
Cómo internacionalizar en un mundo de cambios constantes

How to internationalise in a world of constant changes

El presente artículo hace un repaso a una serie de ingredientes orientados a la internacionalización de las empresas en el actual contexto mundial. Comienza con unos apuntes sobre la globalización y su impacto en la competitividad de Euskadi, para centrarse a continuación en los elementos clave que faciliten a las empresas vascas competir con éxito en mercados internacionales. Estos elementos son: el posicionamiento global de las empresas, el crecimiento inorgánico, la gestión del talento, la gestión multicultural, la utilización de la diplomacia corporativa, la adopción de Industria 4.0 y el desarrollo de perfiles nuevos para el profesional de mañana. Para ello, el rol de los agentes públicos es clave, ya que las pequeñas y medianas empresas no siempre disponen de las herramientas necesarias o capacidades corporativas para conquistar nuevos mercados y clientes, para hacer frente a las disrupciones tecnológicas, para vincular talento, crecer inorgánicamente y gestionar organizaciones del siglo XXI. El autor rompe una lanza por una administración activa y comprometida con la internacionalización y competitividad de las empresas y expresa su convencimiento de que los gobiernos disponen de instrumentos adecuados para apoyar la creación de riqueza por parte de las empresas; una riqueza que a su vez puede ayudar a reducir la desigualdad entre los ciudadanos.

Artikulu honek gaur egungo munduko testuinguruan enpresen nazioartekotzerako beharrezko osagai batzuen errepasoa egiten du. Globalizazioaren eta Euskadiren lehiakortasunean duen eraginari buruzko apunte batzuekin hasten da. Geroago, nazioarteko merkatuetan arrakastaz lehiatu ahal izateko euskal enpresen funtsezko elementuetan jartzen du arreta. Aipatutako elementuak honakoak dira: enpresen munduko-posizionamendua, hazkunde inorganikoa, talentuaren kudeaketa, multikultura-kudeaketa, Diplomazia Korporatiboaren erabilera, 4.0 Industria hartzea eta biharko profesionalentzako profil berriak garatzea. Horretarako, agente publikoen rola garrantzitsua da: enpresa txiki eta ertainek ez dituzte beti izaten bezero eta merkatu berriak konkistatzeko, disrupzio teknologikoei aurre egiteko, talentua uztartzeko, inorganikoki hazteko eta XXI. mendeko organizazioak kudeatzeko beharrezko tresnak edo gaitasun korporatiboak. Autoreak enpresen lehiakortasunarekin eta nazioartekotzearekin konpromisoa duen administrazio aktibo baten alde egiten du eta enpresen bitartez aberastasuna sortzen laguntzeko gobernuek tresna egokiak dituztela bere uste sendoa adierazten du; aberastasun horrek, era berean, herritarren arteko desberdintasunak gutxitzen lagun dezakeelakoa.

This article reviews a series of contents indicated for the internationalization of companies in the current global context. It begins with some notes on globalization and its impact on competitiveness in the Basque Country -Euskadi, then moves on to focus on key elements of Basque companies that make them able to compete successfully in international markets. The elements in question are: the global positioning of companies, inorganic growth, talent management, multicultural management, the use of Corporate Diplomacy, adopting Industry 4.0 and the development of new profiles for the professional of tomorrow. Therefore, the role of public agents is key: small and medium sized enterprises do not always have the necessary tools or corporate capabilities to conquer new markets and customers, to face technological disruptions, link talent, grow inorganically and manage 21st century organizations. The author defends an active administration committed to the internationalization and competitiveness of companies and he expresses the conviction that governments should have suitable instruments to support the creation of wealth by companies; wealth that in turn can help reduce inequality among citizens.

Índice

1. Introducción
2. Elementos claves
3. Conclusiones

Palabras clave: globalización, talento, diplomacia.

Keywords: globalisation, talent, diplomacy.

Nº de clasificación JEL: D21, L21, F23

Fecha de Entrada: 03/07/2018

Fecha de Aceptación: 05/10/2018

1. INTRODUCCIÓN

El contexto mundial ha cambiado radicalmente. Con consecuencias nunca vistas en países, empresas y personas que nos convertirán (ya lo están haciendo) en ganadores o perdedores en la nueva complejidad¹. Y el futuro se presenta todavía más complicado. Porque confluyen al mismo tiempo globalización, geopolítica e interdependencia, por un lado, revolución tecnológica, digitalización y aceleración por otro, y personas, talento y ecosistema.

Me centraré en este documento en el rol de las personas y de las empresas en este nuevo mundo. No profundizaré en el rol de la Administración, aunque discrepo (de Zygmunt Bauman² y de Dani Rodrik³) respecto al mensaje de que «poco podemos hacer». Creo que los países tienen instrumentos adecuados para conseguir mejorar el

¹ Nueva complejidad. Es la consecuencia del mundo VUCA (acrónimo de *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) que ya se había mencionado tras los atentados del 11 de septiembre de 2001 en el que el ejército norteamericano reconoce que hemos entrado en una fase de dificultad de predecir acontecimientos: el mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo. Este concepto describe el nuevo contexto geopolítico resultado de un proceso que ha transformado los parámetros y relaciones económicas globales afectando al entorno de la competitividad en el que empresas y regiones (países) se juegan en el futuro su liderazgo y el bienestar de los ciudadanos.

² Zygmunt Bauman: «¿La riqueza de unos nos beneficia a todos?». Ed. Paidós.

³ Dani Rodrik: «La paradoja de la globalización». Ed. Antoni Bosch.

bienestar de los ciudadanos. Y para ello se necesitan políticas de creación de riqueza y reducción de desigualdad. Pero, primero, de creación de riqueza. No podremos repartir nada si no creamos. Y, el instrumento central en la creación de riqueza es la empresa.

Parto del hecho de que cada país o región tiene capacidad de ‘defenderse’ en la nueva complejidad si entiende correctamente cuáles son sus límites y qué margen de maniobra posee. Y no deberíamos conformarnos con ser meros espectadores de la globalización y de sus consecuencias. No debemos resignarnos a que otros decidan por nosotros.

Enfocaré este trabajo de la siguiente manera: comenzaré con algunos apuntes sobre la globalización y su impacto en la competitividad del país, para continuar centrándome en los elementos clave necesarios para que Euskadi afronte con mayor éxito si cabe un futuro lleno de riesgos y oportunidades. Estos elementos son: el crecimiento inorgánico, clave en el posicionamiento internacional de las empresas y en la búsqueda del tamaño, la gestión del talento, la gestión multicultural, la utilización de la diplomacia, algunos apuntes sobre Industria 4.0 para terminar con las características del nuevo profesional.

Comencemos por la comprensión de la globalización que se inicia como consecuencia de los Acuerdos de Bretton Woods de 1944, y que son el origen de la gobernanza mundial y de la creación de las instituciones financieras mundiales (esto es, el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial), o el origen de la Organización Mundial del Comercio (OMC, antes GATT). Por entonces el Norte era industrial y el Sur, no. En esa época se produce el despegue del crecimiento en los países del Norte (USA, Canadá, Europa, Japón) debido a la innovación, la escala y la especialización que llevan a un incremento de la renta per cápita. Además, el mundo no era plano y la producción estaba clusterizada, la proximidad reducía los costes de coordinación y complejidad y la concentración de proveedores y formación. Y lo más importante es que en esos años no había diferencias importantes de coste entre Norte y Sur o entre desarrollados y emergentes. Y todavía existía proteccionismo: «Abro mis fronteras si tú lo haces».

La segunda ola transcurre de 1980 a 2001. Durante ese periodo, hay un desarrollo importante de las tecnologías de la información y del transporte. El container es uno de los elementos más importantes de la globalización. Se desarrollan las comunicaciones, aparecen los ordenadores personales y se reduce la complejidad en la gestión. Los costes de las personas empiezan a ser muy diferentes. El mundo comienza a ser plano y se desarrolla la Inversión Directa en el Exterior, trasladando producciones, tecnología y formación a países emergentes. Se reducen los costes aduaneros. Cambia la relación entre países: «Abro mis fronteras para que tú inviertas».

La tercera ola comienza con la entrada de China en la OMC en 2001. La maduración de las Tecnologías de Información y Comunicación permite gestionar la Fragmentación de la Cadena de Valor, optimizando las operaciones en diferentes geografías (producciones, industria auxiliar, distribución...). Esto se combina con la reducción de aranceles y la acumulación de capital en los países emergentes (inver-

siones en bienes de equipo). De tal manera que los flujos de producción ya no son en la dirección ‘países emergentes hacia países desarrollados’ sino en ambas direcciones. Los países emergentes comienzan a desarrollar empresas con presencia mundial y la exportación se hace muy competitiva por las enormes diferencias de coste de las personas en las diferentes áreas. Como consecuencia de esto, la industria migra de Occidente a Oriente y de Norte a Sur, la población en Occidente envejece, el entorno geopolítico se vuelve complicadísimo para la visibilidad de los negocios y nos enfrentamos a disrupciones energéticas y tecnológicas. Es la era de las multilocalizaciones.

Estas disrupciones tecnológicas (desarrollo sensorica, conectividad, *cloud*, ciberseguridad, inteligencia artificial, impresión 3D...) van madurando al mismo tiempo, apalancándose unas sobre otras, democratizando la tecnología y provocando la cuarta ola de la globalización que, a mi modo de ver la podemos fechar en 2011. Por dos razones: aumenta la conciencia sobre la relevancia del concepto VUCA. La segunda razón en el origen de la cuarta ola es el impacto de las plataformas tecnológicas⁴. Para comprobarlo, veamos la evolución de la capitalización de las empresas GAFA+M (Google, Amazon, Apple, Facebook y Microsoft) en el índice Fortune 500. Solo Apple aparecía en la lista de 2006 en la posición 131. En el segundo semestre de 2011, Apple era la segunda, Google la 37 y Amazon la 62. En el segundo trimestre de 2016, las tres primeras son Apple, Alphabet (Google) y Microsoft. La sexta es Amazon y la octava Facebook. Por cierto, aparece ya Alibaba, la plataforma de comercio electrónico china, en el puesto 13.

Por tanto, nos encontramos en un entorno VUCA con impactos en la geopolítica y por tanto en las políticas proteccionistas, con una interdependencia brutal y con cambios radicales en la tecnología, en nuestros modelos de negocio, y con un ingrediente añadido: la aceleración de los cambios. Este es el contexto en el que vamos a tener que ‘navegar’ personas, empresas y estados. La nueva complejidad muta a una velocidad nunca vista ni imaginada.

¿Y qué impacto tiene este nuevo mundo en la empresa vasca? Muy importante. Como en el resto de empresas y países. Pero con un diferencial. Nuestras empresas en Euskadi son distintas a las de otros países. ¿Por qué? Porque nuestras características son muy diferentes. Los aspectos clave que definen la competitividad, especialmente la industrial, son los siguientes:

- Diferentes niveles de industrialización. La Industria es un sector clave que hay que potenciar. Su impacto en la creación de riqueza, empleo e innovación es colosal. En Euskadi estamos bien posicionados.

⁴ Una plataforma tecnológica es un ecosistema que conecta a grupos de interesados en un fin común. Que usan capacidades tecnológicas, habilitan múltiples canales a usuarios para facilitar el acceso a la información y a los servicios (desde cualquier lugar en cualquier momento), en continua evolución para mejorar la experiencia del usuario, buscando la interoperabilidad con otras plataformas (estándares), personalizando las experiencias para que sean únicas. Y su valor aumenta cuando aumentan los usuarios. Y provocan un tsunami en los modelos de negocio tradicionales delimitados por la cadena de valor sectorial.

- Tamaño medio de empresa. En Euskadi las empresas tienen un tamaño menor que en la mayoría de los países con los que competimos (Alemania o Francia entre otros).
- Sectores. Estamos especializados en sectores maduros.
- Nivel tecnológico. Nuestras exportaciones de productos de tecnologías medias-altas y altas son menores que las de los países competidores.
- Tipología de capital empresarial. A mayor porcentaje de empresas familiares, cooperativas u otra forma de capital local, menor riesgo de pérdida de empleo en el país. Además, somos colectivistas (la identidad grupal es más importante que la individual) y esto permite tomar decisiones en función de criterios no solamente económicos.
- Impacto marca-país en el precio. Algunos de nuestros países competidores tienen mejor imagen y por tanto pueden posicionar sus productos con un precio más alto. El precio final de muchos productos y servicios, tanto en B2B como en B2C vienen determinados por el país de origen de la marca, aunque las nuevas tecnologías están alterando las percepciones existentes hasta ahora sobre marca país.
- Niveles de financiación. La política interna y la geopolítica influyen en esta variable, que a su vez afecta muchísimo a las empresas, especialmente a las pymes. La disponibilidad de liquidez y la prima de riesgo son elementos clave en este sentido.

Algunas de estas características distintivas respecto a otras regiones o países han permitido que Euskadi haya podido soportar la crisis sin el drama del paro que se ha vivido en los últimos años en España. Entre ellas, los niveles de industrialización, la composición del capital local y el hecho de ser una comunidad muy colectivista o el grado de colaboración público-privada en temas claves como innovación, promoción o internacionalización. La consecuencia de ello es que apenas han existido ejemplos de deslocalización de empresas vascas.

Esto es importante a la hora de diseñar políticas públicas, evitando estandarizar las soluciones (mirar a los países que han tenido éxito y tratar de copiar sus políticas). No podemos diseñar políticas públicas similares a ningún otro país por las características distintivas de las empresas vascas.

Ahora bien, ante semejante desafío, las personas y las empresas no podemos continuar actuando de la misma manera que hasta ahora. Los próximos 5 años van a ser muy muy diferentes a los 5 últimos. El futuro y el pasado son asimétricos. Se ha terminado la costumbre de extrapolar el pasado al futuro. En la era de la aceleración y del mundo VUCA debemos cambiar o nos quedaremos descolgados como perdedores de la globalización.

Toda empresa va a tener que enfrentarse a enormes desafíos. Las empresas más grandes ya lo están haciendo. Pero no las medianas y pequeñas. Y esto es consecuencia

del tamaño. Las empresas de menos de 1.000 millones de euros de facturación no suelen disponer de capacidades corporativas, que son aquellas necesarias para conseguir crecer sin que afecten a las operaciones habituales. Aquellas que toda empresa necesita cuando tiene que crecer en un entorno global, en diferentes mercados, con una cadena de valor repartida por el mundo y con personas, fábricas y clientes en diferentes geografías. Las principales capacidades corporativas son: gestión internacional, gestión de ecosistemas, capacidades financieras, tecnológicas, personas, sistemas y procesos.

Por tanto, las empresas medianas y pequeñas que no disponen de las capacidades corporativas dependen fundamentalmente de la labor de su CEO (director general, gerente, presidente o propietario) aunque cuanto mayor sea el tamaño de la empresa, mayor importancia del equipo de dirección. La mayoría de las empresas vascas se sitúan aquí. Y los desafíos clave a los que tienen que enfrentarse son los siguientes:

- Buscar nuevas oportunidades en otros mercados y revisar el modelo de negocio en el contexto de la revolución digital.
- Desarrollar modelos de crecimiento más allá del crecimiento orgánico. El tamaño de la empresa importa. Una empresa que solo sea grande en tamaño no tiene garantizada su supervivencia si no es también grande en excelencia. Pero para ser excelente hace falta tener la escala necesaria: alcanzar un tamaño crítico, distinto para cada sector de actividad, industria o nicho de mercado. Ese tamaño crítico es el que permite a la empresa desarrollar y mantener las capacidades y competencias necesarias para tener una ventaja competitiva sostenible, ya sea la gestión del canal de venta y distribución, la innovación, desarrollo de producto o el desarrollo de la marca.
- Desarrollar una organización para el siglo XXI que facilite la transformación de la empresa.
- Comprometer el talento necesario.
- Generar confianza y desarrollar la marca.

Aunque estos desafíos afectan a todas las empresas, si nos referimos a Euskadi, bien por las características de nuestra sociedad (personas) o de nuestras empresas, focalizaría los esfuerzos en:

1. El posicionamiento global de nuestras empresas (o proceso de internacionalización).
2. La necesidad de incorporar el crecimiento inorgánico para mejorar el tamaño y ser más competitivo.
3. El nuevo concepto del talento, de su importancia y de la necesidad de vincularlo.
4. La gestión multicultural, verdadero hándicap en nuestras empresas.
5. La diplomacia y su impacto en el negocio.
6. Algunos apuntes sobre la Industria 4.0, clave para el país.

7. Y, por último, las características del nuevo profesional que necesitamos para que Euskadi pueda desarrollarse exponencialmente.

Creo que estos siete puntos, bien enfocados, podrían posicionar a Euskadi como un referente en creación riqueza, empleo, reducción de la desigualdad, diversidad y apertura. A pesar de la relevancia de temas como la organización o la marca, no las abordaremos en este artículo por limitaciones de espacio.

2. ELEMENTOS CLAVE

2.1. Posicionamiento global

Para responder al título del artículo sobre cómo internacionalizar en un mundo de cambios constantes, comencemos por el proceso de posicionamiento global.

Los pasos a seguir para abordar una internacionalización son relativamente simples y muy conocidos. Los resumiría en: análisis de las capacidades competitivas, selección de países, análisis de mercado, tipo de implantación, y gestión global de la empresa.

Sencillo, ¿no? Pues no. Muy complicado. Cada una de las etapas tiene una serie de claves que hay que cumplir y el 80% de las empresas no lo hace, con la consiguiente pérdida de eficiencia. Resumo algunas claves 'destiladas' que aporten valor.

En la selección de países, para un primer acercamiento, utilizar el informe «Doing Business»⁵ incorporando una serie de aspectos intangibles pero importantísimos como el nivel de corrupción, las diferencias culturales y la existencia de ecosistemas industriales y tecnológicos. Una vez realizada la selección de países y elegidos dos o tres, encargar un estudio de mercado avanzado. Esto significa que el estudio debe ser elaborado por una persona senior con informaciones de fuentes primarias (entrevistas personales a los principales grupos de interés del sector) y secundarias (datos e informes disponibles en Administración, aduanas, informes internacionales...).

Una vez decidido el país, y con la información disponible, las empresas deben decidir si ir solas o acompañadas. Y qué tipo de implantación es la más interesante para la estrategia definida: oficinas comerciales, delegación, fábrica, *Joint Venture* o Adquisición.

Y por último, la gestión global de la empresa. Los aspectos más importantes para tener éxito son: a) el expatriado (selección, gestión, retorno y la importancia de la humildad), b) la necesidad de utilizar la diplomacia corporativa, cómo protegerte en un entorno hostil y aprovechar las oportunidades, c) la gestión multicultural y cómo escapar del etnocentrismo y profundizar en la diversidad e inclusión como elemento

⁵ www.doingbusiness.org: El proyecto Doing Business proporciona una medición objetiva de las regulaciones para hacer negocios y su aplicación en 190 economías y en algunas ciudades seleccionadas en el ámbito subnacional.

de eficiencia, y d) la gestión del talento, seduciendo y vinculando al talento en la nueva complejidad.

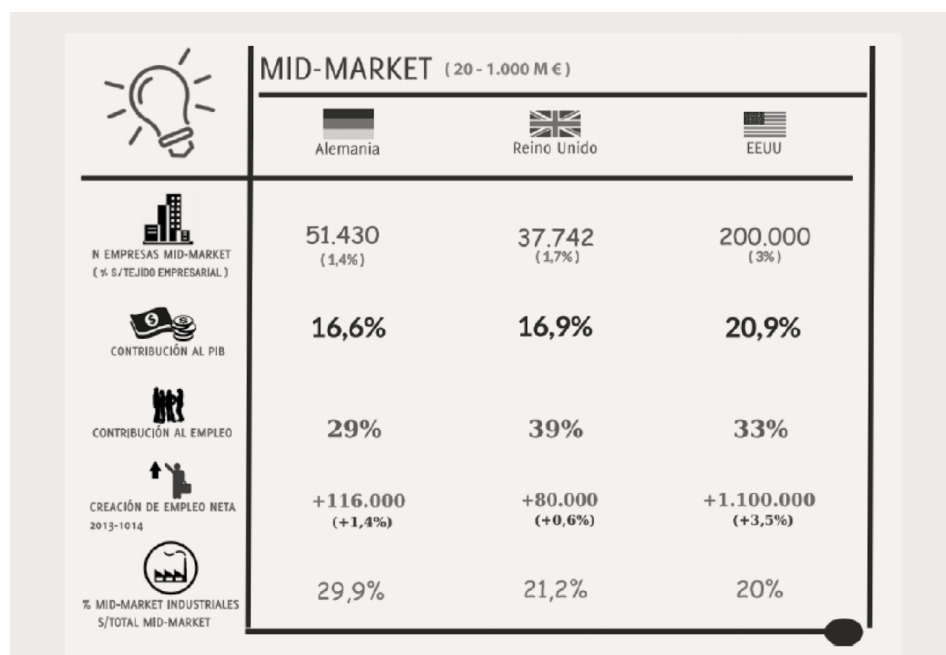
2.2. Crecimiento inorgánico

El crecimiento inorgánico (alianzas, *Joint Ventures* o fusiones o adquisiciones) sirve para conseguir mayor presencia, diversificación y tamaño.

Ya hemos mencionado la relevancia del tamaño y de la escala necesaria que permita alcanzar un tamaño crítico y así desarrollar y mantener las capacidades y competencias necesarias para tener una ventaja competitiva sostenible.

Para las empresas de menos de 20M€ de facturación, el tamaño es un riesgo. El resto tendrán que invertir para alcanzar la escala necesaria. Las empresas medianas pueden ser competitivas. Veamos en el siguiente gráfico⁶, cortesía del Círculo de Empresarios, acerca de la importancia de las empresas del *middle market* (entre 20 y 1.000M€ de facturación). Vemos que entre el 1,4 y el 3% en número de empresas del *middle market* en UK, USA y Alemania, generan entre el 17 y el 21% del PIB y del 29 al 39% del empleo.

Gráfico nº 1. LA IMPORTANCIA DEL MID-MARKET



Fuente: <https://circulodeempresarios.org/2014/11/26/la-importancia-del-mid-market/>

⁶ Círculo de Empresarios.

Por tanto, son las empresas del *middle market* las que realmente generan riqueza en el país, por su dinamismo y por su efecto arrastre al resto de pymes o a empresas de servicios.

2.2.1. *El crecimiento inorgánico para ganar tamaño*⁷

Vayamos pues con una de las palancas más importantes de crecimiento para nuestras empresas: las alianzas y *Joint Ventures*. Según un estudio realizado por PwC (PwC Global CEO Survey 2015⁸), entre 1.322 ejecutivos de 77 países, el 51% de ellos las señalaban como primera palanca de desarrollo o elemento clave de crecimiento. Solo el 52% de ellas son exitosas. De ellas, dos tercios terminan antes de los dos primeros años. La duración media es de 3-4 años. Las causas son variopintas, pero la principal causa de fracaso, en el 86% de los casos, es una incorrecta ejecución. Dicho así, pocas ganas quedan de embarcarse en un proyecto de semejante calibre, especialmente en el mundo internacional. Ahora bien, ¿qué pasaría si decimos que el 90% de esas *Joint Ventures* acaban siendo adquiridas por una de las partes y que alrededor del 80% de ellas tienen éxito? ¿Y si el esfuerzo y coste que hemos dedicado a la alianza es menor que el beneficio de haber conocido un nuevo mercado y su manera específica de funcionar (aduanas, administración, cultura, clientes, proveedores), especialmente en países emergentes?

Los diferentes análisis nos muestran lo siguiente: las alianzas y *Joint Ventures* son más comunes en mercados emergentes que en países maduros, también en sectores con mayor inversión en I+D. Tienen más éxito aquellos socios cuyo tamaño es similar que las empresas con tamaño diferente. Hay más posibilidades de éxito cuando los socios han tenido experiencias previas y cuando son complementarios (versus competencia directa). También funcionan mejor las alianzas y *Joint Ventures* internacionales (*Cross-Border*) que las domésticas.

Las claves para ser exitoso son: conocer muy bien nuestras 3-6 competencias básicas, elegir entre ir solos (a través de una oficina de representación, una oficina comercial, una fábrica o una adquisición) o acompañados (alianza o *Joint Venture*). Para ello, analizamos las diferencias entre las distintas alternativas: pros y contras, duración, y el análisis riesgo/beneficio. Seleccionar correctamente del socio. Muy importante: no ir con «el primero que se ofrezca», aunque sea o diga que es familia del presidente, primer ministro o rey. Ni tampoco tomar la decisión del socio en función del *feeling* (me cae bien, me fio).

Es necesario realizar un análisis profesional de posibles socios en dos aspectos: el encaje estratégico (compatibilidad de objetivos, evaluación, recursos y capacidades, complementariedad) y organizacional (cultura, estructura organizativa). A la hora de firmar el contrato, tener un buen asesoramiento, incluir aspectos como la tecnología, la marca o las patentes y la cláusula de salida, lo cual significa pactar de inicio una

⁷ <http://www.josuugarte.com/crecimiento-inorganico-clave-crecer/>

⁸ PwC: 18th Annual Global CEO Survey. «A marketplace without boundaries? Responding to disruption».

posible ruptura bajo algunos supuestos (cambio de propiedad, malos resultados...). Es habitual hacerlo, pero en muchas culturas cuesta. Por último, la gobernanza. Ya hemos terminado el proceso, hemos firmado el contrato y creemos que todo está hecho. Pues no, falta la parte más complicada, la gobernanza. El día después. Para ello, necesitaremos definir la estructura de gobierno, la toma de decisión y la resolución de los conflictos, redefinir el Plan de Negocio con todo detalle, gestionar la comunicación y definir la organización interna y su cultura.

2.2.2. *Modos de crecimiento inorgánico*

En este artículo, además de los datos, me gustaría aportar la experiencia ‘destilada’ durante todos estos años, quisiera compartir un secreto a voces: «En los procesos de fusión y adquisición las sinergias no se cumplen, casi por definición». Existe mucha literatura sobre las causas principales. Yo señalaría las siguientes: evitar o posponer las decisiones ‘duras’ o ‘delicadas’, confusión organizativa o falta de comunicación (interna, externa) y ausencia de ‘hablar un mismo lenguaje’ entre las partes involucradas, no hay un control estricto de los costes ni un seguimiento adecuado de las sinergias y la infraestimación de las barreras culturales y resistencia pasiva o activa al cambio. Las consecuencias de todo lo anterior son muy claras y habituales: el valor objetivo no se alcanza, la rotación de empleados crece y la pérdida de clientes se agudiza.

A pesar de ello, si queremos crecer para alcanzar un tamaño mínimo eficiente, debemos utilizar la palanca del crecimiento inorgánico. El secreto del éxito estará en un proceso estratégico y operativo ordenado y compartir con las empresas los aprendizajes clave ‘destilados’ de cientos de experiencias.

2.3. **Talento**

Hasta ahora considerábamos el talento como el resultado de combinar los siguientes factores; en primer lugar, las capacidades, que incluyen tres aspectos: conocimiento (lo que sé), experiencia (lo que he hecho) y habilidades (lo que hago bien). En segundo lugar, el potencial (lo que puedo llegar a hacer). Después, la motivación (lo que me mueve al logro) y, por último, el compromiso (lo que vincula mi voluntad). Todos ellos evolucionan con la carrera profesional y tienen varias etapas como el inicio, centrado en la adquisición de conocimientos específicos, en la exploración de experiencias vinculadas al negocio y en la conciencia del potencial. La consolidación, centrada en las capacidades y habilidades como la toma de decisión, organización, desarrollo de la influencia, el auto-control (la resiliencia, la gestión de la contradicción, la gestión del estrés...), y el liderazgo, fundamentalmente, hacer que otros hagan.

Y, por último, la madurez, con un enfoque en la energía, el aprendizaje personal y la capacidad de adaptación, además del compromiso personal y de la ejemplaridad proporcionando inspiración, sentido y ayudando a otros a desarrollarse (*mentoring*). Este es el concepto tradicional de talento.

A mi modo de ver, en la nueva complejidad, aparece un nuevo concepto del talento: la persona que es capaz de crear valor (crecimiento más rentabilidad) gracias a sus capacidades distintivas comerciales, estratégicas, tecnológicas...

Es fácilmente reconocible, sobre todo si es una nueva incorporación, porque genera un cambio concreto, medible: puede crear una narrativa potente para la empresa, combinada con una propuesta de valor ganadora integrando elementos existentes en la empresa (estrategia), o puede establecer relaciones diferentes con los clientes, accediendo a niveles de decisión más importantes (comerciales), o dominar la programación o análisis a través de capacidades estadísticas en tratamiento de datos (tecnológicas). Todo esto se traduce en un mayor valor (crecimiento más unos resultados) para la compañía.

Es más complicado verlo en personas que llevan tiempo en la empresa y con las que nos hemos acostumbrado a que hagan cosas que creemos sencillas. Este es un desafío para los responsables de personas: identificar y vincular (más que mantener) el talento interno e incorporar talento externo.

Es claro que el talento colectivo es mucho más importante que el talento individual. Pero, en este nuevo mundo, el cambio exponencial se basará en la interacción de los talentos individuales a través del ecosistema. Otra nueva paradoja a gestionar.

Si esto parece complicado, en el futuro lo va a ser mucho más por la presión competitiva. Veamos.

El talento se está polarizando. Por un lado, las grandes empresas lo atraen con la promesa de formación, aprendizaje, en un entorno tecnológico, multicultural, interdependiente. Y también las *start-ups* ofreciendo libertad, proyecto propio, sensación de independencia, sentido de pertenencia y no limitación a la creatividad.

El gran problema aparece en las empresas medianas o del *middle market* (mayoría en Euskadi) donde: no ofrecen un entorno tecnológico de primer nivel, sus relaciones interdepartamentales son escasas por su tamaño de empresa y por su funcionamiento por silos. Además, tienen más dificultades a la hora de gestionar diferentes generaciones (millennials versus '*Baby boomers*') y, en la mayoría de ellas, la media de edad es muy alta, lo que dificulta la atracción de jóvenes talentos.

Por tanto, nos encontramos ante varios desafíos: identificar y vincular talento interno, e incorporar talento externo en un entorno de cambio exponencial en un mundo VUCA y con cientos de empresas buscando lo mismo. Si, además, para la empresa mediana, las dificultades son mayores ya que deben enfrentarse al segundo problema, derivado del anterior: las empresas grandes comienzan a ser más ágiles que las medianas. Y este es un fenómeno que se está acelerando desde los últimos 3 años. A mi modo de ver provocado por:

- Desarrollo tecnológico, especialmente en conectividad. Es mucho más fácil conectarse con otros.

- Ese desarrollo, además, propicia la creación de *start-ups* dentro de las empresas grandes, lo que mejora la eficiencia.
- Las grandes empresas tienen geografías distribuidas. El idioma es el inglés. El flujo de comunicación ha mejorado radicalmente. A las pequeñas esto les cuesta mucho más.
- La propia cultura de las empresas grandes permite interacciones más rápidas y eficientes. Se crean comunidades de aprendizaje y experiencias que propician e impulsan la relación y el conocimiento.

Por tanto, solo puede existir una salida para las empresas medianas: saber seleccionar y vincular talento y gestionar el talento existente en el ecosistema, que no es otra cosa que una comunidad dinámica de agentes diversos que crean valor. Para ello, necesitarán personas capaces de diseñar, definir, mantener y animar ecosistemas que aporten a la empresa las capacidades que faltan en su organización.

2.4. Gestión multicultural

Esta es quizá, junto a la gestión del talento, la capacidad más importante y a la vez compleja a la que se tiene que enfrentar hoy cualquier gestor. Incluso las empresas multinacionales que facturan más de 1.000M€. Las únicas empresas capaces de gestionar este tema sin dificultades aparentes son aquellas que facturan más de 10.000M€ y que son absolutamente globales, con operaciones (producción y comercialización) en más de 75 países. Estas empresas ya son multiculturales de por sí, simplemente porque las organizaciones son matriciales y las interacciones entre países, negocios y personas es continua, por lo que cualquier persona que se incorpora, se ‘multiculturaliza’ por necesidad.

Esto no ocurre ni con las pequeñas ni con las medianas. Muchas de ellas familiares, enraizadas en un país, y con personas veteranas en la organización a las que les cuesta entender la nueva complejidad. En este caso (la mayoría de las empresas vascas), gestionar la diversidad cultural es el mayor desafío.

Uno de los errores más frecuentes en la gestión de las relaciones internacionales nace de la falta de humildad, seguida de la sensación de ‘superioridad’ que los individuos o comunidades tenemos en nuestro territorio. Esto es debido a nuestro etnocentrismo, que es la actitud o punto de vista por el que se analiza el mundo de acuerdo con los parámetros de la cultura propia y suele implicar la creencia de que el grupo étnico propio es el más importante, o que algunos o todos los aspectos de la cultura propia sean superiores a los de otras culturas. Dentro de esta ideología, los individuos juzgan a otros grupos en relación a su propia cultura o grupo particular, especialmente en lo referido al lenguaje, las costumbres, comportamientos, religión y creencias. Dichas diferencias suelen ser las que establecen la identidad cultural. Pero reconocer las diferencias no equivale a establecer jerarquías ni a justificar desigualdades.

Por ello se debe poner una atención máxima a este tema, ya que tiene un impacto brutal en las relaciones interpersonales entre culturas tan diferentes como la europea, china, norteamericana o africana. Y dentro de cada una de las culturas, existen más subculturas.

Para gestionar eficazmente personas y equipos internacionales debemos asegurarnos de tres aspectos: conocernos muy bien a nosotros mismos y, especialmente, nuestro impacto en los demás; conocer las características de los diferentes países porque, aunque cada persona es diferente, estamos ‘pintados’ por la sociedad en la que hemos vivido; y crear un ADN o cultura común para la nueva organización originada por una alianza, *Joint Venture*, adquisición o apertura de una filial.

A mí me gusta el enfoque del COI⁹ en el que se analizan las diferentes áreas culturales:

- el Entorno: la manera en que los individuos ven y se relacionan con las personas, objetos y temas en su esfera de influencia.
- el Tiempo: la manera en que los individuos perciben la naturaleza del tiempo y su uso.
- la Acción: la manera en que los individuos forman conceptos sobre las acciones e interacciones con las personas y los objetos en su entorno.
- la Comunicación: la manera en que se expresan los individuos.
- el Espacio: la manera en que los individuos demarcan su espacio físico y psicológico.
- el Poder: la manera en que los individuos ven las relaciones con diferencias de poder.
- el Individualismo: la manera en que los individuos definen su identidad.
- la Competitividad: la manera en que se motiva a los individuos.
- la Estructura: la manera en que los individuos hacen frente al cambio, riesgo, ambigüedad e incertidumbre.
- el Pensamiento: la manera en que los individuos forman conceptos.

De las diferencias culturales podemos extraer varios aprendizajes. El primero es que todo es relativo. Somos más que unos en alguna característica y menos que otros. No somos el centro de nada. Además, el segundo aprendizaje es que no hay características mejores. Cada una tiene sus ventajas. Y el tercer aprendizaje es que una vez conoces las características de la cultura, dispones de herramientas para gestionar las situaciones.

⁹ Cultural Orientations Indicator® is a trademark of Training Management Corporation (TMC), A Berlitz Company.

Si queremos ser eficientes en la gestión de personas en el mundo internacional, además de conocernos nosotros mismos y las diferencias entre países y culturas, necesitamos crear una cultura común. Esto no quiere decir que trasladamos nuestros valores a la compañía con la que nos hemos aliado o hemos adquirido, sino que se trata de crear algo diferente y que, además, se haga conjuntamente. Para ello, en primer lugar, debemos suspender el juicio, y prepararnos a interactuar con las personas de otras culturas de manera diferente a la que hacemos con nuestra comunidad. Recordando que tratamos con personas, que vamos a compartir un proyecto común y que la diversidad es un tesoro. Necesitamos estar preparados para reinventarnos nosotros mismos (tú y tu equipo), recordad la humildad ya que estás en territorio desconocido. Vuelve a aprender a escuchar. El lenguaje es completamente diferente al que conoces. No prejuzgues. Adquiere nuevas capacidades y cuestiona las actuales. Disfruta aprendiendo del otro. Disfruta del nuevo conocimiento.

Con estas bases, construimos un ADN común que permitiría a personas de diferentes culturas entenderse y compartir un proyecto conjunto. ¿Cómo? Definiendo la visión, misión y la estrategia; con valores y conductas comunes, con una comunicación clara, transparente, en tiempo, simple y accesible. Además, definiendo cómo será la toma de decisiones (consensual, el jefe, un comité...), el estilo de liderazgo (jerárquico, estratégico versus operacional, conservador o innovador), y promoviendo la diversidad: de todo tipo, no solo de tipo cultural, de género, de raza, generacional, tecnológica...

Si conseguimos embarcar a todas las personas en un proyecto en el que co-creamos el ADN, el éxito está asegurado. Si lo hacemos, nuestros equipos serán de alto rendimiento y el crecimiento orgánico e inorgánico (alianza o *Joint Venture* o adquisición) será exitoso. El premio es conseguir una ventaja competitiva mayúscula: integrar equipos eficientemente y conseguir incorporar y vincular talento diverso.

2.5. Diplomacia

La mayoría de las empresas que quieran desarrollarse internacionalmente van a necesitar algún tipo de implantación exterior: orgánica o inorgánica. Y esta inversión en capital o personas, a veces, pone en riesgo a la propia matriz. Por tanto, necesitamos asegurarnos de que pueda operar de manera eficiente. ¿Por qué digo esto? Porque en algunos países, la presencia de la Administración y de *lobbies* influyen de manera poderosa en la forma de hacer negocios y su dificultad. Por eso, es interesante articular una función dentro de la empresa que permita defender sus operaciones en un país 'extraño'. Algunas de las grandes corporaciones ya tienen resuelto esta función, pero muchas de las empresas medianas y pequeñas no tienen ni la capacidad ni el conocimiento para gestionarlo correctamente.

En mi opinión, la diplomacia es la capacidad de tejer y desarrollar relaciones personales con otras empresas, instituciones, administración u otras personas.

Y la diplomacia corporativa es la ejercida por las corporaciones y es la capacidad de interactuar eficientemente con los diferentes grupos de interés nacional e internacional. Específicamente, la protección de las inversiones y el desarrollo del negocio.

Y la diplomacia empresarial o corporativa es diferente al *lobby*. Este último tiene como objetivo influenciar a los grupos de interés y, más en concreto, a la Administración y a la opinión pública para conseguir un objetivo concreto que, habitualmente, tiene que ver con aspectos regulatorios. Además, la actividad de *lobbying* tiene una duración determinada.

La diplomacia empresarial tiene mucho más alcance, ‘ayuda’ al gestor a navegar en un entorno desconocido con riesgos y oportunidades enormes e inexploradas para él, buscando protección para las inversiones realizadas y el desarrollo de negocio por disponer de una mayor información o por contactos personales. Además, se relaciona con todos los grupos de interés: clientes, proveedores, sindicatos, administración, ONGs..., gestiona subvenciones y otras ayudas, organiza reuniones con empresas públicas o privadas, especialmente SOEs (empresas estatales, muy fuertes en algunos países como China), protege a las empresas en un proceso de alianza o *Joint Venture* ante el riesgo del desconocimiento del socio, y facilita el acceso a fuentes locales de financiación. Además de, muy importante, desarrollar las relaciones personales.

Para realizar esta complicada función, el diplomático debería tener las características personales y profesionales siguientes: imagen pública, capacidad de liderazgo, capacidad relacional, capacidad de persuasión, humildad, empatía, confianza y credibilidad, visión global mundo (VUCA), comprometido con la sociedad, orientación al negocio, sensibilidad multicultural, resistencia a la frustración y visión a largo plazo.

El perfil de diplomático, que en mi experiencia ha funcionado muy bien, es el de alguien con buena imagen en el país y sin un perfil político muy definido. Por ejemplo, un experiodista de temas económicos, un exmiembro de la Administración o un profesor de Universidad con prestigio. Son perfiles que conocen muy bien la sociedad en la que viven, han tenido interacciones con casi todos los grupos de interés y no tienen perfil político que suponga ‘amenazas’ para nadie.

También utilizaría la red de vascos en el exterior. Una de nuestras ventajas es la identificación con nuestro territorio. En algunos países podemos encontrar vascos en posiciones importantes que estarían encantados de ayudar a las empresas o a la Administración de su país. Por ejemplo, en Latam.

La diplomacia es una de las capacidades corporativas más importantes para las empresas de tamaño mediano o pequeño en su proceso de posicionamiento internacional.

2.6. Industria 4.0

La Administración vasca está realizando un trabajo remarcable en esta área. Aun así, me gustaría aportar algunos elementos que creo que son claves. La mayoría de las empresas consideran que estamos en una nueva moda y que van a tener tiempo de adaptarse. A mi modesto modo de ver, esto no es así. No es una moda sino un cambio de paradigma, y el que no lo adopte dejará de existir en el mercado.

Existe una enorme confusión en las empresas a consecuencia del maremágnum de acrónimos y tecnologías en este nuevo mundo acelerado. Las razones:

- Muchísimas tecnologías del mundo IT (informática) que la empresa desconoce.
- Promesas de mejoras de eficiencia que nadie es capaz de concretarlas ni aterrizarlas.
- Miedo a inversiones importantes que no tengan eficiencia y queden obsoletas.
- Necesidad de mejorar la eficiencia ante la competencia (muchas veces de países emergentes).
- Desconfianza frente a proveedores que desconocen su cadena de valor y prometen mejoras importantes.

Pero en todo peligro hay una oportunidad. La democratización de la tecnología permite que cualquier empresa tenga acceso a las propuestas tecnológicas más avanzadas, pudiendo convertirse en líder en tecnología digital si es capaz de entender el momento y gestionar el talento y el ecosistema eficientemente. Digo esto porque no se ven empresas industriales en el B2B que estén incorporando las nuevas tecnologías con una visión holística y estratégica del IoT, del *Big Data Analysis* y con arquitecturas escalables. En lugar de eso, lo que domina son pruebas parciales con tecnologías sueltas. Consiguientemente, hay una oportunidad real para los *first movers* en esta área. Cualquier empresa vasca que sensorice, conecte, monitorice y diseñe servicios a partir de los datos, podría posicionarse como líder en tecnología digital en su sector. Y, si lo hace ahora, será capaz de incorporar y actualizar todos los nuevos desarrollos tecnológicos del mercado.

No nos centremos tanto en la eficiencia, aunque sea muy importante. Lo digo porque uno de los grandes riesgos en nuestras empresas es que los CEOs consideren que la tecnología es exclusividad del director de operaciones o del informático y dejen en sus manos decisiones que afectarán dramáticamente a su negocio. En lugar de eso, y por la importancia estratégica que tienen la tecnología y los datos para la empresa del futuro, los CEOs deberían de tratarlos como un eje central del negocio e implicarse con ello.

Esto es un cambio disruptivo. Esto va de estrategia y de cambio de modelo de negocio, que es la manera en la que monetizamos la propuesta de valor. La capacidad de predecir y configurar nuestro negocio con bases firmes se consigue teniendo

datos y explotándolos a través de técnicas analíticas. Y, todas las tecnologías (*cloud*, conectividad, sensórica, ciberseguridad...) servirán para convertir el entorno empresarial en datos digitales susceptibles de ser analizados y explotados. Y, con ellos, una toma de decisiones diferente a la actual, basada en patrones que nos propongan escenarios.

La democratización de la tecnología surge cuando todas las tecnologías que se estaban desarrollando (IoT, *blockchain*, impresoras 4-D, realidad aumentada, inteligencia artificial...) maduran y convergen en el tiempo, apalancándose unas con otras, generando propuestas tecnológicas al alcance de todos, simples y con alto impacto en los resultados.

La combinación de dos tecnologías: los dispositivos inteligentes conectados y las técnicas analíticas hacen que el dato sea 'el nuevo petróleo'. Los productos inteligentes conectados están en el epicentro del tsunami en el que se halla inmersa la industria. La gran diferencia respecto al pasado radica en que ahora estos productos incorporan elementos propios de la Tecnología de la Información (IT, por sus siglas en inglés) nunca vistos. De este modo, los productos inteligentes, además de albergar los tradicionales componentes físicos, ahora cuentan con capacidad de sensorización del entorno y computación adicional con *software*. Esto los convierte en auténticos puntos neurálgicos de un sistema de sistemas. Entre estas nuevas capacidades cabe destacar la monitorización remota, control, optimización y autonomía.

Una vez digitalizados, los datos permiten con facilidad su recolección, transferencia, almacenamiento, procesamiento y análisis. Y mejora la gestión: más datos para una mayor comprensión, desaparecen los papeles, los procesos complejos normativos se simplifican y se disponen de datos en tiempo real lo que mejora la agilidad en la acción.

Y es sobre estos datos que aplicamos las técnicas analíticas. Y aquí viene el gran cambio: hasta ahora, nuestra gestión empresarial se realiza con análisis descriptivos (también llamado *business intelligence*) basados en el pasado. El conocido control de gestión. Las técnicas analíticas nos permiten saber por qué hemos obtenido una serie de resultados, si va a continuar la tendencia, y hasta qué será lo siguiente que pueda pasar. Es decir, podemos configurar una visión de futuro y una toma de decisiones mucho más fundamentada pasando de la intuición al conocimiento y la información. La identificación de patrones y la estadística sobre las oportunidades que identifiquemos cambiará la gestión empresarial y los resultados de nuestras empresas.

Es importante aclarar estos conceptos para focalizar la creación de valor que estará en el dato y su explotación a través de las técnicas analíticas. Todo el resto de tecnologías (*cloud*, ciberseguridad, conectividad, sensórica...) alrededor de la Industria 4.0 están al servicio de la mejora de la competitividad y no son un fin en sí mismo.

Los impactos se reflejarán no solo en los aspectos operativos sino también en los estratégicos. Me explico. Casi todos los consultores y empresas relacionadas con la transformación digital, ponen el foco en los beneficios de su tecnología concreta (ciberseguridad, conectividad, *big data*, *cloud*...) y en la eficiencia. Pero no solo se trata de explotar, sino también de explorar.

Dentro de los beneficios operativos están los de mejora de la eficiencia: mayor productividad, menores costes de paradas, mejor calidad o menores costes de mantenimiento. También, dentro de los beneficios operativos, tenemos el desarrollo de negocio con venta de servicios o venta de consumibles en algunos casos.

Pero no olvidemos la vertiente estratégica, que se concreta en tres aspectos clave en la gestión del dato. Primero, la disponibilidad de datos para poder migrar de modelo de negocio (imaginad un fabricante de maquinaria que vende sus máquinas y que no dispone de información exhaustiva. Puede ser atacado por otro fabricante que vende sus máquinas cobrando por pieza producida. Si el fabricante atacado no dispone de datos, o se posiciona en el mismo precio o desaparece). En segundo lugar, la posibilidad de explotar datos de su CRM (bases de datos de clientes y oportunidades) tomando decisiones en función de escenarios basados en patrones y generados por el aprendizaje automático (*machine learning*). En tercer lugar, el impacto en la planificación estratégica. Con las técnicas analíticas y la capacidad de producir una unidad a coste de producción en masa (escala), la estrategia productiva, de I+D y comercial de las empresas cambia radicalmente. ¿Necesito tener una planta productiva en otro país? ¿Todo el proceso o solamente el proceso final? Se acabaron los análisis de deslocalización o multilocalización tal como estaban concebidos hasta ahora para redefinir de manera diferente la estrategia productiva por proceso, tipo de implantación y país.

Por tanto, un auténtico tsunami. No lo menospreciamos. A corto plazo, todo el mundo ve la parte operativa. Sin embargo, lo más importante será esta parte estratégica.

La mejor forma de ‘democratizar’ la aplicación generalizada de la Industria 4.0 es a través de las pruebas de concepto, que no es otra cosa que simular la solución que se propone con costes competitivos. Esta prueba de concepto es gradual (se puede aplicar a una parte del proceso e ir extendiéndola en función de nuestros intereses), no invasiva (no hace falta parar las fábricas) y además no es inflacionaria (busca la ratio máxima de utilización de la capacidad instalada por lo que trata de sustituir Capex (inversión) por Opex (gasto). También señalar que son customizadas. Integran dos aspectos fundamentales. Deben integrar el conocimiento del proceso de producción y generación de valor de la empresa con el conocimiento profundo de las tecnologías de energía, automatización y control. Esta combinación es ganadora.

Dos aspectos interesantes a añadir: los miedos y la confusión son más patentes en las empresas medianas ya que las grandes disponen de más recursos y más talento y las pequeñas son más reactivas.

Pero la urgencia es total. Uno de los aprendizajes de la revolución tecnológica es la lógica del denominado *the Winner takes it all* (el primero se lo lleva todo). Y el reflejo lo tenemos en un solo motor de búsqueda (Google), una plataforma de subastas (eBay) o una plataforma de e-commerce para libros (Amazon). En otros sectores podría ocurrir lo mismo. Las pruebas de concepto son el enfoque ideal para embarcarnos en la Industria 4.0 y ser líderes tecnológicos en el sector con una inversión limitada, controlada y con un conocimiento de su rentabilidad muy certero.

2.7. Nuevo profesional

Nos estamos enfrentando a una complejidad creciente que dificulta la capacidad de predecir y nos obliga a configurar el futuro. En un nuevo mundo en el que la revolución tecnológica cambia dos conceptos vitales: los ecosistemas y el talento en un entorno de aceleración. Por tanto, el rol de cualquier profesional va a cambiar radicalmente. Y recordemos que la transformación de las sociedades nace de las personas. Hablamos mucho del Internet de las Cosas pero en realidad, esta nueva etapa, será la del Internet de las Personas. Si no tenemos en cuenta la importancia de las personas, cualquier iniciativa tanto empresarial como estatal acabará en fracaso. Si y solo si disponemos de profesionales con una serie de características, tendremos éxito. El bienestar y desarrollo de la sociedad dependerá más que nunca de nosotros, las personas. No lo olvidemos.

Voy a describir estas características, sin profundizar en ellas. Comenzaremos por la humildad, la más importante de todas, la base sobre la cual podremos construir el nuevo profesional. Me gusta la definición de Jonan Fernández¹⁰: «todas las personas somos transitorias, limitadas, imperfectas y ni lo sabemos todo, ni lo podemos todo. Sin consciencia de nuestra imperfección nos situamos fuera de la realidad. Sin la humildad de la propia limitación, el resultado es la expresión de soberbia o sentimiento de superioridad, y, por tanto, es requisito indispensable de la empatía». Y sin empatía, no hay escucha. Y sin esta, es imposible crear confianza. Y sin confianza, no hay futuro.

En segundo lugar, debe poseer las capacidades para generar confianza y, en concreto, conocer las cuatro claves para conseguirlo (autenticidad, coherencia, aceptación-respeto, y apertura).

En tercer lugar, deberá ser generoso, no solo compartiendo información sino transformando a sus equipos, invirtiendo muchísimo tiempo en ellos.

En cuarto lugar, será consciente de la importancia de la comunicación directa. Funciona en todas las culturas.

En quinto lugar, reconocerá las diferencias entre cooperar, colaborar y coordinar a la hora de conseguir la eficiencia.

¹⁰ Jonan Fernandez: «Vivir y convivir: cuatro aprendizajes básicos». Ed. Alianza Editorial.

Una vez conocida la base necesaria, debe disponer de la capacidad de configurar una visión, compartirla, discutirla y consensuarla. Consiguiendo que las personas quieran ser partícipes, multiplicando el sentido de pertenencia y dando una motivación y una razón de ser al trabajo diario, que hará que los equipos redoblen los esfuerzos siendo felices en el trabajo y mejorando la eficiencia en la empresa.

En séptimo lugar, necesitará conocer las claves de la diplomacia, la influencia y el acceso al C-level para conseguir ser eficiente en diferentes culturas y grupos de interés.

En octavo lugar, será capaz de gestionar el talento. La exigencia *porque sí, el ordeno y mando* se ha terminado. El nuevo talento capaz de crear valor con sus características personales, podrá moverse donde quiera y lo hará si se enfrenta a ejecutivos como los actuales, para los que el resultado a corto prima por encima de todo. La época de los objetivos ambiciosos *porque lo digo yo*, se han acabado. El nuevo profesional, para retener el talento y sacar lo mejor de él y del equipo debe cambiar absolutamente. Profesional y personalmente.

En noveno lugar, otro de los temas decisivos. Deberá dominar las claves de la gestión multicultural. En tres niveles. Conocerse bien él mismo y el impacto que genera en los demás. Conocer las características culturales de otras personas y países. Y, por último, ser capaz de liderar la implantación de un ADN común con personas de otras culturas y países.

Y para finalizar, este conocimiento de sí mismo y de la gestión multicultural, favorecerá la gestión generacional, otra de las características necesarias para el nuevo profesional.

Aquellas organizaciones que sean capaces de disponer de personas con estas características, tienen casi asegurado el éxito en el nuevo mundo. Simplemente, se enfrentarán a otras organizaciones incapaces de solucionar los problemas dentro de sus estructuras nacionales e internacionales, perdiendo un tiempo precioso en la era de la aceleración.

3. CONCLUSIONES

Sostengo, a diferencia de muchos expertos, que los Estados-nación o las regiones disponemos de herramientas para ser protagonistas en la nueva complejidad y el mundo VUCA, que es el resultado de la combinación de la globalización (cuarta ola, interdependencia, geopolítica) y de la revolución tecnológica (plataformas, GAFA+M, democratización de la tecnología, industria 4.0 y aceleración).

Pero para ello, tendremos que consensuar una serie de realidades que no nos gusta ver. El mundo es como es y no como queremos que sea.

La primera realidad es la complejidad de comprensión a la que nos enfrentamos: incertidumbre y volatilidad en este nuevo mundo hipercompetitivo, globalizado y con tecnologías disruptivas madurando. Solo podremos abordarla con un conocimiento profundo de la globalización, la geopolítica, la digitalización y las claves de la competitividad.

La segunda realidad es que Euskadi no está bien posicionada en este nuevo mundo. Las características propias del país y su estructura no son las más adecuadas: tamaño de empresas, nivel tecnológico, posicionamiento en emergentes, apertura al crecimiento inorgánico...

La tercera realidad es que tenemos capacidades para hacerlo. Tenemos un tejido industrial potentísimo, una colaboración público-privada excelente, empresas líderes en muchos sectores, flexibilidad y capacidad de adaptación y experiencia en crecimiento económico.

La cuarta realidad es que las empresas, salvo las grandes multinacionales, no pueden recorrer solas este camino. Las cientos de pymes no podrán abordar este nuevo mundo sin el apoyo de la Administración y de las personas, que necesitaremos formarnos más rápidamente en tecnología, multiculturalidad e idiomas para poder sobrevivir y ayudar al país (a través de las empresas fundamentalmente) a desarrollarse. Este tema es relevante. Sin capacidades corporativas, las empresas pequeñas y medianas tendrán dificultades en actualizar sus competencias ante las diferentes oleadas de disrupción tecnológica que están por venir. Además, podrán ser adquiridas por empresas extranjeras de mayor tamaño con sede en otras geografías y sin tanto arraigo local.

Además, nos enfrentaremos a un cambio de paradigma en la relación empresa-trabajador. Deberíamos proyectarnos a un futuro cercano en que los agentes económicos y sociales compartan con total transparencia los desafíos a los que se enfrentan. Y digo ambos porque unos sin otros no podremos sobrevivir en las condiciones que nos gustaría.

El rol de la Administración es clave: las pequeñas y medianas empresas no disponen de las herramientas necesarias (capacidades corporativas) para conquistar nuevos mercados y clientes, enfrentar las disrupciones tecnológicas, vincular talento, crecer inorgánicamente y gestionar organizaciones del siglo XXI.

Y la mayor transformación nos llega a nosotros, las personas, que somos el mayor motor de cambio. Necesitaremos hacerlo profundamente: enormes dosis de humildad, de empatía, de aceptar la diversidad de todo tipo, de valentía, de olvidarnos de nuestro etnocentrismo y entender otras culturas y de cooperar con un objetivo último: crear riqueza, empleo y reducir la desigualdad. En este sentido, necesitaremos hacer un esfuerzo extra de humildad y olvidarnos de «en el pasado ya lo hicimos», «es una moda» o «esto no se puede caer». Estamos en un entorno VUCA bombardeado por disrupciones tecnológicas a un ritmo de cambio nunca visto.

Me gustaría terminar con una llamada a la apertura. Con una frase de Dominique Moisi¹¹: «aprender de las emociones de otras culturas se convertirá en un asunto crucial. El Otro cada vez será más importante como parte de nuestras sociedades multiculturales. Las fronteras emocionales del mundo se han vuelto tan relevantes como las fronteras geográficas. La comprensión cultural e histórica de las diferencias y semejanzas del Otro es la base esencial de un mundo más tolerante».

Un desafío colosal. Con la suerte de que tenemos herramientas y capacidades para aprovecharlo. Eso sí, seamos proactivos. Nos quedan 5 años para sentar las bases del bienestar de nuestro futuro, el de nuestros hijos y contribuir a un mundo más sostenible.

¹¹ Dominique Moisi: «Geopolítica de las emociones». Ed. Norma.