el control, la evaluación y la retribución del rendimiento y más en la autonomía, el progreso personal y la satisfacción de los empleados más allá del salario y los beneficios.

En otras palabras, están empezando a cerrar la brecha entre los objetivos de sus políticas de recursos humanos y las expectativas de los trabajadores, que como hemos visto en páginas anteriores, en un empleo buscan algo más que un medio de vida. Buscan oportunidades de crecimiento y desarrollo, relaciones constructivas y de apoyo con colegas y supervisores, y poder realizar un trabajo significativo, acorde con sus habilidades y talentos, que les permita contribuir a un propósito superior, y sentirse valorados por ello.

En los últimos años, los informes sobre las tendencias globales en recursos humanos han insistido repetidamente en la conveniencia de fomentar el desarrollo, el bienestar y el sentido de pertenencia de los empleados para reforzar su motivación y compromiso con la organización para la que trabajan, y conseguir así desatar todo su potencial, lo que redundaría en beneficio de todos, pues está demostrado que los empleados satisfechos son más felices, más productivos y generan mejores resultados para sus empresas.

### **Motivación y compromiso (*engagement*)**

Según los analistas de Gallup, el nivel de compromiso o *engagement* del empleado viene determinado por factores como la sensación de claridad respecto al rol que debe desempeñar, tener la oportunidad de hacer lo que uno sabe hacer mejor, tener oportunidades de desarrollarse en el trabajo, disfrutar de relaciones sólidas y constructivas con los compañeros de trabajo y trabajar con una misión o propósito común.

Sus investigaciones han demostrado que “los empleados comprometidos están más presentes y son más productivos, están más en sintonía con las necesidades de los clientes y se caracterizan por una mayor observancia de los procesos, estándares y sistemas”. En particular, han observado que los equipos comprometidos presentan, en promedio, una reducción del 41% en los niveles de absentismo, un aumento del 17% de la productividad, un 59% menos de rotación en organizaciones de baja rotación (y un 24% menos en organizaciones de alta rotación), un aumento del 10% en las calificaciones de los clientes y un incremento del 20% en sus ventas. Unos efectos que, tomados en conjunto, aumentaron hasta un 21% la rentabilidad de las empresas (Harter y Mann, 2017). Además, también se ha comprobado que los empleados comprometidos disfrutaban de mejor salud y tienen menores posibilidades de experimentar el síndrome del *burnout*, de “quemarse” en el trabajo (Gallup, 2019).

### **Optimizar la experiencia del empleado**

La voluntad de las empresas de mejorar los niveles de motivación y compromiso de sus empleados, ese *engagement* con el que es posible lograr un mejor desempeño laboral y una ventaja competitiva sostenida, ha hecho que en años recientes haya adquirido un gran protagonismo el concepto de “experiencia del empleado” (*employee experience*). Un concepto que propone cuidar a los empleados tanto como se cuida a los clientes y, además, hacerlo en todas y cada una de sus interacciones con la empresa (Apascaritei y Elvira, 2018).

En el año 2017 el IBM Smarter Workforce Institute y el Instituto de Investigación WorkHuman de Globoforce llevaron a cabo un ambicioso estudio de investigación a nivel mundial sobre la experiencia del empleado ideal tomando como base las respuestas de más de 23.000 empleados de 45 países y territorios (IBM y Globoforce, 2017). El objetivo era sentar las bases para la construcción de un Índice de Experiencia del Empleado que permitiera conocer mejor qué se entiende actualmente por una

experiencia del empleado positiva en el trabajo, qué tipo de prácticas de liderazgo y de organización pueden contribuir a mejorarla, y qué impacto puede tener todo ello en los resultados de la organización.

Como punto de partida, los autores conceptualizaron la *experiencia del empleado* como una experiencia positiva y poderosa, y en última instancia humana, en la que los empleados se sienten capaces y predispuestos para dar el máximo de sí mismos en el trabajo. Además, identificaron cinco elementos clave que, según la literatura académica en psicología positiva, psicología humanística y ciencia del comportamiento, contribuyen a generar experiencias más positivas y humanas en el trabajo:

- Pertenencia: sentirse parte de un equipo, grupo u organización.
- Propósito: comprender por qué es importante el trabajo de uno.
- Logro: una sensación de logro en el trabajo que se realiza.
- Felicidad: la sensación placentera que surge del y alrededor del propio trabajo.
- Vigor: la presencia de energía, entusiasmo y emoción en el trabajo.

Tras analizar la situación de estos componentes en la muestra de estudio, los autores identificaron las prácticas que conducen a una experiencia más positiva del empleado, revelando de paso la existencia de numerosas áreas de mejora. Las dos primeras prácticas tienen que ver con el tipo de liderazgo que se ejerce en la organización, mientras que las restantes están directamente relacionadas con las prácticas organizativas que modelan el entorno laboral, las propias características del trabajo a desempeñar y las circunstancias laborales que condicionan la vida personal de los empleados.

- 1) Comunicar claramente la dirección futura de la organización y por qué los empleados son importantes para hacerla avanzar con éxito hacia esa dirección.** Los *managers* y supervisores juegan un papel crucial en la creación de un entorno de trabajo positivo, en tanto que son ellos quienes deben proporcionar orientación y guía a personas y equipos. Sin embargo, los datos revelaron que un 44% de los empleados encuestados no sentían que sus líderes y superiores estuvieran proporcionando una dirección clara sobre la dirección de la organización. Proporcionar más claridad ayudaría a los líderes *senior* a conseguir una mejor alineación entre los comportamientos de los empleados y los objetivos de la organización, lo que beneficiaría a ambas partes.
- 2) Crear un entorno de trabajo positivo, de apoyo personalizado a los empleados y de compromiso de los líderes con sus equipos.** Para los empleados es fundamental tener líderes que les ofrezcan un apoyo individualizado y que se muestren comprometidos con sus equipos. Sin embargo, un 37% de los encuestados no tenía la sensación de que sus superiores fueran efectivos ayudando y apoyando al equipo.

- 3) **Confianza en la organización y en su responsabilidad de actuar con integridad con todos sus *stakeholders*, incluidos los propios empleados.** Para los empleados es importante que la organización en la que trabajan respete una serie de valores y principios que generen confianza entre quienes se relacionan con ella, incluidos por supuesto los propios trabajadores. Cuando los empleados confían en la organización y en su integridad para con los *stakeholders*, el 83% describe una experiencia del empleado positiva, mientras que ese porcentaje se reduce hasta el 37% cuando esas expectativas no se cumplen.
- 4) **Relaciones de apoyo entre los compañeros de trabajo.** Las relaciones entre compañeros de trabajo también juegan un papel fundamental en la creación de una experiencia positiva. Cuando esas relaciones de apoyo entre colegas de trabajo existen, los empleados reportan una experiencia mucho más positiva que cuando ese apoyo no existe (77% vs. 35%)
- 5) **Desempeñar un trabajo significativo, que permita a los empleados utilizar sus habilidades y talentos y que esté alineado con unos valores fundamentales compartidos.** La experiencia del empleado también guarda una estrecha relación con la propia naturaleza del trabajo a desempeñar, de modo que cuando el trabajo es significativo para el empleado su experiencia mejora considerablemente. Por significativo, los autores entienden un trabajo que está alineado con unos valores fundamentales compartidos (80% vs. 29%) y que permite al empleado poner en práctica de forma recurrente sus talentos y capacidades (81% vs. 30%).
- 6) ***Feedback* y reconocimiento del desempeño, así como oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional.** El *feedback* y el reconocimiento de los superiores por el trabajo bien hecho, así como las oportunidades de crecer profesionalmente, también contribuyen en gran medida a generar experiencias del empleado más positivas. El 83% de los empleados que reciben reconocimiento por su desempeño y el 80% de los que reciben *feedback* reportan una experiencia positiva, en comparación con el 38% y el 41%, respectivamente, de los que no lo reciben.
- 7) **Empoderamiento y oportunidades de participar en las decisiones.** Los empleados que sienten que sus ideas y sugerencias se toman en cuenta tienen el doble de probabilidades de reportar una experiencia positiva (83% vs. 34%). Y un patrón similar emerge entre los empleados que tienen la libertad de elegir, al menos hasta un cierto punto, cómo realizar su trabajo (79% vs. 42%)
- 8) **Flexibilidad para administrar su trabajo y otros aspectos de su vida.** Finalmente, las experiencias del empleado más positivas también están muy relacionadas con la flexibilidad de los trabajadores para gestionar su trabajo y otros aspectos de su vida. Así, se puede observar una diferencia de 31 puntos porcentuales en la experiencia de los empleados cuando los horarios de trabajo son flexibles (79% vs.

48%) y de hasta 35 puntos cuando los trabajadores logran un mayor equilibrio entre su trabajo y su vida personal (77% vs. 42%).

En cuanto a los beneficios que aporta la mejora de la experiencia del empleado, los investigadores concluyeron que una experiencia positiva se asocia con un mejor desempeño, un mayor esfuerzo discrecional y una mayor retención de los empleados. Más concretamente, observaron que:

- Los empleados con una mejor experiencia del empleado reportaron altos niveles de rendimiento en el trabajo: un 96% de los que se situaron en el cuartil superior en experiencia del empleado manifestaron haber tenido un alto rendimiento en el trabajo en los últimos tres meses, mientras que ese porcentaje se situó en el 73% entre los empleados en el cuartil inferior en experiencia del empleado.
- Los empleados con mejores experiencias en el trabajo tienen muchas más probabilidades de realizar un esfuerzo discrecional. De hecho, es casi dos veces más probable que se realice ese esfuerzo extra cuando la experiencia es positiva (95%) que cuando no lo es (55%).
- Los empleados con una mejor experiencia en el trabajo tienen menos de la mitad de probabilidades de dejar su empresa (21%) que aquellos con una experiencia menos satisfactoria (44%), por lo que la experiencia del empleado también aumenta los niveles de retención y reduce la rotación.

Además, un estudio posterior de las mismas fuentes también reveló que existe una correlación positiva entre una mejor experiencia del empleado y una mejor experiencia del cliente: las organizaciones que obtienen las puntuaciones más elevadas —en el cuartil superior— en experiencia del empleado, reportan más del doble de rendimiento en ventas (IBM y Globoforce, 2018).

### **Culturas de alto desarrollo**

Por su parte, las investigaciones de Gallup atribuyen los principales cambios en el nivel de compromiso o *engagement* de los empleados a los cambios en la forma en que las organizaciones desarrollan a sus empleados (Harter, 2020). De hecho, sus datos han constatado que las organizaciones que han hecho una inversión estratégica en el desarrollo de sus colaboradores obtienen en promedio un 11% más de rentabilidad y tienen el doble de probabilidades de retener a sus trabajadores (Desimone, 2019).

Tiene sentido: los mejores empleados, aquellos que obtienen unos resultados superiores, siempre buscan oportunidades de desarrollo, por lo que tienden a elegir para trabajar a las empresas que apuestan decididamente por ofrecer oportunidades de crecimiento a sus colaboradores. En otras palabras, invertir en el desarrollo de las personas genera un círculo virtuoso que se retroalimenta, porque el talento atrae al talento. Además, las encuestas revelan que casi nueve de cada diez *millennials* afirman que el desarrollo profesional y las oportunidades de crecimiento son muy importantes

para ellos en un trabajo; y la falta de ellas, la primera razón por la que cambiarían de trabajo (Gallup, 2016).

De ahí que las empresas más implicadas en la lucha por atraer y captar al mejor talento del mercado traten de implantar en sus organizaciones una “cultura de alto desarrollo”, entendida como ese tipo de cultura corporativa —el *cómo* y el *por qué* se hacen las cosas— que impulsa a una organización a conseguir un rendimiento superior a la media, tanto en lo que se refiere a los resultados financieros como a los no financieros (satisfacción del cliente, retención de empleados, etc.), durante un largo período de tiempo.

La pregunta, claro, es: ¿cómo se construye una cultura de alto desarrollo? Porque, vaya por delante, no basta con añadir unos pocos programas de aprendizaje y de desarrollo a la lista de opciones de formación para los empleados.

Según los analistas de Gallup, hay cuatro estrategias que distinguen a los lugares de empleo de alto desarrollo (Desimone, 2019):

**1. Protegen su inversión en el desarrollo de los empleados centrándose en mejorar la experiencia del empleado.** Muchos directivos se muestran reacios a invertir en el desarrollo de los empleados porque temen que éstos acaben abandonando de todos modos la empresa y que la inversión caiga en saco roto. Esto puede suceder, pero la mejor manera de evitarlo es asegurar el compromiso psicológico de los empleados a través de una estrategia de *engagement* que les vincule emocionalmente al proyecto satisfaciendo las necesidades básicas de los empleados con expectativas claras, con un reconocimiento sincero, con la disponibilidad de los materiales y el equipo necesarios para poder realizar su trabajo, y con el resto de elementos subrayados en las prácticas de *engagement* de los empleados descritas por Gallup y vistas en páginas anteriores (Q<sup>12</sup>). Las personas no se quedarán en una empresa ni darán la mejor versión de si mismas, incluso si se les brindan muchas oportunidades de desarrollo y aprendizaje, a menos que estén realmente involucradas en su trabajo y comprometidas con la organización.

**2. Evitan el malentendido más común acerca del desarrollo: confundir desarrollo con promoción.** Tradicionalmente las empresas han asociado el crecimiento y el desarrollo profesional con la promoción. Si bien el desarrollo efectivo puede implicar un ascenso, no necesariamente tiene que ser así. A menudo, los empleados que son realmente buenos en lo que están haciendo no necesariamente desean ser ascendidos, aunque sí quieren seguir creciendo y progresando. El desarrollo debe entenderse principalmente como un proceso de comprensión de los talentos únicos de cada persona (patrones de pensamiento naturalmente recurrentes, sentimientos o comportamientos que se pueden aplicar de manera productiva) y encontrar roles, posiciones y proyectos que les permitan combinar sus talentos y habilidades con experiencias para desarrollar fortalezas (la capacidad de proveer un rendimiento casi perfecto en una actividad específica). Brindar a las personas la oportunidad de

comprenderse a sí mismas, de desarrollar aquello en lo que son buenas y de usar sus fortalezas todos los días en el trabajo puede resultar más satisfactorio para muchos empleados que un nuevo título. De hecho, las investigaciones de Gallup muestran que cuando los empleados conocen y utilizan sus puntos fuertes, están más comprometidos (casi seis veces más), tienen un mayor rendimiento y es mucho menos probable que abandonen su empresa.

**3. Los managers están totalmente involucrados en el desarrollo de las personas y actúan como *coaches*, no como jefes.** El manager es el recipiente que hace realidad el cambio de cultura y el compromiso. Están más cerca que RR.HH. o que la cúpula directiva de las realidades diarias de los empleados, por lo que es más probable que entiendan mejor cómo desarrollar a los empleados e involucrarlos. Y dado que es más probable que las personas aprendan y crezcan cuando reciben un *feedback* inmediato y específicamente dirigido a su desarrollo, los supervisores se convierten en las personas perfectas para entrenar y hacer de *coaches* de los empleados y para vincularlos con el aprendizaje práctico y la acción.

**4. Su liderazgo, y no solo el departamento de RRHH, participa de la cultura del cambio.** El cambio de cultura no se produce a través de reuniones, correos electrónicos, boletines informativos y retiros estratégicos. La comunicación constante ayuda, pero el impulsor fundamental del cambio de cultura es el compromiso del liderazgo con las prácticas laborales de alto rendimiento que está respaldado por sus acciones. Cuando los directores ejecutivos modelan un enfoque basado en el desarrollo y le dedican los recursos necesarios, los supervisores y empleados comenzarán a imitar ese enfoque por sí mismos. Este cambio de comportamiento es fundamental para que el cambio de cultura se mantenga.

A la vista de todos estos datos, no sorprende que cada vez más empresas estén orientando sus políticas de gestión de personas a mejorar la experiencia del empleado, para impulsar sus niveles de motivación y compromiso y lograr así desatar todo su potencial. Y eso pasa por dotar a los sistemas de evaluación y compensación de un enfoque más humano y personalizado, con un mayor peso de los aspectos relacionales y que no reduzca el vínculo entre la empresa y sus empleados a una mera transacción.

La estrategia del palo y la zanahoria no funciona cuando de lo que se trata es de conseguir que los empleados traigan la mejor versión de sí mismos al trabajo. Puede servir para animar ciertos comportamientos y desincentivar otros, pero no para que las personas de la organización pongan todas sus capacidades y su mejor actitud al servicio del proyecto empresarial.

Los empleados demandan mecanismos de evaluación y compensación justos, transparentes y adaptados a sus necesidades. Pero no trabajan solo por un salario, unos beneficios o por alcanzar una determinada posición. En un trabajo buscan oportunidades de aprender y crecer profesionalmente —aunque no impliquen un ascenso—, poder ejercitar sus talentos y habilidades, descubrir otros nuevos de la

mano de líderes que se preocupan por sus progresos, sentirse realizados individualmente con el trabajo que desempeñan y conectados con la propia organización y con las personas con las que se relacionan. De ahí que la función directiva de “medir el rendimiento”, y más en un contexto de lucha por atraer al mejor talento, se haya transformado en la de “desarrollar el potencial del capital humano”. En palabras de Jim Clifton, CEO de Gallup, “el nuevo propósito de la empresa —y el futuro del trabajo— tiene que incluir la maximización del potencial humano” (Clifton y Harter, 2019).

#### **4.3.5. De “desarrollar personas” a “liderar como un ‘coach’”**

La quinta y última tarea esencial del *manager* que describe Peter Drucker es la de desarrollar a las personas que trabajan para la organización. A través de la forma en que dirige, decía, les facilita o les dificulta su desarrollo. Dirige a las personas o las desvía. Saca lo que hay en ellos o los ahoga. Fortalece su integridad o los corrompe. Los entrena para que se mantengan erguidos y fuertes o los deforma.

##### **La influencia del líder**

Drucker, con su carácter visionario, ya anticipó la enorme influencia que ejerce el líder, para bien y para mal, en las relaciones que se establecen entre las organizaciones y sus empleados, lo que a su vez condiciona las dinámicas de trabajo, el clima laboral, el progreso en alcance de los objetivos que se persiguen y, en última instancia, los resultados de la organización a todos los niveles. De hecho, y según las investigaciones de Gallup, la calidad de los directivos y de los líderes de equipo es el factor más importante en el éxito a largo plazo de una organización (Gallup, 2019). Entre otras cosas, porque se estima que de ellos depende hasta un 70% de la variabilidad que se observa entre los niveles de compromiso de distintos equipos (Beck y Harter, 2014). Otros autores, en la misma línea, han destacado que lo que el CEO controla —los grandes movimientos de la compañía— representa el 45% del desempeño de una empresa (Bradley *et al.*, 2018). Y, lo que es más preocupante: otras investigaciones señalan que solo tres de cada cinco CEOs recién nombrados cumplen con las expectativas de desempeño en sus primeros dieciocho meses en el cargo (Harrell, 2016). Todo ello confirma, una vez más, la importancia vital que tiene para las organizaciones contar con líderes capaces y comprometidos en los distintos niveles de mando.

Sin embargo, la capacidad de ejercer un liderazgo efectivo es un talento más bien escaso. Aunque existen varias causas que explican los bajos niveles de motivación y compromiso de los empleados, la mayoría remiten a un problema en la acción —o inacción— del liderazgo, ya que los trabajadores descontentos, los bajos niveles de productividad y la falta de compromiso suelen ser síntomas de una dirección ineficaz y de un liderazgo deficiente. Este problema de liderazgo, que confirman las encuestas de

Gallup a cientos de miles de trabajadores (Gallup, 2017a), tiene consecuencias desastrosas sobre la motivación de la fuerza laboral:

- Solo un 22% de los encuestados está muy de acuerdo con que el liderazgo de su organización tiene una dirección clara.
- Solo un 15% cree que el liderazgo de su organización les hace sentir entusiasmo por el futuro.
- Solo un 13% cree que los líderes de su organización se comunica eficazmente con el resto de la organización

La dirección de personas en las organizaciones del siglo XXI, claramente, demanda un nuevo modelo de liderazgo capaz de revertir esta situación.

### **El fin del 'manager' tradicional**

La progresiva flexibilización del entorno de trabajo (horarios más flexibles, ubicaciones alternativas, trabajo remoto, estructuras matriciales), junto con la tendencia a organizar las actividades por proyectos y a la constatación de que los empleados se sienten más atraídos por trabajos significativos que reten y estimulen sus capacidades, más que por el título y el estatus asociado al cargo, han cambiado considerablemente la dinámica de las relaciones entre los superiores y los subordinados. Además, la necesidad de una mayor agilidad también ha favorecido que las organizaciones animen a sus equipos a tomar más decisiones sin la aprobación constante de sus supervisores. Lo que buscan son empleados que puedan tomar decisiones independientes con confianza, que resuelvan problemas diversos en grupo y que gestionen ellos mismos su tiempo, proyectos, carga de trabajo, relaciones y trayectoria profesional. Pero todos estos cambios demandan un nuevo estilo de dirección, ya que cambia por completo lo que los empleados necesitan de sus líderes. El *manager* tradicional, el que siempre está presente, observando, controlando todo y a todos —en pocas palabras: el que se dedica a la microgestión— ha quedado totalmente obsoleto (Hickman y Pendell, 2018).

Lo que estos empleados necesitan son líderes que sepan cómo motivarles y darles la confianza necesaria para actuar bajo su propio criterio, que les ayuden a descubrir y desarrollar sus capacidades, que estén disponibles para darles apoyo y guía cuando esto sea necesario. Y con los que puedan mantener conversaciones francas, frecuentes y significativas sobre el avance en sus metas profesionales. Líderes, en suma, que se comporten como lo haría un entrenador o *coach* con los miembros de su equipo.

### **El líder como 'coach'**

El estilo de dirección basado en el "orden y mando" tenía cierto sentido hace algunas décadas, cuando el líder (normalmente alguien que había demostrado su capacidad y experiencia en un determinado ámbito y que ascendía por ello a un cargo de dirección de personas) trataba de dirigir y desarrollar personas para que entendieran cómo funciona el negocio y fueran capaces de reproducir sus éxitos previos. Pero no lo tiene hoy, cuando el cambio rápido, constante y disruptivo es la norma, y lo que tuvo éxito

en el pasado ya no sirve de guía para lo que tendrá éxito en el futuro (Ibarra y Scoular, 2019).

Los directivos del siglo XXI ya no tienen, ni pueden tener, todas las respuestas adecuadas. Para lidiar con el cambio disruptivo, las compañías se están reinventando a sí mismas como “organizaciones que aprenden” (*learning organizations*) y esto requiere una nueva aproximación a la dirección en la que los líderes actúan como *coaches* de aquellos a quienes supervisan, más que como *jefes*. Bajo este nuevo enfoque, los directores plantean preguntas, más que dar respuestas; dan apoyo a sus empleados, más que juzgarlos; y facilitan su desarrollo, en lugar de dictarles lo que hay que hacer. La tabla 4.4. ilustra las principales diferencias entre ambos tipos de liderazgo.

**Tabla 4.4. El “jefe” vs. El “coach”**

El jefe	Vs.	El <i>coach</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrece respuestas</li> <li>• Juzga a los empleados</li> <li>• Dicta lo que hay que hacer</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantea preguntas</li> <li>• Apoya a los empleados</li> <li>• Facilita el desarrollo</li> </ul>

Fuente: *The Leader as Coach*. Ibarra y Scoular, 2019.

Algunos estudios ya han probado la relación entre un *coaching* efectivo de los empleados y una mayor productividad, un nivel de retención del talento más elevado y una mejora en la valoración que los subordinados hacen de sus líderes. Quizá el más importante, por ambicioso, fue el que llevaron a cabo en 2019 John Zenger y Joseph Folkman, socios fundadores de la firma de servicios profesionales especializada en el desarrollo del liderazgo que lleva su nombre, a partir de los datos extraídos de centenares de miles de revisiones 360° sobre una muestra de más de 2.200 líderes globales (Zenger & Stinnet, 2019). Midieron su efectividad como *coaches* y se dedicaron a estudiar la correlación entre un *coaching* efectivo y la consecución de resultados empresariales relevantes y medibles en aspectos como la productividad, el compromiso de los empleados, la retención de talento o el nivel de desempeño de los supervisores. Los resultados, plasmados en un libro blanco (Zenger & Folkman, 2019), aportan evidencia estadística sobre, al menos, cinco beneficios que se derivan del desarrollo de una cultura del *coaching* en la organización:

1. **Mejora de la productividad.** El *coaching* tiene un gran impacto en la productividad de los empleados, medida como su predisposición a hacer un esfuerzo adicional. Los resultados muestran que los líderes con un *coaching* menos efectivo tienen

menos de un 15% de empleados dispuestos a hacer ese esfuerzo “extra”, mientras que los más capaces tienen hasta tres veces más de personas dispuestas a responder positivamente.

2. **Mayor nivel de compromiso de los empleados.** Los niveles de mayor efectividad en el *coaching* de los líderes se corresponden con mayores niveles de compromiso por parte de los empleados. De hecho, y aunque no necesariamente implica causalidad, existe una correlación positiva casi lineal entre la efectividad del *coaching* que ejerce el líder y el compromiso de sus subordinados con la empresa.
3. **Mayores niveles de retención del talento.** Los líderes que son buenos *coaches* tienen menos empleados pensando en dejar su trabajo. Más del 60% de los empleados que reportan a un líder que no es un buen *coach* están pensando en dejar su empleo, frente al 22% de los que reportan a los mejores *coaches*.
4. **Más desarrollo de los empleados.** Los empleados que reciben un buen *coaching* y un *feedback* regular sobre su desempeño perciben que tienen oportunidades reales de desarrollar sus habilidades, lo que impacta positivamente en su desarrollo, mientras que los que tienen peores líderes no tienen esa misma percepción.
5. **Mejora de la percepción de efectividad de los empleados.** Los empleados que aseguran recibir el *coaching* que necesitan sienten que sus supervisores están haciendo un buen trabajo, mientras que quienes no lo reciben tienen una percepción mucho más negativa sobre el trabajo de sus líderes.

Además de buscar y probar estas correlaciones, Zenger y Folkman estudiaron también el perfil de aquellos líderes que puntuaron más alto en términos de mejora de la productividad. Y llegaron a la conclusión de que el *coaching* tenía una influencia directa en al menos siete de los diez comportamientos comúnmente observados entre los mejores: la resolución rápida de problemas, el énfasis en la mejora continua, demostrar respeto hacia las personas, una gestión positiva de los asuntos relacionados con el desempeño, la comunicación extensiva, el desarrollo de las personas y la capacidad de inspirar a otros.

De hecho, y según sus investigaciones, a los empleados les gustaría recibir mucho más *coaching* del que reciben actualmente, aunque algunos *managers* siguen mostrándose reacios. Lo cierto es que no todos los líderes están preparados o dispuestos a desarrollar esta competencia crucial para ejercer un liderazgo efectivo. O creen que sí, pero la realidad los desmiente.

### **El factor humano**

Rasmus Hougaard, Jacqueline Carter y Vince Brewerton son miembros de un equipo global de investigación llamado Potential Project que durante dos años estudió a un grupo formado por más de 35.000 líderes con el propósito de desentrañar el estado del liderazgo en las organizaciones. En un artículo publicado en Harvard Business Review (Hougaard *et al.*, 2018) explicaron que el problema es que cerca del 70% de los líderes

se califican a si mismos como inspiradores y motivadores, pero este dato contrasta llamativamente con el que aportan algunos estudios y encuestas sobre la percepción que tienen los empleados de sus líderes y supervisores. Citaban como ejemplo una encuesta de la que se hizo eco la revista Forbes (Casserly, 2012), según la cual más del 65% de los empleados estadounidenses serían capaces de renunciar a un aumento de sueldo con tal de ver a su jefe despedido. Y también una de Gallup que apuntaba que un 82% de los empleados veían a sus líderes, básicamente, como poco inspiradores (Gallup, 2016).

Los autores lo atribuyen a una falta de empatía y de comprensión por parte de los líderes de las motivaciones más profundas que mueven a las personas. Hace falta un enfoque más humano, aseguran, aunque sus investigaciones también revelan la existencia de un movimiento a nivel global en los comités ejecutivos de miles de empresas —las más progresistas— que aboga por un enfoque más humano del liderazgo: “los líderes de estas empresas se están preguntando a si mismos cómo pueden crear un liderazgo más humano y una cultura más centrada en las personas en la que empleados y líderes se sientan más satisfechos y más comprometidos”.

“Como seres humanos, todos estamos dirigidos por unas necesidades básicas de significado, felicidad, conexión humana y deseo de contribuir positivamente a otros”. Los líderes que entienden verdaderamente estas necesidades y son capaces de conectar con ellas a través de la empatía, liderando de una forma que permita satisfacer esas motivaciones intrínsecas, tienen las llaves para conseguir una lealtad sólida, el compromiso y un mayor rendimiento de aquellos a quienes dirigen. “Como líderes, debemos ser antes seres humanos que *managers*”, concluyen.

Sobre el efecto de las motivaciones intrínsecas también existen estudios. Estudios que, en este caso, las vinculan directamente con un aumento en la satisfacción, el compromiso y la capacidad de desarrollo de las personas. Según un informe de McKinsey, cuando los empleados están intrínsecamente motivados, están un 32% más comprometidos y un 46% más satisfechos con su trabajo y su rendimiento es un 16% mejor (McKinsey, 2012).

En resumen, la tarea directiva de “desarrollar personas” sigue siendo esencial e ineludible, si bien la manera de entender y enfocar ese desarrollo ha cambiado sustancialmente. En primer lugar, porque ha tenido que adaptarse a las expectativas de las nuevas generaciones de empleados, que demandan líderes más próximos, humanos e implicados personalmente en la capacitación y el progreso profesional de los miembros de sus equipos. Líderes que apuesten por un modelo de trabajo más colaborativo, menos basado en el “orden y mando” y más en ofrecer guía y apoyo a sus colaboradores para animarles a que asuman nuevos retos. Y, en segundo lugar, porque el entorno competitivo actual demanda organizaciones rápidas, flexibles y adaptables, en las que equipos empoderados puedan trabajar con mayor agilidad, autonomía y responsabilidad en la consecución de los objetivos compartidos con el

resto de la organización, liberándolos de estructuras, jerarquías y procesos que coarten su iniciativa y limiten su potencial. En este nuevo contexto, en definitiva, el directivo debe comprender que su responsabilidad ya no se limita a “desarrollar personas”, o no al menos de la manera en que se entendía en el siglo XX, sino que debe aprender a “liderar como un *coach*” para conseguir que el talento disponible rinda al máximo de sus posibilidades y, además, lo haga por su propia voluntad.

La tabla 4.5. ilustra gráficamente la evolución de las funciones esenciales del *manager* descritas por Peter Drucker y la reformulación propuesta en base a las observaciones recabadas en la revisión de la literatura académica, que a nuestro modo de ver, avalan la necesidad de adecuar los roles y prioridades directivas a los cambios en el escenario competitivo y en las formas de organización y gestión de las empresas que hemos analizado en los apartados anteriores.

**Tabla 4.5. La evolución en los roles y prioridades de la dirección general**

Siglo XX (Drucker)	Vs.	Siglo XXI
Establecer objetivos	→	Modelar una visión de futuro
Organizar actividades y recursos	→	Empoderar equipos
Motivar y comunicar	→	Desarrollar un sentido de propósito
Medir el rendimiento	→	Maximizar el potencial del capital humano
Dirigir personas	→	Liderar como un ‘coach’

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.6. El perfil del nuevo CEO

En los últimos años, académicos y prácticos han seguido analizando las características, comportamientos, competencias y habilidades de los mejores líderes y directivos con el fin de arrojar algo de luz sobre el perfil del nuevo CEO que se impone en las organizaciones con un mejor desempeño, más exitosas y más admiradas. En este apartado recopilamos algunos de los trabajos más notables y recientes realizados sobre esta materia, que como veremos, confirman en gran medida los cambios en las prácticas y estilos de dirección analizados en los apartados anteriores.

Y empezamos con los resultados de una investigación interna realizada por Google, una de las compañías más admiradas, bajo el nombre de Project Oxygen. Los primeros resultados se difundieron en 2008, aunque diez años después se revisaron, actualizaron y ampliaron hasta concretarse en los diez rasgos que, según Google, definen a los mejores directivos (Harrell y Barbato, 2018):

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
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

Nótese que, a pesar de estar hablando de una de las mayores compañías tecnológicas del mundo, apenas uno de los rasgos se refiere explícitamente a las habilidades técnicas requeridas del directivo. De hecho, prácticamente todo el protagonismo recae en las consideradas *competencias blandas* (*'soft skills'*), es decir, en las capacidades que exhibe el líder a la hora de relacionarse e interactuar con otras personas.

Por su parte Gallup, la firma que más exhaustivamente y durante más tiempo ha investigado las relaciones entre líderes y supervisores, así como su impacto en indicadores clave para la marcha del negocio, ha identificado ocho comportamientos que caracterizan el trabajo de los mejores directivos del mundo (Pendell, 2019). A saber:

1. Conectar el propósito de la empresa con la acción individual y de equipo.
2. Iluminar las opiniones de los demás y haz que cuenten
3. Entrenar al equipo de una manera que permita la franqueza genuina
4. Comprometerse a una conversación significativa por semana con cada miembro del equipo
5. Desbloquear la motivación humana conectando el trabajo con las tendencias innatas de una persona
6. Reconocer y premiar la excelencia.
7. Preocuparse por los empleados como personas reales
8. Hacer del desarrollo de nuevos líderes su mayor prioridad

También de las investigaciones de Gallup se derivan otros talentos que, según han constatado sus analistas, tienen en común los grandes directivos (Gallup, 2017):

- Motivan a todos los empleados a tomar medidas y comprometer a los empleados con una misión y visión convincentes.
- Tienen la asertividad para impulsar los resultados y la capacidad de superar la adversidad y la resistencia.

- Toman decisiones basadas en la productividad, no en la política.
- Crean una cultura de responsabilidad clara.
- Construyen relaciones que generan confianza, diálogo abierto y total transparencia.

Otros autores (Ashkenas y Manville, 2018 y 2019) han centrado sus investigaciones específicamente en las habilidades de liderazgo que, según los propios líderes entrevistados, deberían esforzarse en desarrollar y practicar aquellos directivos que aspiren a ejercer posiciones de liderazgo en su compañía, como:

- **Modelar una visión que sea excitante y desafiante para el equipo.** Los líderes más exitosos utilizan la visión para construir y motivar a la organización y también para poner en marcha la innovación y un desempeño aspiracional. La visión, en tanto que establece unos objetivos ambiciosos y una imagen de éxito, constituye el primer paso fundamental para lograr un impacto distintivo a través de las personas.
- **Trasladar esa visión a una estrategia clara.** Tras la visión, el siguiente paso para lograr un mayor impacto es desarrollar un conjunto coordinado de acciones para que la organización pueda ganar, ya sea creando un valor distintivo, superando las expectativas de los clientes o venciendo a sus rivales de mercado. Los mejores líderes lo hacen desafiando a su empresa a responder —y luego ejecutar con éxito— preguntas críticas sobre dónde y cómo competir.
- **Rodearse de un equipo de grandes personas.** Nada es más importante para los grandes líderes que las personas. Los mejores reclutan, involucran, desarrollan y alinean a los miembros de la organización con una propuesta dual: "si puedes dar lo mejor de ti para ayudarnos a prosperar colectivamente, nosotros haremos todo lo posible para ayudarte a ti prosperar personalmente".
- **Enfocarse en los resultados.** Una vez contratadas y comprometidas con el proyecto, las personas de una organización deben entregar los resultados que generarán un impacto diferencial. Los líderes inteligentes se distinguen por construir procesos que permiten a las personas que trabajan juntas concentrarse y alcanzar un mayor rendimiento.
- **Innovar para el futuro.** Las estrategias ganadoras y los resultados de alto rendimiento no están garantizados para siempre, ni siquiera para los mejores. Los líderes deben mirar tanto al presente como al futuro para generar resiliencia y creatividad en sus organizaciones, de modo que puedan mantenerse a la vanguardia de los cambios en los mercados, en la industria o en los modelos de negocio de sus competidores. Fomentar la innovación y el aprendizaje para sostener al equipo y desarrollar nuevos líderes es fundamental.
- **Autoliderazgo.** Aunque el esfuerzo colectivo de una organización es necesario para lograr un impacto, no hay que olvidar que los propios líderes son también parte de la organización. Y, por el rol crucial que juegan, es importante que entiendan que deben invertir también en si mismos para conocerse mejor, para renovarse

continuamente y para lograr un equilibrio sano entre su vida personal y su vida profesional, de modo que su propio desempeño se mantenga también elevado.

Otra investigación que merece la pena destacar, por su relevancia estadística y resultados, es la que llevó a cabo el equipo del Proyecto Genoma CEO (*CEO Genome Project*) basándose en el análisis de las evaluaciones de 17.000 altos directivos, incluyendo 2.000 consejeros delegados. El objetivo era tratar de identificar qué atributos específicos distinguen a los CEOs con un mayor rendimiento. Y lo que descubrieron los autores del estudio es que los directores ejecutivos más exitosos tienden a mostrar cuatro comportamientos específicos (Botelho *et al.*, 2017):

**1. Capacidad de decisión.** Decidir rápido y con convicción es uno de los comportamientos que definen a los mejores CEOs, que no necesariamente destacan por tomar siempre las mejores decisiones todo el tiempo, pero sí por ser capaces de decidir antes, más deprisa y con mayor convicción que el resto. Toman decisiones de forma consistente incluso en condiciones de gran ambigüedad, con información incompleta y en ámbitos con los que no siempre están familiarizados.

**2. Compromiso para el impacto.** Los directores ejecutivos con un rendimiento superior equilibran un conocimiento profundo de las prioridades de sus grupos de interés con un enfoque implacable en la entrega de resultados. No solo desarrollan una comprensión audaz de las necesidades y motivaciones de las partes implicadas, sino que consiguen que las personas se embarquen en el proyecto y se comprometan impulsando el rendimiento y alineándolas con el objetivo de creación de valor. Según los datos de la investigación, los CEOs que mostraron esta habilidad para comprometer a los *stakeholders* con esta orientación a resultados fueron hasta un 75% más exitosos en su papel que el resto.

**3. Adaptación proactiva.** La mayoría de los altos directivos saben que tienen que dividir su atención entre las perspectivas a corto, medio y largo plazo. Pero los CEOs más adaptables dedican una parte significativamente mayor de su tiempo —hasta un 50%— a pensar en el largo plazo, mientras que otros ejecutivos dedican una media del 30% de su tiempo a pensar en el largo plazo. Y esa orientación a largo plazo es la que les permite percibir antes las señales de cambio y hacer movimientos estratégicos para tratar de sacar provecho del mismo. Además, los CEOs con una mayor capacidad de adaptación reconocen que los reveses forman parte del curso de los cambios, pero tratan sus errores como oportunidades de crecimiento y aprendizaje. En cambio, los CEOs que consideraban los reveses como fracasos tenían hasta un 50% menos de posibilidades de prosperar en sus trayectorias profesionales.

**4. Fiabilidad en la entrega de resultados.** La capacidad de producir resultados de manera confiable fue probablemente, y según el criterio de los propios investigadores, el más poderoso de los cuatro comportamientos esenciales identificados: los candidatos a CEO de su muestra que puntuaron alto en fiabilidad tenían hasta el doble

de oportunidades de ser elegidos para el cargo y quince veces más de tener éxito en su desempeño. La fiabilidad y el cumplimiento consistente de los compromisos del CEO no solo es muy apreciada entre los consejeros y accionistas, que valoran una dirección firme y estable al frente de sus compañías, sino que tiene también un impacto decisivo en la percepción de los empleados, que tienden a confiar más en aquellos líderes predecibles y a recelar de quienes dirigen dando bandazos.

Los autores son perfectamente conscientes de que no existe una combinación perfecta de rasgos y habilidades que pueda funcionar para cada posición de CEO en cualquier compañía o industria, porque es imposible que un mismo enfoque de dirección sirva para cualquier circunstancia. Aun así, concluyen que centrarse en estos cuatro comportamientos aumenta tanto las probabilidades de que el Consejo elija al CEO adecuado como las posibilidades del director ejecutivo de ser elegido y tener éxito como CEO de la organización.

## **RESUMEN**

En este capítulo hemos revisado la bibliografía reciente sobre las grandes transformaciones económicas, tecnológicas y sociales que más han contribuido a alterar las dinámicas competitivas de los mercados. Hemos constatado que estos cambios han tenido, están teniendo, un impacto significativo en las estrategias y en las prácticas organizativas y de gestión de las empresas, que han tenido que evolucionar para adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno. Todo ello repercute, lógicamente, en la forma en que los altos directivos definen y abordan los roles y prioridades que consideran esenciales para llevar a cabo sus funciones de forma eficaz y responsable. Lo que pasa, necesariamente, por adaptar sus estilos y prácticas de dirección a las nuevas exigencias del contexto competitivo y a las demandas, necesidades y motivaciones de los grupos de interés de las organizaciones que lideran. El perfil del nuevo CEO está cambiando. Así lo hemos constatado en nuestro análisis, y así lo atestiguan también los estudios e investigaciones de otras fuentes y autores que hemos reseñado al final de este capítulo.

En el capítulo siguiente, que se centra específicamente en la evolución de los roles y prioridades de dirección (Fase III), abordaremos el trabajo de campo que hemos llevado a cabo con una muestra de altos directivos, para preguntarles a ellos, directamente, si los cambios descritos han modificado su día a día al frente de las organizaciones que dirigen. Y, si es así, en qué sentido y dirección lo han hecho. Con sus respuestas, esperamos poder completar y contrastar los resultados que hemos obtenido en esta investigación bibliográfica.



# Capítulo 5. Trabajo de campo

## 5.1. Introducción

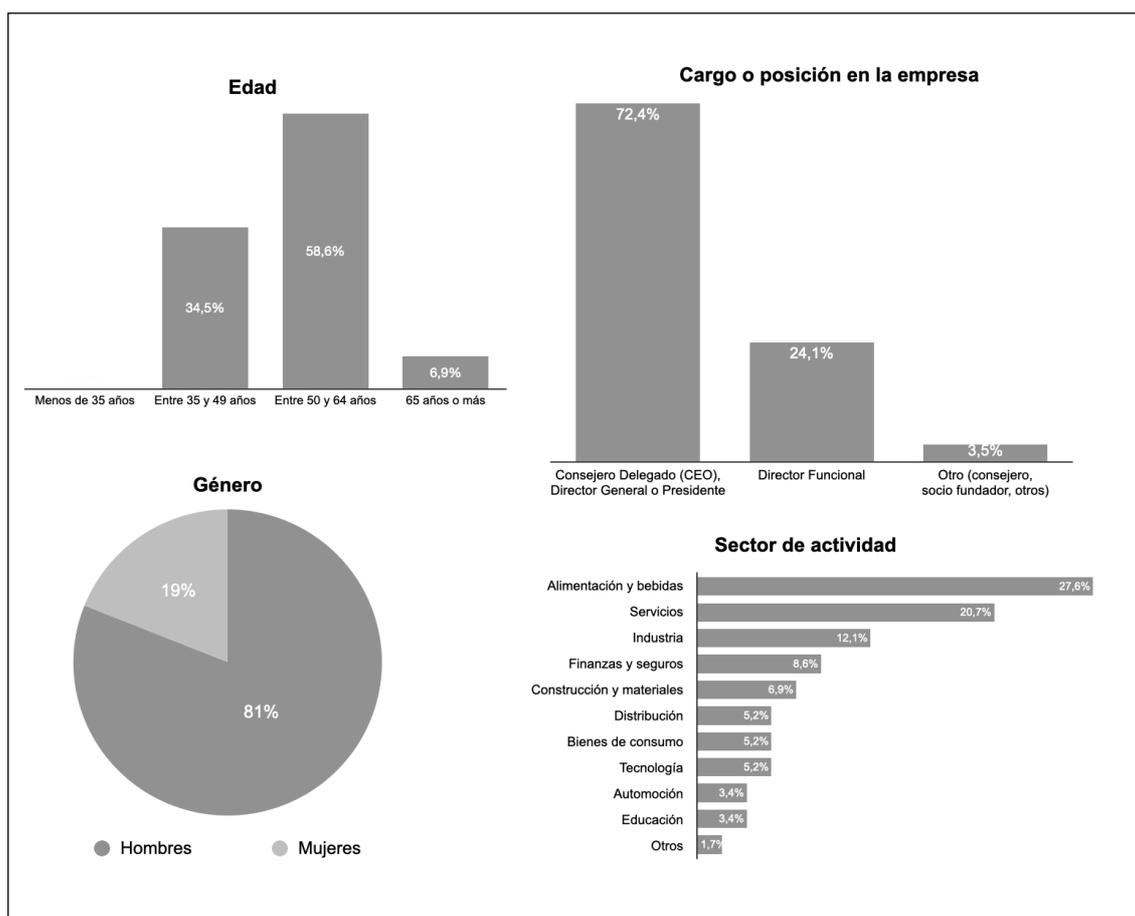
En esta última etapa de nuestro trabajo de investigación nos hemos basado en nuestros propios datos para recabar, de primera mano y de la fuente original, los primeros ejecutivos de las compañías, las respuestas a las preguntas que plantea nuestra investigación.

A modo de recordatorio, buscamos respuestas a preguntas como:

- ¿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?

Para ello, hemos seleccionado una muestra representativa formada por un total de 58 altos directivos (N=58) de compañías con actividades en Europa y Latinoamérica, mayoritariamente CEOs y directores generales, pertenecientes a empresas de tamaños y sectores diversos. El detalle de la distribución por edad, género y nivel de responsabilidad en la organización puede consultarse en la figura 5.1.

Figura 5.1. Características de la muestra de estudio



Fuente: elaboración propia.

## 5.2. Metodología del trabajo de campo

Este apartado describe la estructura, planificación y metodología del trabajo de campo realizado a partir de las observaciones empíricas recabadas de una muestra de directivos representativos. Tanto en lo que se refiere a la recogida de datos (vía cuestionarios online y entrevistas personales) como en lo relativo al tratamiento y análisis de los mismos.

### 5.2.1. Recogida de datos

Para la recogida de los datos de estudio se ha optado por una combinación de métodos. Por una parte, se envió por vía telemática un cuestionario online a todos los participantes. Por otra, se realizaron una serie de entrevistas personales a un subgrupo de directivos representativos de la muestra global.

### **A) Cuestionario online**

En el cuestionario online se plantearon un total de doce preguntas, de respuesta abierta pero concisa, que agrupamos en cuatro bloques temáticos: (I) estrategia corporativa, (II) modelo de negocio y estructura organizativa, (III) capital humano y (IV) estilo de dirección. El detalle de las preguntas formuladas a los participantes puede consultarse en el anexo 1. La aplicación para acceder al cuestionario se mantuvo activa durante todo el mes de marzo de 2020, por lo que coincidió de pleno con la crisis del coronavirus. La OMS declaró la pandemia global el 11 de marzo y el gobierno español decretó el estado de alarma el 14 de marzo, obligando a la suspensión de las actividades no esenciales y al confinamiento de la población. Por eso, las respuestas de algunos participantes ya reflejan la preocupación por el impacto de la Covid-19.

Para el diseño del cuestionario se optó por un número de preguntas lo suficientemente elevado como para abordar un rango amplio de cuestiones relacionadas con la dirección general —desde la estrategia corporativa hasta el estilo de dirección personal, pasando por la gestión de personas o la organización de los recursos—, pero no tan alto como para disuadir a los participantes o comprometer una parte excesiva de su preciado tiempo. Al fin y al cabo, no es lo mismo completar un test de respuesta múltiple marcando la casilla correspondiente que redactar una respuesta breve, pero reflexionada y concisa, para cada una de las 12 preguntas planteadas.

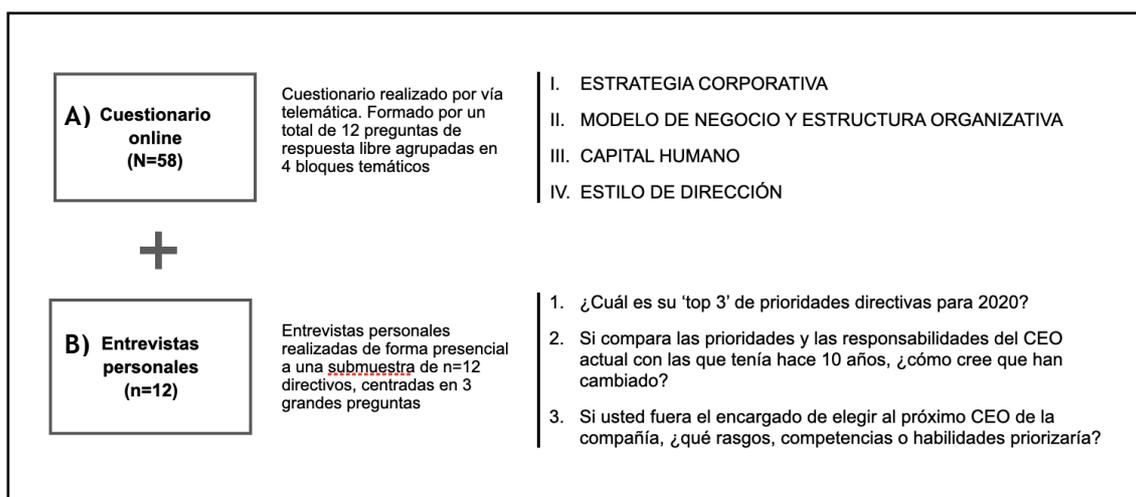
### **B) Entrevistas personales**

De la muestra inicial (N=58), seleccionamos una submuestra compuesta por un total de doce directivos (n=12), a los que entrevistamos personalmente y de forma presencial entre los meses de enero y marzo de 2020. En este caso, se plantearon únicamente tres preguntas (ver anexo 3), aunque dejamos que los participantes se expresaran más en la respuesta.

Con estas entrevistas, en forma de conversación cara a cara espontánea e informal, se pretendía ahondar en algunas de las cuestiones ya planteadas en el cuestionario online que son de máximo interés para nuestro estudio (para confirmarlas, ampliarlas o matizarlas) y aprovechar el tono distendido y la ausencia de restricciones de tiempo y espacio para responder para dejar que los propios directivos compartieran con nosotros sus percepciones, inquietudes, retos y preocupaciones sobre la tarea de dirigir empresas, estuvieran o no contempladas en las preguntas que formulamos.

La figura 5.2. presenta la estructura del trabajo de campo realizado a partir de las opiniones de los altos directivos consultados.

**Figura 5.2. Estructura del trabajo de campo**



Fuente: Elaboración propia

### **Tratamiento y protección de datos**

En cuanto a la preceptiva protección y privacidad de los datos personales de los directivos que participaron en nuestro trabajo de campo, tanto en los cuestionarios online como en las entrevistas personales, se acordó con ellos que serían protegidos confidencialmente y que no se compartirían con terceros ni se utilizarían para otros fines al margen de la presente investigación. De hecho, sus datos personales solo se han utilizado para elaborar un perfil estadístico de la muestra de estudio, y su uso ha quedado estrictamente restringido al equipo de investigación encargado de procesarlos. De todos modos, cabe destacar que ninguno de los participantes mostró reticencia alguna o expresó alguna petición especial sobre ese aspecto. Posiblemente, porque la mayoría de ellos ya había colaborado anteriormente en las clases del MBA que imparte el doctorando en IESE Business School o en otros estudios e informes de esta misma institución educativa de referencia y con una larga trayectoria de publicaciones realizadas con la colaboración de los directivos, muchos de ellos ex alumnos de la escuela.

### **5.2.2. Análisis e interpretación**

Para evaluar las respuestas obtenidas de nuestro grupo de estudio nos hemos basado en el análisis descriptivo de las mismas, tratando de respetar al máximo la expresión de las ideas, opiniones e inquietudes manifestadas por los participantes (de ahí el uso intensivo del entrecomillado, que recoge sus palabras textuales, en la exposición de los resultados) pero, al mismo tiempo, haciendo un intenso ejercicio de agregación, de síntesis y de relación entre respuestas muy diversas que, sin embargo, nos han permitido destilar una serie de ideas y percepciones comunes e incluso mayoritarias sobre aspectos concretos relacionados con el quehacer diario de los altos directivos consultados.

El proceso de agregación, tabulación e interpretación de los resultados hubiera sido, sin lugar a dudas, mucho más rápido y sencillo si se hubiera optado por preguntas con respuestas condicionadas o prediseñadas (un formulario tipo test con un número limitado de opciones de respuesta, por ejemplo). Pero dado el modesto tamaño de nuestra muestra y, por consiguiente, la limitada representatividad estadística de la misma, nos pareció más oportuno y enriquecedor centrarnos en el análisis cualitativo de las respuestas obtenidas, que nos aporta el testimonio directo y personal de los protagonistas, más que en el análisis cuantitativo de las mismas.

Con todo, a la hora de ordenar y priorizar las opiniones, tendencias y expresiones recabadas sí hemos recurrido al recuento numérico, con el fin de destacar las más mencionadas y repetidas por los participantes y de detectar las ideas de consenso.

## **5.3. Resultados del trabajo de campo**

### **5.3.1. Cuestionarios online**

A continuación, detallamos los principales resultados obtenidos de las respuestas a las 12 preguntas formuladas en el cuestionario online que respondieron un total de 58 participantes (N=58), agrupadas en cuatro bloques temáticos: (I) estrategia corporativa, (II) modelo de negocio y estructura organizativa, (III) capital humano y (IV) estilo de dirección.

#### **I. ESTRATEGIA CORPORATIVA**

Las preguntas incluidas en el primer bloque del cuestionario se formulan con la intención de averiguar si los directivos han percibido cambios significativos en la estrategia institucional de sus organizaciones. En concreto, nos interesa analizar si han variado los valores y la cultura corporativa que defienden y promueven, si han tenido que adaptar su misión o su estrategia a las nuevas condiciones del escenario competitivo, y si han trabajado o no en el desarrollo de un sentido de propósito que oriente el futuro de la empresa.

##### **1) La evolución en los valores y en la cultura empresarial**

Ocho de cada diez directivos encuestados sostiene que los valores y la cultura de su organización han evolucionado en los últimos años para adaptarse a los cambios en el entorno. Una evolución que se manifiesta principalmente en la incorporación de la responsabilidad social a la estrategia, en la adopción de una cultura ágil, en la voluntad de poner a las personas en el centro de las decisiones y en el interés por desarrollar un modelo de organización totalmente orientado a satisfacer las necesidades del consumidor, según se desprende de sus respuestas.

- **La responsabilidad social como eje central de la estrategia institucional**

La inmensa mayoría de los directivos encuestados coincide en señalar la

responsabilidad social, en general, y la sostenibilidad medioambiental, en particular, como el principal motor de cambio en la adaptación de la identidad corporativa a las nuevas demandas sociales. Prácticamente no hubo ningún directivo que no mencionara la existencia de una mayor conciencia ambiental o la lucha contra el cambio climático al definir el posicionamiento actual de la empresa en lo que se refiere a sus valores y cultura corporativa. “Ha aumentado mucho el foco en la responsabilidad social corporativa y los esfuerzos para disminuir la huella de carbono”, explicaba uno de los encuestados. El respeto al medio ambiente, que se traduce en la adopción de medidas concretas para reducir la contaminación y las emisiones de carbono, constituye el mejor ejemplo de cómo las empresas están reorientando su estrategia hacia un modelo de creación de valor con un mayor peso de la responsabilidad empresarial. Una responsabilidad no solo para con los grupos de interés tradicionales —accionistas, clientes y empleados—, sino también, y cada vez más, para con el conjunto de la sociedad, según destacaron varios de los entrevistados. De hecho, hay quien habla incluso de “responsabilidad corporativa en sentido amplio”, entendida como la que abarca a toda la cadena de valor.

Junto con el respeto al medio ambiente, los directivos mencionan también otros valores en alza como la igualdad, la diversidad, la transparencia o la inclusión. Valores que se incorporan a la estrategia institucional de las compañías para comunicar una imagen de empresa comprometida y decidida a hacer una contribución positiva a la sociedad: “lo que pretende la empresa es asumir un rol mucho más activo e incidir de manera positiva sobre los diferentes *stakeholders* de la misma”, decía uno de los entrevistados. De hecho, muchos señalaron el aumento de las acciones de RSC, la articulación de un propósito institucional y el respeto a las personas y al entorno como los grandes protagonistas de la evolución en los valores y la cultura de la empresa. “Las palabras *compromiso, confianza y propósito* son las protagonistas del cambio”. Por supuesto, muchas empresas ya hacían suyos estos principios desde mucho antes. Pero ahora se explicitan, se refuerzan y se ponen los medios para trabajar y transmitir estos valores a todos los miembros de la organización, para que los incorporen en su día a día, y para comunicarlos al conjunto de la sociedad, para reforzar la imagen de marca.

- **Cultura ‘agile’**

Otro de los factores que más está contribuyendo a rediseñar la cultura corporativa de las empresas, según quienes las dirigen, es la voluntad de instaurar un modelo de “cultura ágil y flexible” que favorezca una “mayor velocidad en la toma de decisiones” para poder reaccionar más deprisa a los movimientos del mercado y no perder competitividad. Una estrategia que pasa por “reducir el grado de concentración en la toma de decisiones”, en palabras de los propios CEOs entrevistados, buscando una “organización más dinámica y horizontal” en la que haya “más autonomía y menos jerarquía”. Lo que implica, asimismo, dotar a la

organización de un mayor grado de “empoderamiento y descentralización”. Así lo explicaba uno de los CEOs: “los mandos progresan hacia un liderazgo donde la comunicación, el reconocimiento, la conversación sobre las circunstancias de cada individuo están más presentes”. De su testimonio cabe resaltar varias cosas. En primer lugar, la vinculación del empoderamiento con la creación de un clima de comunicación y confianza que fomente y reconozca la iniciativa personal. Aunque no esté exenta de errores. En segundo lugar, la asignación de roles y tareas de acuerdo con el perfil y las circunstancias personales y profesionales de cada colaborador, de modo que éste pueda, efectivamente, desarrollar sus capacidades. Dos requisitos indispensables para que el empoderamiento de las personas en la organización funcione adecuadamente y dé los resultados esperados, como veremos más adelante, y que casi siempre implica adoptar un estilo de liderazgo diferente al de las estructuras más centralizadas y jerárquicas.

Esta flexibilización de las estructuras organizativas favorece una “mayor transversalidad y colaboración entre departamentos”, explican los directivos, que permite, a su vez, “responder mejor y más rápido al cliente”. Replicando, en parte, la cultura *startup* típica de las organizaciones más jóvenes para favorecer el empoderamiento, la creatividad y la innovación a base de eliminar barreras (jerárquicas e incluso arquitectónicas), de romper silos y de configurar un entorno de trabajo más flexible y abierto al cambio: “se está creando una organización donde los empleados están más empoderados y se fomenta más la innovación”.

Las condiciones competitivas exigen, ciertamente, arquitecturas organizativas simples y cadenas de mando simplificadas. Aunque algunos directivos reconocieron que estos cambios no responden únicamente a las exigencias del mercado, sino que son el reflejo de la incorporación de las nuevas generaciones a la empresa, que demandan una cultura más abierta, digital y flexible, además de basada en la transparencia y la meritocracia. Como bien dijo uno de los altos directivos que entrevistamos, “tras 52 años, la cultura empieza a sentir la necesidad de acomodarse a las nuevas generaciones y a las nuevas herramientas y formas de trabajo”.

- **Las personas primero**

Otro de los cambios significativos que subrayan los directivos respecto a la evolución de los valores y la cultura con los que la empresa desea identificarse es la importancia del factor humano. Se menciona de distintas formas, e incluso se sintetiza en lemas diversos —“las personas primero”, *“people first”*, *“think human”*... —, pero la idea de fondo es siempre la misma: lo verdaderamente importante en una organización son las personas que la integran. A muchos les puede parecer una obviedad, pero lo cierto es que en otros momentos históricos no se ha enfatizado tanto el aspecto humano. Y no deja de ser un tanto paradójico que sea ahora, en plena revolución tecnológica, cuando más énfasis se pone en el factor humano. Pero

así es, a juzgar por la opinión de los entrevistados: “las personas se han convertido en el centro de la empresa, todo gira en torno a ellas”. Una opinión compartida por buena parte de la muestra, si bien unos hicieron más énfasis en el “desarrollo profesional de las personas”, otros destacaron los esfuerzos por mejorar la “conciliación familiar” y el “bienestar personal” de sus empleados, y los hubo también que se refirieron a la voluntad de generar un “sentido de pertenencia a la organización” y un “*engagement*”. El caso es que las personas son ahora una prioridad para la mayoría de organizaciones, según ellas mismas reivindican, y que se esfuerzan por transmitirlo mediante la cultura y los valores que promueven.

- ***‘Focus on customer’***

El cliente sigue siendo prioritario. Quizá eso sea de lo poco que no ha cambiado en los últimos años. Aunque sí ha cambiado, y mucho, la forma en que se relaciona e interactúa con las empresas. Ha pasado de ser un “agente externo” y más o menos pasivo que simplemente interviene al final del proceso con sus decisiones de consumo —o compra o no compra— a convertirse en el gran protagonista y parte activa de la configuración de la oferta de la compañía. Opina, valora, comparte con otros, participa en el diseño... todo gira en torno a él. Y su influencia no se limita a las características del producto o servicio final, sino que se extiende al proceso de fabricación y al diseño de operaciones y procesos: proveedores, materiales, envases, distribución, servicio... Todo es susceptible de ser revisado y sustituido si no está a la altura de las expectativas del cliente. Dicho de otro modo: las compañías tratan de reinventarse como organizaciones *customer-centric*, es decir, absolutamente volcadas y orientadas a satisfacer los deseos y necesidades de sus clientes. “Nos estamos orientando aun más a identificar las necesidades de nuestros clientes y asociados, focalizando nuestro negocio a atenderles con la mayor calidad y especialización posibles”. Las organizaciones, relatan sus directivos, se esfuerzan por trabajar con la “máxima orientación al cliente y a la detección de sus necesidades”, ya sea buscando la conexión emocional y la diferenciación de la competencia a través de los valores corporativos — “tenemos en cuenta aspectos como la sostenibilidad, la adaptación al cambio climático, la innovación y el gobierno corporativo”—, de la calidad del servicio y la atención al cliente, de la innovación relevante, o de cualquiera que sea la fortaleza que utilicen como ventaja competitiva y factor de diferenciación.

## **2) La adaptación de la misión y la estrategia a los nuevos retos del entorno competitivo**

Prácticamente nueve de cada diez directivos reconoce que la misión y estrategia han tenido que adaptarse a los nuevos retos del entorno. Solo una minoría asegura que la misión no ha variado, y que tan solo se ha retocado ligeramente la estrategia porque dichos retos ya estaban más o menos incorporados. Entre los factores de cambio más mencionados, destacan la sostenibilidad, la digitalización, la globalización y la responsabilidad social corporativa, por este orden. Aunque también se señalan otros

como la transparencia, la innovación, los nuevos consumidores, la inmediatez, la comunicación, los nuevos competidores o la optimización de los datos. Aunque quizá lo más relevante de sus respuestas no sea constatar que las organizaciones están incorporando estos vectores competitivos en su propuesta de valor, algo bastante previsible, sino ver cómo adoptan mecanismos para interiorizarlos y aterrizarlos en el día a día de sus operaciones. ¿Cómo? Situándolos en el centro de la estrategia y transformándolos en objetivos concretos y medibles: “Ahora la sostenibilidad está en el centro de la estrategia. El equipo directivo tiene su remuneración variable condicionada a la consecución de objetivos de sostenibilidad”.

### **3) Sentido de propósito**

Una amplia mayoría de los altos directivos consultados, más del 70%, afirma que su organización trabaja o ha trabajado recientemente en la definición o reformulación de un propósito que dé sentido a su labor más allá de los resultados económicos. De sus declaraciones se deriva una clara intención de reforzar la misión externa de sus organizaciones y de poner en valor su contribución al conjunto la sociedad. Sin embargo, un análisis más detallado de sus respuestas sugiere que en muchos casos no se acaba de entender el concepto de “propósito” tal y como se entiende hoy en el ámbito de la estrategia corporativa o institucional. Así, por ejemplo, hay quien equipara ese propósito a la defensa de una serie de valores (“sostenibilidad”, “honestidad”, “confianza”), quien lo reduce a las iniciativas de responsabilidad empresarial de la empresa (“tenemos una política de responsabilidad social significativa”, “trabajamos en la economía circular”) e incluso quien lo identifica directamente con la elaboración de un plan estratégico.

Pero un propósito institucional, tal y como se ha definido en este trabajo, ha de ser algo singular, relacionado con la actividad de la organización y con la comunidad en la que está imbricada, que aporte un beneficio claro y concreto a medio o largo plazo e, idealmente, que pueda ser medido o cuantificado para que pueda evaluarse su progreso. Un ejemplo claro, extraído también de nuestras encuestas: “tenemos el compromiso de reducir en un 50% nuestras emisiones de carbono en el 2030”. Pero que contrasta llamativamente con la imprecisión y la vaguedad de la mayoría de respuestas obtenidas al preguntar por la existencia de un propósito institucional: “mejorar la vida de las personas”, “aportar valor al sector”, “generar un impacto positivo en la sociedad”, etc.

## **II. MODELO DE NEGOCIO Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

El segundo bloque del cuestionario plantea preguntas relacionadas con la adaptación del modelo de negocio a las cambiantes condiciones del escenario competitivo. Nos interesa especialmente conocer qué aspectos concretos de esa necesaria adaptación identifican los directivos como principales retos de futuro para la organización que

dirigen, y si han modificado su arquitectura organizativa para poder afrontarlos con mayores garantías de éxito.

#### **4) Principales retos de futuro para la organización**

En los últimos años, han sido varios los ajustes que las empresas y los directivos han tenido que llevar a cabo en su modelo de negocio y/o en su estructura organizativa para poder seguir siendo competitivos. Pero, ¿cuáles son los mayores retos que enfrentan actualmente? Según los directivos a los que hemos entrevistado, lo que más les preocupa y ocupa a día de hoy es asegurar la competitividad presente y futura de la organización (53% de respuestas). Lo que incluye trabajar en la adaptación y transición del modelo de negocio a los nuevos clientes, a los nuevos competidores y a los cambios en las dinámicas del mercado; la gestión de la innovación; y trabajar para mejorar la rapidez, la flexibilidad y la adaptabilidad de la empresa. Inmediatamente después, según nuestro análisis, se sitúa la transformación digital (38%), es decir, todo aquello relacionado con la digitalización de procesos, con la transformación tecnológica, con los cambios disruptivos provocados por la innovación y con la incorporación de nuevas herramientas de proceso, tratamiento y calidad de datos (Big Data, Inteligencia Artificial, Block Chain, etc.). En tercer lugar aparece la cuestión de la sostenibilidad (26%), es decir, el reto de conseguir o asegurar la sostenibilidad económica del modelo de negocio en un contexto de lucha contra el cambio climático, sin dejar de lado la sostenibilidad ambiental, y manteniendo asimismo el compromiso social de la empresa y la defensa de ciertos valores (diversidad, igualdad, inclusión...). Le sigue de cerca el desarrollo del talento y el liderazgo en la organización (21% de las respuestas), capítulo que incluye tanto la captación, atracción y retención de talento externo como el desarrollo del liderazgo interno, con especial énfasis en la voluntad de motivar, capacitar, empoderar y mejorar el bienestar de los colaboradores para aumentar su rendimiento y compromiso. En cuarto lugar, los directivos entrevistados sitúan el reto de entender mejor al consumidor (14% de las respuestas), es decir, de “identificar mejor las necesidades de nuestros clientes y, particularmente, aquellas en las que podamos ser más útiles por especialización y calidad de los servicios” y de trabajar en estrategias de “proximidad”, “diferenciación” o “construcción de marcas globales”. Finalmente, los CEOs entrevistados destacan también el reto de afrontar e integrar el cambio cultural (7% de respuestas) que se deriva de la transformación digital (“para incorporar la tecnología sin olvidar a las personas”), de la mayor velocidad y flexibilidad que se imponen (“para hacer la empresa ágil y centrada en el mercado”) y de la necesaria adaptación al “cambio generacional” de clientes y empleados.

La figura 5.3. resume los principales retos de futuro que afrontan las organizaciones según sus máximos directivos, ordenados de mayor a menor importancia según la frecuencia de las respuestas obtenidas.

**Figura 5.3. Principales retos de futuro para la organización**



Fuente: Elaboración propia.

### **5) Autonomía y capacidad de decisión**

En cuanto a la arquitectura organizativa que los directivos adoptan para afrontar con éxito los retos señalados en la pregunta anterior, nos interesa particularmente saber si la tendencia a la descentralización de las decisiones y a la flexibilización de estructuras se está traduciendo efectivamente en una mayor delegación y autonomía para los colaboradores. Y, a juzgar por las respuestas de los directivos encuestados, la respuesta es un sí rotundo: siete de cada diez encuestados creen que los colaboradores gozan hoy de una mayor autonomía y capacidad de decisión en el trabajo que en el pasado. El testimonio de uno de los encuestados resume bien el proceso de transición: “hemos pasado de ser una compañía jerárquica y personalista a una estructura matricial y empoderada”. Otros añaden que esa mayor delegación y autonomía es posible porque “se dispone de más y mejor información” y de un “mejor apoyo técnico” para poder tomar decisiones, así como de unos “mecanismos de control para monitorizar la gestión y los resultados del negocio” y de “un sistema de objetivos mucho mejor definidos” que facilitan la delegación de funciones. En general, se diría que se impone aquello de “mejor pedir perdón que pedir permiso”. Algunos, sin embargo, reconocen que están todavía en el camino de lograrlo. Y otros apuntan que el grado de autonomía y capacidad de decisión todavía no es suficiente. En particular, uno de los directivos entrevistados señalaba: “el equipo directivo mucha, los mandos intermedios también; el reto es que llegue al último nivel”.

Finalmente, hubo también quien advirtió que no todo el mundo está igual de predispuesto a asumir esa mayor libertad de acción. Porque eso implica inevitablemente una mayor responsabilidad: “con mayor autonomía va un mayor sentido de responsabilidad y *accountability*”. Y aunque la mayoría lo agradece y valora,

siempre hay quien teme el riesgo que eso comporta. Algo que ocurre especialmente en aquellos ámbitos en los que la rendición de cuentas (*accountability*) y el escrupuloso cumplimiento normativo (*compliance*) tienen un mayor peso específico: “la obsesión con *Compliance* reduce su disposición a arriesgarse”.

### **III. CAPITAL HUMANO**

El tercer bloque del cuestionario está centrado en el análisis de la estrategia de capital humano desde la perspectiva de los altos directivos entrevistados. Casi todos aseguran que las personas son su prioridad absoluta y aspiran a construir equipos capaces, unidos y motivados. Pero, ¿cómo hacen para captar y retener al mejor talento? ¿Qué estrategias y recursos utilizan como reclamo? ¿Qué mecanismos utilizan para evaluar el desempeño de sus empleados y equipos? ¿Saben reconocerlo y compensarlo adecuadamente?

#### **6) Atracción de talento**

A los directivos de la muestra les preguntamos cuál o cuáles son los principales reclamos que utiliza la compañía para atraer, reclutar y retener talento, y si han variado en los últimos años. La mayoría, seis de cada diez, aseguran que sí, que se han adaptado para encajar mejor con las expectativas de las nuevas generaciones de empleados. Aunque más de una tercera parte siguen exactamente con los mismos. En general, como principal reclamo para la atracción de talento, la mayoría cita los atributos de la marca del empleador: la imagen y la reputación de la organización, su ADN y valores, el liderazgo sectorial, su *expertise*, su dimensión internacional, su capacidad de innovación o su propósito y compromiso social. Y son relativamente pocos, en cambio, los que citan explícitamente otros factores como las posibilidades de desarrollo personal y profesional que ofrece la empresa, el recorrido para el talento, la oferta salarial y el paquete retributivo o el ambiente de trabajo. Algo que, dada la gran importancia que tienen estos aspectos para las nuevas generaciones de empleados, nos ha sorprendido bastante. Aunque hay excepciones, en general da la impresión de que no existe una correspondencia clara entre lo que las empresas ofrecen y lo que los empleados demandan.

#### **7) Retribución**

Dado que la remuneración monetaria varía mucho entre perfiles, empresas y sectores, hemos centrado el análisis en las compensaciones no monetarias que las organizaciones ofrecen tanto para atraer y fidelizar a sus trabajadores en plantilla como para premiar o reconocer un desempeño especialmente exitoso en un momento puntual. Preguntados por la existencia de este tipo de beneficios al margen del salario económico pactado, la mayoría de directivos mencionan las medidas de flexibilidad horaria, el teletrabajo, y las facilidades para la conciliación familiar: “estamos

ofreciendo cada vez más flexibilidad laboral para afrontar el reto de la conciliación, que es la principal necesidad sentida en este momento por nuestros profesionales”. Aunque el alcance de estas medidas es muy variable —desde retrasar una hora la entrada en la oficina hasta tener la posibilidad de trabajar desde casa uno o varios a la semana—, aumentar la flexibilidad de la jornada laboral para facilitar la conciliación familiar de los trabajadores es una tendencia que claramente se impone. Y lo mismo ocurre con el teletrabajo. Además, la pandemia ha empujado a las empresas a avanzar rápidamente en esta línea, en muchos casos más por obligación que por convicción. Y aun así, da la impresión de que existe un amplio recorrido para la mejora. Al fin y al cabo, no es fácil romper con la cultura presencialista que ha imperado tantos años en la mayoría de empresas.

Más allá de las medidas de flexibilidad y conciliación, hay compañías que ofrecen también otros incentivos para la formación y capacitación de sus empleados: formación continua, cursos en el extranjero, ayudas económicas para estudios, planes de carrera personalizados o programas de expatriación, por ejemplo. En algunas empresas, sobre todo grandes multinacionales —las más veteranas en la lucha por captar al mejor talento global— existe incluso un extenso catálogo de beneficios sociales, a veces personalizables, con el que los empleados pueden completar su retribución: *tickets* restaurante, gimnasio, servicio de guardería, seguro médico, planes de pensiones, ayudas económicas para desplazamientos y dietas, periodos de excedencia, bajas remuneradas por maternidad o paternidad y, en fin, un largo etcétera. Pero, aunque ciertamente marcan tendencia, no hay que olvidar que solo representan una minoría. Para la inmensa mayoría de empresas y de trabajadores, todo eso queda completamente fuera de su alcance.

## **8) Evaluación del rendimiento**

La evaluación del rendimiento en base a revisiones anuales del trabajo de los empleados sigue siendo la opción mayoritaria (68% de las respuestas), aunque algunos directivos manifiestan hacerlas con una mayor frecuencia (semestral, trimestral e incluso mensual). Sin embargo, solo uno de los directivos consultados mencionó explícitamente la existencia de un modelo de evaluación continua con *feedback* permanente, en línea con lo que demandan mayoritariamente las nuevas generaciones de empleados: “Al principio usábamos una curva de Gauss donde se consideraba que el 70% de los empleados hacen un trabajo ‘normal’, el 20% ‘excepcional’ y el 10% restante producía resultados que ‘necesitaban mejorar’. El *feedback* se daba solo dos veces al año. Ahora se utiliza la evaluación continua y el *feedback* permanente”.

Con todo, “la tendencia es hacia una evaluación permanente. Esto exige que cada directivo actúe como director de recursos humanos de su equipo, a la vez que ejerce de mentor del mismo”. Ese esfuerzo extra de liderazgo y gestión explica, en parte, que muchas empresas todavía no hayan dado el paso de sustituir las revisiones anuales por

otros métodos de evaluación más dinámicos y recurrentes. Aunque algunas ya lo tienen en su lista de tareas pendientes: “seguimos utilizando revisiones anuales como medida mínima, pero se están estimulando otras medidas de *feedback* y reconocimiento más frecuentes”.

#### **IV. ESTILO DE DIRECCIÓN**

El cuarto y último bloque de preguntas del cuestionario aborda específicamente la cuestión de los estilos de dirección y los tipos de liderazgo que se imponen en las organizaciones de acuerdo con la percepción de los altos directivos encuestados. Nos interesa saber cuáles son actualmente las prioridades en la agenda directiva de los CEOs, si han variado o no en los últimos años, cómo definen su estilo de dirección personal y qué parte de su tiempo dedican a las personas clave en la organización. Pero también, desde su atalaya como primeros directivos de las instituciones que representan, cómo perciben la evolución, si es que la hay, en el tipo de liderazgo que observan más allá de sus propias atribuciones, es decir, a otros niveles de responsabilidad y en otros mandos de la organización a la que pertenecen.

##### **9) Prioridades en la agenda directiva**

Nueve de cada diez de los directivos encuestados afirman que las prioridades en su agenda del día a día han variado sustancialmente en los últimos 5-10 años. En general, se aprecia un mayor foco en la gestión estratégica y una menor dedicación a la gestión operativa: “Me he liberado del día a día. Estoy más en la estrategia”. Un cambio que directamente asocian con la ganancia de tiempo derivada de una mayor delegación en sus subordinados de las cuestiones ordinarias —“menor dedicación a las operaciones diarias y mayor a diseñar y definir iniciativas de aportación futura de valor”, “he delegado funciones operativas para centrarme en escenarios cambiantes”— y que aprovechan para reforzar su dedicación a los asuntos de liderazgo y estrategia: “Ahora delego más en el equipo, me enfoco en los temas más estratégicos y en apoyar y ayudar a que los equipos avancen”.

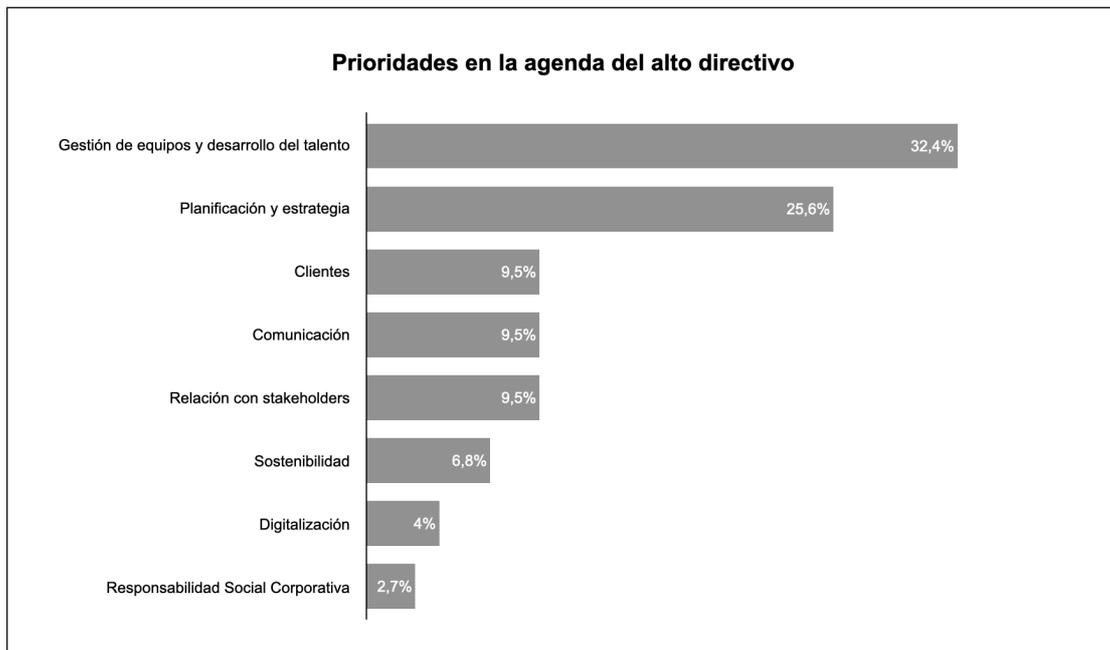
Otro cambio que destacan los directivos respecto al día a día de su gestión es la mayor frecuencia y rapidez con la que deben tomar decisiones: “Las decisiones que se deben tomar en lo que se refiere al negocio son mucho más frecuentes”. Muchos explican que esta aceleración del ritmo de gestión les ha llevado a cambiar en cierto modo sus dinámicas de trabajo, ahora con “menos reuniones y más decisiones rápidas” y con “agendas menos planificadas y más flexibles”.

En cuanto al orden de prioridades que establecen, la mayoría de directivos sitúa en primer lugar la gestión de equipos y el desarrollo del talento (32,4% de las respuestas), seguida de la planificación y estrategia de negocio (25,6%). En tercer lugar, empatan las cuestiones relacionadas con los clientes, la comunicación y la relación con los

stakeholders de la organización (9,5%). Cierran el *ranking* de prioridades las tareas derivadas de la sostenibilidad (6,8%), la digitalización (4,0%) y la Responsabilidad Social Corporativa (2,7%).

La figura 5.4. ilustra las prioridades en la agenda de los directivos encuestados, ordenadas según la frecuencia de las respuestas obtenidas.

**Figura 5.4. Prioridades en la agenda directiva**



Fuente: Elaboración propia

### **1. Gestión de equipos y desarrollo del talento**

Para el grueso de los directivos consultados la “detección, captación y retención de talento, tanto interno como externo” y la “gestión de equipos” es su “máxima prioridad”. Dedicán cada vez más tiempo a las personas, a las que tratan de “guiar”, “apoyar” y “dar *coaching*” para “desarrollar al máximo su potencial”, y mantienen un contacto permanente con sus grupos de colaboradores para “liderar motivando a los equipos con cercanía”. Y no son pocos los que reconocen que esto ha supuesto un cambio respecto a épocas anteriores, ya que antes dedicaban buena parte de este tiempo a gestionar clientes, proveedores o procesos.

### **2. Planificación y estrategia**

Aunque muchos constatan que “es difícil planificar a largo plazo” en un contexto tan cambiante, los altos directivos siguen dedicando mucho de su tiempo a la

“planificación” —ahora más a medio y corto plazo—, a la “revisión de la estrategia”, al “seguimiento de proyectos” y a la “monitorización de la gestión del negocio”, a menudo mediante el seguimiento de indicadores clave como los niveles de ventas, márgenes, calidad del servicio o rentabilidad. Una de sus principales preocupaciones (y ocupaciones) es conseguir un “crecimiento sostenible y rentable”, por lo que no descuidan el “análisis de escenarios competitivos” ni las oportunidades de “desarrollo del negocio” que de estos puedan derivarse, sin perder de vista el encaje de todo ello con la “visión y misión” de la compañía para la que trabajan. Los asuntos relacionados con el futuro a medio y largo plazo, aunque difíciles de prever, siguen siendo de los que más tiempo directivo consumen por la velocidad y la complejidad de los cambios: “La revisión de la estrategia se hace más frecuente cuanto más cambiante es el entorno y requiere un mayor contacto con otros ecosistemas empresariales”.

### **3. Clientes**

Cuando los directivos aseguran que ahora “dedican más tiempo a las personas” se refieren sobre todo a las personas de la organización, pero también a los clientes. Aunque deleguen buena parte de la relación con el consumidor final en sus equipos, aseguran tener todavía “mucho contacto directo con clientes”, sobre todo si son estratégicos. Y, en cualquier caso, nunca dejan de tener al cliente o consumidor final en mente cuando toman decisiones. De ahí que entre sus prioridades estén “poner al consumidor en el centro”, “trabajar con el equipo comercial para conseguir que cada vez sea más eficiente y motivado” o “escuchar los varios canales” por los que el cliente ahora se expresa (web, aplicaciones móviles, redes sociales, etc.). Porque, como dijo uno de los entrevistados, “los canales cambian, pero la comunicación con el cliente sigue siendo esencial”.

### **4. Comunicación**

Precisamente la comunicación, a todos los niveles y con todo tipo de interlocutores, es una de las actividades que más protagonismo ha ganado en los últimos años en la agenda de los directivos. “Hay que trabajar constantemente en comunicación”, dicen, tanto a nivel interno como a nivel externo. A nivel interno porque “en un entorno más líquido, la comunicación con los mandos intermedios cobra mucha importancia”. Y a nivel externo porque la multiplicación de datos, canales y audiencias obliga a las empresas a trabajar en el diseño de estrategias de comunicación y mensajes que sean los adecuados para cada tipo de público y contexto y, al mismo tiempo, mantengan la unidad y la coherencia con el ADN y los valores de la compañía.

### **5. Relación con *stakeholders***

Otra impresión muy común entre los encuestados es que su labor al frente de la organización se caracteriza hoy por una “mayor proyección externa y atención al impacto de las decisiones en los diferentes *stakeholders*”. Deben tomar

decisiones sopesando los intereses de todas las partes afectadas y calibrando bien los efectos, lo que implica adoptar un enfoque de gestión más externo del que tenían en el pasado. Además, actúan como representantes y cabezas visibles de la empresa ante distintos grupos de interés y establecen “relaciones más intensas y frecuentes” con colectivos e instituciones muy diversos: desde “*partners* y proveedores estratégicos” hasta representantes del mundo financiero o del gobierno, por lo que el *networking* y las relaciones externas tienen un protagonismo en su agenda diaria que antes no tenían.

## 6. Sostenibilidad

Otra gran prioridad para los altos directivos consultados es seguir avanzando en el objetivo de aumentar la sostenibilidad de sus operaciones y de trazar estrategias de crecimiento que garanticen la competitividad y supervivencia de su modelo de negocio a largo plazo. Ahora se refieren mayoritariamente a la sostenibilidad medioambiental y a la adopción de medidas para combatir la emergencia climática (reducir la huella de carbono y otras emisiones contaminantes, sustituir el uso de plásticos por otros materiales más ecológicos, apostar por fuentes de energía renovables, etc.). Pero lo importante es el mensaje de fondo: crecer rápido y a cualquier precio, sin reparar en los costes — ya sean económicos, sociales, reputacionales o incluso personales— es una estrategia que nunca sale rentable a largo plazo. Y aplica a muchas otras decisiones empresariales además de las estrictamente relacionadas con la protección del medio ambiente. Probablemente sea una de las grandes lecciones aprendidas de la gran crisis mundial de 2008. El caso es que se impone una mirada menos *cortoplacista* y una mayor preocupación por la sostenibilidad a largo plazo de las decisiones empresariales que se toman.

## 7. Digitalización

Para algunas empresas la digitalización todavía es un proceso relativamente incipiente y la transformación de los procesos tiene un largo camino por delante que suele consumir mucho tiempo, recursos y energía de los altos directivos. Pero como es un camino que no parece tener fin, y los cambios e innovaciones se suceden continuamente y a gran velocidad, resulta que también las más avanzadas en ese terreno tienen a sus altos directivos ocupados en tratar de “anticipar las implicaciones de los avances que se van produciendo, sobre todo en lo que se refiere a la transformación digital” para poder “preparar el modelo de gestión” más adecuado. Sea como sea, la digitalización de procesos y, más aún, la “digitalización de las personas” sigue ocupando un puesto preeminente en el *ranking* de prioridades directivas. Y así seguirá siendo en un futuro próximo, apuntan los directivos, dada la progresiva implantación de nuevos avances tecnológicos basados en la inteligencia artificial, el aprendizaje de las máquinas, la analítica avanzada de datos o la robotización de tareas.

## 8. Responsabilidad Social Corporativa

Los directivos son conscientes de que “la demanda social hacia las empresas cada vez es más alta”, por lo que las cuestiones relacionadas con la responsabilidad social corporativa han cobrado en los últimos años un protagonismo creciente en la agenda directiva. No solo han tomado conciencia del impacto que tiene su actividad en el conjunto de la sociedad, sino que mayoritariamente han optado por una mayor implicación en los retos y desafíos que conciernen a las comunidades en la que se inscriben. Forma parte de su compromiso con la aportación de valor a los diferentes *stakeholders* de la compañía, y también es una forma de reforzar su reputación corporativa. En su día a día, eso implica dedicar más tiempo a diseñar políticas y acciones que tengan un impacto positivo para la comunidad, a estrechar el vínculo con sus distintos grupos de interés o a añadirse a la lucha por distintas causas de interés general. Lo hemos visto en relación con la sostenibilidad ambiental, sobre todo, pero también respecto a otras problemáticas diversas: desde la malnutrición infantil o la desigualdad de rentas hasta la necesidad de un comercio justo con productores y proveedores, pasando por la eliminación de todo tipo de brechas (la de género, la digital, la racial...). La casuística es tan diversa como lo son los problemas que enfrenta la humanidad o el propio tejido empresarial. Pero el mensaje es común: las empresas no pueden ser el problema, sino que han de ser parte de la solución.

### 10) Estilo de dirección del CEO

Siete de cada diez directivos aseguran que su estilo de dirección personal ha evolucionado hacia un modelo “mucho más colaborativo” y de “mayor delegación y autonomía” para sus colaboradores. Los directivos afirman “escuchar más y delegar más” ahora que en el pasado. Tienden a adoptar un enfoque “menos piramidal” y tratan de establecer un “liderazgo integrador”, con “mucho más trabajo en equipo, también en el proceso de toma de decisiones” y en el que “todos aprenden de todos”. Algunos incluso aseguran que ahora se dedican más a “animar y a hacer de *coach* de los equipos” que de hacer o decir lo que tienen que hacer los demás. De hecho, definen su estilo de dirección como “descentralizado y poco fiscalizador” y “basado en la confianza mutua”. Y aunque son exigentes con los resultados, tratan de no hacer ostentación de su autoridad o jerarquía. En pocas palabras: se acabó el *ordeno* y *mando*.

En cuanto al trato personal con sus colaboradores, la mayoría se muestran partidarios de liderar con grandes dosis de comunicación y empatía. De ahí que opten por fomentar la “transparencia”, la “cercanía”, la “cultura de puertas abiertas” y una “mayor tolerancia al error, tanto del propio como del ajeno”.

Y prácticamente todos coinciden en señalar que ahora dedican mucho más tiempo que antes a las personas. Se enfocan en “desarrollar la potencialidad” de sus

colaboradores”, a menudo a través del *coaching* y del *mentoring*, prestan “mayor atención a cada persona en el equipo, a sus inquietudes, necesidades, retos y preocupaciones” y trabajan para “crear confianza y armonía” en sus equipos.

La declaración que sigue, de uno de los altos directivos entrevistados, ilustra y resume perfectamente el cambio de paradigma respecto al estilo de dirección y al tipo de liderazgo que se impone en la mayor parte de las organizaciones, e incluso apunta algunas de las razones de fondo que han favorecido esta evolución: “Mi estilo de dirección era jerárquico hace diez años, en una compañía básicamente de producto organizada funcionalmente y con una lógica de acción basada en el control y la eficiencia. Hoy es colaborativo, integrador de diversidades, poco ortodoxo en cuanto a estructuras organizativas, más equilibrado entre resultados y personas”.

Aunque también hay quien atribuye esta evolución en su estilo de liderazgo a un proceso de maduración personal y a una mayor experiencia en la tarea de dirigir: “Creo que ha cambiado bastante, más por una evolución personal que por un cambio de entorno. Antes tenía un estilo de liderazgo más militar y ahora es más inspirador o de mentor”.

### **11) Dedicación personal a equipo, clientes y proveedores**

Más del 70% de los encuestados afirma que en los últimos años ha cambiado su dedicación a las personas clave de la organización. Son mayoría los que coinciden en señalar una mayor dedicación al equipo que en el pasado. Una tendencia que prevén, seguirá aumentando en el futuro, y que es coherente con la idea manifestada en preguntas anteriores de que la prioridad número uno es el equipo y el desarrollo del talento. Como dijo uno de los directivos encuestados, “todo se puede comprar o alquilar menos un equipo unido y motivado”.

El contacto con el cliente sigue siendo esencial, aunque en parte se delegue en los colaboradores: “Es fundamental tener un contacto directo con los clientes y tener un equipo enfocado a los mismos”. Y más o menos lo mismo ocurre con los proveedores: “Empleados y clientes, ambos prioritarios. Quizá más dedicación al equipo, ya que ellos cuidarán a los clientes y proveedores”. Los directivos se apoyan más en sus equipos para atender esos asuntos, aunque los supervisan estrechamente, y se concentran en aquellos considerados más estratégicos. “La dedicación al personal es mayor, y a nivel de clientes y proveedores me he focalizado más en los más estratégicos”.

En cambio, el tiempo que dedican a la monitorización del negocio va claramente a la baja. En parte, gracias a esa mayor delegación en sus colaboradores más estrechos. Pero también por la creciente automatización de ciertos procesos: “los aspectos puramente técnicos de la función directiva cada día quedan más delegados en otras personas o en procesos más automatizados”. Ese ahorro de tiempo, dicen, les permite concentrarse en tareas con un mayor valor añadido. Por ejemplo, dedicar tiempo de

calidad a las personas en sus equipos. O a las relaciones con los *stakeholders* externos y a la comunicación, una función que tiende a exigir una parte cada vez mayor de su atención.

En un futuro próximo, los directivos prevén que deberán aumentar su dedicación a la tecnología, particularmente a la Inteligencia Artificial (IA) y a la explotación de datos aplicada al negocio, y que también aumentará el peso en la gestión de los temas relacionados con la sostenibilidad y la Responsabilidad Social Corporativa.

## **12) Tipo de liderazgo en la organización**

Prácticamente nueve de cada diez directivos coincide en señalar un cambio reciente en la forma de dirigir y en el estilo de liderazgo que se practica en su organización. Un cambio protagonizado principalmente por los liderazgos compartidos, por el empoderamiento y por la práctica de un estilo de dirección más cercano, abierto y empático.

### **• Liderazgos compartidos**

Los directivos encuestados hablan de un liderazgo menos jerárquico, más “participativo” o “colaborativo”, con “mucho trabajo en equipo”, y de un “estilo de dirección más colegiado y con mayor autonomía de los comités especializados o grupos de trabajo por proyectos”. Para fomentar ese espíritu de equipo, además, algunos directivos reconocen estar “premiando menos los éxitos individuales que los colectivos, incluso en las remuneraciones variables, y reforzando y reconociendo los proyectos que rompen los silos entre departamentos”. En algún caso, incluso se habla de un tipo de liderazgo “diametralmente opuesto” al que había en el pasado: “transparente, cercano, participativo, de escucha y de trabajo en equipo. Ya no somos un *one-man-show* y el destino es de todos”.

### **• Empoderamiento**

La construcción de esos liderazgos compartidos discurre en paralelo al empoderamiento, la capacitación y el desarrollo de personas y equipos, explican los directivos. “Hemos pasado de *mandar a dar el control* para crear líderes”, decía uno de los encuestados. En efecto, no se trata solo de *delegar tareas*, sino de *ceder la autoridad* (y con ella la responsabilidad) en la toma de decisiones para hacer progresar a las personas y trabajar en el desarrollo de su talento y capacidad de liderazgo. Ese tipo de empoderamiento exige “menos control y más confianza”, explican, aunque es indispensable mantener “una comunicación intensa, fluida y transparente” entre superiores y subordinados y dotar a la organización de una “mayor transparencia y acceso a la información”.

### **• Estilo de dirección más cercano, abierto y empático**

El cambio en la forma de ejercer el liderazgo no se limita al fondo, sino que afecta también a las formas. Los directivos aseguran que se impone un estilo de dirección

“menos personalista y más comunicativo”, en el que la información se comparte sin reservas con todo el equipo y en el que todas las opiniones cuentan. Se lidera mediante la confianza y la empatía, e incluso “se busca el bienestar de los colaboradores para fortalecer su motivación y compromiso” (*engagement*). Además, los líderes se muestran “más abiertos y cercanos”, demuestran un “mayor compromiso con la vida personal de los miembros del equipo” y hacen gala de una mayor sensibilidad y aprecio por la diferencia, ya sea entre generaciones, *backgrounds* o circunstancias personales. Aunque, por supuesto, y como oportunamente señalaba uno de los directivos consultados, “depende del CEO y del estilo que imprime en la organización”, en general existe una mayor conciencia del estilo de liderazgo de cada uno y del impacto que tiene sobre los demás, lo que impulsa a los directivos a ser más autocríticos, a adquirir nuevas destrezas y a reflexionar sobre el modo en que ejercen su autoridad sobre los demás.

### **5.3.2. Entrevistas personales**

En este apartado se desglosan los principales resultados obtenidos de las entrevistas personales que realizamos a una submuestra formada por una docena de directivos representativos (n=12). Unas entrevistas, en formato presencial, que articulamos en torno a tres grandes preguntas sobre (I) prioridades directivas , (II) cambios en la dirección general, y (III) el CEO ideal.

#### **I.PRIORIDADES DIRECTIVAS**

La primera pregunta que formulamos a los altos ejecutivos que entrevistamos personalmente y de forma presencial, cara a cara, aborda la cuestión de las prioridades en la agenda directiva. Es una pregunta similar a la que ya planteábamos en el cuestionario online, pero esta vez acotada en el tiempo y restringiendo la respuesta a solo tres grandes prioridades que los directivos sitúan por encima del resto por su relevancia, trascendencia o urgencia.

En el *top 3* de prioridades directivas para 2020, los altos directivos entrevistados situaron la gestión de equipos y el desarrollo del talento, la planificación y la estrategia, y los clientes, por este orden (ver figura 5.5.). El orden de prioridades, por tanto, coincide con las señaladas anteriormente en la pregunta 9 del cuestionario online (ver página 208), lo que indica coherencia y da mayor robustez a los resultados. También se señalan como grandes prioridades, aunque ya fuera del podio, el desarrollo de un sentido de propósito vinculado a la responsabilidad social de las empresas, que se manifiesta en el deseo de reforzar la conexión con la sociedad y con sus valores y de mantener una relación más estrecha con todos los *stakeholders*, y el reto de conseguir utilizar la tecnología para crear valor más allá de la eficiencia en costes, es decir,

afrontando con éxito el cambio cultural que comporta y la *'digitalización de las personas'*, que casi siempre resulta bastante más complicada que la digitalización de procesos.

#### Figura 5.5. El 'top 3' de prioridades directivas para 2020

- |  |
|--|
| #1. Gestión de equipos y desarrollo de talento (10/12 = 83%) |
| #2. Planificación y estrategia (8/12 = 67%)                  |
| #3. Clientes (5/12 = 42%)                                    |

Fuente: Elaboración propia

A continuación, nos centramos en el análisis de las tres grandes prioridades señaladas por los directivos y en la argumentación de sus respuestas.

#### 1) Gestión de equipos y desarrollo del talento

La mayoría de directivos —diez de los doce entrevistados— coincidieron en señalar que su máxima prioridad a día de hoy es trabajar en la gestión de equipos y el desarrollo del talento en la organización. Aseguran “dar prioridad a las personas y a la creación de equipo”, ya que consideran que su primera responsabilidad como altos ejecutivos es la de “dar visión, identificar al equipo para ejecutarla y darle los recursos necesarios para poder llevarla a cabo”.

Pero no se trata solo de dotar de recursos materiales o técnicos, sino de dar autonomía y de empoderar a sus colaboradores trabajando en el desarrollo de sus capacidades individuales, dando dirección y *coaching*, y de “crear equipos de alto rendimiento” que trabajen “en un entorno de confianza” para “potenciar las *softs skills* de toda la organización”.

Para la mayoría eso pasa por “delegar más, escuchar más e intentar que trabajen mejor entre ellos”. O, en otras palabras, por “cambiar *espacio de mando* por *espacio de colaboración*”. De hecho, muchas compañías están precisamente ahora inmersas en pleno proceso de rediseño de procesos y de estructuras organizativas, tratando de “pasar de estructura departamental a trabajo de equipo por proyectos”. Han llegado a la conclusión de que “la *verticalización* y la *departamentalización* son un obstáculo para que fluyan los procesos y la toma correcta de decisiones”, de manera que tienden a sustituir las estructuras verticales y jerárquicas por un tipo de organización más líquida y transversal, mucho más orientada al trabajo en equipo y por proyectos. “En una compañía tiene que ser normal que existan pequeños grupos de trabajo (metodología *agile*) cuando esto tenga sentido, que haya mentorización cruzada entre unos y otros (lo más típico es entre jóvenes y mayores), la utilización de los *millennials*

y la incorporación de ese tipo de *skills*, y alentar a todo el mundo a comprender que lo más importante ahora es la capacidad de adaptación y la versatilidad”.

Y es precisamente ese contexto de cambio constante y de adaptación el que fomenta, en gran medida, que los directivos antepongan el contacto constante y directo con sus colaboradores a otros asuntos que también reclaman su atención. Los cambios y las reestructuraciones generan inevitablemente dudas, incertidumbre y una cierta resistencia, por lo que “la parte humana, la parte de cómo se gestiona a la gente, está cobrando cada día más importancia”. Así lo argumentaba uno de los CEOs entrevistados: “Tenemos un cambio de modelo de negocio que implica un cambio de competencias y capacidades en nuestra fuerza técnica, comercial y de todo el equipo, que es bastante amplio. Y por eso estamos dándole una vuelta a los temas de *engagement*, centrándonos en ver qué elementos hacen que conectemos mejor con la gente para reforzar así su motivación y compromiso”. Además, añadía, el hecho de optar por un tipo de organización más líquida, con mayor descentralización y autonomía, hace que el rol de los mandos intermedios adquiera una nueva relevancia.

Los altos directivos entrevistados insisten mucho en la importancia de pasar “tiempo de calidad” con el equipo y de mantener una “comunicación constante y fluida” con sus colaboradores: “no solo es intercambio de información, sino también alineamiento en el propósito y estímulo en el trabajo”. Respecto a la motivación y el compromiso, algunos directivos comparten la impresión, respaldada por algunos estudios, de que las nuevas generaciones tienen una menor vinculación y compromiso con las organizaciones para las que trabajan, que son más infieles, por lo que conseguir que se sientan alineados y parte del proyecto requiere de grandes dosis de comunicación y de nuevas formas de motivación: “hay que buscar maneras de motivar mucho más al personal” porque “las nuevas generaciones no se casan con una empresa o con una marca, sino que se enamoran del proyecto”.

Junto con la gestión del talento y el desarrollo directivo de las personas en la organización, los CEOs entrevistados destacan también la importancia de trabajar para la atracción y retención de nuevo talento: “el directivo tiene que estar enfocado básicamente a la detección, captación y retención de talento. La competición en el mundo empresarial del siglo XXI va a ir de captar talento”. Tratan el capital humano como un factor de diferenciación y son conscientes de que será la clave de su competitividad futura, por lo que se esfuerzan en construir una identidad corporativa y una cultura que sean atractivas y actúen como un reclamo para la atracción del mejor talento disponible en el mercado: “hay que trabajar para crear una organización que atraiga al personal que necesitas para hacer estos cambios dramáticos que están exigiendo los clientes en estos últimos años, crear una cultura que sea capaz de atraer a ese tipo de personalidades, y también un plan de atracción del talento, porque aquí nos estamos jugando que los mejores trabajen para ti”.

## 2) Planificación y estrategia

En la segunda posición del *ranking* —ocho de los doce encuestados— aparecen las cuestiones relacionadas con la transformación estratégica y la adaptación del modelo de negocio, tanto a corto como a medio o largo plazo, para seguir siendo competitivos. En este sentido, la mayoría incide en la importancia de lograr un balance adecuado entre la gestión del día a día, centrada en la “mejora de la eficiencia” y de la “capacidad ejecutiva” de la organización, y la visión de futuro, orientada a la planificación de escenarios y estrategias que permitan alcanzar un “crecimiento sostenible y rentable” a largo plazo. El reto, decía uno de los CEOs entrevistados, está en “combinar esa visión estratégica a largo plazo con una capacidad operativa, resolutive, de continuo acercamiento y conocimiento del mercado a corto plazo: un director general que dirige sin visitar periódicamente a sus clientes, a sus competidores o a su mercado no hará nunca bien su trabajo”.

Buscan formas de crecer, pero no a cualquier precio. Trabajan en el presente para “mejorar resultados de ventas y márgenes”, pero sin perder de vista cuál es su posicionamiento estratégico y cuáles son sus ventajas diferenciales, y siempre con la sostenibilidad, tanto económica como ambiental, en mente. Y también trabajan en el futuro, “tratando de modelar una visión a 5, 10 o 15 años vista sobre cómo generar valor a los distintos *stakeholders* de la compañía”.

Preparar la empresa para el futuro pasa también por “trabajar en la adaptación constante de personas y procesos a los cambios en el entorno”, añadía uno de los directivos, “pero conservando lo importante, que es el rumbo: qué somos, de dónde venimos, a dónde vamos, qué es lo que queremos conseguir, cuál es nuestro posicionamiento diferencial...”. Mención especial merece la necesidad de “hacer frente a la disrupción tecnológica o, mejor dicho, a toda la disrupción que la tecnología introduce”. Un desafío, el de “saber afrontar la transformación cultural que la tecnología entraña”, que comparten prácticamente la totalidad de los altos directivos entrevistados.

Finalmente, los altos directivos destacan la importancia de analizar y conocer muy bien el entorno externo para “ir actualizando el diagnóstico estratégico”, “apuntalar las patas débiles del negocio” y “transformar las debilidades en fortalezas”. Y de desarrollar el “capital social” de la empresa, entendido como la capacidad de acceder a recursos a través de las relaciones y de las conexiones. Uno de los entrevistados lo argumentaba así: “La antigua economía era más de *yo me lo hago todo: tengo mis fábricas, mis coches, mis empleados...* Y ahora ya no es así. Tengo que abrirme y ver quién puede colaborar conmigo porque es mejor en lo que hace. Este es un ejemplo que estamos viendo en compañías como Amazon, Google, y también en muchas *startups*, que no intentan utilizar solo sus recursos, sino que uno de los grandes recursos que utilizan es su capacidad para crear ecosistemas, de colaborar con otros y de compartir el conocimiento para avanzar juntos”. En términos similares se expresaba

otro de los CEOs: “antes los modelos de negocio eran *auto-contenidos* y estables en el tiempo”, mientras que “ahora requieres de un trabajo mucho más conectado con otros jugadores, necesitas conocer ecosistemas más amplios”. Un cambio que atribuyen a la “rapidez”, la “agilidad”, la “complejidad” y la “hiperconvergencia” que impera en los mercados y que les obliga a adoptar un “enfoque de gestión más abierto al exterior” del que tenían en el pasado.

### **3) Clientes**

La tercera posición en el *ranking* de prioridades directivas para 2020 —cinco de los doce entrevistados— es para todo aquello que tiene que ver con estrechar la relación con los clientes y, particularmente, con la configuración de un tipo de organización ‘*customer centric*’, es decir, totalmente volcada en satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores. Una de las consejeras delegadas que entrevistamos puntualizaba al respecto: “se habla mucho de ser ‘*customer centric*’, pero otra cosa es serlo de verdad”. El CEO, añadía, tiene que tener “el radar puesto constantemente en identificar qué tipo de clientes se van a servir, qué es lo que necesitan darle y qué cambios deberán estar dispuestos a hacer para poder dárselo”. En otras palabras: para instaurar esa cultura ‘*customer centric*’ de la que hoy en día tanto se habla no basta con considerar que los clientes son prioritarios, sino que es necesario ir varios pasos más allá. Para poder satisfacer mejor sus necesidades, e incluso superar sus expectativas, a menudo se hace necesario reorientar procesos, estructuras y personas. Y no todas las organizaciones están realmente preparadas o dispuestas a hacerlo.

Además, los hábitos y preferencias de consumo se han transformado radicalmente en los últimos diez años. Las empresas —y sus directivos— deben lidiar con “clientes muy distintos, formas de hacer marketing muy distintas y formas de producir muy distintas”, así como adaptarse a nuevas tendencias de mercado y dinámicas sectoriales (desde la “*servitización* de productos” hasta la “*desintermediación*”, pasando por los modelos basados en las plataformas colaborativas, la economía circular o la *gig economy*, por citar solo algunos ejemplos). Y todo ello en el marco de un escenario altamente competitivo que les exige estar pensando continuamente en cómo “dar más calidad, más valor, más velocidad” a los consumidores para poder atraerlos y fidelizarlos.

## **II. CAMBIOS EN LA DIRECCIÓN GENERAL**

La segunda pregunta que hicimos a los altos directivos que entrevistamos personalmente se formuló con el propósito de conocer de primera mano cómo ha cambiado la labor del director general en los últimos diez años. Así que les pedimos que compararan las prioridades y responsabilidades que tiene el CEO actualmente con las que tenían por aquel entonces.

Unos hablan directamente de cambios importantes y otros hablan más de evolución. Pero incluso los que opinan que sus roles y prioridades “siguen siendo, en esencia, los mismos” reconocen que a veces “todo tiene que cambiar para que nada cambie”.

Así que, en definitiva, existe un consenso prácticamente absoluto al señalar que los cambios en el escenario —“la concepción global del mercado, el impacto de la digitalización en los modelos de negocio, la conciencia creciente por parte de la sociedad del impacto social que tienen las empresas”— han modificado sustancialmente la forma en que ejercen las funciones propias de la dirección general: “aunque las bases deberían ser las mismas —mirada a largo plazo, potenciación del talento, interés por los *stakeholders*...— la forma y las tácticas para llevar a cabo esas funciones es distinta”.

Dicho esto, del análisis de sus respuestas se pueden derivar cinco grandes cambios que en la última década han transformado significativamente sus prioridades y responsabilidades al frente de la empresa:

### **1) Más velocidad y complejidad**

Uno de los cambios más significativos que han apreciado todos los directivos en los últimos años es el aumento de la velocidad y de la complejidad en la gestión de las organizaciones que dirigen. Por un lado, se impone la inmediatez y los ciclos se acortan, por lo que la velocidad se convierte en un factor de competitividad cada vez más relevante: “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, ya que una perfecta decisión tarde ha puesto a tu empresa fuera del mercado”. Por otro lado, aumenta también el nivel de convergencia y de interrelación entre los distintos factores, internos pero sobre todo externos, que pueden afectar a la evolución del negocio, por lo que las decisiones se deben de tomar considerando un número más amplio de variables y opciones: “todo es más complejo e interdependiente, necesitas saber muchas más cosas”.

### **2) Mayor delegación en los colaboradores**

Otro cambio importante que señalan los directivos en su forma de dirigir es que ahora aseguran “escuchar más y delegar más” de lo que lo hacían en el pasado. Se apoyan mucho más en sus equipos para tomar decisiones, y la mayoría trabaja en la “consolidación de un tipo de liderazgo más colaborativo”. En parte, por esa mayor velocidad y complejidad de la gestión, que hace imposible que puedan abarcarlo todo, y en parte porque “las personas que se están incorporando al mercado de trabajo y al mundo de la empresa hoy en día requieren un tipo de dirección diferente: más participativa, con más autonomía, y con más flexibilidad”. Además, las tareas tienden a organizarse por grupos de trabajo y en equipos por proyectos, descentralizando las decisiones y dotando de mayor autonomía y capacidad de decisión a los empleados, para poder responder con mayor agilidad y rapidez a los retos del mercado.

### **3) Foco en sostenibilidad e impacto ambiental**

Probablemente este sea uno de los mayores cambios que los directivos han apreciado en los últimos años, y es que la sostenibilidad y la preocupación por el impacto ambiental de las actividades de las organizaciones nunca antes había tenido la prioridad que ahora tiene. Las empresas por fin se han sensibilizado frente a uno de los problemas más graves que enfrenta la humanidad, y ahora participan activamente en distintas iniciativas, tanto internas como externas, para luchar contra la emergencia climática y, de paso, reforzar “la conexión de la empresa con los valores que mueven a la sociedad que le rodea, es decir, qué es lo que motiva hoy en día a la gente a la cual yo me dirijo, los valores que van por encima y más allá de lo que yo comercializo, de lo que yo vendo: sostenibilidad, cambio climático, reducción de las emisiones de carbono...”.

### **4) Gestión más abierta y orientada al exterior**

Otra diferencia significativa respecto a cómo se dirigía en un pasado no tan lejano es que hoy el director general debe adoptar un enfoque de gestión más externo y asumir que tanto la propia empresa como las decisiones de quienes las gobiernan están sometidas a un mayor escrutinio público. “Hoy en día un director general tiene que estar mucho más abierto al exterior que le rodea de lo que estaba antes, cuando su gestión probablemente estaba mucho más dedicada al interior de la compañía, a la mejora de procesos, a la mejora de productos, al desarrollo de innovaciones...”.

El cambio es evidente para todos los directivos que entrevistamos, aunque se explica por razones distintas. De una parte, tenemos la voluntad de mejorar la conexión de la empresa con la sociedad y sus valores: “ahora las compañías tienen que estar directamente implicadas con la sociedad actual: con sus valores, con sus miedos, con sus perspectivas, con sus retos...”. Un objetivo que exige hacer un importante ejercicio de comunicación y transparencia en cuanto al impacto social de la actividad de la empresa y a la relación que mantiene con sus distintos *stakeholders*. Y de otra parte, está la necesidad de levantar la mirada más allá de la propia empresa para ser capaces de detectar a tiempo las oportunidades y las amenazas que se puedan derivar de la evolución del contexto competitivo y/o de la interacción con terceras partes. “Hemos pasado, en muchos casos, de modelos de negocio *auto-contenidos* y estables en el tiempo a ecosistemas más amplios que requieren de un trabajo mucho más conectado con otros jugadores”.

### **5) Capacidad de adaptación**

Trabajar cada vez más en la flexibilidad de la organización y en la versatilidad de todos sus recursos, incluido el capital humano. Por ejemplo, sabiendo afrontar adecuadamente la transformación cultural que la tecnología entraña (la “*digitalización de las personas*”, Josep Tejedo), abrazando la diversidad y el valor de la diferencia para enriquecer los puntos de vista y adoptando una mentalidad de apertura al cambio para

adaptarse a los cambios de dinámica en el mercado y a las demandas de los nuevos consumidores.

La figura 5.6. resume los cambios en la dirección general más destacados según los propios directivos.

### **Figura 5.6. Los cambios en la dirección general**

- 1) Mayor velocidad y complejidad
- 2) Más delegación en colaboradores
- 3) Foco en sostenibilidad e impacto ambiental
- 4) Gestión más abierta y orientada al exterior
- 5) Capacidad de adaptación

Fuente: Elaboración propia.

## **III. EL CEO IDEAL**

La tercera y última pregunta que planteamos a los directivos en nuestras entrevistas tiene que ver con el futuro del liderazgo en las organizaciones. Nos interesaba conocer cuál es, según la dilatada experiencia de nuestros protagonistas, el retrato robot del CEO que se impondrá en las organizaciones del siglo XXI. Así que les situamos ante la hipotética tesitura de tener que elegir al próximo CEO de sus respectivas compañías y les preguntamos directamente cómo sería su candidato ideal, con el propósito de averiguar qué rasgos, competencias y habilidades, personales y directivas, primarían en su elección.

De sus respuestas, podemos derivar cinco requisitos de consenso que los directivos consideran esenciales para el CEO de hoy en día (ver figura 5.7.):

### **1. Liderazgo integrador**

Obviamente, y dado que el desarrollo de las personas se sitúa como su primera prioridad, los directivos entrevistados optarían por nombrar director general a alguien con una “solvencia contrastada en la gestión de personas” y con una “capacidad demostrada para crear y desarrollar equipos”. Un líder natural, por así decirlo, pero con la “empatía”, la “cercanía” y la “humildad” necesarias para anteponer el éxito colectivo al mérito personal, que sepa “fomentar la iniciativa y el liderazgo compartido”. En palabras de uno de los directivos entrevistados: “Un CEO tiene que brillar a través de su gente. Tiene que ser responsable de que el talento se desarrolle, y de que se

desarrolle hasta su máximo potencial". Además, los entrevistados consideran que el CEO ideal deberá hacer gala de una elevada "capacidad comunicativa y relacional". Tiene que ser un "comunicador nato", explican, "una persona que comunique y motive", y "que sea capaz de generar ese *engagement*, ese compromiso y entusiasmo con el proyecto". Y no solo de puertas adentro, sino también en su rol de representante y portavoz externo, construyendo alianzas y relaciones de confianza con los distintos grupos de interés de la compañía.

## **2. Curiosidad, capacidad de aprendizaje y apertura al cambio**

La capacidad de adaptación que se desea para la organización debe emanar de la dirección general, por lo que del primer ejecutivo se espera que sea alguien con una gran curiosidad, abierto al cambio y con capacidad para ir aprendiendo y actualizándose continuamente. Se habla incluso de "*expert learners*", es decir, de "expertos en aprender", y se subraya el papel del CEO como "motor de transformación" de la empresa. Porque no solo debe ser él mismo "permeable a lo nuevo" y adaptable, sino que debe ser también "capaz de gestionar y liderar el cambio" a todos los niveles de la organización. Y, por supuesto, ser una persona de su tiempo, en el sentido de tener una mentalidad global —"multicultural", "flexible", "sensible a la diversidad"—, abierta a la innovación y digital. Aunque en este último punto varios directivos puntualizan: "no necesariamente tiene que ser un técnico", pero sí "ser capaz de interpretar lo que la tecnología le da" y de "comprender las dinámicas del contexto digital".

## **3. Capacidad para combinar adecuadamente la visión estratégica a largo plazo con la capacidad ejecutiva a corto plazo**

La dirección de empresas en el siglo XXI requiere de una especial capacidad para trabajar en distintos frentes y con diferentes horizontes temporales. Un talento en el que los directivos consultados insisten especialmente es la capacidad de lograr un adecuado balance entre la visión estratégica a largo plazo y la capacidad ejecutiva a corto plazo. Por una parte, del CEO se espera que sea capaz de desarrollar una visión sobre cómo aportar valor a los distintos *stakeholders* a 5, 10 o 15 años vista. Una visión de futuro que sea capaz de orientar a la empresa hacia un crecimiento sostenible y rentable a largo plazo y también de motivar e inspirar a todos los que en ella trabajan para conseguirlo. Pero, al mismo tiempo, se le exige también que sea alguien que esté continuamente en contacto con las necesidades del equipo, que sepa conectar con el cliente, que sepa reaccionar a tiempo a los cambios en el mercado. En suma, que tenga una gran "capacidad resolutive" y "control operacional" sobre todo aquello que pueda afectar al día a día del negocio y que, al mismo tiempo, "sepa manejar muy bien la visión de lo que nos va a afectar a medio y largo plazo". Un equilibrio que no siempre fácil de conseguir, pero que resulta absolutamente imprescindible para navegar por un entorno altamente competitivo, dinámico y cambiante.

#### **4. Compromiso con el propósito de la organización**

La importancia creciente del propósito institucional se deja notar también en la selección de los mejores candidatos para dirigir la empresa. A la hora de elegir un sucesor, los CEOs buscarían a alguien “que vea a la empresa comprendiendo su propósito en sentido amplio, más allá de los resultados y atendiendo a los distintos *stakeholders*”.

#### **5. Cultura y valores personales alineados con los de la compañía**

El máximo representante de una organización no solo debe abanderar los valores y el modo de proceder con los que ésta pretende identificarse, sino que debe creérselos de verdad para resultar convincente y poder predicar con el ejemplo. Cada compañía elige cuáles son los valores que la representan, pero cualesquiera que sean, siempre resultará más fácil elegir como director general a alguien que sintonice genuinamente con ellos que tratar de hacer que alguien que no los siente como propios comulgue con ruedas de molino. “Mi candidato ideal tendría que ser una persona que estuviera absolutamente alineada con los valores y la cultura de la compañía. Por capacidades técnicas hay muchos directivos capaces, la mayoría. Otra cuestión es qué encaje tiene cada directivo en cada compañía”. En cuanto a las características y rasgos personales del directivo, aunque dependerán de cada tipo de compañía, hay algunos considerados como valores universales que siempre son deseables para el máximo responsable de dirigir una organización. Entre estos, los directivos consultados mencionan la honestidad, la humildad, la generosidad, la obsesión por los resultados, el afán por crear equipos y la empatía.

**Figura 5.7. Los requisitos del CEO ideal, según los propios CEOs**

- ✓ Liderazgo integrador
- ✓ Curiosidad, capacidad de aprendizaje y mentalidad abierta
- ✓ Capaz de combinar adecuadamente la visión estratégica a largo plazo con la capacidad ejecutiva a corto plazo
- ✓ Compromiso con el propósito de la organización
- ✓ Cultura y valores personales alineados con los de la compañía

Fuente: Elaboración propia.

## RESUMEN

En este capítulo hemos detallado la estructura, metodología y características de la muestra de estudio que hemos utilizado para llevar a cabo nuestro trabajo de campo sobre la evolución en las prácticas y estilos de dirección de los primeros ejecutivos de las organizaciones.

Hemos procesado e interpretado los datos obtenidos, tanto de los cuestionarios online que respondieron los altos ejecutivos que han participado en nuestro estudio como de las entrevistas personales que realizamos a un subgrupo de los mismos.

Todo ello nos ha permitido recabar sus opiniones y reflexiones acerca de la tarea que llevan a cabo al frente de las organizaciones que dirigen y, particularmente, sobre cómo han evolucionado sus retos, responsabilidades y estilos de dirección a propósito de las grandes transformaciones vividas en los últimos años.

En el siguiente capítulo nos adentraremos ya en el proceso de análisis y discusión de los resultados obtenidos, por una parte, de la investigación bibliográfica; y, por otra, del trabajo de campo que hemos llevado a cabo a partir de una muestra representativa de altos directivos de organizaciones diversas.



# Capítulo 6. Discusión de resultados

## 6.1. Introducción

En este capítulo sometemos a análisis y discusión los resultados obtenidos tanto en la investigación bibliográfica (Capítulo 4) como en el trabajo de campo (Capítulo 5) que hemos llevado a cabo para nuestro estudio sobre la evolución y los cambios en las prácticas y estilos de dirección.

Confrontando la investigación académica desarrollada por otros autores con la investigación empírica propia, esperamos poder contrastar la hipótesis de partida con la que iniciábamos nuestro trabajo, esto es, que los cambios acontecidos en los últimos diez o quince años tanto dentro como fuera de la propia organización están redefiniendo las funciones y atributos que caracterizan a la figura del director general.

A continuación, evaluaremos la evolución en las prácticas directivas y los estilos de liderazgo a propósito de los cambios en el entorno y de las transformaciones que han acometido las empresas para adaptarse al nuevo contexto competitivo. Lo haremos tratando de dar respuesta y argumentación a las cuestiones que nos planteábamos al inicio de nuestra investigación, en base a los resultados obtenidos, y como paso previo al planteamiento de las conclusiones generales que pueden derivarse de nuestro trabajo.

## 6.2. ¿Cómo ha cambiado la función del director general?

La primera pregunta que nos planteábamos al inicio de nuestro trabajo de investigación es cómo ha cambiado el día a día de los altos directivos al frente de la organización en los últimos años. Nos interesa saber si los cambios en el entorno competitivo acontecidos, y los que las organizaciones han acometido para adaptarse a ellos están redefiniendo las funciones del CEO o director general. ¿Siguen siendo las mismas que ya definieran Henri Fayol, Peter Drucker o Henry Mintzberg? ¿O del CEO se espera ahora que asuma nuevas responsabilidades? Y, aun siendo en esencia las mismas, ¿se ejercen del mismo modo que antes? ¿O existen nuevos enfoques y condicionantes? En nuestra opinión, y a la vista de los resultados obtenidos, el alcance de las responsabilidades del director general y la forma en que debe afrontarlas, presenta cambios significativos respecto a lo que podría considerarse la norma hace apenas diez o quince años. Entre los más relevantes, cabe destacar:

- **Crecimiento rentable y sostenible.** La presión social para evolucionar desde un modelo de “capitalismo de los accionistas” hacia un modelo de “capitalismo de los grupos de interés” tiene implicaciones importantes y muy directas para el primer

ejecutivo de una compañía. La primera y más inmediata es que su máxima responsabilidad ya no es maximizar el valor de la retribución al accionista, como lo fue antaño, sino la creación de valor sostenible y a largo plazo para todos los *stakeholders* o grupos de interés. De él se espera que genere beneficios, claro, pero no a cualquier precio, y mucho menos tomando decisiones que comprometan la rentabilidad futura o la propia supervivencia de la empresa. Por otra parte, el concepto de “beneficio” ya no se limita al sentido económico del término, sino que incluye otras dimensiones como la aportación de valor a la sociedad o el respeto por el medio ambiente. De ahí que en los últimos años se haya popularizado el concepto de “*triple bottom line*” (Elkington, 2004, y Elkington y Zeitz, 2014). Se impone, en consecuencia, un enfoque de gestión más amplio, que contemple los intereses de todas las partes afectadas, y también más a largo plazo, pensando más en los efectos a futuro de las decisiones que se toman que en la rentabilidad a corto plazo que puedan generar.

- **La responsabilidad social como vector estratégico.** Del punto anterior se deriva otro cambio muy significativo que afecta directamente a la labor del CEO o director general: la importancia estratégica que han adquirido los criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo o ESG por sus siglas en inglés (*Environmental, Social & Governance*). La sostenibilidad no solo se ha convertido en el pilar de la estrategia institucional de las empresas, sino también en un aspecto crítico del negocio de cualquier compañía. Así lo hemos visto reflejado en las respuestas de los directivos entrevistados, muy preocupados ahora por el impacto ambiental de la actividad de sus organizaciones. Ya sea por convicción propia o por la presión social y legal que ejercen la ciudadanía y las administraciones —contaminar hace tiempo que dejó de salir gratis—, en sus estrategias de negocio incluyen ahora medidas para la lucha contra el cambio climático, la reducción de las emisiones contaminantes, la disminución del uso del plástico en el *packaging* de sus productos y su sustitución por materiales más sostenibles y reciclables, o la provisión de materias e insumos de fuentes y proveedores más exigentes y comprometidos con el equilibrio del planeta. Así, cada vez son más las compañías que fijan objetivos e incentivos para sus directivos y empleados relacionados con el cumplimiento de criterios ESG. Según un estudio de GMI Ratings, proveedor líder en investigación y análisis sobre criterios ESG, casi el 54% de las compañías del índice S&P500 ligaba la compensación de sus directivos con la sostenibilidad ya en el año 2014 (GMI Ratings, 2014). Una tendencia que se observa también en otros selectivos, incluido el IBEX 35 español, que cada vez cuenta con más compañías cotizadas que vinculan la retribución de sus ejecutivos con la consecución de los conocidos popularmente como “objetivos verdes”, tal y como los han descrito algunos medios de comunicación (Medina, 2018, y Fernández, 2021), aunque sería más apropiado hablar de objetivos relacionados con la sostenibilidad ambiental —la “E” del acrónimo ESG— como son la reducción de las emisiones de carbono, la utilización de fuentes de energía renovables, o el uso de

materiales y envases que minimicen la generación de residuos. Y aunque los criterios relacionados con la sostenibilidad ambiental son los que actualmente están más en boga, tal vez por la percepción general de emergencia climática, los estándares de responsabilidad se extienden a otros ámbitos más allá de las cuestiones relacionadas con el medio ambiente, como el buen gobierno corporativo y la aportación de valor a la sociedad. De hecho, las compañías más avanzadas en este ámbito ya empiezan a reemplazar sus políticas y prácticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) por el desarrollo de estrategias de Creación de Valor Compartido, es decir, por políticas y prácticas operativas que mejoran la competitividad de la compañía mientras, simultáneamente, se avanza en las condiciones económicas y sociales de las comunidades en las que opera (Porter y Kramer, 2011). Un enfoque bien distinto del de la RSC tradicional, como hemos visto en la investigación bibliográfica, que ya han adoptado compañías de referencia en este ámbito como Nestlé, Unilever o Johnson&Johnson, por citar algunos ejemplos. Y que implica, básicamente, vincular el progreso económico de la compañía al progreso social de las comunidades con las que se relaciona, de modo que los criterios ESG no están en la periferia de la estrategia competitiva sino que forman parte integral de la misma.

- **Mayor velocidad y complejidad.** Una amplia mayoría de los directivos que entrevistamos en nuestro trabajo de campo coincidieron en señalar la mayor velocidad y complejidad de las decisiones que deben tomar como uno de los cambios más importantes que han percibido en los últimos años en su día a día al frente de la organización. La mayor complejidad e interdependencia de los distintos y variados aspectos que influyen en la evolución del negocio, y sobre todo la velocidad con la que se suceden los cambios de escenario, imponen un ritmo frenético en la toma de decisiones. Como decía uno de los CEOs entrevistados, ya no se trata de “hacer que las cosas salgan” —parafraseando el *best-seller* de David Allen *Getting Things Done* y su famoso método para alcanzar la máxima productividad personal—, sino de “hacer que salgan bien... y a tiempo”. La velocidad, en efecto, se ha convertido en un elemento crítico para la competitividad de las empresas, que tratan de responder acelerando el metabolismo de la organización (Guggenberger y Simon, 2019). Ya lo era antes, pero se ha hecho todavía más evidente con el estallido de la pandemia mundial originada por el COVID-19, que ha situado a las empresas ante la necesidad de repensar las formas de trabajar, de reimaginar las estructuras y de reconfigurar el talento (De Smet *et al.*, 2020). La complejidad, por su parte, implica una mayor dificultad para analizar las múltiples derivadas e implicaciones de cualquier movimiento corporativo, y está directamente relacionada con el mayor grado de relación e interdependencia entre los distintos factores susceptibles de afectar a la marcha del negocio, tal y como hemos visto en nuestro análisis de los cambios en el entorno competitivo. Ambos factores, velocidad y complejidad, son propios de los entornos caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (VUCA por sus siglas en inglés: *Volatility, Uncertainty,*

*Complexity, Ambiguity*). Y tienen un impacto directo en la forma en que el CEO o director general desempeña sus funciones. Entre otras cosas, porque obliga a los máximos directivos de las organizaciones a mantenerse muy enfocados en aquello que realmente es importante y consustancial a su responsabilidad, y a aprender a confiar en quienes les rodean para que sean ellos quienes atiendan el resto de asuntos que reclaman atención.

- **Más delegación en los colaboradores.** Hubo un tiempo en que el máximo responsable de dirigir una empresa era el que más sabía y el que tenía una respuesta para todo. Pero ese tiempo ya quedó atrás hace varias décadas. Hoy en día, en un mundo hiperconectado, en permanente cambio y en plena revolución tecnológica eso resulta, sencillamente, imposible. El CEO que pretenda saberlo y controlarlo todo, y que dirija su compañía basándose en esa convicción, estará condenado irremediabilmente al fracaso. De ahí que cada vez más se imponga un tipo de liderazgo más colaborativo y una mayor descentralización de las decisiones. Lo hemos visto claramente reflejado en nuestro trabajo de campo y en las opiniones de los directivos entrevistados, que aseguran que ahora se apoyan mucho más en sus equipos que en el pasado y que escuchan y delegan más que antes. Y lo confirma también la bibliografía más reciente revisada, que destaca la capacidad de empoderar personas y equipos como una de las claves del éxito de los mejores directivos (Harrell y Barbato, 2018; Pendell, 2019). Con todo, y aunque la tendencia a delegar más en los equipos es clara, lo cierto es que no todos los altos directivos están igual de dispuestos a ceder el poder, ni todos los subordinados igual de preparados para asumirlo. Y da la impresión, por las respuestas que nos dieron algunos de los CEOs entrevistados, de que esa mayor autonomía y capacidad de decisión que se deriva de una mayor delegación no se produce a todos los niveles de la organización. Más bien tiende a limitarse a los altos cargos ejecutivos y, en el mejor de los casos, a los mandos intermedios. Pero difícilmente se extiende a los empleados de base, aunque a menudo son ellos los que tienen un contacto más inmediato y directo con lo que sucede en el día a día de la organización.
- **Más foco en la gestión estratégica y menor dedicación a la gestión operativa.** El testimonio de los directores generales entrevistados muestra otro punto de coincidencia interesante respecto a cómo ha cambiado el trabajo del primer ejecutivo en los últimos años. Y es que la mayoría asegura dedicar ahora más tiempo a la gestión estratégica y menos a la gestión operativa del negocio. Esto ocurre básicamente por dos razones, explican: la primera, ya comentada, es la mayor delegación en sus colaboradores, que les permite liberarse de una parte de las tareas que hasta ahora asumían personalmente; la segunda, tiene que ver con la creciente digitalización y automatización de procesos, que supone un ahorro importante de tiempo o incluso la eliminación de procedimientos farragosos o de escaso valor añadido. Eso les permite, según explican, centrarse en los asuntos que consideran

más estratégicos y relevantes. Y, particularmente, a aumentar su dedicación a las personas y al equipo, la que consideran mayoritariamente su primera prioridad actual. Además, prevén que esta tendencia se mantendrá e incluso irá a más en el futuro, ya que el aprendizaje de las máquinas (*machine learning*), la inteligencia de datos (*data intelligence*) y la robotización tenderán a simplificar y a reducir el tiempo que los directivos dedican a la gestión operativa y a la monitorización del negocio. En resumen, y si recordamos la distinción entre *gestión* y *liderazgo* que hacía John P. Kotter (Kotter, 2001), que hemos revisado en el estado del arte, podríamos decir que los altos directivos claramente se dedican ahora menos a la *gestión* y más al *liderazgo*, es decir: menos a planificar y elaborar presupuestos, y más fijar una orientación; menos a organizar y dotar de personal, y más a alinear personas; menos a controlar actividades y resolver problemas, y más a motivar e inspirar.

- **Dirección más orientada al exterior y enfoque de gestión más amplio.** Otro cambio significativo y relativamente reciente que hemos detectado respecto al modo en que el CEO o director general desempeña sus funciones al frente de la organización es que ahora su actividad está mucho más influenciada por el entorno externo. No solo porque sus decisiones están expuestas a un mayor escrutinio público, que también, sino porque deben tomarlas considerando detenidamente los efectos que tendrán sobre los distintos grupos de interés de la organización. En general, los altos directivos entrevistados tienen la impresión de que su actividad está caracterizada hoy por una “mayor proyección externa” y “atención al impacto de las decisiones de negocio en los distintos *stakeholders*”, según hemos constatado en nuestro trabajo de campo. Pero, además, muchos destacan la necesidad de estar más pendientes ahora que en el pasado de lo que ocurre más allá de su propia organización. Más allá, incluso, de su propia industria o sector. Necesitan conocer ecosistemas más amplios, explican, porque “todo es más complejo y está más conectado”. Todas estas percepciones coinciden con la idea, analizada en la revisión bibliográfica, de que la velocidad y la complejidad de los cambios en el entorno empuja a las empresas a establecer acuerdos de colaboración con otros *partners* para poder hacer frente a la elevada tasa de innovación en tecnología y modelos de negocio. A menudo las mayores oportunidades de crecimiento, y también las potenciales amenazas, se sitúan en la intersección entre industrias que antes no estaban directamente relacionadas, o se derivan de la convergencia entre distintas tecnologías que ahora permiten lo que antes era imposible. Todo ello obliga a los altos directivos a adoptar un enfoque de gestión más amplio y a contemplar los riesgos y oportunidades que puedan derivarse de su interacción con terceras partes desde una perspectiva integral de la organización, más allá de silos industriales y de sus áreas de negocio tradicionales.

### 6.3. ¿Tiene que asumir nuevos roles y funciones?

Con la segunda pregunta de investigación lo que pretendemos averiguar es si las nuevas exigencias del entorno externo y/o las nuevas prácticas y necesidades organizativas están modificando los roles que el primer ejecutivo de una compañía debe asumir para asegurar la competitividad y supervivencia de la empresa. En nuestra revisión de la literatura previa, hemos visto que las funciones del CEO se articulan en torno al desempeño de una serie de roles que pueden clasificarse en tres grandes grupos (Mintzberg, 1973): los roles interpersonales, que implican las relaciones del CEO con los miembros de la organización y con terceras partes; los roles de información, con los que se asegura que las personas tienen la información que necesitan para realizar su trabajo de forma efectiva; y los roles de decisión, con los que el CEO procesa la información para extraer conclusiones que deriven en iniciativas concretas. A grandes rasgos, y a la vista de los resultados obtenidos, podríamos decir que en los últimos años los roles interpersonales han adquirido una enorme importancia, mientras que los roles de información y de decisión tienden a delegarse más. Con todo, y sin perjuicio de la clasificación de Mintzberg, de nuestro trabajo se deriva que en la mayoría de los casos los directivos han cambiado significativamente la *forma* en que ejercen esos roles en los últimos años, aunque el *fondo* se mantenga. Y muchos han tenido que añadir a su lista de responsabilidades, si no todos, al menos alguno de los nuevos roles y funciones que describimos a continuación:

- **El líder como *coach*.** Dirigir personas ha sido y es una de las principales responsabilidades, sino la mayor, del primer ejecutivo de una compañía. Sin embargo, también hemos visto en las últimas décadas como muchas empresas y directivos delegaban esta responsabilidad en los departamentos de recursos humanos o incluso las subcontrataban a firmas especializadas en la selección de personas. Y eso cuando no optaban por la contratación a golpe de talonario o el fichaje estrella de un CEO de prestigio. Los departamentos de personas y las firmas de selección pueden jugar un rol muy importante y aportar un valor añadido en la detección, selección, contratación y retención del talento, pero en ningún caso deberían suponer una dejación de funciones por parte del director general de una compañía. Pero las cosas están cambiando. En nuestro trabajo de campo con CEOs y directores generales hemos constatado que la mayoría sitúa la creación de equipos y el desarrollo del talento como su prioridad número uno. Y ellos mismos reconocen que ahora dedican mucho más tiempo a las personas que antes. No solo procuran pasar tiempo de calidad con el equipo y mantener una comunicación constante y fluida con todos sus colaboradores, sino que se implican directa y personalmente en el desarrollo de las personas (*people development*), apoyándolas y guiándolas para que asuman nuevos retos y descubran o potencien sus capacidades. Además, y a juzgar por sus respuestas, parece que poco a poco se impone un estilo de dirección más colaborativo y menos autoritario en la mayoría de organizaciones, un tipo de

liderazgo en el que se tiende a confiar más que a controlar, en el que se sugiere más que se impone, en el que se inspira y motiva más que se ordena. En suma, todo lo que hemos observado en nuestro trabajo de campo coincide plenamente con lo que hemos recabado en la revisión bibliográfica a propósito de los cambios en las prácticas y estilos de dirección. Más concretamente, con la idea de que el rol del directivo se está transformando en el de un *coach* o entrenador que plantea preguntas, más que dar respuestas; que apoya a los empleados, en lugar de juzgarlos; que facilita el desarrollo, en lugar de limitarse a dictar lo que hay que hacer (Ibarra y Scoular, 2019). Y en esta misma línea se manifestaban algunos de los CEOs entrevistados, asegurando que ahora se dedicaban más a hacer de *coach* y a animar a los equipos que a decir a otros lo que tienen que hacer y cómo tienen que hacerlo. Por tanto, el rol de *líder* descrito por Mintzberg, de trabajar con y a través de sus colaboradores para que se cumplan las metas organizativas, adquiere un protagonismo mayor, si cabe, aunque se ejerce con un estilo diferente, menos de “jefe” y más de “entrenador”.

- **Modelar una visión de futuro y vincularla a un propósito.** En el capítulo dedicado a la investigación bibliográfica hemos constatado la importancia que ha adquirido para las organizaciones el desarrollo de una visión que oriente el futuro estratégico de la compañía más allá de planes, programas y presupuestos que pueden quedar rápidamente desfasados. Y hemos argumentado también la conveniencia de vincular esa visión con un propósito compartido que actúe como un elemento motivador e integrador de las voluntades y aspiraciones de todos los miembros de la organización, incluyendo los de los grupos de interés de la misma. Incluso hemos recogido algunas evidencias empíricas que atribuyen a las organizaciones dirigidas con un claro sentido de propósito un desempeño superior a la media. Por otra parte, en nuestro trabajo de campo hemos visto que la mayoría de los altos directivos encuestados afirmaba que su organización está trabajando actualmente, o lo ha hecho recientemente, en la concepción y desarrollo de un propósito corporativo. La idea, por tanto, está calando en el seno de las organizaciones y en la mentalidad de sus primeros ejecutivos. Sin embargo, en nuestro trabajo de campo también hemos detectado que no en todos los casos esa idea de propósito se comprende y articula correctamente. En cualquier caso, se trata de un nuevo rol que debe adoptar el CEO o director general, de una nueva función que antes no ejercía, y que está adquiriendo una importancia creciente. Especialmente, en aquellas organizaciones decididas a apostar por la creación de valor sostenible y a largo plazo para todos los agentes con los que interactúa. En otras palabras, dispuestas a abrazar ese nuevo “capitalismo de los grupos de interés” del que hemos hablado en páginas anteriores.
- **Gestionar el cambio cultural.** En nuestro trabajo de campo hemos constatado que una amplia mayoría de los entrevistados reconoce que la cultura corporativa de su organización ha tenido que evolucionar para adaptarse a los cambios en el entorno y

para acomodarse a las demandas de las nuevas generaciones de consumidores y empleados. En algunos casos, eso ha supuesto la reformulación de la misión de la compañía, el desarrollo de una visión a más largo plazo de sus aspiraciones o la incorporación de un propósito, como ya hemos visto. Y, en prácticamente todos, la incorporación de nuevos valores como el respeto a las personas y la protección del medio ambiente, la responsabilidad social, la diversidad, la inclusión o el foco en el consumidor. La responsabilidad de incorporar estos valores y de construir una cultura corporativa ágil, digital y flexible, que consiga atraer y retener al mejor talento, recae por supuesto en el CEO o director general. No solo debe asimilar y gestionar el cambio cultural y de mentalidad que todas estas transformaciones implican, predicando con el ejemplo, sino que debe poner los recursos e impulsar las iniciativas internas que lo hagan posible y palpable a todos los niveles de la organización. A menudo, luchando contra la natural resistencia que suelen mostrar las personas hacia los cambios, que siempre generan dudas y temores, y haciendo gala de una gran capacidad pedagógica y negociadora.

- **Creación de relaciones de confianza con los *stakeholders*.** En nuestras entrevistas con directivos hubo muchos que destacaron la necesidad de intensificar los esfuerzos dedicados a mantener una comunicación intensa y fluida con todos los grupos de interés de la empresa, tanto a nivel interno como externo. A nivel interno, la mayor delegación de funciones en personas y grupos que trabajan con mayor autonomía exige de los CEOs dediquen una parte significativa de su tiempo a comunicarse continuamente con sus equipos, para asegurarse de que todo fluye y de que los objetivos e incentivos de todos estén correctamente alineados. Volviendo a Mintzberg, podríamos decir que su rol de *enlace* entre individuos y grupos de trabajo, y su rol de *difusor* de la información relevante que recaba en sus distintas interacciones han ganado en importancia. A nivel externo, y dada la voluntad de las empresas de demostrar su compromiso con la creación de valor sostenible para todas las partes implicadas, los CEOs han tenido también que intensificar su papel como representantes y embajadores de la empresa ante distintas audiencias. Antes ya ejercía un papel de *portavoz* y de *representante o cabeza visible* de la compañía ante los medios o la opinión pública (Mintzberg, 1973), pero ahora ese rol se juega con mucha mayor frecuencia e intensidad. Y no solo ante los grupos de interés tradicionales —consejo de administración, accionistas, bancos, clientes y proveedores estratégicos—, sino también ante otros colectivos a los que antes, por lo general, se prestaba una atención residual: desde asociaciones de usuarios y consumidores hasta emprendedores y *startups*, pasando por asociaciones empresariales o sectoriales, medios de comunicación y foros de debate públicos, ONGs y entidades del tercer sector, representantes de las distintas administraciones, universidades, centros de transferencia tecnológica y, en fin, un largo y variado etcétera.

## 6.4. ¿Qué caracteriza a los líderes empresariales del siglo XXI?

En nuestro trabajo hemos revisado distintas investigaciones sobre las características y atributos que definen a los mejores CEOs, hemos observado también los puntos de coincidencia entre los altos directivos entrevistados —todos en posiciones de liderazgo en sus respectivas compañías—, e incluso les hemos preguntado a ellos directamente qué requisitos desearían que cumpliera su candidato ideal a sucederles en el cargo. Con el propósito, en última instancia, de determinar qué habilidades y competencias profesionales tienen en común los directivos llamados a liderar las organizaciones del siglo XXI. Y de todas nuestras observaciones, podemos derivar que la mayoría comparten ciertas características:

- **Son grandes gestores de personas.** No solo saben rodearse del mejor talento, sino que están dispuestos a ceder una parte de su cuota de poder para dejar que brille y se reafirme. No temen perder la autoridad con ello, porque su capacidad de liderazgo no reside en su estatus jerárquico sino en su demostrada capacidad para inspirar, retar, motivar y apoyar a sus colaboradores para que pongan todas sus capacidades al servicio de un objetivo común. Además, saben crear un entorno de seguridad y confianza que anima a las personas a experimentar y fallar. Y aunque mantienen un alto grado de exigencia con sus colaboradores, muestran una mayor tolerancia al error porque saben que los errores forman parte del proceso de aprendizaje.
- **Capacidad para combinar adecuadamente la visión estratégica a largo plazo con la capacidad ejecutiva a corto plazo.** Uno de los mayores retos que enfrenta a día de hoy el CEO de una organización es el de tener que trabajar y tomar decisiones contemplando simultáneamente distintos horizontes temporales, enfoques, intereses y objetivos. Una competencia crítica y esencial que implica demostrar una gran capacidad ejecutiva y orientación a resultados en el corto plazo y, simultáneamente, ser capaz de modelar una visión a largo plazo que sea excitante y desafiante para el equipo y de trasladarla a una estrategia clara sobre qué acciones tomar y qué no hacer (Ashkenas y Manville, 2018). Lograr un adecuado balance entre el corto y el largo plazo no es fácil, pero los directivos encuestados coincidieron en señalar esta competencia como uno de los requisitos indispensables para poder dirigir con eficacia en el entorno actual. Y, de hecho, existen evidencias que vinculan, tanto la capacidad de decisión y la fiabilidad en la entrega de resultados a corto plazo, como la habilidad para involucrar y comprometer a los *stakeholders* de la compañía a largo plazo, con un rendimiento superior de los CEOs (Botelho *et al.*, 2017).
- **Compromiso con el propósito de la organización.** Cuando preguntamos a los directivos qué requisitos debería cumplir su candidato ideal a CEO, uno de ellos respondió que “buscaría a alguien que vea a la empresa comprendiendo su propósito en sentido amplio, más allá de los resultados, y atendiendo a los distintos

*stakeholders*”. Una idea que, en general, empieza a extenderse, a medida que lo hace también esa concepción de la empresa como una organización al servicio de un rango amplio de grupos de interés, y no solo de sus accionistas. Y que la literatura científica más reciente también apoya. En nuestra investigación bibliográfica, por ejemplo, hemos visto que la habilidad para involucrar y comprometer a los distintos *stakeholders* en un determinado curso de acción (Botelho *et al.*, 2017), de conectar el propósito con la acción individual y de equipo (Pendell, 2019), es otro de los rasgos que identifican a los CEOs más competentes. Y también que las organizaciones conducidas y orientadas claramente al logro de un propósito compartido tienden a mostrar un desempeño superior a la media en aspectos clave para el negocio como la innovación, el nivel de motivación y compromiso de los empleados, la satisfacción de sus clientes o su propia rentabilidad (Sisodia *et al.*, 2007; Gartenberg *et al.*, 2019).

## 6.5. ¿Cómo es su estilo de dirección?

En nuestra investigación, nos hemos interesado también por saber cómo es el estilo de dirección de nuestros protagonistas; es decir, no tanto lo que hacen, sino cómo lo hacen. En otras palabras, por saber cómo sus rasgos, características y preferencias personales influyen en su estilo personal a la hora de dirigir y en su forma de ejercer el poder. Y podemos decir que, al menos en la teoría, tanto la bibliografía académica como la evidencia empírica certifican el fin de los estilos de dirección basados en el “orden y mando”, en la autoridad jerárquica y en la toma de decisiones unilaterales por parte de los que están en la parte alta del organigrama. (De hecho, en algunas organizaciones el organigrama clásico incluso ha saltado por los aires). Al contrario, el tipo de liderazgo que se impone en la mayoría de las organizaciones se caracteriza por:

- **Estilo de dirección colaborativo.** Una amplia mayoría de los directivos consultados, más del 70%, asegura que su estilo de dirección ha evolucionado hacia un modelo mucho más colaborativo y de mayor delegación y autonomía para sus subordinados. Una evolución que avalan también los trabajos más recientes revisados sobre el estilo de dirección que distingue a los mejores CEOs, que apuntan al fomento de la iniciativa personal y del emprendimiento colectivo mediante la descentralización de las decisiones y el empoderamiento de los subordinados como una de las claves de su éxito (Harrell y Barbato, 2018; Guggenberger y Simon, 2019; Ibarra y Scoular, 2019). Los mejores líderes no pretenden saberlo ni controlarlo todo, de ahí que se impongan cada vez más los liderazgos compartidos y un estilo de dirección más colegiado.
- **Liderazgo integrador.** Un tipo de liderazgo integrador de diversidades, en el que todas las idiosincrasias individuales son bienvenidas. Los mejores directivos ven la diferencia y la diversidad como una ventaja, no como una limitación, porque saben que para enfrentarse a escenarios complejos y diversos necesitan enriquecer sus

perspectivas y capacidades con las aportaciones de los demás. Enriquecen su visión favoreciendo y aplaudiendo la aportación de distintos puntos de vista por parte de sus colaboradores, saben escuchar, no fomentan el seguidismo y no contratan a su imagen y semejanza. De hecho, suelen destacar por su capacidad de construir y gestionar equipos transversales, multidisciplinares y autónomos.

- **Paradigma de liderazgo antropológico.** Lo que hemos observado, en suma, se corresponde con el paradigma de liderazgo antropológico, descrito por Pérez López (Pérez López, 1993) y revisado en el estado del arte, en el que el directivo ejerce como estrategia, ejecutivo y líder. Según este modelo, la organización y sus máximos responsables tienen como finalidad, no solo conseguir la máxima eficacia (entendida como la consecución de los objetivos establecidos con los mayores resultados o con los menores recursos posibles) y la atractividad (ofrecer unas posibilidades de aprendizaje que atraigan a las mejores personas), sino también la unidad y la identificación de sus colaboradores con la empresa y con su misión. Es decir, no solo se consideran las motivaciones extrínsecas (el salario, un ascenso, el reconocimiento de los superiores...), sino también las motivaciones intrínsecas (aprender nuevas habilidades, sentirse realizado en el trabajo, disfrutar de un buen ambiente entre colegas...) que tienen las personas para desempeñar sus funciones. E incluso las motivaciones de carácter más trascendente: aquellas que no tienen un resultado directo sobre el individuo que realiza la acción, pero cuyo efecto sobre terceras personas satisface sus deseos altruistas y da sentido al trabajo realizado. Por ejemplo, lograr la máxima satisfacción de un cliente, enseñar a un compañero a mejorar sus competencias en determinado ámbito, o trabajar en una empresa que trabaja activamente para lograr la neutralidad en sus emisiones de carbono. Unas motivaciones, tanto las intrínsecas como las trascendentes, que como hemos constatado en nuestra investigación bibliográfica se asocian con unos mayores niveles de satisfacción y compromiso por parte de los empleados (Cho y Perry, 2012; McKinsey, 2012; y Cardona, 2000).

## **6.6. ¿Qué tipo de prácticas adoptan o promueven en sus organizaciones?**

Tras habernos preguntado por las características que definen a los mejores directivos en el contexto actual, y también qué tipo de liderazgo ejercen en sus organizaciones, el siguiente paso fue tratar de identificar qué tipo de prácticas adoptan o promueven en sus organizaciones: por qué tipo de estructuras organizativas se decantan, qué criterios priorizan al diseñar procesos y sistemas, qué políticas y métodos de trabajo tratan de implementar... Y lo que hemos observado directamente, y corroborado mediante las aportaciones de otros autores, es que los directores ejecutivos que lideran las

organizaciones empresariales actuales están apostando por implementar prácticas como:

- **Cultura *agile*.** En nuestro trabajo con directivos observamos claramente la voluntad mayoritaria de construir una cultura organizativa ágil y dinámica capaz de articular una respuesta rápida a los distintos cambios de escenario que se puedan producir. Insistían en la necesidad de flexibilizar estructuras y procesos y en delegar y acelerar la toma de decisiones, favoreciendo la iniciativa de las personas y la autonomía de los distintos equipos y grupos de trabajo, para estimular el metabolismo de la organización. La organización ágil se está convirtiendo en el nuevo paradigma organizacional dominante (Aghina *et al.*, 2018), y cada vez son más las empresas que están llevando a cabo transformaciones en esa línea (Salo, 2017). Sin embargo, instaurar una cultura verdaderamente *Agile* significa mucho más que delegar funciones y responsabilidades en grupos de trabajos especializados o por proyectos. Implica cambios profundos a nivel de estrategia, estructura, procesos, personas y tecnología (Aghina *et al.*, 2018) que la gran mayoría de empresas todavía no ha adoptado, por lo que se encuentran en una fase muy incipiente de esa transformación.
- **Responsabilidad, transparencia y rendición de cuentas (*accountability*).** Los mejores líderes empresariales crean una cultura de la responsabilidad clara (Gallup, 2017) que fomenta la iniciativa personal, la motivación y el compromiso de las personas, pero también la transparencia y la meritocracia. Toman decisiones basadas en la productividad, no en la política (Gallup, 2017). Fijan unos objetivos claros y bien definidos para cada persona y equipo y los evalúan en base a unos criterios objetivos y conocidos por todos. Y, aunque son exigentes con los resultados, muestran una mayor tolerancia al error y no olvidan reconocer los méritos y premiar la excelencia.
- **Comunicación transversal.** Fomentan la comunicación y el intercambio de información a todos los niveles. Transversalidad y mayor colaboración entre departamentos, romper silos (grupos de trabajo por proyectos, estructuras matriciales, equipos multidisciplinares y autónomos). Menos jerarquía y más autonomía.
- **Visión *customer-centric*.** Saben que una empresa se debe siempre a sus clientes, por lo que dedican también mucho de su tiempo a entender mejor sus necesidades para poder satisfacerlas e incluso tratar de anticiparse a ellas. Construir una visión *customer centric* y lograr situar al cliente en el centro de todas las decisiones es otra de sus grandes prioridades.
- **Aprendizaje organizativo.**  
Reforzar las capacidades de los empleados forma continuada y sostenida “aprender todos de todos”.

Sin embargo, también hemos visto estudios recientes que apuntan que, a la hora de la verdad, la mayoría de empresas siguen priorizando la inversión en tecnología en detrimento de la que realizan en la formación y capacitación de sus empleados (KPMG, 2019)

Las organizaciones de aprendizaje de alto rendimiento tienen un 92% más de probabilidades de innovar, un 46% más de probabilidades de ser las primeras en el mercado, están un 58% más preparadas para satisfacer la demanda futura y sus empleados son un 37% más productivos (Bersin by Deloitte, s/f.).

- **Engagement & employee experience.** En la nueva lucha por atraer, captar y retener al mejor talento disponible en el mercado, las organizaciones que creen sinceramente que la calidad y disposición de su capital humano será lo que marcará la diferencia están apostando decididamente por optimizar la “experiencia del empleado” (*employee experience*) para aumentar su nivel de motivación y compromiso (*engagement*). Porque, tal y como ya han evidenciado numerosos estudios en los últimos años, los empleados que encuentran motivación, satisfacción y significado en su trabajo son más felices y productivos, lo que redundará también en beneficios para las organizaciones donde trabajan: mayor productividad, mayor satisfacción laboral, más ventas y mayores ingresos (Harter y Mann, 2017).

## 6.7. ¿Existen unos rasgos comunes entre ellos?

En nuestro estudio nos interesamos también por saber si, más allá de las competencias técnicas y profesionales que necesitan los CEOs actuales para liderar sus organizaciones de forma efectiva, existen ciertos rasgos personales, de carácter, actitudes, competencias personales o habilidades interpersonales que les predispongan a ello. Y hemos detectado que, efectivamente, existen ciertas coincidencias avaladas tanto por la literatura académica como por nuestra observación empírica:

- **Apertura al cambio y comportamiento innovador.** Liderar organizaciones en el siglo XXI implica navegar por un entorno volátil, dinámico y complejo y ser capaz de adaptarse con rapidez a circunstancias cambiantes. Y eso requiere de los CEOs una mentalidad abierta y predispuesta a la innovación. Deben ser capaces, no solo de integrar nuevas ideas, enfoques, métodos y puntos de vista, sino de calcular riesgos y lanzar nuevas iniciativas cuando surjan oportunidades (Valor *et al.*, 2018) y de trasladar esa misma actitud al resto de la organización.
- **Curiosidad y capacidad de aprendizaje.** Los mejores CEOs no solo se caracterizan por ser permeables a lo nuevo, sino a que a menudo destacan también por su curiosidad y capacidad de aprendizaje: lo que no saben, lo aprenden. Son capaces de actualizar constantemente sus conocimientos y saben tomarle el pulso a las innovaciones,

desarrollos, tendencias y corrientes que se imponen en los mercados. No solo son grandes conocedores de su sector, sino que saben tomarle el pulso a una sociedad en constante evolución y de anticipar cómo esa evolución puede afectar a su negocio. De hecho, varios de los altos directivos que entrevistamos se refirieron a los CEOs del futuro como *'expert learners'* o expertos en aprender, porque cuando la disrupción es la norma la competencia de “aprender a aprender” se hace imprescindible.

- **Habilidades comunicativas y relacionales.** Los mejores CEOs suelen ser siempre grandes comunicadores. No solo saben escuchar y compartir la información (Harrell y Barbato, 2018), sino que están abiertos a las ideas que puedan aportar los equipos, admiten y aceptan errores y se comunican constantemente con los miembros de sus equipos (Gallup, 2019). Explican el porqué de las cosas —por ejemplo, explican a las personas y a los equipos por qué son importantes— y no olvidan reconocer y premiar la excelencia (Gallup, 2017). Además, saben construir un relato convincente y atractivo en torno al propósito y a la aportación de valor de la compañía que seduce y alinea los intereses de las distintas partes implicadas, y utilizan también sus habilidades sociales para tejer una red de contactos y relaciones que enriquezca el “capital social” de la organización y la predisponga a acuerdos beneficiosos con otros *partners*.
- **Cercanía y empatía.** Otro rasgo que comparten los CEOs mejor valorados es que se preocupan sinceramente por la persona que hay detrás del empleado (Pendell, 2019) y saben construir relaciones que generan confianza, transparencia y diálogo abierto (Gallup, 2017). Esa cercanía y empatía les hace especialmente buenos descubriendo qué motiva a las personas más allá del dinero, habilidad que aprovechan para tratar de conectar el trabajo con las tendencias innatas de cada persona (Pendell, 2019) y desarrollar así todo su potencial. En otras palabras, saben apelar a las razones intrínsecas y trascendentales de sus colaboradores, que como hemos visto es una de las claves para reforzar la motivación y el compromiso de las personas. Y, por supuesto, demuestran su compromiso con el bienestar y el equilibrio en la vida personal de los miembros de sus equipos (Gallup, 2019).
- **Cultura y valores personales alineados con los de la compañía.** Los CEOs más admirados y reconocidos a menudo se convierten en los mejores embajadores de la compañía que representan y en los mayores *fans* de la marca, ya que su sintonía con el proyecto empresarial y con los valores corporativos es genuina. Identificarse y sentir como propios los valores que abandera la organización y participar del modelo de cultura corporativa que se pretende instaurar es imprescindible para poder liderar con el ejemplo, de forma auténtica, y para poder actuar como correa de transmisión de una filosofía, unos códigos de conducta o unos valores compartidos. No es algo que se pueda impostar (no por mucho tiempo), ni que se pueda imponer en el resto de la organización si el propio líder no cree en ello. Por eso, cada vez más, las

empresas buscan contratar o promocionar para el puesto de CEO a candidatos que puedan representar fielmente el ADN y los valores de la marca. Algo en lo que insistieron varios de los CEOs entrevistados al imaginar el perfil del candidato ideal a sucederles en el cargo.

## 6.8. ¿Cómo organizan su agenda? ¿Qué priorizan?

En la investigación bibliográfica hemos visto que la gestión del tiempo no solo afecta a la productividad y eficiencia del propio directivo, sino que tiene un valor simbólico en tanto que señala prioridades al resto de la organización y determina, en buena medida, lo que finalmente se lleva a cabo (Porter y Nohria, 2018). De ahí el interés por conocer cómo organizan su agenda los CEOs, a qué o a quién dedican su tiempo, y cuáles son sus prioridades.

- **Prioridades directivas.** En nuestro trabajo de campo, y preguntados por su orden de prioridades, los directivos entrevistados situaron en primer lugar la gestión de equipos y desarrollo del talento, seguida por las cuestiones relacionadas con la planificación y estrategia, los clientes, la comunicación, y la relación con los *stakeholders*. La mayoría destacó que en los últimos años ha tenido que dedicar una parte más importante de su tiempo a aspectos relacionados con la comunicación (tanto interna como externa), la digitalización, la responsabilidad social corporativa (RSC), la sostenibilidad y la relación con los *stakeholders* de la compañía. Tareas y prioridades que en el pasado no habían tenido un lugar tan destacado en el día a día de su actividad directiva, ahora exigen una mayor dedicación por su parte. Lo que apoya la tesis de los cambios en los roles y funciones del director general motivados por las nuevas exigencias del entorno, tanto externo como interno, que se trasladan también a la agenda directiva. Muchos de los directivos entrevistados, por ejemplo, hablaron de una mayor atención a los *stakeholders* —especialmente los externos— y de una mayor parte de su tiempo dedicada a la comunicación institucional. Un claro reflejo de la voluntad de las empresas, y de su directivos, de estrechar los vínculos con sus grupos de interés y de fomentar la transparencia para legitimar su aportación de valor y responder a las nuevas demandas sociales.
- **Control de la agenda.** En general, las prioridades que señalaron los altos directivos entrevistados para la gestión de su tiempo tienden a alinearse con los que ellos mismos identifican como los mayores retos de futuro de la organización que dirigen: asegurar la competitividad presente y futura de la organización, seguir avanzando en la transformación digital, mejorar la sostenibilidad, desarrollar el talento y el liderazgo en la organización, entender mejor al cliente y gestionar el cambio cultural que todas estas transformaciones implican. Esta correspondencia entre lo que les preocupa (los retos que afrontan) y lo que les ocupa en su día a día (las prioridades

en su agenda) podría entenderse como una muestra de coherencia y de control sobre su agenda. Sin embargo, hay que tomarla con cierta cautela. Estudios anteriores sobre la gestión del tiempo del CEO (Mintzberg, 1973; Porter y Nohria, 2018) ya han advertido que las actividades no planificadas, no prioritarias o de escaso valor añadido —solucionar imprevistos o incidencias en el desarrollo de proyectos, atender compromisos innecesarios, llevar a cabo tareas rutinarias...— también consumen una parte sustancial de su tiempo, restándoselo a otros asuntos que sí son realmente prioritarios para ellos, y a los que creían haber dedicado más atención de la que finalmente recibieron. Un ejemplo claro de esto nos lo proporcionaba el ambicioso estudio que llevaron a cabo Michael Porter y Nitin Nohria sobre cómo gestionan su tiempo los CEOs (Porter y Nohria, 2018). Al parecer, y según relataron, la mayoría de los CEOs que estudiaron se mostraron consternados al descubrir el poco tiempo que habían dedicado a sus clientes, un 3% en promedio, durante el periodo en que se rastreó al detalle su actividad. Un porcentaje escandalosamente bajo, según ellos mismos admitieron, más teniendo en cuenta el carácter prioritario que supuestamente le habían otorgado.

- **Interacciones personales.** Mantienen un contacto directo y continuo con sus colaboradores más estrechos y con los aspectos más críticos y estratégicos del negocio: clientes y proveedores estratégicos, innovación, desarrollo del talento, producción... Les gusta pisar el terreno y practican el *“managing by wandering around”*, aunque adaptado al mundo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Aunque la mayoría prefiere el cara a cara, no desaprovechan el potencial de las nuevas herramientas de comunicación para estar permanentemente conectados con sus equipos a través de reuniones por videoconferencia, grupos de WhatsApp por proyectos, aplicaciones en la nube o herramientas de trabajo colaborativo.
- Están siempre pendientes de seguir reforzando las capacidades de la organización y, muy particularmente, las de su activo más valioso: las personas. Tratan de conseguir la necesaria agilidad estratégica a través del capital humano, tanto a nivel individual como colectivo. Atracción, captación y retención de talento.

## RESUMEN

En este capítulo hemos puesto en común y contrastado las observaciones recabadas en nuestra investigación bibliográfica de los trabajos más recientes realizados por otros autores sobre la evolución del rol de los primeros directivos con las obtenidas de la investigación empírica que hemos realizado a partir de nuestros propios datos.

Tras analizar y discutir los resultados de ambas fuentes, hemos tratado de responder a las distintas preguntas que nos planteábamos al inicio de nuestra investigación, con el

fin de evaluar si, como sospechábamos, los cambios en el entorno competitivo y las transformaciones que han abordado las empresas en los últimos años están reconfigurando los roles, prioridades y estilos de dirección de sus máximos ejecutivos.

Las respuestas a dichas preguntas revelan, en nuestra opinión, evidencias significativas sobre el cambio en las prácticas de dirección y en los estilos de liderazgo que apuntábamos como hipótesis de partida.

En el siguiente y último capítulo expondremos y razonaremos las principales conclusiones que se derivan de nuestro trabajo de investigación. Conclusiones que, a pesar de las inevitables limitaciones de nuestro estudio y de las futuras líneas de investigación que sugiere, todavía pendientes de abordar, hemos concebido como las nuevas coordenadas de la dirección general en la era de la hiperconectividad, con la pretensión de ofrecer una guía práctica y de aplicación inmediata que pueda resultar de ayuda para los altos directivos.



## **PARTE III: CONCLUSIONES**



# Capítulo 7. Las nuevas coordenadas de la dirección general

## 7.1. Introducción

Hemos iniciado este trabajo partiendo de la hipótesis de que los cambios acontecidos en los últimos años tanto dentro como fuera de la organización, por su calado y trascendencia, están cuestionando los roles y prioridades que tradicionalmente han caracterizado la figura del director general.

En los capítulos anteriores hemos visto que el entorno competitivo se ha transformado radicalmente y que las organizaciones 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?

Según Jim Clifton, presidente y CEO de Gallup —la firma con más experiencia en el análisis de las relaciones entre directivos y empleados— “el problema es que, si bien la ciencia del *management* ha avanzado significativamente en las últimas tres décadas, la práctica del *management* no lo ha hecho” (Clifton y Harter, 2019). Una opinión que compartimos plenamente.

Por supuesto, muchos CEOs ya han tomado buena nota de los cambios y han adaptado sus estilos de dirección a las nuevas circunstancias. Sin embargo, todavía muchos altos directivos siguen liderando sus organizaciones con estilos y prácticas caducos. No ven más allá de los resultados inmediatos, piensan que la estrategia corporativa no es importante, se limitan a poner en marcha reestructuraciones en tiempos difíciles y todavía creen que el presupuesto es el principal medidor de la marcha de la empresa. No entienden el nuevo mundo y la nueva sociedad en la que vivimos, en la que el propósito de la organización es más importante que el beneficio a corto plazo, en la que hay que buscar el equilibrio para satisfacer a todos los *stakeholders*, en la que el “orden y mando” y las estructuras jerárquicas son reemplazadas por estilos de dirección mucho más colaborativos y por organizaciones más planas, democráticas y flexibles.

Con las conclusiones que se derivan de nuestra investigación, que desglosamos a continuación en forma de proposiciones, esperamos aportar una nueva visión, actualizada y avalada tanto por la investigación académica como por la evidencia empírica, sobre las prioridades directivas y los estilos de liderazgo que se imponen en las organizaciones del siglo XXI.

## **7.2. Una propuesta para la revisión y actualización de los roles y prioridades de la alta dirección**

A continuación detallamos y describimos las proposiciones que hemos elaborado, en base a los principales resultados obtenidos en nuestro trabajo de análisis, para la revisión, actualización y adaptación de los roles y prioridades directivos a las nuevas condiciones competitivas y organizativas que se imponen en las organizaciones del siglo XXI.

A nuestro entender, las líneas de actuación propuestas definen las nuevas coordenadas para dirigir con éxito en entornos muy cambiantes, dinámicos y volátiles. Están escritas con el propósito de ofrecer una visión práctica y sintética de las tareas, roles y responsabilidades ineludibles de la alta dirección en el contexto actual que pueda servir de guía y referencia para los máximos responsables de la gestión de las organizaciones, pues ese era uno de los objetivos prioritarios que nos habíamos marcado al inicio de nuestra investigación.

### **1) Énfasis en propósito, visión, misión y valores**

Hasta hace relativamente poco, era un hecho común y ampliamente aceptado que la primera responsabilidad de una compañía era generar un valor económico para remunerar a sus accionistas. A eso se debían los negocios y sus máximos ejecutivos, casi de forma exclusiva. Por supuesto, siempre han existido empresas que han tratado de generar un beneficio para un rango más amplio de grupos de interés, pero esto solía percibirse como una forma de desmarcarse del resto, no como un requisito indispensable para el éxito.

Ahora las cosas han cambiado. A las empresas se les exige que actúen pensando en el impacto que tienen sus decisiones sobre todas las partes que se ven afectadas de un modo u otro por su actividad. Y esa demanda de responsabilidad no solo incluye a sus accionistas, trabajadores, clientes o proveedores, sino que se hace extensible a los territorios en los que operan, a las comunidades con las que se relacionan, a los recursos que consumen y, en definitiva, al conjunto de la sociedad.

La responsabilidad social corporativa (RSC) ya no es una opción, sino una condición necesaria para la competitividad y supervivencia de los negocios. Ha dejado de ser un mero *embellecedor* de la actividad que llevan a cabo las empresas, aquello que hasta hace poco distinguía a las empresas excelentes del resto, para pasar a convertirse en el eje central de la estrategia institucional: los negocios tienen que ser sostenibles para su supervivencia.

Este cambio en la relación entre las empresas y la sociedad, como hemos visto, ha reavivado el debate sobre la necesaria refundación del capitalismo y sobre la conveniencia de migrar desde un modelo de “capitalismo de los accionistas” o *‘shareholders’*, que prima la obtención de beneficios y la rentabilidad para los accionistas —el que emerge a mediados del siglo XX y ha predominado hasta ahora—, hacia un nuevo modelo de “capitalismo de los grupos de interés” o *‘stakeholders’* en el que las empresas, sin renunciar a sus propios y legítimos intereses, contribuyen a abordar los problemas que enfrentan los individuos y la sociedad de una forma que sea beneficiosa para todas las partes.

La polémica, aunque no es nueva, está hoy más vigente que nunca. Y la balanza parece inclinarse claramente ahora hacia un modelo de actividad económica que logre conjugar los intereses empresariales con los del conjunto de la sociedad. Prueba de ello son las declaraciones realizadas por foros, instituciones y compañías tan influyentes como el Foro Económico de Davos (en cuyo manifiesto 2020 se expone que “el propósito de las empresas es colaborar con todos sus *stakeholders* en la creación de valor compartido y sostenido”), el poderoso *lobby* empresarial Business Roundtable (con sus más de 180 CEOs comprometiéndose a entregar valor a todos sus *stakeholders*) o BlackRock, la mayor gestora de fondos del mundo (afirmando que la sostenibilidad será su nuevo estándar de inversión).

De no haber sido porque la pandemia global lo ha eclipsado todo, 2020 bien podría haber sido el año del propósito. Porque más allá de los casos citados, que son muy representativos pero no constituyen todavía una posición mayoritaria, sí es una realidad generalizada que las empresas están cada vez más concienciadas de la necesidad de dotar a la organización de un propósito que conecte su visión (aquello en lo que aspiran a convertirse), su misión (lo que hacen y para quién lo hacen), y sus valores (aquello en lo que creen) con las demandas y necesidades de sus grupos de interés en particular y de la sociedad en general. En nuestro estudio, por ejemplo, siete de cada diez directivos afirmaron que su organización trabajaba actualmente o había trabajado recientemente en la definición o reformulación de un propósito que dé sentido a su labor más allá de los resultados económicos. Aunque también observamos en las respuestas que no todos tenían claro qué es un propósito, para qué sirve o cómo se articula e integra en la organización. Lo cierto es que no todas las compañías están igual de avanzadas en este ámbito.

En cualquier caso, lo que sí es un hecho incontestable es que en los últimos diez o quince años ha aumentado de forma notable la sensibilidad social y la presión de ciudadanos y gobiernos sobre los efectos colaterales de la actividad económica de las empresas sobre las comunidades y territorios en los que operan, ya sean aquellos relacionados con la explotación de los recursos naturales y el problema de la contaminación ambiental o los que tienen que ver con problemáticas sociales como la creciente desigualdad en los niveles de renta, la discriminación de las minorías o la

falta de una auténtica igualdad de oportunidades por motivos de sexo, raza o religión. Por citar solo algunos ejemplos.

La consecuencia más inmediata de esta presión es la demanda de una mayor transparencia y legitimidad social a las empresas, que han tenido que adaptarse a las nuevas exigencias reforzando las políticas y prácticas en materia de responsabilidad, transparencia y rendición de cuentas (*accountability*) y redefiniendo su propuesta de valor para tratar de conectar con la sociedad y con sus valores, haciendo suyos los desafíos que enfrenta y reinventándose para ser parte de la solución y no del problema.

En muchos casos, esto ha derivado en una reformulación de la visión y la misión de las organizaciones, que ahora reflejan el compromiso con el desarrollo sostenible y la voluntad de contribuir a la sociedad generando un impacto positivo. Y en algunos, aunque no sean la mayoría, los objetivos de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa ya se incorporan directamente en el plan estratégico de la compañía e incluso se vincula la retribución de los directivos a la consecución de los mismos. “Ahora la sostenibilidad está en el centro de la estrategia. El equipo directivo tiene su remuneración variable condicionada a la consecución de objetivos de sostenibilidad”, relataba uno de los directivos encuestados.

El cambio más relevante es, sin duda, la importancia estratégica que han adquirido los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG por sus siglas en inglés). Criterios que hace unos años —y en el mejor de los casos— eran competencia casi exclusiva de los departamentos de RSC, que se esforzaban por glosarlos con todo detalle en memorias creadas *ad hoc* para mejorar la reputación corporativa de las organizaciones, han saltado ahora al centro mismo de la estrategia competitiva. No son un complemento de la estrategia, sino parte indispensable de la misma.

Pero esta necesidad de dotar a la organización de una mayor responsabilidad social y de un sentido de propósito no es solo el fruto de las presiones externas, sino que responde a una necesidad interna de las propias compañías. Por un lado, necesitan el propósito para orientar estratégicamente su futuro, dado que los planes, programas y presupuestos que antes utilizaban para planificar sus actividades a medio y largo plazo han dejado de funcionar. Y por otro, lo necesitan también para despertar y potenciar la implicación y el compromiso (*engagement*) de sus trabajadores que, como hemos visto, buscan otras motivaciones además de las estrictamente pecuniarias para vincularse efectivamente con el proyecto empresarial.

La implicación de todos estos cambios para el máximo directivo de una compañía es que “el CEO ya no es solo el responsable de los resultados financieros”. Así lo expresaba Mark Weinberger, presidente y director ejecutivo de EY (Ernst & Young), durante su participación en el foro económico de Davos 2019. Y añadía: “hoy en día, las empresas son responsables ante un número cada vez mayor de grupos de interés, y todos, desde los empleados hasta los miembros del Consejo, buscan a los directores

ejecutivos para tener una idea más clara, no solo de hacia dónde se dirigen, sino de por qué. Eso significa que debemos comunicar nuestra visión a las partes interesadas y convencerlas de que estamos en el camino correcto. Igual de importante, necesitamos comunicar los valores de nuestras empresas, y tenemos que respaldarlos con acciones medibles y verificables”.

En efecto, el CEO debe ser el máximo exponente de esta nueva forma de concebir la esencia misma de la actividad empresarial. No solo debe proporcionar un propósito claro a la organización que sea consistente con su visión, misión y valores, sino que debe predicar con el ejemplo, convirtiéndose en el mejor embajador del modelo de creación de valor que abandera la empresa y asegurándose de definir las iniciativas y de proporcionar los mecanismos para que todos los miembros de la organización actúen en la misma línea.

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.

En nuestro estudio, una amplia mayoría de los directivos consultados reconocieron que los valores y la cultura de sus organizaciones han evolucionado en los últimos años para adaptarse a todos estos cambios. Y, de hecho, citaron la sostenibilidad del modelo de negocio en un contexto de lucha contra el cambio climático, el compromiso social, la responsabilidad social corporativa (RSC) y la promoción de valores como la diversidad, la igualdad, la transparencia o la inclusión entre los principales retos de futuro que afrontan sus organizaciones.

Consecuentemente, 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, cuando antes siquiera aparecían. Y eso se refleja también en la proporción del tiempo directivo dedicado a la atención y a la comunicación con todos los grupos de interés y a los asuntos relacionados con la RSC y la sostenibilidad, mucho mayor ahora que antes, según relatan los propios protagonistas.

***Proposición 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.

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

Hubo un tiempo, en los albores del marketing moderno, en que las marcas representaban y sintetizaban los esfuerzos de las empresas por producir y comercializar los mejores productos y servicios, aquellos que ofrecían mayores ventajas y mejores prestaciones a sus clientes. La función de las marcas era desmarcar y diferenciar la oferta de una empresa de la de sus competidoras. Y eso, en esencia, no ha cambiado. Pero ahora las marcas ya no simbolizan un mero producto, sino que proyectan la imagen de todo un universo corporativo que va mucho más allá de lo que una empresa comercializa. De nuevo, no se trata solo de *lo que hace*, sino de *cómo lo hace* y de *por qué lo hace*: su visión y misión, su propósito, sus valores, su filosofía de funcionamiento... Es decir, todo aquello que configura su “estrategia institucional” y, en definitiva, su esencia.

Tampoco se dirigen exclusivamente a sus clientes o potenciales consumidores, sino que apelan a un número mucho más amplio de grupos de interés o *stakeholders*. Hemos visto en capítulos anteriores, por ejemplo, la importancia que tiene la cultura corporativa en la atracción de talento: 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.

La identidad corporativa engloba y sintetiza el posicionamiento estratégico de la organización y sus ventajas diferenciales (incluyendo aquí las relacionadas con su propósito, visión, misión y valores). Es, por tanto, un potente instrumento de comunicación y estrategia que, bien utilizado, puede convertirse en una fuente importante de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo, ya que una cultura corporativa potente y atractiva, sólida y bien asentada, no es algo que la competencia pueda replicar fácilmente.

Las empresas y organizaciones con éxito sostenido a largo plazo tienen una cultura sólida y estable basada en unos valores compartidos por todos los empleados.

Las empresas se esfuerzan por contemporizar con las nuevas demandas sociales, con los retos de las comunidades en las que se integran y con los valores que defienden sus grupos de interés. Lo hemos visto claramente en nuestras entrevistas con directivos. Buena parte de ellos citaron la “transformación cultural” asociada a fenómenos como la globalización, la digitalización o la sostenibilidad como uno de sus grandes retos, así como el esfuerzo por incorporar a la cultura organizativa valores como la responsabilidad y el compromiso social, la lucha contra el cambio climático, la igualdad o la diversidad.

Los cambios en el entorno y, particularmente, la globalización, la digitalización y la influencia de las nuevas generaciones de empleados y consumidores, 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 con el planeta. No solo para hacerse con el beneplácito de los clientes o consumidores potenciales, sino también para reclutar al mejor talento y retenerlo mediante un compromiso emocional con el proyecto y el propósito de la organización (de ahí la creciente popularidad de conceptos como “marca del empleador”, “experiencia del empleado” o “*engagement*”), para construir una marca que sea un referente en el mercado de buenas prácticas y comportamiento responsable (lo que favorece la relación con gobiernos, administraciones, proveedores y otros *partners* estratégicos) e incluso para competir con mayores garantías de éxito en el acceso a otros recursos importantes y escasos como el capital (hay inversores institucionales, por ejemplo, que ya deciden su portafolio de inversiones en función de la reputación corporativa y del estricto cumplimiento de los criterios ambientales, sociales y de gobernanza, ESG por sus siglas en inglés) o la innovación.

El papel de los primeros directivos en la gestión y asimilación de ese cambio cultural es determinante. En sus manos está, en gran medida, impulsar las iniciativas internas que permitan desarrollar e integrar la cultura corporativa que los nuevos tiempos exigen, como esa cultura ‘*agile*’ a la que aludieron varios de los directivos que entrevistamos, típica de las *startups* y que tantas empresas, grandes y pequeñas, tecnológicas o no, tratan de replicar: cultura digital, mentalidad global, libre circulación de ideas, fomento de la creatividad, cultura emprendedora, transparencia y libre acceso a la información, trabajo colaborativo, comunicación transversal...

Son los nuevos parámetros en los que se mueven las organizaciones, y requieren de los directivos el impulso de nuevas estructuras organizativas y métodos de trabajo, así como el desarrollo de nuevos estilos de liderazgo y comunicación. Pero su trabajo no acaba aquí. El CEO de una empresa se erige también como el estandarte de su identidad corporativa, por lo que debe liderar con el ejemplo y actuar como correa de transmisión para asegurar que la cultura y los valores de la empresa impregnan cada

una de sus acciones y se reflejan claramente en la actitud y en la forma de trabajar de todos los miembros de la organización. De lo contrario, la reputación corporativa podría verse irremediabilmente dañada y todos los esfuerzos habrían sido en vano.

***Proposición 2: Creación 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.

### **3) Nuevos estilos de liderazgo**

La agilidad estratégica y la flexibilidad que imponen las condiciones del mercado, junto con la globalización y la digitalización de todo tipo de procesos, están acelerando notablemente el ritmo de la gestión y alterando de forma considerable el proceso de toma de decisiones en el seno de la organización. En general, las empresas reaccionan simplificando estructuras y cadenas de mando, para reaccionar con mayor rapidez a los retos y oportunidades que se presentan y no perder competitividad. Como apuntaban algunos de los directivos entrevistados, lo que se pretende es “reducir el grado de concentración en la toma de decisiones”, buscando una “organización más dinámica y horizontal”, con “más autonomía y menos jerarquía”, y “trabajar en la consolidación de un tipo de liderazgo más colaborativo”.

En las organizaciones del siglo XXI se imponen claramente los liderazgos compartidos. El autoritarismo y la jerarquía en la toma de decisiones han quedado definitivamente desfasados, dando paso a un estilo de dirección más colegiado y con mayor autonomía de los comités especializados o grupos de trabajo por proyectos: se acabó el “*one man show*”. O, como decía uno de los directores generales que entrevistamos: “Hemos pasado de ser una compañía jerárquica y personalista a una estructura matricial y empoderada”.

Esta descentralización del proceso de toma de decisiones se traduce en una mayor delegación por parte de los altos directivos en sus colaboradores más estrechos, que gozan de mayor autonomía, capacidad de decisión y responsabilidad. Así lo atestiguan los resultados obtenidos en nuestra encuesta: siete de cada diez directivos consultados

aseguraron que su estilo de dirección ha evolucionado hacia un modelo mucho más colaborativo y de mayor delegación y autonomía para sus colaboradores.

Pero adoptar este estilo de dirección, basado en el empoderamiento, la capacitación y el desarrollo de los subordinados, requiere de un nuevo tipo de liderazgo “descentralizado y poco fiscalizador”, que poco o nada tiene que ver con el “orden y mando” propio de épocas anteriores y característico de las organizaciones con estructuras muy definidas y jerarquizadas. Exige menos control y más confianza, así como una cultura de mayor tolerancia y admisión del error (tanto del propio como del ajeno) que no coarte la iniciativa emprendedora. Un tipo de liderazgo que sí tiene que ver, y mucho, con el que demandan las nuevas generaciones de empleados. Como hemos visto a lo largo de nuestro trabajo y han corroborado distintos estudios, los *millennials* y miembros de la generación Z responden mejor a un tipo de liderazgo más próximo y participativo, menos autoritario y jerárquico. Para ellos la autoridad del líder no emana de su posición jerárquica, sino que reside en su prestigio profesional y en su demostrada capacidad para inspirar, retar, motivar y apoyar a sus colaboradores para que pongan todas sus capacidades al servicio de un objetivo común. Necesitan líderes accesibles, abiertos y empáticos, que practiquen un estilo de dirección “menos personalista y más comunicativo” y una política “de puertas abiertas”. Líderes con los que puedan compartir abiertamente los proyectos e ideas del equipo, pero también los retos y progresos personales. Y que además demuestren una preocupación sincera por el bienestar de los empleados y un compromiso con la vida personal de los miembros del equipo. Porque las nuevas generaciones no distinguen entre vida profesional y vida personal como lo hacían las generaciones precedentes. Y no están dispuestos a sacrificar una en beneficio de la otra, como sí lo hicieron en alguna medida sus progenitores. De ahí que valoren tanto, e incluso exijan, medidas como la flexibilidad horaria, el teletrabajo, la conciliación o las retribuciones en especie dirigidas a mejorar el equilibrio y la armonía entre ambas esferas (seguro médico, programas de formación, bajas maternales y paternales retribuidas y extendidas, etc.). Muchas empresas ya han advertido este cambio, y por eso buscan activamente potenciar el bienestar de los colaboradores para fortalecer su motivación y compromiso (*engagement*). Y en eso tiene mucho que ver la calidad de las relaciones de los empleados con sus supervisores inmediatos, como bien saben todos los que alguna vez han trabajado para un jefe demasiado inflexible, autoritario o poco comunicativo.

De hecho, se suele decir que ellos no quieren tener “jefes”, sino más bien “entrenadores”: alguien que les apoye y les guíe, que les motive a asumir nuevos retos y les ayude a descubrir y a desarrollar sus fortalezas. Y es así como emerge la figura del líder como *coach*, que a menudo se define por contraposición a la del típico jefe autoritario: el que propone más que impone; el que plantea preguntas, en lugar de pretender tener todas las respuestas; el que proporciona visión y motivación, en lugar de limitarse a dar órdenes; el que apoya a sus colaboradores y los empodera desarrollando sus fortalezas, en lugar de limitarse a controlarlos y juzgarlos por sus carencias.

Este nuevo tipo de líder es el que poco a poco —no es fácil romper con las inercias del pasado ni todos los jefes sirven para hacer de *coach*—, empieza a hacerse su sitio en las organizaciones. Explicaba Alan Murray, periodista y consejero delegado de la revista *Fortune* que ha entrevistado a decenas de CEOs de compañías tan destacadas como Microsoft, Starbucks, Nike, HP o PayPal, entre otras, para la elaboración de una serie de *podcasts* sobre el futuro del liderazgo, que ha constatado un cambio realmente profundo en la forma en que lideran los líderes empresariales. Hoy en día, decía, “sus trabajos se centran menos en dar órdenes y decirle a la gente qué hacer, y mucho más en proporcionar inspiración, motivación, una dirección amplia, y un tipo de liderazgo dirigido a asegurar que sus empleados progresan adecuadamente” (y no en controlar lo que hacen o dejan de hacer). Y eso mismo hemos observado nosotros en el testimonio de alguno de los directivos encuestados: “los mandos progresan hacia un liderazgo donde la comunicación, el reconocimiento, la conversación sobre las circunstancias personales de cada individuo están más presentes”.

Además, los mejores líderes son sensibles y saben apreciar el valor de la diferencia. De hecho, fomentan la diversidad porque la ven como una ventaja importante a la hora de comprender la también diversa y compleja realidad en la que deben moverse. Por eso buscan crear un ambiente de trabajo multicultural y diverso, pero al mismo tiempo cohesionado y comprometido con el propósito de la organización. Es decir, buscan la diferencia para enriquecer los puntos de vista y las capacidades de la empresa y la ponen a trabajar para alcanzar una visión compartida, que es la que da unidad y consistencia al proyecto.

Practican, por tanto, un tipo de liderazgo más integrador, en el que son muy bienvenidos los perfiles de distintas razas, culturas, generaciones o bagajes profesionales. Y para aprovechar ese potencial, tratan de no imponer sus decisiones y puntos de vista. No fomentan el seguidismo entre sus colaboradores, al contrario, apuestan por el contraste y el debate de las ideas que aportan los miembros del equipo: “más que dar respuestas, trato de plantear preguntas y que ellos sean quienes me traigan las respuestas”.

De hecho, los líderes del siglo XXI destacan precisamente por su capacidad para crear y gestionar equipos diversos, multidisciplinarios y autónomos. A menudo, incluso trabajando en remoto y virtualmente desde distintas geografías, colaborando como socios externos de la organización o aportando sus conocimientos como profesionales independientes. De hecho, el próximo reto directivo será el de liderar y motivar a los equipos en unas condiciones de mayor autonomía, flexibilidad y virtualidad que pueden diluir en cierta medida su presencia y visibilidad, para lo que será necesario que cuenten con una elevada capacidad comunicativa y relacional —tanto presencial como digital—, que estén abiertos al cambio y dispuestos a abrazar las nuevas tecnologías, y que sean capaces de dar dirección y de desarrollar la empatía, el sentido de propósito y el compromiso de los empleados en entornos laborales mucho más fragmentados, dispersos y digitalizados.

**Proposición 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.

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

La mayor complejidad e interdependencia que se deriva de los cambios en el entorno analizados, así como la hiperconvergencia de tecnologías e industrias y el mayor escrutinio público al que se ven sometidas las empresas, gracias al empoderamiento del consumidor y a la presión que ejercen otros *stakeholders*, obligan a las empresas a estar mucho más pendientes de lo que sucede más allá de sus propios límites. Hoy, más que nunca, cobra sentido el dicho de que “no es posible dirigir una empresa desde un despacho”.

De entrada, la concepción de la empresa como una entidad al servicio de un conjunto amplio de grupos de interés, y no solo dedicada a ganar dinero para retribuir a sus accionistas, implica adoptar una visión holística de la organización y un enfoque de gestión mucho más amplio. La creación de relaciones de confianza con los distintos *stakeholders* de la organización obliga a los directivos a analizar las decisiones empresariales desde múltiples perspectivas (en realidad, tantas como grupos de interés se pretende satisfacer) y a sopesar detenidamente las implicaciones y los efectos —a menudo contrapuestos— sobre cada una de las partes afectadas. Y todo ello hace que los directivos sientan que su actividad está hoy caracterizada por una “mucho mayor proyección externa” y por la constante “atención al impacto de las decisiones en los distintos *stakeholders*”, según ellos mismos relatan. “Hoy en día, un director general tiene que estar mucho más abierto al exterior que le rodea de lo que estaba antes, cuando su gestión probablemente estaba mucho más dedicada al interior de la compañía, a la mejora de procesos, al desarrollo de innovaciones... Hoy en día tiene que hacer esto, pero si no está imbricado en la sociedad, tanto a nivel personal

como a nivel de captar e integrar esos mensajes en la compañía, probablemente no está haciendo el trabajo que debería hacer”

De hecho, en nuestra investigación hemos constatado que la atención a los distintos *stakeholders* y la comunicación institucional cada vez ocupan más tiempo directivo. Y ya se sitúa entre las máximas prioridades en la agenda directiva, prácticamente al mismo nivel que la atención a los clientes, la sostenibilidad o la digitalización. La mayor parte de los directivos entrevistados decían dedicar ahora mucho más tiempo que antes a mantener una comunicación intensa y fluida con los distintos grupos de interés, lo que les ha llevado a tener que realizar “muchísima más comunicación, tanto interna como externa”.

Pero la atención a los distintos *stakeholders* y la exigencia de una mayor transparencia y comunicación no son los únicos factores que han motivado la necesidad de adoptar una gestión más abierta y orientada al exterior por parte de las empresas y sus directivos.

El mayor reto que afrontan hoy los directivos, según se desprende de nuestras entrevistas, es el de asegurar la competitividad presente y futura de la organización, lo que incluye la adaptación o transformación estratégica del modelo de negocio (nuevos clientes, nuevos competidores, cambios en las dinámicas del mercado), la gestión de la innovación, y el desarrollo de la rapidez, la flexibilidad y la adaptabilidad necesarias para seguir siendo competitivos. Y para encarar ese reto los directivos necesitan ahora estar mucho más pendientes de lo que ocurre más allá de los propios contornos de la organización.

Los cambios en los hábitos y preferencias del consumidor, el movimiento de un competidor, la irrupción de modelos de negocio alternativos o de productos sustitutivos, la aparición de una tecnología disruptiva, los cambios regulatorios... e incluso una pandemia global. Son factores externos que pueden poner en jaque la evolución del negocio más consolidado, por lo que conviene tener siempre el radar bien activado. Idealmente, para tratar de anticiparlos. Y si eso no es posible (difícilmente se puede prevenir una pandemia global) por lo menos para preparar una respuesta ágil y adecuada a cualquier contingencia que se presente.

Por supuesto, no es ninguna novedad que los directivos tengan que estar pendientes de lo que ocurre fuera de sus despachos. Pero la globalización, la digitalización y el desarrollo de nuevas tecnologías han multiplicado exponencialmente el número de conexiones e interacciones que puede desencadenar cualquier movimiento susceptible de afectar a la evolución del negocio. Algo así como el “efecto mariposa”, pero elevado ahora a la enésima potencia. Porque, como bien decía uno de los directivos entrevistados, “todo es más complejo e interdependiente”.

Aunque no se trata solo de prevenir o reaccionar ante posibles amenazas que puedan comprometer la evolución del negocio, sino también de detectar y aprovechar las

oportunidades de crecimiento y progreso que se puedan derivar de la interacción con terceras partes. Porque el progreso de una organización no siempre llega a través del crecimiento orgánico, por más excelentes que sean sus operaciones y por más sólido que sea su modelo de negocio. A menudo el talento, la creatividad, la innovación y las oportunidades de crecimiento no están en el seno de la propia organización y hay que salir a buscarlos fuera. En palabras de uno de los CEOs entrevistados, “necesitas conocer ecosistemas más amplios”. Y lo argumentaba así: “hemos pasado de modelos de negocio auto-contenidos y estables en el tiempo a ecosistemas más amplios y que requieren de un trabajo mucho más conectado con el de otros jugadores”. La capacidad de construir alianzas estratégicas con terceros, de reaccionar rápidamente a cualquier cambio en la demanda o en las dinámicas del mercado, de construir una red de conexiones y relaciones que permita movilizar los recursos necesarios en cada momento —económicos, tecnológicos, humanos—, no solo dentro de la organización, sino más allá de sus propios límites, son habilidades cada vez más necesarias en el día a día del director general.

De ahí la importancia de contar con un equipo directivo capaz de detectar e interpretar a tiempo las señales de cambio, sensible y atento a las derivadas empresariales que puedan tener las transformaciones sociales, económicas o culturales de su tiempo. Y de tejer una red de contactos diversos, un *networking* heterogéneo, que contribuya a aumentar el “capital social” de la compañía. Un “capital social” entendido, no en el sentido contable del término, sino en el sentido sociológico, como la capacidad de acceder a recursos a través de las relaciones y de las conexiones para construir relaciones de desarrollo.

***Proposición 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.

## 5) Foco en las personas y en su desarrollo

En un escenario marcado por el cambio constante y la hiperespecialización del conocimiento la competitividad ya no la dan el tamaño de la empresa o su músculo financiero, como ocurría en épocas anteriores, sino la agilidad estratégica necesaria para adaptarse a los cambios y transformarlos en oportunidades de crecimiento. Y alcanzar esa agilidad estratégica depende en gran medida de la calidad, la versatilidad, la capacidad de adaptación, la motivación y el compromiso del talento. Porque, como certeramente apuntó uno de los directores entrevistados, “todo se puede comprar o alquilar menos un equipo unido y motivado”.

En entornos con una alta velocidad de cambio y plenamente inmersos en una nueva revolución industrial, las empresas priorizan el único elemento que les puede atribuir valor a largo plazo: su capital humano (Apascaritei y Elvira, 2018). Un movimiento consecuente con la idea de que el capital humano es clave para la rentabilidad y el éxito de las empresas, algo que ya han corroborado empíricamente varios estudios en las últimas décadas (IBM Institute for Business Value, 2015; Crook *et al.*, 2011; y Jiang *et al.*, 2012).

En términos de capital humano, los principales retos que afrontan las empresas tienen que ver con las nuevas tecnologías y la transformación digital, la diversidad generacional y geográfica de los empleados, y la captación de un talento cada vez más escaso.

Muchas empresas ya están llevando a cabo cambios profundos en áreas críticas para la gestión del talento como los sistemas de reclutamiento y selección de personal, los mecanismos de compensación, los planes de formación y desarrollo, el *coaching* y la evaluación del desempeño (Capelli y Tavis, 2018), para adaptarse a las nuevas demandas de la fuerza laboral y maximizar su potencial de desarrollo y nivel de compromiso o *engagement* con la organización. Esa es la idea detrás del concepto de “experiencia del empleado” (*Employee Experience*) que tanto se ha popularizado en los últimos años. Un concepto que, de forma análoga al de “experiencia del consumidor”, busca conseguir los mayores niveles de satisfacción a lo largo de todas y cada una de las etapas de su relación con la organización. Desde su primer contacto con la marca del empleador y su eventual aplicación en los procesos de selección de la compañía hasta su desvinculación y salida de la misma, es decir, abarcando todas las fases del proceso: la atracción, la captación, la retención e incluso la fidelización una vez terminada la relación contractual (muchas empresas fomentan la creación de grupos y redes de *networking* entre sus ex empleados).

En nuestras entrevistas con directivos hemos observado que las empresas utilizan como principal reclamo para la atracción de talento la propia marca del empleador — realizando atributos como el ADN y los valores de la empresa, la reputación corporativa, el liderazgo sectorial, el *expertise*, la capacidad de innovación o el compromiso social —, el recorrido para el talento, la dimensión internacional de la compañía, el ambiente

de trabajo y, por supuesto, también la oferta salarial y el paquete retributivo. Son, todos ellos, aspectos que ciertamente valoran los potenciales candidatos. Sin embargo, es importante resaltar que las nuevas generaciones de empleados no tienen las mismas expectativas que las generaciones precedentes, y su idea de “éxito profesional”, “oportunidades de desarrollo” o “remuneración atractiva” dista mucho de la que tenían sus predecesores. Para empezar, y como decía uno de los CEOs entrevistados, ellos “no se casan con la empresa, sino con el proyecto”. En efecto, buscan crecer profesionalmente contribuyendo con su trabajo en proyectos diversos y variados, que les empujen a asumir nuevos retos y a descubrir y desarrollar sus fortalezas. Y no dudan en cambiar de trabajo si el que tienen no les permite enriquecer su trayectoria profesional. Lo de trabajar toda la vida en una misma empresa, haciendo carrera a la espera de una promoción que les permita ir escalando lentamente por el organigrama, claramente no va con ellos. Necesitan ver en todo momento cuál es su contribución al proyecto y esperan ver los resultados de sus esfuerzos pronto. No quieren esperar a la clásica revisión anual para evaluar sus logros y progresos, sino que esperan un *feedback* constante por parte de sus supervisores. Algo de lo que ya han tomado nota muchas empresas, que han declarado oficialmente la muerte de los “*annual reviews*” (Cunningham y McGregor, 2015) y trabajan ahora con sistemas de evaluación permanente del rendimiento mucho más frecuentes y dinámicos. En nuestra investigación, sin embargo, hemos observado que todavía son una amplia mayoría las empresas que siguen utilizando la revisión anual para la evaluación del desempeño. Aunque muchas ya son conscientes de la necesidad de integrar sistemas de evaluación más ágiles y continuados.

En cuanto a la retribución y a los sistemas de compensación y beneficios, también se impone una revisión y actualización. Para las nuevas generaciones de empleados el salario es importante, claro, pero no es la única razón, ni siquiera la primera, por la que eligen un trabajo u otro. Consideran, por encima de la retribución, las oportunidades de desarrollo (Stein y Martín, 2016). Más allá de la nómina, valoran mucho los beneficios adicionales y las compensaciones no monetarias. Y, muy especialmente, los que les facilitan la conciliación entre su vida profesional y su vida personal: bajas maternales y paternales retribuidas y extendidas más allá de lo que exige la ley, horas o días libres pagados, medidas de flexibilidad horaria y facilidades para teletrabajar, reembolso de los gastos de desplazamiento... Otro tanto ocurre con los mecanismos de recompensa y reconocimiento por los éxitos obtenidos: ¿despacho propio? ¿secretaría personal? ¿coche de empresa? Todo eso suena muy del siglo pasado. Ellos prefieren que se les premie y reconozca dejándoles elegir en qué proyectos y con qué equipos trabajar, ofreciéndoles mayor autonomía y flexibilidad para organizar su jornada de trabajo o financiándoles un programa de formación superior específico y adaptado a sus intereses personales y profesionales, por ejemplo.

Con todo, las tendencias en gestión de personas apuntan hacia una mayor preponderancia de las motivaciones intrínsecas y trascendentes: lo que buscan los empleados en un trabajo es, principalmente, sentirse motivados, valorados y realizados

con lo que hacen. Las motivaciones extrínsecas (el salario, un reconocimiento, una promoción) siguen siendo importantes, pero las motivaciones intrínsecas (el aprendizaje, el deseo de superarse, la satisfacción por el trabajo realizado) e incluso las trascendentes (ayudar a otros a progresar, contribuir a mejorar la sociedad) juegan un papel importantísimo a la hora de reforzar la motivación y el compromiso de los empleados para que den el máximo de sí mismos y, además, lo hagan a gusto. Sintiendo parte un proyecto empresarial con una filosofía y unos valores que comparten y apreciando exactamente cuál es su aportación al mismo.

Según un estudio de McKinsey, cuando los empleados encuentran una mayor motivación intrínseca están un 32% más comprometidos con su trabajo y un 46% más satisfechos con su empleo (McKinsey, 2012). Mejorar ese compromiso, ese *engagement*, es ahora la prioridad de las compañías que han comprendido que la clave del éxito empresarial reside en el talento, los conocimientos, la creatividad y la actitud de sus empleados. Y, entre los directivos que hemos entrevistado, son muchos los que han destacado los esfuerzos que se están realizando para “mejorar el desarrollo de las personas que integran la organización” (*people development*) que, aseguran, “han pasado a convertirse en la máxima prioridad de los máximos ejecutivos de la compañía”.

Entre los CEOs entrevistados hemos apreciado, efectivamente, la voluntad de dar cada vez mayor importancia al factor humano y de poner a las personas primero (*‘People First’*) en las decisiones que toman. Y de buscar activamente el bienestar de los empleados para fortalecer su motivación y compromiso “a través de la empatía y mediante el sentido de lo que hacemos”. De nuevo, la importancia del propósito. Por supuesto, para tener la fotografía completa necesitaríamos conocer las valoraciones y opiniones de sus subordinados al respecto. Pero, en cualquier caso, el cambio en el discurso es una realidad incontestable.

Los CEOs y supervisores son quienes ejercen una mayor influencia e impacto sobre la relación de los trabajadores con las organizaciones para las que trabajan. En sus manos está, por tanto, buena parte del éxito que tenga la compañía (o no) para detectar, captar y retener al mejor talento, tanto interno como externo. Y eso pasa por lograr un adecuado balance entre el reto y el riesgo, retando y desafiando a los colaboradores para que asuman nuevas responsabilidades, dándoles el apoyo y los recursos que necesitan para desarrollarse profesionalmente y progresar en sus carreras. Por adoptar un estilo de dirección basado en el *coaching*, que contribuya a desarrollar las capacidades y competencias de los equipos dotándoles de mayor autonomía y capacidad de gestión. Y por liderar de acuerdo con un propósito común que asegure la motivación, el compromiso y la unidad de acción de todos y cada uno de los implicados.

### **Proposición 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.

## **6) Importancia de la capacitación y del aprendizaje organizativo**

La intensidad y la ubicuidad de la competencia en un mercado globalizado, los avances tecnológicos y la rápida evolución de los cambios en los hábitos y preferencias del consumidor sitúan a las organizaciones ante la necesidad de adquirir constantemente nuevos conocimientos y capacidades. Cuando la única constante es el cambio, la capacidad para adaptarse a él, de aprender e incorporar las habilidades individuales y colectivas necesarias para navegar en las nuevas condiciones, es definitivamente lo que marca la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Los teóricos del *management* hace tiempo que introdujeron el concepto de “aprendizaje organizativo” (Cangelosi y Dill, 1965; y Nonaka, 1994) y desarrollaron la teoría de las organizaciones que aprenden o “*learning organizations*” (Senge, 1990). Pero es ahora, probablemente, cuando esas tesis empiezan a hacerse de verdad un hueco en las organizaciones y en la agenda de quienes las dirigen. Porque ya no basta con “aprender”, sino que hay que “aprender a aprender”. Es decir, desarrollar a nivel individual lo que en el ámbito de la psicología se denomina la *metacompetencia* del aprendizaje, esto es, una competencia que es tan poderosa que influye sobre la capacidad de la persona para adquirir otras competencias (Briscoe y Hall, 1999). Y, a nivel organizacional, encontrar los sistemas y mecanismos, sean más formales o informales, para generar nuevos conocimientos y conseguir que fluyan, se compartan, se actualicen y se perfeccionen de forma sistemática. Porque los conocimientos y las

capacidades pueden caducar y, de hecho, caducan. Y más rápido aun en entornos complejos y dinámicos como los que las empresas enfrentan actualmente. Por eso las organizaciones necesitan personas que puedan aprender continuamente y reciclarse constantemente. Pero, ¿cómo lograrlo?

El primer paso, imprescindible, es crear un entorno de seguridad y confianza en el que los empleados puedan experimentar y fallar, para lo que se necesita desarrollar un mayor grado de tolerancia al error. La idea es instaurar una cultura corporativa a imagen y semejanza de la que se puede encontrar en ecosistemas altamente emprendedores e innovadores como Silicon Valley, donde hizo fortuna el lema “*Fail fast, fail often*”: “Fracasa rápido y a menudo”. Al fin y al cabo, la experiencia es la mejor base para casi cualquier proceso de aprendizaje.

Por supuesto, las organizaciones deben hacer un esfuerzo continuo y sostenido en el tiempo para reforzar las capacidades de sus empleados invirtiendo en programas de formación y desarrollo para asegurarse, no solo de que cuentan con los recursos necesarios para llevar a cabo sus tareas y responsabilidades, sino de que puedan progresar en sus carreras. Programas que además, y como ya se ha mencionado, suponen uno de los grandes reclamos que pueden utilizar las empresas para atraer y fidelizar al mejor talento disponible.

Pero existen también otras formas de impulsar la creatividad, la innovación y el aprendizaje organizativo. Y algunas ni siquiera cuestan dinero. Las empresas más competitivas e innovadoras, por ejemplo, fomentan la comunicación a todos los niveles para estimular el intercambio de ideas y favorecer el aprendizaje de toda la organización. Sin una buena comunicación, es imposible desarrollar la inteligencia colectiva. Algunas empresas han optado incluso por adaptar sus instalaciones, eliminando barreras arquitectónicas y sustituyendo los despachos cerrados por espacios diáfanos y abiertos, para reforzar esa idea de transparencia, accesibilidad y libre circulación de ideas. Y, aunque eso puede ayudar, lo verdaderamente importante es que la comunicación sea transversal, ágil y fluida, y que la información y el conocimiento acumulados sean de libre acceso para todo el personal (atrás quedaron los tiempos en que todo era de acceso restringido o confidencial), para que todos puedan aprender de todos.

Precisamente esa idea, la de aprender todos de todos, es la que está detrás de las iniciativas que se han llevado a cabo muchas empresas para incorporar el *coaching* y el *mentoring* en sus estrategias de formación. Una forma más de impulsar el aprendizaje colectivo, aprovechando en este caso la variedad y diversidad de perfiles que conviven en las organizaciones para reforzar las capacidades de sus miembros mediante los conocimientos y la experiencia que aportan sus propios colegas.

Sin olvidar, claro, la necesidad de aprender constantemente del propio consumidor para seguir siendo competitivos. Porque el consumidor ha cambiado mucho, pero sigue siendo absolutamente prioritario para las empresas y la razón última por la que existen

(en realidad, eso parece casi lo único que no ha cambiado en los últimos años). Así lo expresaron los directivos consultados, muchos de los cuales manifestaron también que una de sus grandes prioridades es seguir avanzando en la construcción de una cultura corporativa totalmente orientada hacia el consumidor (*“customer-centric”*), que les permita situar al cliente en el centro de todas las decisiones para entender y satisfacer mejor sus necesidades e incluso ser capaces de anticiparse a ellas.

Porque el cliente ya hace tiempo que no es un sujeto pasivo que compra la oferta, sino que contribuye de forma activa a la configuración de la misma: decide mediante sus actos de consumo qué marcas y productos satisfacen mejor sus necesidades y representan mejor sus valores; elige dónde, cómo y cuándo comprar; comparte información, opiniones y experiencias sobre productos y servicios con otros usuarios en Internet; interactúa con las marcas en las redes sociales e incluso participa en la co-creación de productos u ofertas cuando las marcas se lo proponen; y, en fin, genera todo tipo de interacciones con las que va proporcionando distintos *insights* de gran valor que las empresas tratan de incorporar a su propuesta de valor para mejorar y afinar sus estrategias de negocio.

Precisamente ahora muchos directivos se encuentran en pleno proceso de decidir cómo incorporar y asimilar la analítica avanzada y la inteligencia de los datos en sus procesos, conscientes de que el Big Data, la Inteligencia Artificial y el *machine learning* revolucionarán —de hecho, ya lo están haciendo— sus estrategias de negocio. Y ya prevén, según nos contaron en las entrevistas, que la dedicación a las personas y a la asimilación de todos estos cambios operativos ocuparán buena parte de su tiempo en un futuro próximo. Otro reto mayúsculo que se les plantea en términos de capacitación y aprendizaje organizativo.

Muchos directivos a los que hemos entrevistado comentaban que, con frecuencia, lo difícil no es tanto la incorporación de nuevos conocimientos y capacidades como asimilar e integrar el cambio de mentalidad que a menudo implican. El ejemplo más representativo lo tenemos en el proceso de transformación digital en el que están inmersas prácticamente todas las compañías: lo realmente difícil no es incorporar la tecnología al puesto trabajo, que también, sino aprender a trabajar de una manera distinta a como se hacían las cosas cuando todo era más analógico. O sea, vencer la natural resistencia al cambio, romper con las viejas dinámicas, incorporar nuevos métodos de trabajo, acostumbrarse a nuevos procesos, etc. De ahí que muchos de ellos estén ahora preocupados y ocupados en “incorporar la tecnología sin olvidar a las personas”.

La proximidad, la empatía y el ejemplo del líder son absolutamente esenciales para abordar con éxito cualquier cambio organizativo o transformación estratégica. Los máximos ejecutivos de la compañía no solo deben demostrar curiosidad, capacidad de aprendizaje y apertura al cambio, sino que deben ayudar a sus organizaciones a desarrollar la capacidad para adaptarse e incluso de promover el cambio, desafiando el

*statu quo* e invitando a los demás a hacer lo mismo para tratar de encontrar soluciones imaginativas a los problemas o nuevos enfoques que permitan alcanzar cotas más altas de creatividad e innovación.

Eso no siempre tiene que ver con la incorporación y asimilación de nuevos conocimientos técnicos y procesos operativos. El aprendizaje organizativo pasa también por apoyar el desarrollo de las llamadas *soft skills* de toda la organización, es decir, de aquellas competencias que facultan a las personas para moverse en su entorno, trabajar bien con otros y realizar un buen desempeño: (empatía, capacidad para trabajar en equipo, flexibilidad, integridad...). Y muy especialmente de las comúnmente consideradas como “no automatizables”, como la capacidad de liderazgo, el aprendizaje adaptativo, la comunicación efectiva y persuasiva, el sentido crítico o la contextualización, ya que en un contexto de rápido crecimiento de la Inteligencia Artificial y de progresiva automatización de tareas, serán este tipo de habilidades —las que difícilmente pueden replicar las máquinas— las que marcarán la diferencia.

**Proposición 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. 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

En un mercado de consumo como el actual, caracterizado por la inmediatez, la conveniencia y la omnicanalidad de la oferta, y en el que la tecnología, las tendencias y las formas de comprar evolucionan muy deprisa, la velocidad se ha convertido en un elemento crítico para la competitividad de las empresas. En los últimos años muchas grandes compañías han visto como rivales mucho más pequeños, pero también mucho más ágiles, les han ganado la partida en el mercado porque han sido más rápidos detectando los cambios en los gustos y preferencias del consumidor, diseñando

estrategias de marketing y ventas efectivas o innovando, testando y lanzando nuevos productos. Pero han aprendido la lección, y ahora tratan de reinventarse como organizaciones más rápidas, flexibles y adaptables.

Sin embargo, acelerar el metabolismo de la organización para articular una respuesta rápida y ágil a los retos del mercado no es fácil. Porque aumentar el ritmo de gestión y la velocidad a la que se toman las decisiones pasa inevitablemente por introducir cambios en los métodos de trabajo, en las estructuras organizativas y en las formas de aprovechar el talento.

Respecto a las formas de trabajar, a menudo el primer paso consiste en acelerar y delegar la toma de decisiones empoderando a personas y equipos para que asuman mayores responsabilidades. Es decir, fomentando la iniciativa individual, animando a las personas a aplicar su propio criterio, y favoreciendo el emprendimiento colectivo mediante la creación de grupos de trabajo que cuenten con la autoridad y los recursos necesarios para poder llevar a cabo sus ideas.

Otro requisito indispensable para ganar velocidad es eliminar lo superfluo, todo que aquello que no aporta valor y resta dinamismo a las organizaciones: reuniones demasiado largas, con demasiadas personas y con un orden del día demasiado extenso; eventos y viajes innecesarios; trámites burocráticos prescindibles; procedimientos excesivamente farragosos... “En las empresas rápidas y ágiles, hay más personas actuando y menos personas alimentando la bestia de la burocracia” (De Smet *et al.*, 2020).

Y, por supuesto, integrar las nuevas herramientas de trabajo colaborativo, a menudo virtuales y en tiempo real (videoconferencias, redes sociales, chats, aplicaciones en la nube, plataformas de *e-learning*...), aprender a funcionar con modelos de trabajo híbridos (aquellos que combinan el trabajo presencial en el centro corporativo con el trabajo remoto desde casa o desde ubicaciones alternativas) y adoptar nuevos enfoques y metodologías tanto en la resolución de problemas como en la innovación y el desarrollo de productos (como el *design thinking* o la metodología *scrum*, por citar un par de ejemplos).

Finalmente, las nuevas formas de trabajar deben contemplar también la posibilidad de establecer acuerdos estratégicos con terceros. La elevada tasa de innovación tanto en tecnología como en modelos de negocio, por si sola, hace prácticamente imposible que una empresa pueda hacerlo todo por si misma y contando únicamente con sus recursos internos. Pero además, el mundo conectado está rompiendo las fronteras tradicionales entre sectores e industrias, entre compradores y proveedores, entre fabricantes y distribuidores e incluso entre empleadores y empleados (algo de lo que ya nos advertía Elisabeth Moss Kanter), por lo que cada vez es más importante saber encontrar y trabajar con socios externos que ayuden a la empresa a lidiar con el ritmo de cambio, la complejidad y las disrupciones.

Estas nuevas formas de trabajar, más ágiles y rápidas, requieren de una arquitectura organizativa diferente, muy alejada de la que se deriva de la aplicación del clásico organigrama. Las estructuras jerárquicas y piramidales tienden a sustituirse por estructuras más planas, para eliminar barreras y romper silos entre departamentos y favorecer una cooperación más transversal entre ellos. Además, las tareas y proyectos se organizan en grupos de trabajo multifuncionales, más pequeños, ágiles y enfocados, que trabajan juntos en la consecución de un conjunto de objetivos específicos, que se controlan y se miden para asegurar que se toman las decisiones adecuadas y se obtienen los resultados deseados.

A menudo, adoptar estos cambios hace que sea necesario redistribuir el talento, reubicando perfiles y responsabilidades, e invertir en la capacitación y la adquisición de nuevas habilidades y competencias por parte de la plantilla. Una buena ocasión para detectar el talento oculto y dejar que emerjan los futuros líderes: aquellos que demuestren su capacidad de adaptarse rápidamente, de tomar decisiones y ejecutarlas con agilidad, de liderar y asumir nuevos retos a pesar de la incertidumbre, serán sin duda firmes candidatos.

Muchos directivos a los que entrevistamos coincidieron en señalar la aceleración del ritmo de gestión como uno de los grandes cambios que han tenido que asumir en los últimos años en su día a día al frente de las organizaciones que dirigen. “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, ya que una perfecta decisión tomada tarde ha puesto a tu empresa fuera del mercado”, comentaba una de las consejeras delegadas entrevistadas.

Los directivos tienen que tomar cada vez más decisiones, y además tienen que tomarlas rápido. Pero lo urgente no siempre es lo más importante. Los mejores CEOs lo saben, como saben también que hoy en día es imposible —y un gran error— tratar de controlarlo todo. Por lo que se apoyan en sus equipos y en sus colaboradores más estrechos, delegando funciones para concentrarse en lo esencial: modelar una visión de futuro que sea excitante y desafiante para el equipo y empoderar a otros para que la hagan realidad. “Me dedico más a hacer de *coach* y a animar y apoyar a los equipos, que a hacer o decir los otros lo que tienen que hacer”.

Dedican la mayor parte de su tiempo a las personas, priorizando el contacto directo y muy fluido con los colaboradores, y evitando las reuniones demasiado extensas y poco productivas. Y utilizan la agilidad e inmediatez de las nuevas tecnologías y herramientas de comunicación para estar permanentemente en contacto con sus equipos. En nuestra investigación, prácticamente todos los directivos entrevistados coincidieron en señalar que la tecnología ha multiplicado y reforzado esa comunicación. Pero mientras algunos piensan que el contacto cara a cara sigue siendo esencial, otros apenas ven diferencias entre reunirse presencialmente o compartir y

debatir ideas a través de un grupo de WhatsApp creado a tal efecto o de una videollamada.

Porque los mejores líderes siempre comunican. Comunican mucho. Saben que la comunicación es fundamental para asegurar la correcta implantación de la estrategia y una herramienta indispensable para motivar y desarrollar equipos. Es lo que permite coordinar el trabajo y las funciones de los distintos departamentos, equipos o unidades de negocio para evitar que actúen como compartimentos estancos. Sin comunicación, se malbaratan oportunidades y sinergias. Y es también lo que asegura la unidad de acción, la alineación de incentivos y la consistencia con los valores corporativos y el propósito institucional de la compañía.

Sin olvidar que a menudo se comunica más con lo que se hace que con lo que se dice. El papel de los líderes y supervisores en la aceptación y asimilación del cambio es crucial, por lo que deben liderar con el ejemplo y personalizar el cambio que desean ver en sus colaboradores.

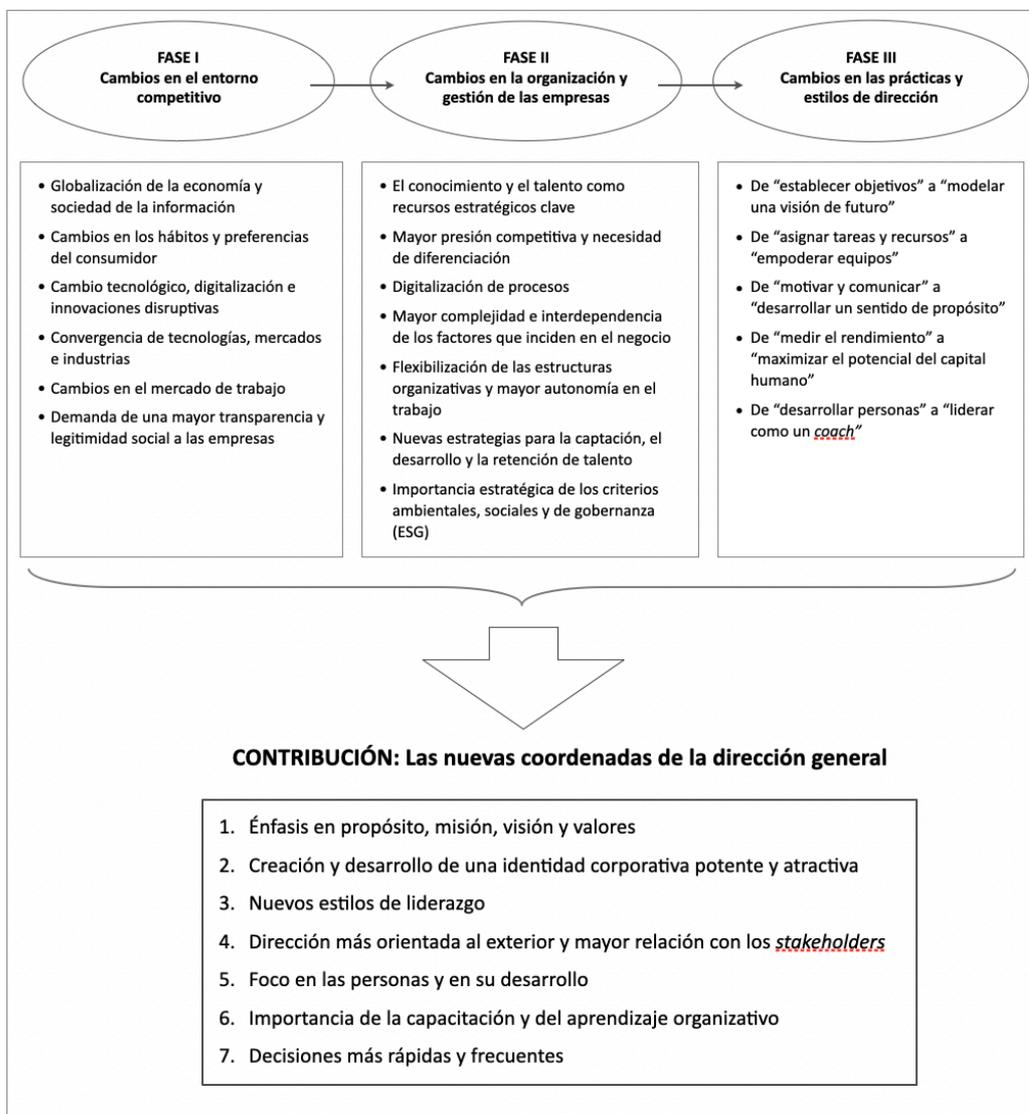
En resumen, las organizaciones que deseen moverse más deprisa deben motivar a sus empleados para que estén dispuestos a actuar. Y eso requiere que los líderes y supervisores ayuden a su fuerza de trabajo a mejorar su capacidad ejecutiva. ¿Cómo? Ofreciendo programas de capacitación específicos y adaptados, asegurándose que los incentivos están correctamente diseñados y alineados, y estableciendo mecanismos de reconocimiento y recompensa. Es decir, una vez más, haciendo todo lo posible por maximizar el potencial humano de sus colaboradores, ya que esa es la clave para construir organizaciones ágiles, flexibles y resilientes, capaces de resistir a cualquier envite del mercado y de sobrevivir a largo plazo.

***Proposición 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 figura 7.1. resume e ilustra todo el proceso de investigación que hemos llevado a cabo, así como la propuesta de actualización de los roles y prioridades directivos que hemos elaborado a partir de los resultados obtenidos.

**Figura 7.1. Resumen de la investigación y contribución**



Fuente: Elaboración propia

## RESUMEN

En este capítulo hemos trasladado los principales resultados que se desprenden de nuestra investigación a una serie de proposiciones para la adecuación de los roles y prioridades de la alta dirección a las nuevas exigencias del panorama competitivo y a las tendencias que se imponen en la organización y gestión de las empresas. Unas proposiciones que, a nuestro entender, definen las nuevas coordenadas de la dirección general y que hemos elaborado con el propósito de ofrecer a los directivos una guía práctica para dirigir con éxito en entornos muy cambiantes, dinámicos y volátiles.

En el siguiente y último capítulo de nuestro trabajo expondremos la principal conclusión que se desprende de nuestras investigaciones, razonaremos la contribución realizada al ámbito de organización y gestión de empresas, señalaremos las inevitables limitaciones de nuestro trabajo y esbozaremos las futuras líneas de investigación que sugiere.



# Capítulo 8. Conclusiones

## 8.1. Conclusión del trabajo

Nuestro trabajo propone una revisión y actualización de las tareas básicas del director general, fundamentada tanto en la investigación académica más reciente como en la evidencia empírica, que concluye en la definición de unas nuevas coordenadas para la dirección general adaptadas a la realidad competitiva del siglo XXI, caracterizada por el cambio constante, la complejidad, la volatilidad y la incertidumbre.

Estas nuevas coordenadas parten del análisis de los roles tradicionales del directivo —y particularmente de los descritos por Peter Drucker en 1964, que han marcado la pauta en la mayoría de organizaciones durante buena parte del siglo XX—, pero también de la constatación de que éstos están evolucionando para adaptarse a los cambios en el entorno y en las formas de organización y gestión de las empresas.

En este trabajo hemos analizado estos cambios y sus derivadas en la función directiva a partir del conocimiento que nos aporta la literatura académica más reciente sobre el rol del director general, y los hemos observado también de primera mano en nuestras entrevistas con altos directivos. Además, y dado que las empresas más avanzadas ya han iniciado la transformación, también hemos podido recopilar numerosas evidencias empíricas que avalan la efectividad y la traslación a resultados medibles de las líneas de actuación propuestas.

Respecto a las aportaciones de otros autores y estudios sobre el tema que nos ocupa —y en especial respecto a las investigaciones de Llopis y Ricart (2013), a las que nuestro trabajo pretende dar continuidad—, nuestra investigación aporta nuevos *insights* de conocimiento, mayoritariamente respaldados por la evidencia científica, sobre cómo los directivos más eficaces abordan cuestiones esenciales para la competitividad y supervivencia de sus empresas como son la definición de una visión de futuro que oriente estratégicamente los pasos de la compañía, la constante adaptación de su modelo de negocio, el enfoque centrado en las personas, y el correcto encaje de todo ello en una estrategia institucional que dé sentido, dirección y coherencia al esfuerzo de todos sus miembros. Ya sabíamos que esas eran sus prioridades esenciales. Pero ahora sabemos, además, cómo las hacen operativas y cómo las adaptan a la realidad de su día a día en las organizaciones que lideran.

Nuestra conclusión, en definitiva, es que la realidad competitiva del siglo XXI impone nuevas prácticas, estilos y enfoques de dirección. Con estas nuevas coordenadas lo que pretendemos, en última instancia, es ofrecer una guía práctica que pueda servir como punto de referencia para los máximos responsables de la gestión de las organizaciones.

## 8.2. Limitaciones

Los resultados de nuestro trabajo de investigación están inevitablemente condicionados por ciertas limitaciones que es preciso reseñar.

En primer lugar está el tamaño modesto y la representatividad limitada de la muestra de directivos con la que hemos trabajado para realizar nuestro trabajo de campo. Una cincuentena de altos directivos no permite hacer un análisis estadístico relevante ni extraer conclusiones extrapolables a una población tan amplia como la que forman los millones de personas en el mundo que ostentan posiciones de liderazgo en sus organizaciones. De hecho, esa es la principal razón por la que hemos elegido el análisis cualitativo, y no el cuantitativo, para evaluar sus respuestas. Un análisis que implica, por tanto, una doble subjetividad: la de los propios directivos al responder a nuestras preguntas, que lo hacen en base a sus opiniones y percepciones personales; y la nuestra, al elegir cómo plantear las preguntas e interpretar las respuestas.

En segundo lugar, están las dudas lógicas sobre la sinceridad y coherencia de las respuestas obtenidas. No tanto porque los directivos pretendan falsear la realidad a conciencia, sino porque como seres humanos también están condicionados por sus propios sesgos. El discurso del cambio que pregonan los expertos en *management*, las firmas de consultoría, los académicos, los propios CEOs y también nosotros, aquí y ahora, sin duda está calando en la mente de los directivos. Así lo hemos constatado una y otra vez en nuestro trabajo con ellos. Sin embargo, y como bien sabemos, “del dicho al hecho hay un trecho”. Que tengan la intención, incluso la firme voluntad, de ir adoptando todos los cambios reseñados no significa que lo hayan conseguido. Pero ya es un primer paso.

En tercer y último lugar, y ahora en relación a la investigación bibliográfica que hemos llevado a cabo a partir de la revisión de la literatura más reciente relacionada directa o indirectamente con tema que nos ocupa, somos perfectamente conscientes de que hemos tratado cuestiones muy diversas y de gran impacto y trascendencia. Fenómenos globales y sus derivadas en el ámbito de la dirección que por si solos merecerían, no una, sino varias tesis doctorales. Así que, a pesar de haber intentado ser rigurosos y muy selectivos, nuestro análisis de los cambios en el entorno competitivo y de los cambios en la organización y gestión de las empresas debe entenderse como una contextualización, y no como una investigación exhaustiva, de los factores que han motivado y condicionado la evolución de las prácticas y los estilos de liderazgo, que es el auténtico foco de atención de nuestro estudio.

### 8.3. Futuras líneas de investigación

Si algo hemos aprendido realizando este trabajo es que los directores ejecutivos más eficaces son aquellos capaces de adaptarse a las exigencias que imponen los constantes cambios en el entorno. En este sentido, la pandemia ha resultado ser una auténtica prueba de fuego. Los directivos y sus organizaciones han tenido que ir ajustando sobre la marcha, y prácticamente de la noche a la mañana, sus modelos operativos, la organización de sus recursos humanos, la relación con sus clientes y proveedores... La gran pregunta es, ¿cuáles de los cambios que han tenido que aplicar han llegado para quedarse? ¿Y en qué medida se impondrán?

En nuestra opinión, habrá que esperar todavía un poco para poder valorar los efectos del Covid-19 a medio y largo plazo. Al cierre de este trabajo, y pese al avance de las campañas de vacunación en la mayoría de países desarrollados, la OMS no ha levantado la declaración de pandemia mundial, ni se prevé que lo haga pronto. Así que, por descontado, una de las líneas de investigación que habrá que abordar en el futuro será la del impacto de la “nueva normalidad” en el trabajo de la alta dirección.

Los primeros estudios que han abordado esta cuestión, que ya los hay, apuntan hacia la aceleración y consolidación de transformaciones que, si bien ya estaban en marcha antes de la pandemia, con su estallido habrían recibido el espaldarazo definitivo.

Quizá el caso más evidente sea el de la aceleración del proceso de digitalización de las empresas. Según los datos de KPMG, el 80% de los CEOs asegura que el Covid-19 ha acelerado la digitalización de empresas y ciudadanos (KPMG, 2020). O, como dijo Satya Nadella, CEO de Microsoft: “hemos visto dos años de transformación digital en dos meses” (Microsoft, 2020). En efecto, uno de los primeros efectos de la pandemia y de los confinamientos impuestos por las autoridades fue la traslación al ámbito virtual de todo tipo de actividades: comercio, educación, relaciones personales, entretenimiento, sanidad, actividad física...

Capítulo a parte merece, aunque forma parte esencial de esa aceleración digital, el aumento espectacular del teletrabajo en las empresas, que ha pasado de ser meramente residual a ser la norma, pandemia obliga, durante los meses más estrictos de confinamientos domiciliarios y *lockdowns* obligatorios. Los expertos apuntan hacia un futuro caracterizado por el trabajo híbrido (McKinsey, 2021; Gartner, 2021). Es decir, por una combinación de trabajo presencial en la oficina con trabajo virtual desde casa o desde ubicaciones alternativas. Nuevamente, la pregunta es ¿hasta qué punto?, ¿qué peso deberían tener uno y otro en la jornada laboral de los empleados?

Las primeras encuestas revelan que la mayoría de empleados también desean un modelo de trabajo híbrido (Accenture, 2021; Microsoft, 2021), y quieren que continúen las opciones de trabajo remoto y flexible que se les han ofrecido durante la pandemia.

Pero también son muchos los que están deseando volver a la oficina y pasar más tiempo con sus colegas de trabajo. Puede parecer una contradicción, pero no lo es. Según una amplia encuesta realizada por Microsoft entre más de 31.000 empleados de 31 mercados diferentes, un 73% de los trabajadores encuestados quieren continuar utilizando el teletrabajo. Pero un 67% también afirma que desea que más trabajo cara a cara y en colaboración con otros tras la pandemia. Sencillamente, concluyen los analistas, los empleados desean tener lo mejor de ambos mundos (Microsoft, 2021). En todo caso, la progresiva implantación de este modelo de trabajo híbrido y, sobre todo, la necesaria adecuación de las prácticas de liderazgo, motivación y compensación a esta nueva realidad será, sin duda, otro de los temas que habrá que analizar en un futuro no demasiado lejano.

A propósito del liderazgo en la era de los *stakeholders*, la mayoría de análisis apuntan que la pandemia no ha hecho sino reforzar la necesidad y la conveniencia de migrar hacia ese nuevo capitalismo refundado que ha de conducirnos hacia un futuro más sostenible y socialmente responsable. La crisis global provocada por la pandemia ha puesto en jaque a todas las empresas, pero a muchas les ha servido también para demostrar que son capaces de contemporizar con los problemas de sociedad, de asumir retos con éxito los enormes retos que se plantean y de generar un impacto positivo haciendo lo que mejor saben hacer.

Escribía sobre ello en un artículo publicado en *Harvard Business Review* el ex presidente y CEO de Best Buy, Hubert Joly, uno de los directivos más admirados —un habitual en las listas de los mejores CEOs que publican distintas organizaciones— y actualmente profesor en Harvard (Joly, 2021).

Ya antes de la pandemia, explica Joly, un número creciente de líderes empresariales habían empezado a desmarcarse de la tesis de Milton Friedman, según la cual el único propósito de una empresa es el de maximizar el retorno para sus accionistas, y a abrazar la idea de que las empresas deberían servir a todos sus grupos de interés. Entonces llegó la pandemia y puso el mundo patas arriba. “La profunda y multifacética crisis a la que nos enfrentamos ha hecho aun más evidente que las empresas y la sociedad no pueden prosperar si los empleados, los clientes y las comunidades no gozan de buena salud; si nuestro planeta está en llamas; y si nuestra sociedad está fracturada”. Para Joly es el momento de que los líderes empresariales asuman una declaración de interdependencia que priorice el bien común y reconozca la humanidad de todos los *stakeholders*. Una interdependencia, añade, que debe apoyarse en cuatro principios que serán básicos para la próxima era del capitalismo: encontrar un sentido a nivel personal, definir un propósito noble para la organización, desatar la magia del ser humano y reimaginar el liderazgo.

Finalmente, y ya al margen de la pandemia, habrá que estar muy atentos y analizar el impacto en la tarea directiva de las próximas disrupciones tecnológicas y

especialmente de la adopción masiva de tecnologías que empiezan a hacerse un hueco en las empresas más punteras pero que todavía no están ampliamente generalizadas, como la Inteligencia Artificial, el Big Data y la analítica avanzada de datos, el Internet de las cosas (IoT), la robotización o las que se deriven de la implantación definitiva de las redes 5G.

*Nuestro rol ha cambiado de tres formas fundamentales. Uno, ya no se trata simplemente de maximizar el valor para los accionistas; se trata de marcar una diferencia positiva en el mundo. Dos, el trabajo del líder es maximizar el rendimiento no eligiendo entre los distintos stakeholders, sino acogiendo, movilizandoy sirviendo a todos ellos en línea con un propósito noble y rechazando los juegos de suma cero en el camino. Tres, la organización humana con propósito no puede florecer con el modelo tradicional de arriba hacia abajo del líder-héroe todopoderoso e infalible impulsado por el poder, la fama, la gloria o el dinero. Lo que se requiere ahora es un enfoque de liderazgo que ponga el propósito y las personas en el centro de la empresa.*

—Hubert Joly, ex presidente y ex CEO de Best Buy,  
*How to Lead in the Stakeholder Era*. HBR.org, 13 mayo 2021



## **PARTE IV: REFERENCIAS**



## Referencias

- Abid, S., & Khan Barech, D. (2017). The impact of flexible working hours on the employee's performance. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5(7).
- Abrams, Z. (2019). *The future of remote work*. American Psychological Association. <https://www.apa.org/monitor/2019/10/cover-remote-work>
- Accenture (2021). *The Accenture Future of Work Study 2021*. <https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/future-work>
- Aghina, W., Ahlback, K., De Smet, A., Lackey, G., Lurie, M., Murarka, M., & Handscomb, C. (2018). *The five trademarks of agile organizations*. In McKinsey.com. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>
- Aguinis, H., & O'Boyle Jr., E. (2012). The best and the rest: Revisiting the norm of normality of individual performance. *Personnel Psychology*, 65(1), 79–119. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01239.x>
- Altman, S. A., & Bastian, P. (2021, 18 marzo). The state of globalization in 2021. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/03/the-state-of-globalization-in-2021>
- Andreu, R., Rosanas, J. M., y Segarra, J.A. (2019, abril). *Management, gestión, dirección: la visión singular del IESE*. Occasional Paper OP-310, IESE Business School
- Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 113–124. Septiembre-Octubre 1957
- Apascaritei, P., & Elvira, M. (2018). *Agilidad estratégica a través del capital humano*. IESE ST-479. IESE Business School.
- Ashkenas, R., & Manville, B. (2018, 24 octubre). The 6 fundamental skills every leader should practice. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/10/the-6-fundamental-skills-every-leader-should-practice>
- Ashkenas, R., & Manville, B. (2019). *HBR leader's handbook*. Harvard Business Review Press.
- Atluri, V., Dietz, M., & Henke, N. (2017, July 12). Competing in a world of sectors without borders. *McKinsey Quarterly*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/competing-in-a-world-of-sectors-without-borders>
- Atrevia, & Deusto Business School. (2016). *Generación Z: el último salto generacional*.

- Axelrod, B., Hanfield-Jones, H., & Michaels, E. (2001). *The war for talent*. Harvard Business School Publishing.
- Baeten, X., & Verwaeren, B. (2012). Flexible rewards from a strategic rewards perspective. *Compensation & Benefits Review*, 44(1), 40–49. <https://doi.org/10.1177/0886368712445541>
- Barton, R., Ishikawa, M., Quiring, K., & Theofilou, B. (2018). To affinity and beyond. From me to we: The rise of purpose-led brands. In *Accenture Strategy*. Accenture. [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/thought-leadership-assets/pdf/accenture-competitiveagility-gcpr-pov.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/thought-leadership-assets/pdf/accenture-competitiveagility-gcpr-pov.pdf)
- Baymard Institute. (2020). *44 Cart Abandonment Rate Statistics*. <https://baymard.com/lists/cart-abandonment-rate>
- Bazigos, M., De Smet, A., & Gagnon, C. (2015, 1 diciembre). Why agility pays. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/why-agility-pays>. McKinsey & Company
- Beck, R., & Harter, J. (2014, 13 marzo). *Why good managers are so rare*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/03/why-good-managers-are-so-rare>
- Behesti, N. (2019, 16 enero). 10 timely statistics about the connection between employee engagement and wellness. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/nazbeshti/2019/01/16/10-timely-statistics-about-the-connection-between-employee-engagement-and-wellness/?sh=ae90cb722a03>
- Bersin by Deloitte (s/f). *Leading in learning. Building capabilities to deliver on your business strategy*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-cons-hc-learning-solutions-placemat.pdf>
- Blake, R. R., & McCause, A. A. (1991). *Leadership dilemmas--Grid solutions*. Gulf Publishing Co.
- Blanchard, K., Zigarmi, D., & Zigarmi, P. (1985). *Leadership and the one minute manager game plan*. Morrow.
- Bloom, N. A., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2013). *Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment*. Working Paper No.3109, Stanford University.
- Blount, S., & Leiwand, P. (2019). Why are we here? *Harvard Business Review*. Noviembre-Diciembre 2019
- Bodell, L. (2018, 27 abril). It's time to put performance reviews on notice. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/lisabodell/2018/04/27/why-performance-reviews-are-irrelevant-today/?sh=6194d8fa4b63>

Bolton, R., & Grover Bolton, D. (1996). *People styles at work: making bad relationships good and good relationships better*. Amacom.

Botelho, E. L., Rosenkoetter, K., Kincaid, S., & Wang, D. (2017, mayo). What sets successful CEOs apart. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/05/what-sets-successful-ceos-apart>

Bradley, C., Hirt, M., & Smit, S. (2018). *Strategy beyond the hockey stick: People, probabilities, and big moves to beat the odds*. John Wiley & Sons.

Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (1999). An alternative approach and new guidelines for practice. *Organizational Dynamics*, 28(2), 37–52. [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(00\)80015-7](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(00)80015-7)

Brown, D., & Reilly, P. (2013). Reward and engagement. *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 145–157. <https://doi.org/10.1177/0886368713497546>

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W.W. Norton & Company.

Buchholz, K. (2021). *These are the world's biggest e-commerce markets*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2021/09/e-commerce-fast-growth-online-sales-china-europe-america/>

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock Publishing Co.

Business Roundtable (2018, 19 agosto). *Business Roundtable redefines the purpose of a corporation to promote "an economy that serves all Americans."* [www.businessroundtable.org](https://www.businessroundtable.org). <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>

Cangelosi, V. E., & Dill, W. R. (1965). *Organizational learning: observations toward a theory*. Carnegie Institute Of Technology.

Capelli, P., y Tavis, A. (2018). HR goes agile. *Harvard Business Review*, 96(2), 46-52. Marzo-Abril 2018.

Cappelli, P., & Tavis, A. (2016, October). The performance management revolution. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution>. Octubre 2016

Cardona, P. (2000). Transcendental leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(4), 201–207. <https://doi.org/10.1108/01437730010335445>

Carr, E. W., Reece, A., Rosen, G., & Robichaux, A. (2019, 16 diciembre). The value of belonging at work. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/12/the-value-of-belonging-at-work>

Casserly, M. (2012, 17 octubre). *Majority of Americans would rather fire their boss than get a raise*. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/meghancasserly/2012/10/17/majority-of-americans-would-rather-fire-their-boss-than-get-a-raise/?sh=79b630566107>

Chambers, E. G., Foulon, M., Hanfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998, enero). The war for talent. *McKinsey Quarterly*. McKinsey & Company

Chandler, A. A. Jr. (1962). *Strategy and structure*. The MIT Press.

Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2012). Intrinsic motivation and employee attitudes: Role of managerial trustworthiness, goal directedness, and extrinsic reward expectancy. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 382-406. <https://doi.org/10.1177/0734371X11421495>

Clifton, J., & Harter, J. (2019). *It's the manager: moving from boss to coach*. Gallup Press.

Collins, J., & Porras, Jerry. I. (1996, September). Building your company's vision. *Harvard Business Review*. Septiembre-Octubre 1996

Conerly, B. (2014a, 24 marzo). The death of strategic planning: Why? *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/billconerly/2014/03/24/the-death-of-strategic-planning-why/?sh=38b1ccb6404a>

Conerly, B. (2014b, 25 marzo). The death of strategic planning: What next? *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/billconerly/2014/03/25/the-death-of-strategic-planning-what-next/?sh=1f0405da6920>

Cote, C. (2021). *Making the business case for sustainability*. Harvard Business School. <https://online.hbs.edu/blog/post/business-case-for-sustainability>

Crabtree, S. (2018, 22 enero). *Global Productivity Hinges on Human Capital Development*. Gallup.com; Gallup, Inc. <https://www.gallup.com/workplace/236207/global-productivity-hinges-human-capital-development.aspx>

Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen, D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443–456. <https://doi.org/10.1037/a0022147>

Cunningham, L., & McGregor, J. (2015, 17 agosto). Why big business is falling out of love with the annual performance review. *The Washington Post*.

- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall Inc.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Deloitte (2015). *The Deloitte Millennial Survey 2015*.
- Deloitte (2017). *The Deloitte Millennial Survey 2017*. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennial-survey-making-impact-through-employers.html>
- Deloitte (2018). *The Deloitte Millennial Survey 2018*.
- Deloitte (2019a). *Consumer pulsing survey in the United States, United Kingdom, China and Brazil*.
- Deloitte (2019b). *The Alternative Workforce*. Deloitte 2019 Global Human Capital Trends.
- Deloitte (2019c). *The Deloitte Global Millennial Survey 2019. Societal discord and technological transformation create a “generation disrupted.”*
- Deloitte (2020a). *Fusión es la nueva mezcla de negocios*. Deloitte Global Marketing Trends 2020.
- Deloitte (2020b). *Purpose is everything*. Deloitte Global Marketing Trends 2020. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consultancy/deloitte-uk-consulting-global-marketing-trends.pdf>
- Deloitte (2020c). *The social enterprise at work: Paradox as a path forward. Global Human Capital Trends*, Deloitte, 2020.
- Deloitte (2021). *The Deloitte global millennial survey: a decade in review*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/2021-deloitte-global-millennial-survey-decade-review.pdf>
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. The MIT Press.
- Denning, S. (2014, 29 julio). The best of Peter Drucker. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2014/07/29/the-best-of-peter-drucker/?sh=759797405a96>
- Desimone, R. (2019, 12 diciembre). *What high-performance workplaces do differently*. Gallup.com. <https://www.gallup.com/workplace/269405/high-performance-workplaces-differently.aspx>
- De Smet, A., Dowling, B., Mugayar-Baldocchi, M., & Schaninger, B. (2021, 8 septiembre). *“Great Attrition” or “Great Attraction”? The choice is yours*. [www.mckinsey.com](https://www.mckinsey.com/business-); McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business->

functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours

De Smet, A., Patchod, D., Relyea, C., & Sternfels, B. (2020, 26 junio). *Ready, set, go: Reinventing the organization for speed in the post-COVID-19 era*. Mckinsey.com. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/ready-set-go-reinventing-the-organization-for-speed-in-the-post-covid-19-era>

DHL (2020). *The DHL Global Connectedness Index 2020 (GCI)*. <https://www.dhl.com/global-en/spotlight/globalization/global-connectedness-index.html>

Drucker Institute (2013). *Measurement myopia*. <https://www.drucker.institute/thedx/measurement-myopia/>

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper Business.

Drucker, P. F. (1955). *America's next twenty years*. Harper's Magazine. Abril 1955

Drucker, P. F. (1959). *The landmarks of tomorrow*. Harper.

Drucker, P. F. (1992). The new society of organizations. *Harvard Business Review*. Septiembre-Octubre 1992

Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California Management Review*, 41(2), 79–94. <https://doi.org/10.2307/41165987>

Drucker, P. F. (2001, 3 noviembre). Will the corporation survive? *The Economist*.

Duchon, D., & Plowman, D. A. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The leadership quarterly*, 16(5), 807-833.

Elkington, J. (2004). Enter the Triple Bottom line. In *The triple bottom line: Does it all add up?* (pp. 1–16.). Routledge.

Elkington, J., & Zeitz, J. (2014). *The breakthrough challenge: 10 ways to connect today's profits with tomorrow's bottom line*. John Wiley & Sons.

Eswaran, V. (2019, 29 abril). *The business case for diversity is now overwhelming*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2019/04/business-case-for-diversity-in-the-workplace/>

EY Beacon Institute y Harvard Business Review Analytic Services. (2015). *The business case for purpose*. <https://hbr.org/resources/pdfs/comm/ey/19392HBRReportEY.pdf>

Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, controle, coordination*. Dunod & Pinat.

- Fernández, D. (2021, 19 abril). *Las empresas piden a sus directivos objetivos verdes para cobrar el bonus*. *El País*. <https://elpais.com/economia/2021-04-19/las-empresas-piden-a-sus-directivos-objetivos-verdes-para-cobrar-el-bonus.html>
- Finkelstein, S. and Hambrick, D. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. West Publishing Company.
- Fink, L. (2018, enero). *A sense of purpose*. BlackRock.com. <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2018-larry-fink-ceo-letter>
- Flade, P., Asplund, J., & Elliot, G. (2015). *Employees who use their strengths outperform those who don't*. <https://www.gallup.com/workplace/236561/employees-strengths-outperform-don.aspx>
- Folkman, J. (2014, 22 abril). 8 ways to ensure your vision is valued. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/joefolkman/2014/04/22/8-ways-to-ensure-your-vision-is-valued/?sh=302dc4a04524>
- Folkman, J. (2017, 2 marzo). The 6 key secrets to increasing empowerment in your team. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/joefolkman/2017/03/02/the-6-key-secrets-to-increasing-empowerment-in-your-team/?sh=764eef9777a6>
- Forbes (2021). *35th Annual World's Billionaires List*. <https://www.forbes.com/billionaires/>
- Fortune (2021). *Fortune Global 500*. Edición 2021. <https://fortune.com/global500/>
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018, 12 noviembre). *"True Gen": Generation Z and its implications for companies*. McKinsey.com; McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-generation-z-and-its-implications-for-companies>
- Friedman, M. (1970, 13 septiembre). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 122–126.
- Fuller, J., Raman, M., Bailey, A., & Vaduganathan, N. (2020, noviembre). Rethinking the on-demand workforce. *Harvard Business Review*.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gagné, M., & Forest, J. (2008). The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(3), 225-232. DOI: [org/10.1037/a0012757](https://doi.org/10.1037/a0012757)
- Gallup (2013). *State of the American manager. Analytics and advice for leaders*. Gallup, Inc.

- Gallup (2016). *How millennials want to work and live*. Gallup, Inc. <https://www.gallup.com/workplace/238073/millennials-work-live.aspx>
- Gallup (2017a). *State of the American manager. Analytics and advice for leaders*. Gallup, Inc.
- Gallup (2017b). *The State of the American Workplace Report*. Gallup, Inc.
- Gallup (2018). *The gig economy and alternative work arrangements*. Gallup Inc.
- Gallup (2019). *Building a high-development culture through your employee engagement strategy*. Gallup Inc.
- Gallup. (2021). *State of the global workplace report*. Gallup, Inc. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G. (2019). Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*, 30(1), 1–18. <https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1230>
- Gartner. (2021). *Redesigning Work for a Hybrid Future*. Gartner Inc. <https://www.gartner.com/en/insights/future-of-work>
- Gast, A., Illanes, P., Probst, N., Schaninger, B., & Simpson, B. (2020, April 22). *Corporate purpose: Shifting from why to how*. [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com); McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/purpose-shifting-from-why-to-how>
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1997). *The individualized corporation: A fundamentally new approach to management*. Harperbusiness.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Chicago Aldine.
- Glassdoor (2015). 4 in 5 employees want benefits or perks more than a pay raise. In *Glassdoor.com*. <https://www.glassdoor.com/blog/ecs-q3-2015/>
- Glassdoor Employment Confidence Survey (Q3 2015)
- Glassdoor (2019). New survey: company mission & culture matter more than salary. In *Glassdoor.com*. <https://www.glassdoor.com/blog/mission-culture-survey/>
- GMI Ratings (2014). *Sustainability metrics in executive pay: Short-term focus for a long-term issue*.
- Gostick, A., & Elton, C. (2009). *The carrot principle: How the best managers use recognition to engage their people, retain talent, and accelerate performance* (Vol. 2). Free Press.

- Governance & Accountability Institute. (2020). *Flash Report S&P 500 2020*. G&A Institute, Inc. [http://www.ga-institute.com/fileadmin/ga\\_institute/images/FlashReports/2020/G\\_A-Flash-Report-2020.pdf](http://www.ga-institute.com/fileadmin/ga_institute/images/FlashReports/2020/G_A-Flash-Report-2020.pdf)
- Gramling, K., Orschell, J., & Chernoff, J. (2021, 11 mayo). How e-commerce fits into retail's post-pandemic future. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/05/how-e-commerce-fits-into-retails-post-pandemic-future>
- Guggenberger, P., & Simon, P. (2019, 25 marzo). The age of speed: How to raise your organization's metabolism. *McKinsey Organization Blog*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/the-age-of-speed-how-to-raise-your-organizations-metabolism>
- Gunther, R. (2014, 30 julio). Management's three eras: a brief history. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/07/managements-three-eras-a-brief-history>
- Hambrick, D., & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior*, 9, 369–406.
- Hammer, M., & Champy, J. A. (1993). *Reengineering the corporation. A manifesto for business revolution*. Harper Collins.
- Handscorn, C., Mahadevan, D., Schor, L., Sieberer, M., Naidoo, E., & Srinivasan, S. (2020, 25 junio). *An operating model for the next normal: Lessons from agile organizations in the crisis*. [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com); McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/an-operating-model-for-the-next-normal-lessons-from-agile-organizations-in-the-crisis>
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1989). *Organizational ecology*. Harvard University Press.
- Harrell, E. (2016, diciembre). Succession planning: What the research says. *Harvard Business Review*, 70–74. <https://hbr.org/2016/12/succession-planning-what-the-research-says>
- Harrell, M., & Barbato, L. (2018, 27 febrero). Great managers still matter: the evolution of Google's Project Oxygen. <https://Rework.withgoogle.com/>. <https://rework.withgoogle.com/blog/the-evolution-of-project-oxygen/>
- Harter, J. (2020, 4 febrero). *4 factors driving record-high employee engagement in U.S.* Gallup.com. <https://www.gallup.com/workplace/284180/factors-driving-record-high-employee-engagement.aspx>
- Harter, J., y Mann, A. (2017, 12 abril). *The right culture: not just about employee satisfaction*. [www.gallup.com](http://www.gallup.com); Gallup, Inc. <https://www.gallup.com/workplace/236366/right-culture-not-employee-satisfaction.aspx>

Hax, A. C., y Majluf, N. S. (1984). *Strategic management: An integrative perspective*. Prentice Hall.

Herway, J. (2021). *To get your people's best performance, start with purpose*. Gallup, Inc. <https://www.gallup.com/workplace/350060/people-best-performance-start-purpose.aspx>

Hickman, A., y Pendell, R. (2018, 31 mayo). *The End of the Traditional Manager*. Gallup.com. <https://www.gallup.com/workplace/235811/end-traditional-manager.aspx>

Holmstrom, B. (1979). Moral hazard and observability. *The Bell Journal of Economics*, 10(1), 74. <https://doi.org/10.2307/3003320>

Hougaard, R., Carter, J., y Brewerton, V. (2018, 29 enero). *Why do so many managers forget they're human beings?* Harvard Business Review. <https://hbr.org/2018/01/why-do-so-many-managers-forget-theyre-human-beings>

Huber, C., Sukharevsky, A., y Zimmel, R. (2021, 21 junio). 5 questions boards should be asking about digital transformation. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/06/5-questions-boards-should-be-asking-about-digital-transformation>

Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 764. <https://doi.org/10.2307/2667055>

Ibarra, H., y Scoular, A. (2019, noviembre). The leader as coach. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach>

IBM y Globoforce. (2017). *The Employee Experience Index*. <https://www.ibm.com/downloads/cas/JDMXPMBM>

IBM y Globoforce. (2018). *The financial impact of a positive employee experience*. <https://www.ibm.com/downloads/cas/XEY1K26O>

IBM Institute for Business Value (2015). *Redefining Competition. Insights from the global C-suite study. The CEO perspective*. <https://www.ibm.com/downloads/cas/L5QQOADW>

IDC (2021). *Employee Experience and Customer Experience: What is the Connection?* International Data Corporation (IDC).

Iyengar, S. S., Wells, R. E., y Schwartz, B. (2006). Doing better but feeling worse: Looking for the "best" job undermines satisfaction. *Psychological Science*, 17(2), 143-150.

Jacobides, M. G. (2019, septiembre). In the ecosystem economy, what's your strategy? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/09/in-the-ecosystem-economy-whats-your-strategy>

- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., y Baer, J. C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Joly, H. (2021, 13 mayo). How to lead in the stakeholder era. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/05/how-to-lead-in-the-stakeholder-era>
- Jones, K. (2017, 15 febrero). The most desirable employee benefits. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/02/the-most-desirable-employee-benefits>
- Keller, S. (2017, 24 noviembre). *Attracting and retaining the right talent*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/attracting-and-retaining-the-right-talent>
- Kotter, J. P. (2001, diciembre). What leaders really do. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2001/12/what-leaders-really-do>
- Kotter, J. P. (2012, November). Accelerate! *Harvard Business Review*. Noviembre 2012
- KPMG (2019). *Global CEO Outlook*.
- KPMG (2020). *2020 CEO Outlook: Covid-19 Special Edition*. KPMG International. <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/09/kpmg-2020-ceo-outlook-covid-19-special-edition.html>
- Kronthal-Sacco, R., y Whelan, T. (2019). *Sustainable share index™: Research on IRI purchasing data (2013-2018)*. NYU Stern Center for Sustainable Business.
- Las Heras, M. (2010, abril). El fin de la carrera: claves para impulsar las trayectorias profesionales. *Harvard Deusto*.
- Las Heras, M. (2011, diciembre). Trayectorias vs. carreras. *IESE Insight*. Nº11.
- Las Heras, M., Palet, G., y Riera, G. (2019). *Excelencia y valores. Claves para la sostenibilidad social y empresarial*. IESE Business School & Eurofirms.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment*. Harvard University.
- Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2018, 2 marzo). When empowering employees works, and when it doesn't. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/03/when-empowering-employees-works-and-when-it-doesnt>
- Lewis, P. S., Goodman, S. H., & Fandt, P. M. (2001). *Management: Challenges in the 21st century*. South-Western.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill.

- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. McGraw-Hill.
- Llopis, J., & Ricart, J. E. (2013). *Qué hacen los buenos directivos: el reto del siglo XXI*. Pearson Educación.
- London, S., & Lund, S. (2019). *Globalization's Next Chapter*. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/globalizations-next-chapter> (podcast)
- Lorenzo, R., Voigt, N., Tsusaka, M., Krentz, M., & Abouzahr, K. (2018, 23 enero). *How Diverse Leadership Teams Boost Innovation*. BCG Global; Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>
- Lund, S., Manyika, J., Woetzel, J., Barriball, E., Krishnan, M., Alicke, K., Birshan, M., George, K., Smit, S., Swan, D., y Hutzler, K. (2020, 6 agosto). Risk, resilience, and rebalancing in global value chains. *McKinsey Global Institute*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/risk-resilience-and-rebalancing-in-global-value-chains>
- Lund, S., Manyika, J., Woetzel, J., Bughin, J., Krishnan, M., Seong, J., y Muir, M. (2019, 16 enero). Globalization in transition: The future of trade and value chains. *McKinsey Global Institute*.
- Malnight, T. W., Buche, I., & Dhanaraj, C. (2019, septiembre). Put purpose at the core of your strategy. *Harvard Business Review*. Septiembre-Octubre 2019
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of industrial civilization*. MacMillan.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- McKinsey (2000). *McKinsey Global Survey: War for talent 2000*. McKinsey & Company. (Actualizado en 2012).
- McKinsey (2012). *The state of human capital 2012. Why the human capital function still has far to go*. McKinsey & Company.
- McKinsey (2019). *McKinsey Organizational Purpose Survey*. McKinsey & Company.
- McKinsey (2020a). *Beyond hiring: How companies are reskilling to address talent gaps*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/beyond-hiring-how-companies-are-reskilling-to-address-talent-gaps>
- McKinsey (2020b). *Diversity wins. How inclusion matters*. McKinsey & Company. [https://www.mckinsey.com/~/\\_/media/McKinsey/Featured%20Insights/](https://www.mckinsey.com/~/_/media/McKinsey/Featured%20Insights/)

Diversity%20and%20Inclusion/Diversity%20wins%20How%20inclusion%20matters/  
Diversity-wins-How-inclusion-matters-vF.pdf

McKinsey (2021). *How can companies make hybrid work a success?* Mckinsey.com; McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/five-fifty-hybridized>

McKinsey Global Institute (2017). *Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages.* McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages>

Medina, A. (2018, 18 marzo). *Inditex, Iberdrola... Las empresas fijan objetivos de sostenibilidad a sus directivos en el bonus.* Expansion.com. <https://www.expansion.com/empresas/2018/03/18/5aae699d22601dee688b45e1.html>

Michels, D., & Murphy, K. (2021, julio). How good is your company at change? *Harvard Business Review*. Julio-Agosto 2021

Microsoft (2020). Press Release & Webcast Earnings Release FY20 Q3. <https://www.microsoft.com/en-us/Investor/earnings/FY-2020-Q3/press-release-webcast>

Microsoft (2021). *The Work Trend Index.* Microsoft WorkLab. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index>

Milgrom, P. R., y Roberts, J. (1992). *Economics, organization, and management.* Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work.* Harper & Row.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations.* Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management. Inside our strange world of organizations.* Free Press.

Mintzberg, H. (1990). The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review*. Marzo-Abril 1990

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning.* Free Press.

Mintzberg, H. (2004). *Managers, not MBAs. A hard look to the soft practice of managing and management development.* Berret-Koehler.

Morales, M., y Misner, I. (2021, 3 junio). 5 Myths about flexible work. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/06/5-myths-about-flexible-work>

Morgan Stanley (2018). *The gig economy goes global.*

- Moss-Kanter, R. (1989). The new managerial work. *Harvard Business Review*. Noviembre-Diciembre 1989
- Muecke, S., e Iseke, A. (2019). How does job autonomy influence job performance? A meta-analytic test of theoretical mechanisms. *Academy of Management Proceedings*, 2019(1), 14632. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2019.145>
- Murray, A. (2019, 16 mayo). The 2019 Fortune 500 CEO survey results are in. *Fortune*. <https://fortune.com/2019/05/16/fortune-500-2019-ceo-survey/>
- Nelson, R. R., y Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press.
- Nielsen (2015). *Sustainable selections: How socially responsible companies are turning a profit*.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- O'Brien, D., Main, A., Kounkel, S., y Stephan, A. R. (2019). *Purpose is everything*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends/2020/purpose-driven-companies.html>
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo. El papel de las plataformas digitales en la transformación del mundo del trabajo*. Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- Ouchi, W. G. (1982). *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. Avon.
- Owl Labs (2017). *State of Remote Work 2017*. <https://resources.owllabs.com/state-of-remote-work/2017>
- Pearson, A. E. (1989). Six basics for general managers. *Harvard Business Review*. Julio-Agosto 1989
- Pendell, R. (2019, 30 diciembre). *8 behaviors of the world's best managers*. Gallup.com. <https://www.gallup.com/workplace/272681/habits-world-best-managers.aspx>
- Pérez López, J. A. (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Rialp.
- Peters, A. (2019, February 14). Most millennials would take a pay cut to work at a environmentally responsible company. *FastCompany*. <https://www.fastcompany.com/90306556/most-millennials-would-take-a-pay-cut-to-work-at-a-sustainable-company>
- Peters, T. J., y Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. London Profile Books.

- Pfeffer, J., y Jeffrey, P. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Press.
- Pink, D. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us* (Vol. 1). Riverhead Books.
- Plimmer, G. (2021, 29 septiembre). Global supply chains at risk of collapse, warn business leaders. *Financial Times*.
- Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*. Enero-Febrero 2011
- Porter, M. E., y Nohria, N. (2018). How CEOs manage time. *Harvard Business Review*. Julio-Agosto 2018.
- PwC (2018). *Experience is everything: Here's how to get it right*. <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/future-of-customer-experience.html>
- PwC (2019). *Global Consumer Insights Survey 2019*. <https://www.pwc.com/gx/en/consumer-markets/consumer-insights-survey/2019/report.pdf>
- PwC (2021a). *Global Consumer Insights Pulse Survey. The global consumer: Changed for good*. <https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/consumer-insights-survey.html>
- PwC (2021b). *Beyond compliance: consumers and employees want business to do more on ESG*. PwC Consumer Intelligence Series. <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/consumer-and-employee-esg-expectations.html>
- Reeves, M., & Deimler, M. (2011, julio). Adaptability: the new competitive advantage. *Harvard Business Review*.
- Reeves, M., Levin, S., Fink, T., & Levina, A. (2020, enero). Taming complexity. *Harvard Business Review*. Enero-Febrero 2020
- Ricart, J. E. (1992). *Organization design: The intellectual heritage*. IESE DGN-478-E. IESE Business School
- Rissell, M. (2017, 26 mayo). Performance reviews suck, here's what we do instead. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/mattrissell/2017/05/26/performance-reviews-suck-heres-what-we-do-instead/?sh=393bdd1276ed>
- Robison, J. (2019). What millennials want is good for your business. In *Gallup.com*. Gallup, Inc. <https://www.gallup.com/workplace/248009/millennials-good-business.aspx>

Robison, J. (2020, 13 noviembre). *Will millennials finally get the workplace they want?* <https://www.gallup.com/workplace/324218/millennials-finally-workplace.aspx>

Rodríguez-Lluesma, C. (2001). Estilos de dirección. In *Paradigmas del liderazgo: Claves de la dirección de personas*. McGraw-Hill.

Rodríguez-Lluesma, C., y Corral, J. (2018, julio). 11 cambios en la dirección de personas a causa de la digitalización. *IESE Insight*. <https://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=2153&ar=20&idi=1&idioma=1>. Artículo basado en la Nota Técnica “Digitalización y dirección de personas” IESE DPON-146, IESE Business School

Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Harvard University Press.

Salesforce (2019). *State of the connected customer*. 3rd Edition. <https://www.salesforce.com/eu/form/pdf/state-of-the-connected-customer-3rd-edition/>

Salesforce (2020). *State of the connected customer*. 4th Edition. <https://www.salesforce.com/resources/research-reports/state-of-the-connected-customer/>

Salesforce (2021). *Millennials vs. Generación Z: ¿En qué se diferencian?* [https://www.salesforce.com/es/blog/2021/07/millennials\\_vs\\_generacion\\_z.html](https://www.salesforce.com/es/blog/2021/07/millennials_vs_generacion_z.html)

Salesforce y Publicis.Sapient (2018). *Shopper-first retailing*.

Salo, O. (2017). *How to create an agile organization*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/how-to-create-an-agile-organization>

Sánchez, Á. (2021, 24 octubre). *Atasco global: obras paradas, videoconsolas agotadas y nueve meses para recibir un coche*. El País.com, <https://elpais.com/economia/2021-10-24/la-crisis-de-suministros-atasca-la-globalizacion-obras-paradas-videoconsolas-agotadas-y-nueve-meses-para-recibir-un-coche.html>

Sargut, G., y Gunther, R. (2011, septiembre). Learning to live with complexity. *Harvard Business Review*.

Schwab, K. (2016, 14 enero). *The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond*. Weforum.org; World Economic Forum (WEF). <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>

Schwab, K. (2019, 2 diciembre). *Manifiesto de Davos 2020: El propósito universal de las empresas en la Cuarta Revolución Industrial*. World Economic Forum. <https://es.weforum.org/agenda/2019/12/manifiesto-de-davos-2020-el-proposito-universal-de-las-empresas-en-la-cuarta-revolucion-industrial/>

- Seibert, S. E., Wang, G., y Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.
- Shamir, B. (1991). Meaning, self and motivation in organizations. *Organization Studies*, 12(3), 405-424.
- Shih, W. C. (2020, septiembre). Global supply chains in a post-pandemic world. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/09/global-supply-chains-in-a-post-pandemic-world>
- Simon, H. A. (1976). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. Free Press.
- Sisodia, R. S., Sheth, J. N., y Wolfe, D. B. (2014). *Firms of endearment: how world-class companies profit from passion and purpose*. Pearson Education, Cop.
- Smith, A. (2018). *More employees ditch performance appraisals*. Society for Human Resources Management. [www.shrm.org](http://www.shrm.org). <https://www.shrm.org/resourcesandtools/legal-and-compliance/employment-law/pages/more-employers-ditch-performance-appraisals.aspx>
- Society for Human Resources Management (2019). *The global skills shortage*. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/documents/shrm%20skills%20gap%202019.pdf>
- Statista (2020). *Which of these do you consider good reasons to buy an item online?*
- Statista (2021). Number of self-employed people in the European Union (EU27) from 2011 to 2020. Disponible en <https://www.statista.com/statistics/946989/self-employed-persons-in-eu/>
- Stein, G., y Martín, M. (2016). Cinco prácticas que atraerán a los “millennials.” *IESE Insight* nº 31, 4º trimestre 2016.
- Stein, G., Mesa, R., y Martín, M. (2016a). *El liderazgo de los “millennials”:* rasgos de una generación. IESE DPON-130. IESE Business School.
- Stein, G., Mesa, R., y Martín, M. (2016b). *Los millennials, el trabajo y la empresa: políticas de gestión y estilos de liderazgo*. IESE DPON-131, IESE Business School.
- Strategy & (2013). *What drives a company’s success? Highlights of survey findings*. <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/2011-2014/what-drives-a-companys-success.html>

- Strategy& (2019). *The crisis of purpose*. PriceWaterhouseCoopers. <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/unique-solutions/cds/approach/research-motivation/the-crisis-of-purpose-infographic.pdf>
- Sutton, R., y Wigert, B. (2019, 6 mayo). *More harm than good: The truth about performance reviews*. Gallup.com; Gallup, Inc. <https://www.gallup.com/workplace/249332/harm-good-truth-performance-reviews.aspx>
- Tannenbaum, R., Weschler, I.R. y Massarik, F. (1961). *Leadership organization: A behavioural approach*. McGraw-Hill.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Createspace.
- Thibault-Landry, A., Schweyer, A., y Whillans, A. V. (2017). Winning the war for talent: Modern motivational methods for attracting and retaining employees. *Compensation & Benefits Review*, 49(4), 230–246.
- UNCTAD (2021). *World Investment Report 2021*. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD).
- Unilever (2017). *Report shows a third of consumers prefer sustainable brands*. <https://www.unilever.com/news/press-and-media/press-releases/2017/report-shows-a-third-of-consumers-prefer-sustainable-brands/>
- Unilever (2018). *Unilever's Sustainable Living Plan continues to fuel growth*. <https://www.unilever.com/news/press-and-media/press-releases/2018/unilevers-sustainable-living-plan-continues-to-fuel-growth/>
- Uviebinene, E. (2019, 29 noviembre). Annual performance reviews do a disservice to workers and firms. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/f579e8c8-0f8e-11ea-a7e6-62bf4f9e548a>
- Valor, J., Arroyo, C., y Lee, K. (2018). *The media landscape: from showtime to screen time*. IESE ST-486-E, IESE Business School.
- Villena, V. H., & Gioia, D. A. (2021, marzo). A more sustainable supply chain. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/03/a-more-sustainable-supply-chain>
- Volini, E., Schwartz, J., y Mallon, D. (2020, 15 mayo). The compensation conundrum. Principles for a more human approach. *Deloitte Insights*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/new-compensation-trends-for-the-future-of-work.html>
- Wartzman, R. (2014, 16 octubre). What Peter Drucker knew about 2020. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/10/what-peter-drucker-knew-about-2020>
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Free Press. Traducido por A. M. Henderson y T. Parsons

Wharton. (2019, 16 abril). *5 ways to empower your team to make decisions*. Wharton Online. <https://online.wharton.upenn.edu/blog/5-ways-to-empower-your-team-to-make-decisions/>

Wigert, B., y Mann, A. (2017, 23 mayo). *How managers can excel by really coaching their employees*. Gallup.com; Gallup, Inc. <https://www.gallup.com/workplace/236237/managers-excel-really-coaching-employees.aspx>

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies*. Free Press.

Wolfe, N. (2010, 1 abril). Strategic planning is dead. Long live strategy execution. *FastCompany*. <https://www.fastcompany.com/1603160/strategic-planning-dead-long-live-strategy-execution>

Woodward, J. (1965). *Industrial organization: theory and practice*. Oxford University Press.

Workstars.com (2020). *Five studies highlighting the power of intrinsic motivation*. <https://www.workstars.com/recognition-and-engagement-blog/2020/02/24/5-studies-highlighting-the-power-of-intrinsic-motivation/>

World Economic Forum (2020). *The future of jobs report*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>

WTO.(2021a). *World Trade Statistical Review 2021*. World Trade Organization (WTO).

WTO (2021b, 4 octubre). *La recuperación del comercio mundial supera las expectativas, aunque con divergencias regionales*. World Trade Organization. [https://www.wto.org/spanish/news\\_s/pres21\\_s/pr889\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/news_s/pres21_s/pr889_s.htm)

Zenger, J., y Folkman, J. (2019). *How developing a coaching culture pays off*. Zenger Folkman. [https://zengerfolkman.com/wp-content/uploads/2019/08/How-Developing-a-Coaching-Culture\\_WP-2019.pdf](https://zengerfolkman.com/wp-content/uploads/2019/08/How-Developing-a-Coaching-Culture_WP-2019.pdf)

Zenger, J., y Stinnett, K. (2019). *Bringing science to the art of coaching*. Zenger Folkman. [https://zengerfolkman.com/wp-content/uploads/2019/05/White-Paper\\_-Bringing-Science-to-the-Art-of-Coaching.pdf](https://zengerfolkman.com/wp-content/uploads/2019/05/White-Paper_-Bringing-Science-to-the-Art-of-Coaching.pdf)

Zook, C., y Allen, J. (2011, November). The great repeatable business model. *Harvard Business Review*.



# Índice de tablas y figuras

## **TABLAS**

Tabla 2.1. Comparación entre la organización clásica y la organización participativa	p. 27
Tabla 2.2. Comparación entre los supuestos de la Teoría X y la Teoría Y	p. 28
Tabla 2.3. El cambio de paradigma	p. 53
Tabla 2.4. La diferenciación entre gestión y liderazgo	p. 62
Tabla 2.5. Componentes de la estrategia institucional	p. 65
Tabla 4.1. Diferencias entre Responsabilidad Social Corporativa y Creación de Valor Compartido	p. 113
Tabla 4.2. Los elementos del poder de cambio	p. 120
Tabla 4.3. El cambio en las demandas de los trabajadores	p. 146
Tabla 4.4. El “jefe” vs. El “coach”	p. 186
Tabla 4.5. La evolución en los roles y prioridades de la dirección general	p. 189

## **FIGURAS**

Figura 2.1. Los roles directivos de Henry Mintzberg	p. 46
Figura 2.2. Discrecionalidad directiva	p. 48
Figura 2.3. El octógono empresarial	p. 50
Figura 2.4. Prioridades de la alta dirección en el siglo XXI	p. 66
Figura 3.1. Oportunidad de investigación	p. 74
Figura 3.2. Diseño de investigación: Fases y objetivos	p. 75
Figura 3.3. Diseño de investigación: Metodología	p. 79
Figura 4.1. Las cuatro revoluciones industriales	p. 98
Figura 4.2. Digitalización y cambios en el modelo organizativo	p. 123
Figura 4.3. Cómo se articula una visión	p. 158
Figura 4.4. El sistema operativo dual	p. 161

Figura 5.1. Características de la muestra de estudio	p. 196
Figura 5.2. Estructura del trabajo de campo	p. 198
Figura 5.3. Principales retos de futuro para la organización	p. 205
Figura 5.4. Prioridades en la agenda directiva	p. 209
Figura 5.5. El 'top 3' de prioridades directivas para 2020	p. 216
Figura 5.6. Los cambios en la dirección general	p. 222
Figura 5.7. Los requisitos del CEO ideal, según los propios CEOs	p. 224
Figura 7.1. Resumen de la investigación y conclusiones	p. 270

# Anexo 1. Curriculum vitae

## EXPERIENCIA ACADÉMICA

Jaume Llopis es profesor extraordinario del Departamento de Dirección Estratégica de IESE Business School. Ha publicado varios casos del IESE y notas técnicas y desde 1992 ha organizado los Encuentros de Empresarios de Alimentación y Bebidas de IESE en España y desde 2015 en México. Actualmente, combina la enseñanza con la consultoría. También es socio de la empresa de fusiones y adquisiciones 2iG Capital.

El Prof. Llopis cuenta con una amplia experiencia en el sector de los bienes de consumo y en empresas familiares, y es un gran conocedor del mercado estadounidense y latinoamericano.

## EXPERIENCIA PROFESIONAL

Ha ejercido profesionalmente como primer ejecutivo de varias importantes empresas y grupos como Agrolimen, Moulinex, Sarrió, Nestlé, AGF Unión-Fenix, Borges International Group y Dairy-lac-Galacteum.

Experiencia como miembro de más de 45 consejos de administración de empresas multinacionales y familiares en Europa y América Latina, entre ellas el Telefonica's Disruptive Council.

## PUBLICACIONES

### Libros

LLOPIS, J. (2018). 500 tuits para dirigir mejor. Barcelona: Profit Editorial.

LLOPIS, J. (2018). 500 tweets for better management. Barcelona: Profit Editorial.

LLOPIS, J., RICART, J. E. (2012). Qué hacen los buenos directivos. El reto del siglo XXI. Madrid: Pearson Educación.

LLOPIS, J. (2009). Management by lies. Mitos y mentiras en la dirección de empresas. Barcelona: Editorial Deusto.

RICART, J. E., LLOPIS, J., PASTORIZA, D. (2007). Yo dirijo. La dirección del siglo XXI según sus protagonistas. Barcelona: Deusto.

LLOPIS, J. (2000). *Dirigiendo. 11 factores clave del éxito empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.

### **Informes y estudios**

LLOPIS, J., TONIQUAN, G. (2013). *Proveedores y distribuidores: de la confrontación a la cooperación. El caso de Lidl en España*.

RICART, J. E., LLOPIS, J., GARRIDO, A., TONIQUAN, G. (2013). *Internacionalización empresarial. Argumentos y estrategias para el directivo*.

LLOPIS, J., GIFRA, J., PASAMÓN, F. (2017). *Vademecum on Food and Beverage Markets 2017. Selling across cities*. IESE.

PASAMÓN, F., LLOPIS, J., GIFRA, J., PUIG, M. (2016). *Vademecum on Food and Beverage Markets 2016. Selling across Continents*. IESE.

LLOPIS, J., GIFRA, J. (2015). *Crecimiento demográfico, internacionalización y digitalización: retos e implicaciones*. *Industry Trends 2015: Food and Beverages*. IESE, OP-274.

LLOPIS, J., GIFRA, J. (2015). *Demographic Growth, Internationalization and Digitization: Challenges and Implications*. *Industry Trends 2015: Food and Beverages*. IESE, OP-274-E.

GIFRA, J., LLOPIS, J., PUIG, M., PASAMÓN, F. (2014). *Vademecum on Food and Beverage Markets 2014. Selling across Continents*. IESE.

LLOPIS, J., GIFRA, J., PUIG, M., IESE - INDUSTRY MEETINGS (2013). *Vademecum on Food and Beverage Markets 2013. Selling Across Continents*.

### **Artículos**

BARQUERO, J.D., LLOPIS, J. (2020). *The Evolution of Management and Marketing in the Digital Era*. *European Accounting and Management Review*, 6(2), 1–22. <https://doi.org/10.26595/eamr.2014.6.2.1>

LLOPIS, J., RICART, J. E. (2013). *What Good Managers Do. Management Priorities for the 21st Century*. *The European Business Review*, pp. 6 - 9.

RICART, J. E., LLOPIS, J. (2014). *Next Stop: Making SMEs International*. *Alumni Magazine* (132), pp. 20 - 23.

RICART, J. E., LLOPIS, J. (2014). *Próximo destino: el salto internacional de las pymes*. *Revista de Antiguos Alumnos* (132), pp. 24 - 27.

LLOPIS, J., RICART, J. E. (2013). *O que faz un bom diretor?* *Administradores*, pp. 28 - 29.

ARIÑO, A., GALLO, M. Á., LLOPIS, J., QUADROS DA PAIXAO, L. (2011). *Asegurar el futuro de la empresa a través de los cambios en la propiedad y el poder*. *Harvard Deusto Business Review* (197), pp. 47 - 56.

RICART, J. E., LLOPIS, J., PASTORIZA, D. (2008). Dirección y directivos para el siglo XXI. Harvard Deusto Business Review (164), pp. 52 - 62.

PRADA A., KORDECKA, I., LLOPIS, J. (2005). Análisis de la estrategia de Nestlé en los últimos 25 años. Estrategia Financiera (223), pp. 14 - 28.

### **Material docente**

FERNÁNDEZ, M., LLOPIS, J., TÀPIES, J. (2011). Babé y Cía (A): adaptación al entorno de una empresa centenaria. IESE, SM-1570.

FERNÁNDEZ, M., LLOPIS, J., TÀPIES, J. (2011). Babé y Cía (B): continuidad y cambio en una empresa centenaria. IESE, SM-1576.

RICART, J. E., LLOPIS, J., PASTORIZA, D. (2011). ¿Qué sabemos de los altos directivos de éxito? IESE, SMN-677.

PRADA A., LLOPIS, J. (2002). Introducción al sector asegurador. IESE, DGN-627.

PRADA A., LLOPIS, J. (2002). AGF Unión-Fénix (B). IESE, DG-1384.

PRADA A., LLOPIS, J. (2002). AGF Unión-Fénix (A). IESE, DG-1383.

PRADA A., LLOPIS, J. (1998). Nestlé en 2010. IESE, DG-1214.

FARRÁN, J., LLOPIS, J. (1988). «Food Service»: El auge de la comida fuera del hogar. IESE, MN-210.

### **Otras publicaciones**

RICART, J. E., LLOPIS, J. (2019). Capítulo en libro. A general manager's agenda: What good managers do. In Caldart, A., Ricart, J.E. and Carrera, A. (Eds), General Management in Latin and Ibero American Organizations: A Humanistic Perspective. Abingdon, Oxon ; New York: Routledge.

LLOPIS, J. (2012). Prólogo. En Lucio A. Muñoz (Ed.), El nuevo emprendedor socialmente responsable (pp. 15 - 17). Barañain: Eunsa.

LLOPIS, J. (2010). Prólogo. En Miguel Pallarés (Ed.), Emociones y sentimientos. Dónde se forman y cómo se transforman. Barcelona: Marge Books.

LLOPIS, J. (2010). Prólogo. En Juan Carlos Serra (Ed.), Todo lo que debe saber sobre marketing farmacéutico. Barcelona: Profit Editorial.



## Anexo 2. Cuestionario online

**Nombre y apellidos:**

**Edad:**

**Género:**

**Cargo:**

**Empresa:**

**Sector:**

*Nota: Los datos de carácter privado no se publicarán. Solo se utilizarán para describir las características generales de la muestra y el perfil medio del entrevistado.*

---

### **Preguntas**

Por favor, responda de manera breve y concisa a las siguientes preguntas:

#### I. ESTRATEGIA CORPORATIVA

1. ¿Están cambiando los valores y la cultura de su empresa? ¿Cuáles son los cambios más significativos?
2. ¿Han cambiado la misión y la estrategia de la compañía ante los nuevos retos del entorno como la sostenibilidad, la transparencia, la digitalización, la globalización o los nuevos consumidores?
3. ¿Trabaja o ha trabajado su organización recientemente en la definición o reformulación de un propósito que dé sentido a su labor más allá de los resultados económicos?

#### II. MODELO DE NEGOCIO Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

4. ¿Cuáles cree que son los principales retos de futuro que afronta su organización?

5. ¿Diría que sus colaboradores gozan hoy de una mayor autonomía y capacidad de decisión en su trabajo que en el pasado?

### III. CAPITAL HUMANO

6. ¿Cuál diría que es el mayor reclamo de su compañía para la contratación de nuevo personal? ¿Ha variado en los últimos años?
7. ¿Ofrece su compañía, además de la retribución pactada, otras compensaciones no monetarias a sus empleados? (Por ejemplo: facilidades para conciliar, flexibilidad laboral, retribución en especies, otros beneficios)
8. ¿Se han producido en su organización cambios en la forma de evaluar el rendimiento de los trabajadores en los últimos años? ¿Se llevan a cabo revisiones anuales o se utilizan otros métodos?

### IV. ESTILO DE DIRECCIÓN

9. ¿Cuáles son sus prioridades en la agenda del día a día? ¿Han variado sustancialmente respecto a las de hace 5 o 10 años?
10. ¿Podría definir su estilo de dirección actual y compararlo con el de hace 10 años? ¿Qué ha cambiado, si es que ha cambiado algo?
11. La dedicación personal a su equipo, a clientes y proveedores, ¿es mayor o menor que en el pasado? ¿Qué cree que cambiará a mayor y a menor dedicación en un futuro próximo?
12. ¿Diría que ha cambiado la forma y el estilo de liderazgo en su compañía? ¿Y el suyo?

## **Anexo 3. Entrevistas personales**

1. ¿Cuál es su 'top 3' de prioridades directivas para 2020?
2. Si compara las prioridades y las responsabilidades del CEO actual con las que tenía hace 10 años, ¿cómo cree que han cambiado?
3. Si usted fuera el encargado de elegir al próximo CEO de la compañía, ¿qué rasgos, competencias o habilidades priorizaría? ¿Cómo sería su candidato ideal?



