

EL RETO DE LA TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL: LA BÚSQUEDA DE UN MODELO PRODUCTIVO SOSTENIBLE Y DIGITAL

Jesús A. Sánchez Araque

Jesús F. Santos Peñalver

Regino Banegas Ochovo

Profesores de la Universidad de Castilla-La Mancha

Área Temática: Responsabilidad Social Corporativa

1. Introducción.-

La empresa procura dirigir y gestionar con responsabilidad la creación de valor a corto, medio y largo plazo, de cara a la consecución de beneficios sostenibles para sus accionistas, sin poner en peligro el futuro en pos del presente, dado que es preciso competir a favor de una sociedad mucho más equitativa y sostenible, fomentando el dialogo público y el pensamiento crítico, y actuando como garante del medio natural, social y ambiental para las generaciones futuras. La responsabilidad no sólo debe medirse en función del beneficio de los accionistas sino también en relación con el cumplimiento de los compromisos adquiridos en el ámbito social y medioambiental.

Sin embargo, esta situación de parálisis fruto de la covid-19 ha debilitado la economía, y esta deriva va a exigir la colaboración pública y privada, dado que va a ser necesario trabajar juntos con comportamientos responsables. No obstante, también es preciso tener presente que las crisis son el origen de la inventiva, lo que hace que las sociedades avancen y mejoren, ya que, en los momentos de dificultad reside la

oportunidad de emprender¹. Así pues, se está ante una oportunidad para mejorar la economía y el empleo.

Sostenibilidad, innovación y emprendimiento, digitalización (ya no es una opción sino una necesidad), talento y formación, e internacionalización (asignatura pendiente de las empresas españolas) son los ejes sobre los que gira el plan de recuperación, transformación y resiliencia y, por tanto, claves para salir de la crisis actual y no quedarse por el camino. No obstante, para llegar a la transformación, que resulta ser un proceso inevitable tras esta crisis global, será preciso pasar por las fases de supervivencia, recuperación y reconstrucción.

Los fondos europeos, de los que la Comisión Europea ha aprobado 140.000 millones de euros de ayuda para España, tienen que servir, a través de un uso eficiente, para la transformación de las estructuras productivas e impulsar una recuperación económica basada en un modelo productivo más sostenible y digital, que origine avances en la sociedad y acreciente el bienestar de los ciudadanos, ya que, esta crisis covid-19, tan peculiar y distinta a otras vividas con anterioridad, puede producir un impacto más dañino en el tejido económico y empresarial que la del 2008.

En este sentido, como faro guía, se cuenta con diferentes organismos, como el Banco de España, la Confederación Española de Organizaciones empresariales (CEOE), la Asociación Española de la Banca (AEB), la Fundación de las Cajas de Ahorros (FUNCAS), así como con las Cámaras de Comercio, que representan un gran soporte de ayuda para las empresas en el proceso de internacionalización de sus productos y servicios, y también con el Estado, como bastión principal, que ha de servir de paraguas de apoyo al desarrollo tecnológico y a la cooperación público-privada.

Para esta transformación se ha de contemplar una educación y mejora continua de las competencias digitales, ya que es imprescindible proceder a la aplicación de la digitalización², debiendo considerarse como una “estrategia de país”, sobre todo en el contexto social y económico creado por el coronavirus. La tendencia a la digitalización se ha acelerado durante la crisis sanitaria ya que ha forzado al trabajo en remoto (teletrabajo) a múltiples empresas, y esta es la disposición que se ha de seguir, aunque haya necesidad de importantes recursos para la transformación digital, que ha de ser una transición inclusiva, sostenible, equilibrada y justa, y con incentivos fiscales, al menos similares a los actuales para I+D+i.

¹ En momentos de dificultad económica surgieron McDonald’s, Starbucks, Apple, Tesla, Uber o Airbnb, entre otras.

² La Agencia Digital de Andalucía, creada por la Junta, coordinará la estrategia que se pondrá en marcha para tender puentes.

La crisis sanitaria provocada por la covid-19, y su repercusión social y económica, ha a florado la importancia y trascendencia de la digitalización, al poner de manifiesto que las empresas más digitalizadas han respondido con una mayor resiliencia en el proceso de supervivencia y recuperación. La transformación digital representa, por tanto, un reto para todos los sectores y empresas, con independencia de su tamaño.

2. Inversión en la innovación. -

La pandemia acelera los cambios tecnológicos y su aplicación, lo que va a suponer de cara al futuro la diferenciación y mejora continua de servicios, productos y procesos, fundamentándose en una mayor dedicación a la I+D+i (APD³, 2020).

2.1. Transformación tecnológica sostenible. -

La transformación tecnológica sostenible implica conectividad y digitalización. Para la conectividad, España cuenta con una de las mejores infraestructuras de fibra óptica (banda ancha) de Europa, aunque es mejorable, en especial, en lo relativo a su extensión a pueblos de reducida población, que permita la digitalización hasta el último rincón de la geografía.

La tecnología está aquí para instalarse y hacer la vida más fácil a todos. En 2019, Ecommerce o comercio electrónico B2C, supuso un récord histórico (19%), según los datos publicados por la CNMC (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia), colocándose en niveles similares a la media de la UE⁴ (18%), mientras que, en 2020, progresó el equivalente a 5 años, resultando clave para solventar y mitigar impactos negativos en las cuentas de resultados, de muchas empresas.

La tecnología está siendo, por tanto, un acelerador clave para la recuperación económica pos-pandemia: transformación del modelo comercial, optimización de recursos y operaciones, e innovación e investigación, muy escaso en nuestro país con respecto a otros europeos.

España tiene margen de maniobra para mejorar el porcentaje de empresas con ventas vía comercio electrónico, sobre todo en las de 10 empleados o más, excepto quizás el sector financiero⁵. También las empresas de menos de 10 empleados deben iniciar el

³ Fundamentado en la intervención de María Helena Antolín (Vicepresidenta Grupo Antolín y presidenta de SERNAUTO) en el 1er Congreso Internacional Digital de Directivos - La empresa con propósito. Del valor para el accionista al valor para la sociedad, de APD, 2020.

⁴ Puede verse mayor detalle en Lamothe, P. y Lamothe, A. (2021): Covid-19 y digitalización de la economía. El nuevo vector de las estrategias empresariales. *Revista del Colegio de Economistas de Madrid*. Actividad Empresarial en la pandemia de la covid-19. N°. 170. Madrid.

⁵ El sector financiero fue estigmatizado en la crisis de 2007-2008, calando la idea de ser el mayor culpable, mientras que, en la actual crisis, es percibido, por ahora, como parte de la solución.

camino de las exportaciones y el de invertir en comercio electrónico, puesto que, aunque algunas ya lo hagan, no son precisamente la representatividad de este colectivo. Por tanto, se tiene que seguir luchando para la transformación de las pequeñas empresas y conseguir una plataforma de cooperación y partición de ideas.

Aprovechar la cloud⁶, datos (big data), inteligencia artificial (IA) e internet de las cosas (IoT) son condiciones necesarias para cambiar la forma de hacer las cosas, y las cosas que se hacen. Esto requiere el reto de la colaboración pública y privada pero también la colaboración transversal cuando se habla de tecnología 5G, cloud y ciberseguridad. Para que las tecnologías tengan éxito e impacto en la sociedad, y en todos los sectores, y en grandes empresas, medianas y pequeñas, la colaboración se tiene que estrechar.

Para ello, socialmente las empresas tienen claro que el 5G es el facilitador de un cambio estructural que va a hacer ver las cosas de otra manera, competir mejor en términos de calidad, no sólo en costes unitarios, sino en la transformación de muchas de las industrias del país, que serán relevantes para la sociedad. En este sentido, es clara la apuesta por la *Red 5G*, y por su utilización inteligente, puesto que va a suponer una revolución digital, al permitir diseñar de nuevo los negocios, la justicia, la sanidad, el turismo, y en general toda la sociedad mediante computación de tipo cuántico.

Las empresas, con interés social, pretenden conseguir un negocio rentable, pues fieles a su propósito, y colaborando y poniendo a las personas en el centro de la organización utilizarán el enorme poder de la tecnología para diseñar de nuevo, reconstruir y transformar los negocios, ofreciendo valor en beneficio de todos.

La unión de la tecnología y el talento de las personas permitirá lograrlo, siendo ahora el momento de que la organización transversal y fluida (líquida), prepare y opere a escala de transformación digital, tanto la de las empresas grandes como la de las pequeñas, si bien no hay que olvidar que la tecnología por sí misma no va a cambiar la confianza e integridad, sino que son las personas quienes pueden conseguirlo. Y, si

⁶ La digitalización está facilitando la transformación de las empresas de una manera rápida y reflexiva, y a operar de forma responsable, centrándose en la migración al Cloud sostenible que puede explorar nuevas fuentes de innovación y crecimiento, que ayuden a la reducción del consumo energético y de las emisiones de carbono (CO₂), a la adopción de energías no contaminantes, a la innovación responsable como consecuencia del uso de plataformas de análisis más ágiles y rápidas, a la reducción de residuos debido a un mejor entendimiento de los datos y a una mayor circularidad de las operaciones (con mayores beneficios financieros, sociales y medioambientales), así como al fomento de productos y servicios más sostenibles.

duda, el 5G, como nueva generación móvil será parte de esas infraestructuras y transformaciones (APD⁷, 2020).

2.2. Ecosistemas innovadores. -

Los ecosistemas innovadores incluyen toda la cadena de valor (empresas, instalaciones, centros tecnológicos, ...) y la cooperación con otros sectores esenciales en la nueva realidad, como el tecnológico, el energético o el de infraestructuras, así como la estrecha colaboración con administraciones públicas y el mundo educativo, al ser entornos capaces de transformar conocimiento en valor económico.

Para crear un ecosistema habría que comenzar por el intercambio de conocimientos entre empresas, universidades y centros tecnológicos, de manera que se unan esfuerzos para modernizar las fábricas y poder atraer talento joven, más por valores y conocimientos que por experiencia, y necesario para un crecimiento ágil y rápido en pos del compromiso con la sostenibilidad, como factor de competitividad, basado en la innovación. Fomentar la innovación aplicada lleva a veces a nuevas líneas de negocio, siendo el talento joven fundamental para emprenderlos y desarrollarlos.

2.3. Focalización en el cliente. -

La pandemia covid-19 ha protagonizado una importante aceleración del proceso de digitalización en múltiples actividades económicas y comerciales de las empresas, objeto de cambio y transformación rápida y ágil que está llevando a reconsiderar el concepto de “experiencia de cliente” y a replantearse la utilización de los datos y a analizar cómo integrar definitivamente el ‘business of experience’ en todo su organigrama, al confirmar los consumidores su permanencia en la utilización futura de los canales telemáticos (Muñoz, 2021), que favorecen la práctica de un criterio selectivo de cara a pronunciarse sobre a quién comprar.

Este criterio selectivo de compra se fundamenta en la exigencia de la aplicación de cuestiones económicas, sociales (protección de la salud de los empleados, prevención de riesgos, igualdad de género, lucha contra el fraude y la corrupción, potenciación del negocio local en las relaciones comerciales, derechos humanos, entre otros) y medioambientales (empleo eficiente de los recursos naturales, utilización de energías renovables -producción propia energía o adquirir la verde- que, como criterio de RSC, figura en los “objetivos de desarrollo sostenible”, etc.) por parte de las empresas oferentes, dado que reforzarán vínculos, o no, con los stakeholders como resultado de sus acciones.

⁷ Véase la intervención de Emilio Gallo (presidente ejecutivo de Telefónica España) en el 1er Congreso Internacional Digital de Directivos - La empresa con propósito. Del valor para el accionista al valor para la sociedad, de APD, 2020.

Una empresa cumple con sus clientes cuando le brinda una innovadora propuesta de valor acorde con sus necesidades y expectativas, respaldando la competencia leal y la igualdad de condiciones, así como una tolerancia cero con la corrupción, velando por la fiabilidad y la confiabilidad del ecosistema digital en el que desarrolla su actividad y compartiendo plenamente la funcionalidad de sus productos y servicios, así como las implicaciones adversas o las externalidades negativas (Schwab, 2019). Las empresas necesitan integrar las innovaciones digitales como núcleo central primordial de la creación de valor en sus estrategias de negocio, a fin de afianzar la apuesta por la sostenibilidad, que se ha convertido en el activo actual más importante de la empresa.

Es imprescindible reforzar la focalización en el cliente, juez del éxito en la transformación, para detectar con cierta anticipación sus necesidades y ofrecer capacidad de respuesta, lanzando innovadores productos tecnológicamente avanzados a precios competitivos que se adecúen a esas exigencias comunicadas y que generen oportunidades de trabajo. La nueva organización de la dirección debe tener una estructura que permita la realización de los negocios favorecedores de una mayor satisfacción de los clientes, compartiendo información veraz, clara y sólida en momentos de incertidumbre, que le puedan ayudar en su toma de decisiones.

Los principios de liderazgo son esenciales para ganar la confianza del cliente, y, normalmente, se gana cuando se cumple con lo que se dice, puesto que se pueden tener unos idóneos propósitos, principios y valores, pero si luego no se actúa consecuentemente, esa confianza se va a erosionar y perder, poniendo en peligro la sostenibilidad. Por ello, las empresas han de ser conscientes que la “experiencia de cliente” resulta determinante de cara a reactivar la actividad económica, pues en su experiencia adquiere cada vez más importancia la calidad de las relaciones humanas y la preservación del medioambiente.

2.4. *El riesgo como freno a la operatividad innovadora.* -

La crisis sanitaria, social y económica, generada consecuencia de la covid-19, ha incrementado la percepción del riesgo de crédito de los préstamos, dado que se han atravesado años de transformación de todos los factores de oferta y demanda, y de cambios y muchos riesgos, que ha supuesto tender hacia nuevos hábitos en la forma de consumir, y que ha supuesto el crecimiento de las necesidades de liquidez, no cubiertas con reservas internas en un elevado porcentaje de empresas, y, con ello, ha irrumpido la baja calidad crediticia, que incrementa el riesgo de liquidez. El sector logístico, con sus respectivas plataformas, ha cambiado mucho, incluso en el de alimentación, con márgenes reducidos por cuya razón es preciso evitar los riesgos de impagos.

Este riesgo se reduce en la exportación, al estar cubierta con los seguros CESCE. El riesgo siempre existe. Sin embargo, en ocasiones, es preciso arriesgarse, tratando de evitar, en todo caso, el riesgo reputacional que no es negociable. No obstante, si se habla de riesgo operacional todavía se ha de ser muy cauto y esperar que se anime la actividad económica y se reduzcan los altos riesgos provocados por la pandemia, como consecuencia de la vacunación masiva que se está extendiendo, al menos en los países más avanzados, y que deberá llegar también a los países menos desarrollados.

Esta esperanza en la vacuna se ha traducido en incrementos de la Bolsa (aunque todavía el IBEX-35 no ha alcanzado los valores pre-covid), pero, en cualquier caso, se ha de proceder al análisis de riesgos en todos los proyectos y observar las necesidades de su cobertura.

No hay que olvidar que la pandemia covid-19 ha deteriorado seriamente la posición económico-financiera de las empresas no financieras por la caída de los ingresos y el incremento de la deuda. Esto ha generado ciertas secuelas que han supuesto un riesgo extraordinario, con un recrudecimiento de la vulnerabilidad de las empresas de los sectores más afectados, lo que les puede suponer transitar de un problema de liquidez a uno de solvencia. El riesgo de impago, ante esta situación, se incrementa, aunque todavía no se haya materializado en un aumento de insolvencia en las entidades financieras, en parte, gracias a que se encuentran más saneadas que en la crisis de 2008 y a las políticas económicas implementadas, que han evitado la materialización de una gran oleada de impagos, derivados de los problemas de liquidez a corto plazo (v.g.: ICO).

Los riesgos políticos, que se han suavizado con la salida de Trump del gobierno de EE.UU., se han de mitigar, aún no han desaparecido dada la transcendencia del Brexit, de la situación en Oriente Medio, las tensiones con China y el populismo existente en determinados gobiernos. El riesgo político extraordinario es el más caro, puesto que perjudica a la exportación que, sin duda, es una buena palanca para la recuperación, cuestión que se pone de manifiesto en la política gubernamental que está favoreciendo a las empresas exportadoras⁸ con el CESCE y con el ICO, ya que el seguro de crédito asegura el cobro, implantándose, además, políticas medioambientales con pólizas verdes.

La crisis covid-19 ha llevado a la economía española a registrar en 2020 un descenso histórico del PIB del 10,8%, con un endeudamiento público en niveles no conocidos previamente, superando la deuda el entorno del 120% del PIB, que ha implicado un déficit público del 11%, con más de 123.000 millones de euros, que no ha tenido una transcendencia mayor en los ciudadanos gracias a las políticas expansivas sostenidas

⁸ La exportación española a China está creciendo en el 20%.

por los créditos ICO y el BCE, comprando deuda soberana, que posiblemente alcanzará el 50% de la deuda española en este año.

Sin embargo, la actividad económica española en 2021 a pesar de la incertidumbre que existía para el primer y segundo semestre ha empezado a despuntar, como se pone de manifiesto en el estudio realizado en junio de 2021 por el Banco de España sobre proyecciones macroeconómicas de la economía española (2021-2023)⁹.

Años	Datos macroeconómicos		Proyecciones del PIB a junio 2021		
	2019	2020	2021	2022	2023
PIB	2,0	-10,8	6,2	5,8	1,8

Aunque los límites de endeudamiento y déficit están en suspenso en 2021, a partir del año 2022 se volverán a retomar para asegurar el equilibrio de las cuentas públicas, la devolución de los fondos europeos y el equilibrio en los mercados de capitales. Por ello, el pragmatismo se ha de imponer en la toma de decisiones, con una estrategia y gestión pensando en el largo plazo, basándose el emprendimiento en el “pienso y luego actúo”. El necesario equilibrio entre corto y largo plazo surge como un nuevo axioma en la actualidad, al ser aceptado por todos los grupos de interés, pues hay que sobrevivir en el corto plazo para llegar al largo plazo.

3. Avanzar en la internacionalización. -

La internacionalización de las empresas es clave para mantener una industria potente de cara al futuro: a) Industria global: Es necesario acompañar a los clientes allí donde operan, debiendo estos estar en el centro de lo que hace la empresa, posición que favorece el sector logística, que ha cambiado mucho, al extenderse por más de 100 países; b) Impacto en la economía: La internacionalización de las empresas contribuye a consolidar una industria sólida en España, siendo básica la exportación, y a este fin se suman las pymes que, consecuencia del impacto de la pandemia covid-19, están activando la adopción de la nube para digitalizarse y mejorar la productividad, lo que les permitirá posicionarse para conseguir la apertura hacia la internacionalización de sus negocios; c) Efecto tractor: Permite a los proveedores de bienes y servicios, desde materia prima a maquinaria, instalarse en nuevas áreas geográficas, al ser considerados por las empresas como sus auténticos asociados en la creación de valor, incluyendo el respeto por los derechos humanos en todos los eslabones de la cadena de suministro (incluida a nivel mundial) y ofreciendo las mismas oportunidades e

⁹ https://www.bde.es/bde/es/areas/analisis-economi/analisis-economi/proyecciones-mac/proyecciones_macroeconomicas.html, tomado el 22 de junio de 2021.

igualdad de condiciones a los nuevos participantes en el mercado (incluyendo cuando se opera en la “economía de plataformas”).

La situación internacional está atravesando por una serie de tribulaciones con reajustes geopolíticos, llegándose a nuevos acuerdos globales como el que se extienden por 15 países de Asia-Pacífico, que firmaron el mayor tratado de libre comercio del mundo. El acuerdo incluye a China, Japón, Corea del Sur, Australia y Nueva Zelanda, así como a los diez países de la ASEAN (Indonesia, Filipinas, Malasia, Singapur, Tailandia, Vietnam, Brunei Darussalam, Camboya, Laos y Myanmar. Excepto India). El impacto de este acuerdo se aprecia en la importancia del PIB combinado de los países firmantes, que asciende al 30 por ciento de la economía global.

Por otra parte, Rusia intenta recuperar su pasado imperial de los Zar, utilizando la fuerza militar si es necesario. Turquía intenta recuperar el poder del imperio Otomano (Siria, Libia, etc.). Irán, siempre quiso llegar al Mediterráneo. India, trata de recuperar su orgullo histórico con poder como civilización cultural y actor relevante. En el Reino Unido, se ha producido el Brexit, lo que supone la salida de la Unión Europea y, con ello, el debilitamiento del vínculo atlántico.

La Unión Europea, defensora de la democracia participativa, de la división de poderes, de la independencia del poder judicial, de las libertades de opinión y de prensa, de la economía social de mercado, como sufragio permanente, es una defensora de las sociedades abiertas desde la libertad, la dignidad y la igualdad (desarrollando su lado político y no sólo económico, los llamados valores occidentales) que tiene como propósito un mundo mejor. Además, se está en los albores de una Nueva Alianza, de contenido político y militar, con EE.UU. con miras al mercado del Pacífico (Taiwán, Japón, Corea del Sur, Australia -conflicto con China-, Nueva Zelanda, India –Himalaya, como frontispicio durante milenios para que los problemas de India y China no vayan a más-).

El orden liberal internacional no va a poder ser como en el pasado, habrá que cambiar muchas cosas, habrá que adaptarlo, pero se tendrá que seguir defendiendo el multiculturalismo, el libre comercio, la cooperación, la gobernanza global a través de reglas y de instituciones comunes que todos respeten, la búsqueda pacífica de resolución de conflictos y, desde luego, el pleno respeto al derecho internacional y los derechos humanos. Esto está exigiendo cambios de mentalidad importantes para reactivar y afianzar instituciones como la OMS, el FMI y las Naciones Unidas, entre otras.

Si la Unión Europea persiste en ese propósito y consolida de nuevo su Alianza con EE.UU., a través del vínculo atlántico, y se sabe incorporar a otras regiones del mundo, puede contribuir también a que el mundo tenga un propósito en el que se reduzca la

incertidumbre, la posibilidad de conflictos y el desacoplamiento de la globalización, pudiéndose alcanzar un mundo más seguro, más pacífico y más justo (ético –hacer lo que se debe, cómo se debe y cuándo se debe-), sin olvidar la influencia de la covid-19 y la continuidad de las macro-tendencias (APD¹⁰, 2020), que solo puede llevarse a cabo con la reactivación de la economía de los países avanzados y la cooperación y ayuda hacia el resto de países, incluida la extensión de la vacunación frente al covid-19.

4. Fomentar la formación. -

En un mundo de incertidumbre, y sometido a constantes cambios, una empresa intercede por la continuidad en el empleo a través de la mejora continua de las competencias y la adquisición de otras nuevas, tratando a su personal con sumo respeto y dignidad, y acatando la diversidad (Schwab, 2019).

4.1. Capacitación vital en los nuevos perfiles de empleo.-

Este cambio socioeconómico que viene debe:

a) *Garantizar el desarrollo del talento y la capacitación de los empleados*, mezclando el talento joven con el experimentado, dado que la convivencia intergeneracional, normalmente, genera mayor relación de empatía, siendo esta y la solidaridad habilidades cada vez más valoradas. Además, esta mezcla debe ser multicultural, como operan algunas empresas que llevan a cabo la atracción de talento y conocimiento con la incorporación de personas de diversos países, dado que el cambio viene de estas personas.

b) *Aportar más inversión*: En formación y capacitación para el aumento de la productividad. Para fomentar la innovación en Europa, las empresas necesitan formar a sus empleados en nuevas capacidades y habilidades digitales” (APD¹¹, 2020). La formación es clave y existe un cierto déficit, lo que exige un cambio en la formación continua, siendo necesario, en todo caso, para abordar el desafío de los nuevos perfiles de empleo, invertir en formación que favorezca las capacidades digitales de los colaboradores (empleados) y apostar por el emprendimiento e innovación para crear nuevas oportunidades (Díaz, 2021). En todo caso, es preciso resaltar que los programas

¹⁰ Fundamentado en la intervención de Josep Piqué (Ex Ministro y consejero de empresas) en el 1er Congreso Internacional Digital de Directivos - La empresa con propósito. Del valor para el accionista al valor para la sociedad, de APD, 2020.

¹¹ Fundamentado en la intervención de Ralph Hampter (presidente EMEA-MICROSOFT) en el 1er Congreso Internacional Digital de Directivos - La empresa con propósito. Del valor para el accionista al valor para la sociedad, de APD, 2020.

de formación específicos de la empresa para reciclaje de sus empleados deben impartirse desde el interior de las empresas.

c) *Prestar colaboración*: Entre el mundo empresarial y el educativo para aprovechar el potencial de la transformación tecnológica. Esto conduce a la concienciación de que no hay alternativas, y que hay que trasladar a los empleados el mensaje de que son “ellos mismos” los que tienen que llevar a cabo el cambio. En este sentido, se considera el reto de las capacidades, de fortalecer el talento, la experiencia y la capacidad para gestionar proyectos, por ejemplo, de transformación tecnológica y digital. Para ello, es importante que el ecosistema de grandes socios tecnológicos permita de manera conjunta generar la transformación del tejido económico que se persigue.

d) *Estar abierto a la adaptación*: De la oferta educativa (formación profesional, universitaria y curso de especialización) a las necesidades de las empresas. La tecnología coexistirá junto con las personas, siendo protagonistas y favorecedoras de la educación de inmersión, que fomenta una mayor interacción y participación de los alumnos, siendo punto esencial para mejorar el proceso de aprendizaje de las personas.

e) *Promocionar la formación profesional*: Un sistema integrado que involucre a las empresas en el diseño de los programas formativos, resultando importante avanzar en la formación profesional sincronizada en cada comarca con la industria local. Además, resulta necesario aumentar los cursos de los estudios de formación profesional para educar en capacidades que permita adoptar el cambio mediante las nuevas tecnologías.

f) *Fortalecer los Idiomas*: Más competencias en idiomas y preparar a los estudiantes a trabajar en equipos multidisciplinares. No se puede conceder el derecho a la educación generalizada sin concienciar sobre la exigencia del esfuerzo en el estudio y en las relaciones multiculturales (humanas). Como tampoco existe empresario que pueda ofrecer empleo estable sin esfuerzo constante, siendo la apuesta formativa, con dominio de idiomas, fundamental. Por todo ello, hay que hacer alusión a las tres “t”: talento, tenacidad y trabajo.

g) *Comprometerse con el talento interno*: Formación continua para mejorar las competencias actuales y la adquisición de nuevas capacidades. La empresa, como se ha comentado, también debe mezclar el talento joven con el experimentado, e impulsar la incorporación de la mujer en puestos directivos. El talento digital es fundamental en estos momentos, siendo necesario crear un Consejo que reúna a los principales líderes empresariales, académicos y del Ministerio de Educación y de Universidades para identificar las demandas industriales y reducir la brecha en los planes de estudio.

También son importantes los factores básicos de auto-motivación que tratan de encontrar el sentido del trabajo en la empresa, ejerciendo el pensamiento crítico y escuchando para comprender al otro con el que se interacciona, lo que requiere métodos de trabajo más ágiles y menos jerárquicos. El elemento crítico para la confianza es la claridad, honestidad, abnegación, generosidad, respeto, veracidad, transparencia, coherencia, consistencia e integridad, y ahí están los valores de la identidad, y el coraje, que no se alía con cualquiera para tomar posición y crear confianza, y un ejemplo es el propósito de sostenibilidad (ambiental, social y gobernanza).

4.2. Incentivos en la creación de espacio de confianza en el trabajo. -

La felicidad en el trabajo es bidireccional, conducente a un proceso de innovación en el trabajo. Los incentivos que dan visibilidad a quien lo hace bien, abren la posibilidad de progreso de los empleados, y los procesos super transparentes gestionan mejor la felicidad, siendo la motivación esencial para lograr dicha felicidad en el trabajo. Cuando el colaborador dirigido (empleado) se sabe conocido y reconocido como persona por el líder directivo (socio de acción), por la “ley de la reciprocidad”, se suele elevar su grado de compromiso, dedicación y entrega a la mejora de los proyectos empresariales. El líder directivo debe reconocer a la persona como referente de sus actuaciones. La felicidad y el propósito, como un constructor, quedan expuestas a la conciencia y autoconocimiento, a la positividad, compromiso e incertidumbre.

Los colaboradores (empleados) felices son más productivos, lo que induce a concederles una responsabilidad real, y ello requiere de un buen liderazgo, que lo legitime el ejemplo y se haya conseguido con el ejemplo, ya que uno de los principales defectos de los directores es que ejercen de jefes en lugar de líderes. Gente buena y buena gente son los elementos necesarios de liderazgo, y lo que permite, con la *inteligencia emocional*, pasar de liderazgo individual a un liderazgo colectivo (compartido), empezando, en todo caso, por el autoliderazgo o liderazgo personal.

En este sentido, es preciso crear espacio de confianza para que las personas se motiven, porque si no hay confianza no hay compromiso. Confianza por control, ya que el control siempre es un coste, y, por tanto, a mayor confianza, menos necesario será el control. Y hay que desarrollar la confianza con: carácter-competencia: actuando con integridad, definiendo su propósito, demostrando capacidades y obteniendo los resultados prometidos; diligencia: planificando y mitigando riesgos futuros, así como gestionando siempre con diligencia debida; y propósito: El “Why” (por qué), What (qué) y How (cómo).

La gente no compra lo que la empresa hace, sino por qué lo hace, y, por ello, esta trata de generar confianza a través de sus actividades, de su apoyo a las comunidades en las que opera y paga una parte equitativa de los impuestos, porque no solo trabaja para sí misma, sino también, y fundamentalmente, para la sociedad. La confianza se consigue, por tanto, con el compromiso y la transparencia (v.g.: estado de información no financiera –EINF-), que son reflejo de una mejora en el buen gobierno corporativo.

En cualquier caso, y de acuerdo con Steve Jobs, la tecnología no es nada, lo importante es tener fe en las personas buenas e inteligentes que, con las herramientas adecuadas, harán cosas maravillosas, haciéndose, en un mundo tecnológico, más necesarias que nunca. La nueva gestión de las empresas es un gran reto de la industria, ya que la atracción del talento digital y la capacitación son vitales para la adopción de estas habilidades en el nuevo entorno. La falta de talento y ciberseguridad (supone sufrir ciberataques, incluso con pago para rescatar los datos) son dos barreras claras para la salida de la crisis y la consecución de una potente escalada en un futuro próximo, siendo la auténtica crisis la de la incompetencia.

La empresa debe atraer talento tecnológico y conseguir la alineación con el medioambiente, teniendo cuidado de los empleados para que haya un buen ambiente, dado que, sobre todo, los jóvenes prefieren la cultura innovadora de empresa que les da libertad de acción para cultivar relaciones personales y profesionales y que favorecen la conexión de la innovación con la cultura empresarial. Esta libertad de acción nos ha de llevar a una cultura empresarial híbrida que equilibre el trabajo presencial y en remoto en un futuro no muy lejano.

La cultura empresarial está dedicada a trabajar para crear un impacto positivo en los clientes, empleados, proveedores y en la sociedad en general, dado que el propósito individual debe coincidir con el propósito colectivo de la empresa (democracia en la gestión empresarial). Todos se deben comportar como propietarios del proyecto empresa (intra-emprendimiento), coincidiendo su propósito con el compromiso de colaboración contraído con todas las partes interesadas (sus grupos de interés) en la creación de valor compartido y sostenido.

Esto requiere coherencia en el cumplimiento de los principios y valores, puesto que ello contribuye al progreso de las personas y de las empresas, destacando, como valores principales, la sostenibilidad, el pacto social y la diversidad, pero a todos los niveles. Todo lo que se construye debe estar en base a estos valores, comprometidos

con las personas, con el talento, con la diversidad, en definitiva, con el propósito de hacer un mundo un poco mejor a través del empleo (APD¹², 2020).

En cualquier caso, todo se debe contemplar desde la perspectiva ya generalmente aceptada de que, si no hay empresa, no hay trabajo, y si no hay trabajo, no hay riqueza, y si no hay riqueza, no hay progreso, y sin progreso, no hay esperanza (Fuertes, 2020).

5. La innovación en el desarrollo económico. -

La nueva revolución industrial, que integra sectores de innovación como la robótica, la inteligencia artificial y tratamiento de datos, nos empuja a dejar los silos y ser más fluidas (líquidas) las relaciones de unos departamentos con otros, y a la optimización de las relaciones con todos los grupos de interés, mejorando la experiencia de cliente¹³ y haciendo un balance entre lo que vamos hacer, a cómo lo vamos a hacer, dado los constantes cambios en los procesos, en la innovación y en la invención.

La visión de la empresa ha de ser una plataforma abierta de bienes y servicios (incluidos los financieros), actuando de forma responsable para generar la confianza de los empleados, clientes, accionistas y de la sociedad en general. La dirección financiera juega un rol vital por su transversalidad, y es, por ello, quien debe liderar la transición, planificando la estrategia e interviniendo en la creación de procesos que, sustentándose en las nuevas tecnologías, coadyuven a la renovación-adaptación de la estructura organizativa en un entorno complejo y cambiante.

Los ejes del plan de transformación de la organización son el cambio cultural, el plan de capacitación, nuevos perfiles y partnerships. En efecto, esto requiere un plan de capacitación, pues el ser humano tiene una gran capacidad de adaptación, y que las empresas lideren un cambio cultural, más allá de las normas, imponiendo mucha fluidez en la comunicación entre los distintos departamentos, empezando por el CEO (más líquida, más porosa en toda la organización), así como partners (socios) nuevos, que van a completar las capacidades internas de cada empresa.

Con una mirada óptima, entre todos, se puede conseguir, desarrollando una sociedad más preparada y competitiva gracias a la aceleración de la organización, digitalizando paso a paso el negocio (incluido el negocio virtual), e impulsando lo digital en

¹² Fundamentado en la intervención de Enrique Sánchez de León (Consejero Director General APD) en la conferencia de cierre del Ier Congreso Internacional Digital de Directivos - La empresa con propósito. Del valor para el accionista al valor para la sociedad, de APD, 2020.

¹³ Plataforma de conversación con el cliente: Comunicación con el cliente en distintos canales y formatos, pero suficientemente sencillos como para que distintas “business owners” (propietarios de negocios) puedan crear nuevas interacciones con usuarios (no sólo IoT).

colaboración con el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, y las instituciones públicas: - Acelerar la digitalización de pymes en España con foco en hostelería, turismo y comercio, promoviendo la formación y adopción de herramientas digitales gratuitas; - Impulsar el desarrollo de los ecosistemas de startups y ciberseguridad espacial; - Mejorar las capacidades digitales de las personas de nuestro país a nivel básico y avanzado, propugnando los cursos gratuitos y nuevas certificaciones técnicas (APD¹⁴, 2020).

6. La innovación en una movilidad sostenible.-

En estos tiempos de dificultad, las empresas han de abordar y apoyar de manera global a los “objetivos de desarrollo sostenible” (ODS), como marca soporte del propósito, planteándose una movilidad más segura, limpia e inteligente con proyectos innovadores. Para ello es preciso digitalizar procesos para hacerlos más eficientes, evitando y logrando cero, o negativas, emisiones en carbono, de CO2 y eliminando la generación de residuos con el objetivo de alcanzar “cero residuos”. Además, se muestra preciso mejorar la red ferroviaria para hacer accesible los puertos a las zonas industriales, y aumentar la carga por camión que abarataría el transporte de mercancías y reduciría las emisiones de CO2.

Además, se debe disponer de un precio de la energía competitivo, que no se vea gravado por tantas cargas regulatorias, debiendo ser renovable en su origen, y estableciendo una estrategia de diversificación geográfica, con suministradores locales. Asimismo, se ha de apoyar a los colaboradores (empleados), que son el principal activo, para que tengan los conocimientos necesarios con los que afrontar los desafíos estratégicos, y conseguir la involucración en las sociedades mediante proyectos inclusivos de carácter económico, social y medioambiental.

6.1. Economía sostenible. -

Para desarrollar una economía sostenible se ha de contar con la participación de la economía circular, lo que se puede lograr, en un principio, firmando el Pacto Nacional por la economía circular¹⁵ del 2017, y crear alternativas sostenibles a través de esta.

¹⁴ Fundamentado en la intervención de Fuencisla Clemares (Presidenta de Google) en el 1er Congreso Internacional Digital de Directivos - La empresa con propósito. Del valor para el accionista al valor para la sociedad, de APD, 2020.

¹⁵ De acuerdo a los objetivos descritos en el preámbulo del Pacto Nacional por la economía circular, nos comprometemos con nuestra firma a impulsar la transición hacia una economía circular mediante las siguientes acciones: 1). *Avanzar en la reducción del uso de recursos naturales no renovables*, reutilizando en el ciclo de producción los materiales contenidos en los residuos como materias primas

Donde los recursos, en lugar de desecharlos, se trata de reciclar y volver a utilizarlos, así como diseñar productos para su posterior reutilización (ecodiseño). Cada vez hay más personas dispuestas a pagar más por los productos ecológicos, aunque sean más caros.

Otro de los proyectos, en estos tiempos de lucha contra el cambio climático, es la des-carbonización de los sectores y transformar las operaciones para conseguir que las empresas sean climáticamente neutras. Proporcionar los medios e instrumentos¹⁶ de acompañamiento a las empresas para facilitar la economía sostenible y la consecución de una mayor eficiencia energética. Sin este proyecto, el cambio climático puede convertirse, con el paso de los años, en una amenaza para el desarrollo económico y la prosperidad del bienestar en el mundo, así como para la paz internacional.

Durante el proceso de transformación ecológica se tendrá que sufrir una carga (coste) que mermará la competitividad, teniendo que asumir el consumidor su parte de responsabilidad, puesto que, si se quiere una Europa más sostenible, y defender su modelo de vida, el consumidor deberá ser coherente y ser consumidor sostenible. No servirá de nada el esfuerzo de las empresas si no viene acompañado de este apoyo de los consumidores, debiendo valorar la sociedad el esfuerzo que realiza una industria sostenible o, de lo contrario, se perderán puestos de trabajo hacia países más contaminantes, como los asiáticos y, especialmente, hacia China.

6.2. Plan de choque de la movilidad sostenible. -

secundarias siempre y cuando quede garantizada la salud de las personas y la protección del medio ambiente. 2). *Impulsar el análisis del ciclo de vida de los productos y la incorporación de criterios de ecodiseño*, reduciendo la introducción de sustancias nocivas en su fabricación, facilitando la reparabilidad de los bienes producidos, prolongando su vida útil y posibilitando su valorización al final de ésta. 3). *Favorecer la aplicación efectiva del principio de jerarquía de los residuos*, promoviendo la prevención de su generación, fomentando la reutilización, fortaleciendo el reciclado y favoreciendo su trazabilidad. 4). *Promover pautas que incrementen la innovación y la eficiencia global de los procesos productivos*, mediante la adopción de medidas como la implantación de sistemas de gestión ambiental. 5). *Promover formas innovadoras de consumo sostenible*, que incluyan productos y servicios sostenibles, así como el uso de infraestructuras y servicios digitales. 6). *Promover un modelo de consumo responsable*, basado en la transparencia de la información sobre las características de los bienes y servicios, su duración y eficiencia energética, mediante el empleo de medidas como el uso de la ecoetiqueta. 7). *Facilitar y promover la creación de los cauces adecuados para facilitar el intercambio de información* y la coordinación con las administraciones, la comunidad científica y tecnológica y los agentes económicos y sociales, de manera que se creen sinergias que favorezcan la transición. 8). *Difundir la importancia de avanzar desde la economía lineal hacia una economía circular*, fomentando la transparencia de los procesos, la concienciación y sensibilización de la ciudadanía. 9). *Fomentar el uso de indicadores comunes, transparentes y accesibles* que permitan conocer el grado de implantación de la economía circular. 10). *Promover la incorporación de indicadores del impacto social y ambiental* derivados del funcionamiento de las empresas, para poder evaluar más allá de los beneficios económicos que se generen en las mismas, como consecuencia de su compromiso con la economía circular.

¹⁶ Obtención de tecnologías innovadoras. Tecnología con rostro humano, porque cómo podemos erradicar el hambre sin agotar los recursos. Esto implica mayor dedicación a la aplicación de la tecnología e información a la agricultura.

El plan director de sostenibilidad debe establecer las prioridades de actuación, los objetivos de desarrollo sostenible y los compromisos futuros. Esto debe llevar a las empresas a marcar la diferencia por los valores y empeños sostenibles, siendo reconocidos en el ámbito de la sostenibilidad por el compromiso con la responsabilidad social corporativa. El propósito de la empresa responde a una introspección sobre cómo hallar un equilibrio idóneo entre la rentabilidad apropiada y la responsabilidad social corporativa, esto es, cómo contribuir al progreso de las empresas y de las personas.

La economía circular, que trata de comprar menos y rentabilizar las cosas, contempla conjuntamente la *eficiencia y sostenibilidad*, ya que son esfuerzos que convergen, aunque parezcan conceptos antagónicos, pero se está hablando de lo mismo. Cuanto más eficiente es una industria, más sostenible es el sistema económico, y no se trata de abaratar los costes de los residuos, sino de reducir los residuos al desechar, así como el ahorro operativo que, además, disminuye el coste total, aumentando el valor de los activos.

De este modo, si una empresa de acero inoxidable, por ejemplo, obtiene un rendimiento metálico más elevado, se minimizarían las pérdidas metálicas, necesitándose menos materia prima para producir la misma cantidad de producto y, por tanto, se abarataría el coste de producción y se reduciría el consumo energético por tonelada, lo que disminuiría el impacto negativo medioambiental y, además, también conseguiría ser más competitiva. Si se controlase mejor la temperatura de los hornos, se evitarían las fugas de calor y, de esta forma, se mejorarían los costes, se consumiría menos combustible y, al mismo tiempo, se reducirían las emisiones de CO₂ (APD¹⁷, 2020).

Muchas de las funciones que, en la actualidad, son desempeñadas por las personas pasarán a ser desarrolladas por máquinas, aunque se crearán otra serie de puestos de trabajo que serán ejecutados por aquéllas, y que aportarán mayor valor añadido a pesar de sus superiores retribuciones. Cuanto más eficiente sean las empresas, más competitivas serán y, por tanto, más sostenibles, y esto va a depender mucho de las nuevas tecnologías y de la transformación digital, apreciándose ahora más su contribución en el sector del consumo y que está generando nuevos nichos de mercado y acercamiento al consumidor.

7. Conclusiones. -

¹⁷ Fundamentado en la intervención de Bernardo Velázquez (Consejero Delegado ACERINOX) en el 1er Congreso Internacional Digital de Directivos - La empresa con propósito. Del valor para el accionista al valor para la sociedad, de APD, 2020.

En la crisis sanitaria, social y económica fruto de la covid-19, la mayor parte de la estructura productiva permanece intacta pero, y a pesar de ser distinta a cualquier símil de carácter bélico, sufre de un entorno de características VUCA (volatilidad, incertidumbre –*uncertainty*–, complejidad y ambigüedad), que tiende a acentuarse en tiempos de crisis global, como la actual, presentando, en todo caso, no cabe duda, una especial intensificación por encima de otras de diferente tipología, que deriva en la necesidad de una transformación, reconversión o adaptación, y que, en mayor o menor medida, dependerá del ecosistema en que en la empresa desarrolla su actividad.

Este ecosistema debe estar enmarcado por el paradigma de la responsabilidad social corporativa global, que exige que las empresas aprovechen sus capacidades, espíritu empresarial, habilidades y destrezas, y los recursos apropiados, en iniciativas colaborativas con otras empresas e interesados con la finalidad de mejorar la situación mundial. Para ello, destaca la: a) Innovación y tecnología. b) Eficiencia, siempre es necesario ser eficientes. c) Responsabilidad, con la sostenibilidad. d) Aptitud (talento), para todo ello.

En efecto, la covid-19 ha generado un desmedido aumento de la incertidumbre, pero se necesita analizar la crisis y marcar un rumbo que guíe a la sociedad con horizontes que otorguen seguridad y confianza a las personas (físicas y jurídicas), jugando, para ello, un papel esencial los máximos líderes responsables de lo público y lo privado para poner luz en el camino y contribuir así a establecer los pasos conducentes a alcanzar las metas de la recuperación triunfante y regreso a la normalidad con las transformaciones debidas, como respuesta de la sociedad en su conjunto.

Así pues, las empresas que implementan la RSC en su estrategia y operatividad y sean capaces de medirla¹⁸, mejorarán la reputación, como elemento intrínseco de las mismas y las personas que las dirigen, incrementarán sus ventas y beneficios, al favorecer un mayor compromiso de pertenencia de sus stakeholders y afianzar su permanencia en el tiempo.

¹⁸ Medir los efectos del propósito –RSC- a través del estado de información no financiera –EINF- (relevancia, fiabilidad y comparabilidad) y el establecimiento de métricas para saber cómo se está cumpliendo, e indicadores dentro del consejo de administración (tiempo de dedicación, evaluación del consejo y ejecutivos, etc.).

Medir la RSC es un reto casi desde los primeros pasos que se daban en esta línea Giner y Gil (2006)

Las empresas constructoras del futuro serán aquellas que comprendan la necesidad de crear valor no sólo para los accionistas sino para sus clientes, empleados, proveedores, prestamistas y para la sociedad en general.

El capitalismo consciente del bienestar social (humanista) está adquiriendo presencia en las empresas e impactando en la sociedad, porque se trata de liderar personas, claves en el desarrollo y buen funcionamiento de las organizaciones y de la comunidad local y global.

Bibliografía:

Alcaide, F. (2006): Who's Who en el Management Español. Aportaciones, Pensamientos, Entrevistas y Reflexiones de los mayores expertos en Management. Edita: *Interbannetwort*. Madrid.

APD (2020): 1er Congreso Internacional Digital de Directivos - La empresa con propósito. Del valor para el accionista al valor para la sociedad. *Asociación del Progreso de la Dirección (APD)*. Madrid.

Balaguer, R.M., Fernández, M. A. y Muñoz, M.J. (2007): La responsabilidad social de la empresa. Relaciones entre la performance social, financiera y bursátil. *Generalitat Valenciana conselleria d'empresa, universitat i ciencia*. Valencia

BOE núm. 28, de 2 de febrero de 2017, sobre el instrumento de ratificación del Acuerdo de París, hecho en París el 12 de diciembre de 2015.

Circular 3/2019, de 20 de noviembre, de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, por la que se establecen las metodologías que regulan el funcionamiento del mercado mayorista de electricidad y la gestión de la operación del sistema.

De las Casa, J. (2021): Transformación digital como eje para la recuperación de las empresas. Encuentro Expansión-IBM: Agenda para la recuperación 2021. *Expansión*. Madrid.

Díaz, J. (2021): La digitalización impulsará el turismo. Entrevista a Jordi Giné, Director de Grandes Cuentas y Administraciones Públicas de Telefónica Este. *Diari*. Tarragona.

Dictamen del Consejo de Estado (2020): Expediente relativo al proyecto de Real Decreto-ley por el que se aprueban medidas urgentes para la modernización de la Administración Pública para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.

Fuertes, T. (2020): Empresas españolas liderando el mundo. Cumbre empresarial. CEOE. *Europa Press*. Madrid.

Ginés F. y Gil, M.A. (2006): *Un modelo para medir la Responsabilidad social corporativa en las empresas*. Revista Partida Doble, 182, noviembre 2006.

Lamothe, P. y Lamothe, A. (2021): Covid-19 y digitalización de la economía. El nuevo vector de las estrategias empresariales. *Revista del Colegio de Economistas de Madrid*. Actividad Empresarial en la pandemia de la covid-19. Nº. 170. Madrid.

Muñoz, T. (2021): La digitalización reinventa la experiencia de cliente: qué están haciendo las empresas. Tecnología, en colaboración con Accenture Interactive. *El Confidencial*. Madrid.

Naciones Unidas (2015): Convención Marco sobre el Cambio Climático. Conferencia de las Partes. 21.^a COP. París.

Presidencia del Gobierno (2020): Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. *Gobierno de España*. Madrid.

Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social.

Rivero, P., Sánchez, J.A. y Banegas, R. (2021): Fundamentos de la responsabilidad social corporativa justificantes del estado de información no financiera en tiempo covid-19. Tirant lo Blanch. Valencia.

Schwab, K. (2019): Manifiesto de Davos 2020: El propósito universal de las empresas en la Cuarta Revolución Industrial. *World Economic Forum*. Cologny, Suiza.

Tainter, J. (1988): *The collapse of complex societies*. Cambridge university press. Cambridge.

Zelada, S. (2020): «COVID-19, un acelerador de la transformación digital». Deloitte. <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/technology/articles/COVID19-un-acelerador-de-la-transformacion-digital.html>.

