

# ¿CÓMO SERÁN LAS EMPRESAS DE 2020?

**P**ONERSE a pensar hoy en cómo serán las empresas, por ejemplo en 2020, es algo más que un juego de los gurúes de la gestión empresarial. De hecho, hace casi un año que varios altos ejecutivos de las grandes multinacionales debatieron este asunto en la cita anual del Foro Económico de la ciudad suiza de Davos. Algunas de las conclusiones que entonces alcanzaron han calado ya en organizaciones de todos los tamaños.



ÁNGELES ZÚÑIGA

**E**L PRESIDENTE y consejero delegado de Heineken en España, Carlos Jaureguizar, cree que ahora el objetivo de las grandes empresas no sólo es crecer en volumen de ventas, en beneficios y en cuota de mercado, sino también en compromiso ciudadano, en iniciativas y en responsabilidad corporativa ante la sociedad. Para este apasionado de la formación y de los recursos hu-

manos la figura del presidente y del consejero delegado tiene que cambiar, durante este tiempo, aunque algunos ya lo han hecho: el presidente es hoy una persona capaz de transmitir ilusión, fe en el futuro y entusiasmo por un proyecto común. Este espíritu le permitirá liderar al equipo que dirige. "Las personas, sus actitudes y sus comportamientos serán la base del éxito empresarial", confía Jaureguizar. En este sentido, el

presidente de la compañía farmacéutica Lilly, Carlos Ellena, apunta que no hay nada más eficaz a la hora de dirigir que predicar con el ejemplo. "El éxito no es una forma de hacer las cosas sino una forma de ser", explica Ellena, para el que la comunicación es la mejor baza que tienen los directivos a la hora de ganarse la confianza de todos sus clientes, tanto internos como externos. "Las personas son lo más importante para

## Consejos de Administración

**L**OS expertos creen que los Consejos de Administración del futuro serán menos numerosos. Dará igual si sus miembros son hombres o mujeres, siempre que asuman un rol activo y que se impliquen en las decisiones que se tomen. Esas serán las claves del éxito de la reforma del gobierno corporativo. El presidente y

el consejero delegado tendrán que ser capaces de motivar al resto del equipo para que cada miembro asuma sus responsabilidades, así como de definir bien las suyas si son dos personas diferentes, por eso las grandes empresas desecharán los Consejos muy numerosos. "Diez directivos es la cifra que garantiza la experiencia necesaria para desempeñar cualquier tarea dentro de la organización", explica el profesor del Instituto de Empresa, José Luis Álvarez, aunque para esto, tampoco hay recetas mágicas. Como ejemplo, Carlos Jaureguizar señala que el Grupo Heineken "ha pasado de un equipo directivo de treinta y cinco profesionales a otro de sólo trece". En el libro de Colin B. Carter y Jay W. Lorsch sobre cómo definir, cómo crear un Consejo de Administración de forma eficaz se recoge una idea sencilla pero reveladora: un Consejo será eficaz si su estructura se diseña para encajar en las circunstancias de su empresa. Sin embargo, su puesta en práctica es más complicada. El economista y presidente de honor de Acerinox, Óscar Fanjul, suele decir que el problema de España es que en lugar de directivos tenemos accionistas de referencia. Y esto, al final, reduce la capacidad de maniobra de las organizaciones para integrarse en la vida diaria. Algunos teóricos se atreven a aventurar organizaciones revolucionarias y a vislumbrar órganos de gobierno elegidos por los propios empleados, en los que habrá incluso representantes de las organizaciones no gubernamentales. Es la opinión del presidente de KPMG, Michael Rake, que apuesta por una implicación total de las empresas en la sociedad.

2020 podría ser el año de la incorporación definitiva de la mujer al mercado laboral.

una compañía, independientemente de su tamaño. En la nuestra -46.000 empleados-, son la prioridad. Por eso el sesenta por ciento del tiempo de trabajo del comité de dirección y del Consejo de Administración está dedicado a mejorar la gestión de los indivi-

duos dentro de la organización: encuestas de clima, estudios sobre la percepción externa de la compañía, diseño de planes de carrera, puesta en marcha de programas de formación, análisis sobre nuestro nivel de competencia teniendo en cuenta a toda la plan-

tilla son sólo ejemplos de lo que hacemos", señala.

Y es que, en este proceso de cambio organizacional, los empleados van a tener un papel muy importante. "No será posible tomar todas las decisiones por consenso o como resultado de una

En 2020 las empresas serán más comprometidas, más respetuosas con el entorno, más innovadoras y menos burocráticas

## La empresa en 2020

**Carlos Jaureguizar**, presidente y consejero delegado de Heineken en España: "Las personas, sus actitudes y sus comportamientos serán la base del éxito empresarial."

**Carlos Ellena**, presidente de la compañía farmacéutica Lilly: "Los empleados deberán estar orientados a la acción y ser capaces de asumir un mayor número de responsabilidades."

**José de Ramón**, socio responsable de capital humano de IBM en España: "Si las compañías no toman medidas que faciliten el trabajo a los empleados de mayor edad tendrán grandes dificultades para crecer."

**Ángel López**, consultor de capital humano de Deloitte: "Las compañías tendrán que ser capaces de transmitir una serie de valores y ponerlos en práctica."

consulta escalada por jerarquías. Los empleados deberán estar orientados a la acción y ser capaces de asumir un mayor número de responsabilidades", asegura Jaureguizar.

**Nuevos retos.** Según un estudio reciente de IBM Human Capital, en 2020 nos vamos a encontrar un escenario desconocido hasta ahora en el que las empresas tendrán dificultades para reclutar a las mejores plantillas y retener el talento. El socio responsable de capital humano de IBM en España, José de Ramón advierte que las empresas que no asuman desde hoy el envejecimiento general de la población corren el riesgo de perder competitividad.

Para este experto en España el problema será mayor, ya que en 2050 será el país con mayor número de ancianos de toda la Unión Europea, aunque seguido de cerca por Grecia e Italia: ese año el 35,6 por ciento de los españoles será mayor de sesenta y cinco años. "Si las

compañías no toman medidas a tiempo –transmisión del conocimiento, desarrollo del talento, formación, flexibilidad laboral y puesta en marcha de herramientas que faciliten el trabajo a los empleados más mayores–, tendrán grandes dificultades para crecer", apunta. Así, esta firma de servicios de consultoría, destaca un hecho comprobado según el cual las organizaciones que invierten en formación son las más rentables: las compañías que realizan programas de desarrollo para el ochenta por ciento o más de sus directivos tienen aproximadamente una rentabilidad tres veces mayor que las que no alcanzan esa masa crítica.

Con este panorama, el consultor de capital humano de Deloitte, Ángel López, considera que la solución pasa por hacer un auténtico marketing de los recursos humanos, que es lo que permitirá a los grandes grupos seguir siendo competitivos en un futuro más lejano. Según él, los candidatos que busquen empleo van a estar en condiciones de decidir para qué empresa quieren trabajar en cada momento. Así, la imagen que esa compañía sea capaz de trasladar a la sociedad será decisiva a la hora de elegir un trabajo u otro. En definitiva se trata de vender la empresa y para ello es necesario averiguar qué es lo que más valoran sus posibles clientes, empleados y proveedores. "Contar con planes de carrera atractivos, sistemas de retribución competitivos, medidas para conciliar la vida personal y profesional son algunas de las acciones que las empresas tienen ahora sobre el ta-

Dentro de 15 años los empleados serán más activos y los Consejos de Administración más equilibrados, según diversos expertos

La responsabilidad social también forma parte de los planes de futuro de las empresas.

Las organizaciones que invierten en formación son las más rentables.



pete", dice López, quien añade que también "las compañías tienen que ser capaces de transmitir una serie de valores y ponerlos en práctica". Todo eso siendo capaces de innovar, dar valor a sus accionistas y de cubrir las necesidades que demanda el mercado.

**Necesidad de liderazgo.** Pero, ¿quién se encargará de transmitir esos valores a los empleados, que son, al fin y al cabo, los mejores embajadores de tan buscada imagen? En cualquier caso, los expertos coinciden en que eso tiene que hacerlo el jefe. Para Richard Taunton, socio de la firma de cazatalentos Bao & Partners, y que ha sido responsable de recursos humanos en empresas como American Express, Dow Chemical y Laboratorios Abbott, la forma de optimizar los recursos humanos es que el respon-

## La empresa en torno al cliente

La empresa tal y como hoy la conocemos tiene los días contados. Las relaciones interpersonales definirán su funcionamiento y aquellas organizaciones que no consigan atraer a profesionales con grandes habilidades personales perderán la batalla. Esto ya lo estamos viendo: el trabajo en equipo, la capacidad de comunicación y la proactividad son actitudes imprescindibles para abordar cualquier negocio. Los trabajadores y los clientes deberán trabajar mano a mano dibujando una empresa de límites indefinidos y relaciones a largo plazo.

"Serán relaciones estratégicas más que comerciales y permitirán a los clientes invertir en la propia organización", explica el profesor del Instituto de Empresa José Luis Álvarez. La profesora de la Harvard Business School, Rosabeth Moss Kante, dice que se trabajará sobre una base cíclica de negocio. En este escenario, los departamentos rígidos y aquellos que no generen valor estarán bajo continua sospecha desde todos los ángulos, dicen los expertos.



# Edificio Galeras

Calle Galeras, Santiago de Compostela

## Un Estilo de Vida Diferente...

Venta de Viviendas  
c/ Galeras, nº 36, Bajo - Local 7  
15705 Santiago de Compostela  
tlf. 981 575 466

GRUPO SAN JOSÉ Douro Atlantico  
PROMOTORA INMOBILIARIA

Las empresas deben ser capaces de innovar.

## Bibliografía de interés

- **'Winning'**. Jack Welch y Suzy Welch.
- **'Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies'**. James C. Collins, Jerry I. Porras.
- **'Back to the Drawing Board'**. Colin B. Carter y Jay Lorsch.
- **'Searching for a Corporate Savior'**. Rakesh Khurana.
- **'En busca de la excelencia. Lecciones de las mejores empresas de Estados Unidos'**. Tom Peters y Robert H. Waterman.
- **'Tiempo de calidad, calidad de vida'**. Steven Poelsman.



sable de este departamento dentro de la organización esté cerca del presidente y del consejero delegado. Para él, en este área, las multinacionales americanas son un ejemplo a seguir. Entonces, si las claves ya están definidas, ¿por qué unos directivos triunfan y otros no? Según Taunton la respuesta es más sencilla de lo que parece: triunfan porque tienen habilidades interpersonales, capacidad de ejecución e integridad y eso no es tan fácil de conseguir. "Todos los mensajes que lance la organización tienen que venir del consejero delegado, aunque luego es necesario involucrar a todos los mandos intermedios para que el mensaje sea

efectivo". Y desde luego, eso hay que medirlo a posteriori para ver si estamos en el camino adecuado. En el caso concreto de Lilly, por ejemplo, la evaluación del desempeño tiene en cuenta el cumplimiento de los valores fijados por la organización. La compañía farmacéutica persigue cuatro objetivos fundamentales: dar a conocer lo que hacemos (una empresa que investiga, fabrica, comercializa y distribuye medicamentos innovadores), una empresa que escucha y responde, una compañía a la vanguardia del conocimiento científico y una compañía fiable.

**El papel de la mujer.** Para Ángel López 2020 tiene que ser el año de la incorporación definitiva de la mujer al mercado laboral, que en la práctica se traduce en que éstas cuenten con la posibilidad de acceder a puestos de responsabilidad en igualdad de condiciones. "No se trata de establecer cuotas porque lo que realmente importa es que el candidato a un puesto de dirección sea el mejor profesional, independientemente de su sexo", dice Elena. De la misma opinión es el pro-

fesor del Instituto de Empresa, José Luis Álvarez, quien considera que establecer medidas de presión en esa dirección no es lo más eficaz. Lo que sí es cierto es que la futura Ley de Igualdad, que promueve el Gobierno de José Luis Rodríguez Zapatero, prevé incentivar a las empresas que promocionen a las mujeres a puestos directivos y acaben con la escasa representación femenina en los Consejos de Administración. Las presencias femeninas en los órganos directivos de las empresas españolas que cotizan en Bolsa sólo representan un 2,5 por ciento, frente al caso de Noruega y Suecia, donde el porcentaje se eleva al 22 y el 20 por ciento, respectivamente. Una encuesta reciente recoge también que en las doscientas mayores compañías europeas por volumen de facturación, las mujeres apenas acaparan un ocho por ciento de los puestos directivos. El mismo estudio apunta que aún es más difícil encontrar a mujeres en cargos de alta dirección (un mísero cinco por ciento), de donde se reclutan, generalmente, a los miembros de los Consejos. ■

España será en 2050 el país con mayor número de ancianos de toda la Unión Europea, aunque seguido de cerca por Grecia e Italia

Capture la información y archive los documentos de identificación



- \* *Introducción rápida y sencilla.*
- \* *Admite DNI, NIE, Pasaportes, etc.*
- \* *Lectura inteligente de datos.*
- \* *Búsquedas por nombre, DNI, protocolo..*
- \* *Presentación incorporable en matriz y copias.*
- \* *Incorporación automática de novedades.*
- \* *Exportación a ficheros XML.*



Alpha ScanDNI 380€ + IVA



Distribuciones Notariales  
distribuciones@notin.net  
www.notin.net  
902.10.32.42

notin