Diez principios para el liderazgo estratégico

Un año más, PwC ha presentado en la cumbre del Foro Económico Mundial que se celebra en la ciudad suiza de Davos, su Encuesta Mundial a los CEO. Son ya veinte las ediciones de la encuesta. Muchas cosas han pasado desde que en 1998 PwC lanzó su primer informe sobre lo que pensaban los máximos ejecutivos de las grandes empresas internacionales. En aquella época, las visitas en Internet se medían por el número de días al mes (si alguien entraba más de diez días ya era considerado un experto), los CEO dedicaban más tiempo a la cultura corporativa que a los números de la empresa y en general reinaba una atmósfera de franco optimismo sobre las ventajas de la globalización y la evolución de los negocios.

Hoy las cosas son significativamente más complicadas, como revelan los resultados del informe de este año. Los CEO tienen una confianza moderada en cumplir las previsiones de crecimiento de sus empresas para 2017 (un 38% de ellos dice estar muy esperanzado en que así será, un nivel muy similar al de los últimos cinco años), pero recelan de lo que está pasando a su alrededor.

Sus opiniones sobre el escenario económico expresan, en efecto, un sentimiento de insatisfacción. Solo el 29% de los consultados espera buenas noticias de la economía mundial en los próximos doce meses. La incertidumbre generada por el Brexit, las elecciones de EEUU y otros movimientos en el panorama internacional, unida a la sensación de que la globalización ha dejado de ser la fuerza motriz del crecimiento mundial, podría explicar el escepticismo que desprenden los resultados de la encuesta a nivel mundial.

El tono es distinto en el caso de los CEO españoles. No es que tengan grandes expectativas sobre la evolución de la economía global (de hecho, son incluso más pesimistas que sus homólogos mundiales), pero sí manifiestan una gran confianza en sus propias empresas. El 50% de los consultados está muy seguro de que sus previsiones de crecimiento se van a cumplir en los próximos doce meses, lo cual sitúa a los altos ejecutivos españoles como los más optimistas de los países de la zona del euro. Esta confianza en el futuro inmediato de sus propias empresas se traslada también a la creación de empleo.

El buen ánimo de los líderes empresariales españoles no es nuevo. Al compás de la recuperación económica, los CEO nacionales ya destacaron en el informe de 2016 por su optimismo, y tras el desbloqueo de la situación política en España, que ha acabado en buena medida con la parálisis en la acción del Gobierno, se han reforzado sus sensaciones positivas sobre la marcha del negocio.

Comparto en gran parte el diagnóstico optimista de los líderes empresariales españoles. Tras siete años de sinsabores, España muestra síntomas positivos de recuperación de la crisis económica y financiera: el PIB está aumentando más que en la gran mayoría de los países desarrollados; la composición del crecimiento tiende a adecuarse, con un reparto equilibrado del consumo, las exportaciones y la inversión. Quedan todavía retos pendientes (la tasa de paro sigue siendo muy alta, el déficit público se resiste a bajar), pero en general el escenario macroeconómico se encuentra en el buen camino.

Al mismo tiempo, nadie es ajeno a los riesgos que existen a nivel internacional y que antes o después pueden llegar a tener un impacto negativo en la economía española, como la debilidad de la economía europea, el agotamiento del modelo de crecimiento y las amenazas contra el proceso de globalización.

La Encuesta Mundial de los CEO de este año incluye precisamente un análisis de las opiniones de los líderes empresariales sobre los efectos de la globalización. En el plano positivo de la balanza, los máximos directivos destacan el progreso en el movimiento de capitales, personas y bienes, así como el tremendo impulso al intercambio de información en todo el mundo. En la vertiente negativa, que no haya servido para acortar la distancia entre ricos y pobres, ni tampoco para tener unos sistemas fiscales más justos ni para mejorar la lucha contra el cambio climático. Todo ello ha generado decepción en muchos sectores de la población, lo cual a su vez ha desgastado la credibilidad de las instituciones, incluyendo las empresas, y ha fragmentado la opinión pública.

Otro de los retos que destacan los CEO es la revolución tecnológica. La velocidad de los avances tecnológicos es tal que está modificando el *statu quo*: cambian los procesos, los clientes, la regulación, los competidores, el mapa geoeconómico... Así

http://ideas.pwc.es/archivos/20170120/empresas-optimistas-en-la-era-de-la-modernidad-liquida

hemos entrado en un ciclo de extrema incertidumbre, o como decía el filósofo Zigmunt Bauman, recientemente fallecido, estamos en la era de "la modernidad líquida", en la que nada es lo que solía ser.

¿Cómo tienen que enfrentarse los líderes de las empresas a estas inestables realidades? Del informe podemos extraer la conclusión de que los nuevos tiempos exigen un nuevo estilo de liderazgo para gestionar la incertidumbre, basado en la flexibilidad, en los valores y en la confianza. Flexibilidad para adaptarse con rapidez a escenarios diversos e imprevisibles. Valores para que todo el mundo sepa no solo cómo se deben hacer las cosas en las empresas, sino por qué. Y confianza para construir relaciones duraderas, orientadas al largo plazo, con los grupos de interés de la empresa: los accionistas, por supuesto, pero también los empleados, los clientes y la sociedad en su conjunto. Es decir, para cumplir con lo que últimamente viene a denominarse como "propósito" de las compañías, el sentido de su existencia que va más allá de su actividad de negocio básica y de su impacto en los *stakeholders* tradicionales.