

Dossier especial: «25 anys d'Estudis d'Economia i Empresa a la UOC: reflexions en clau de futur» coordinat per María Jesús Martínez Argüelles i Joan Miquel Gomis López

LA TRANSFORMACIÓ DE L'EMPRESA

Fets i reptes que han marcat la gestió empresarial en els darrers 25

Fernando Álvarez, Agustí Canals, Mónica Cerdán, Natàlia Cugueró, Dalilis Escobar, Àngels Fitó, Laura Lamolla, Josep Lladós, Enric Serradell, Pere Suau

Universitat Oberta de Catalunya

RESUM Coincidint amb la celebració dels vint-i-cinc anys de la UOC, el següent article pretén revisar les principals transformacions que han viscut les àrees bàsiques de les empreses al llarg dels últims cinc lustres. Per a això, hem comptat amb la participació de cinc professores i cinc professors dels estudis d'economia i empresa que ens han deixat unes pinzellades sobre alguns dels principals canvis que s'han produït durant aquest període i els reptes que queden d'ara endavant. Aquestes qüestions són les següents: el lideratge, la presa de decisions, la internacionalització, la digitalització, l'estratègia, l'adaptació al canvi, l'ètica, la responsabilitat social corporativa, la diversitat i la inclusió, la innovació en models de negoci i les finances.

PRAULES CLAU VUCA; internacionalització; digitalització; TIC; presa de decisions; models de negoci; ètica; sostenibilitat; lideratge; diversitat; inclusió

BUSINESS TRANSFORMATION

Actions and challenges that have shaped business management over the past 25 years

ABSTRACT *Coinciding with the twenty-fifth anniversary celebration of the UOC, the following article aims to review the main transformations that the basic areas of business have undergone over the past two and a half decades. For this, we have enjoyed the participation of five female and five male professors in the studies of economy and business, who have given us some broad strokes on some of the main changes during this period and the challenges still to come. These topics are: leadership, decision-making, internationalization, digitalization, strategy, adaptation to change, ethics, corporate social responsibility, diversity, inclusion, business modal innovation, and finance.*

KEYWORDS *VUCA; internationalization; digitalization; ICT; decision-making; business models; ethics; sustainability; leadership; diversity; inclusion*

Introducció

Els darrers anys han estat marcats per notables transformacions que han impactat de ple en la gestió empresarial. Aquestes transformacions són diverses i van en múltiples direccions, però totes elles tenen en comú que afecten la sostenibilitat econòmica i social de les empreses. En aquest article n'hem volgut fer ressò des del convenciment que aquests canvis ben segur que marcaran també el futur més immediat de les empreses del nostre entorn.

Així doncs, la professora Escobar ens explicarà què són els entorns VUCA i el seu impacte en l'adaptació al canvi de les empreses; el professor Suau ens mostra l'imparable avenç en la transformació digital de les empreses; el professor Lladós se centra en el binomi internacionalització i TIC, tema que també recull el professor Canals, però per analitzar com les TIC han ajudat les empreses en la presa de decisions; el professor Serradell fa una revisió de l'evolució dels models de negoci des de la dècada de 1970 pronosticant com continuaran evolucionant en el futur; la professora Cugueró recupera la idea de la presa de decisions, però, en el seu cas, per posar l'accent en els principis ètics i responsables que sempre l'han d'acompanyar, tot donant entrada a conceptes tan actuals com l'RSC o els ODS; la professora Fitó ens aclareix quin paper tenen i han de tenir les persones i la tecnologia en l'actualització de la funció financera; el professor Álvarez explica l'evolució de les teories del lideratge empresarial i el paper cada vegada més important que hi tenen les emocions; i, per acabar aquest sintètic però interessant recorregut, les professores Lamolla i Cerdán posen de manifest la transformació empresarial viscuda en l'àmbit de la gestió de la diversitat i de la inclusió.

1. Un entorn cada vegada més volàtil, incert, complex i ambigu

Per: Dailis Escobar, professora dels Estudis d'Economia i Empresa

L'entorn o la realitat de les organitzacions en els últims anys es caracteritza cada vegada més per la volatilitat, la incertesa, la complexitat i l'ambigüïtat, la qual cosa es coneix des de finals de la dècada de 1990 com a entorn VUCA (*volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*, en anglès). Aquest entorn ha forçat les empreses a adaptar-se als canvis continus que cada vegada semblen produir-se en menys temps. L'exemple més recent és l'impacte que la pandèmia de la covid-19 ha causat en el pla global. Més enllà de la pèrdua de vides humanes, també ha provocat pèrdua d'empreses, ocupació, producció, afectacions en les cadenes de subministrament i de distribució, etc. Encara que aquest tema necessita una anàlisi més profunda i transversal, la falta d'adaptació al canvi de moltes d'aquestes empreses, sobretot de les petites i de les mitjanes, n'és sens dubte una de les causes.

Aquest escenari, inimaginable fa un parell d'anys, és la demostració de com la incertesa i la complexitat de l'entorn afecta els resultats econòmics, les persones i cap a la societat de les empreses, dificultant-ne el posicionament en el mercat. I és que l'adaptació d'una empresa als canvis es produeix, entre altres aspectes, per la seva estratègia i com des d'aquesta es relaciona amb l'entorn. L'entorn VUCA no és exclusiu d'un sector, i per fer-hi front en els últims anys s'han desenvolupat metodologies, sistemes i entorns de treball anomenats *àgils (agile)*. *Agile*, tal com deixen entreveure alguns experts en el tema (Pardo *et al.*, 2020) implica l'acceptació del canvi (*embrace change*) com a realitat. Per tant, l'adaptació ha de venir de la mà d'una reflexió des del punt de vista estratègic, operatiu i de la cultura organitzacional.

Les empreses necessiten generar valor i avantatge competitiu, és a dir, tenir una rendibilitat relativa superior als rivals en el sector i sostenible en el temps (Bonmatí, 2011). Les metodologies àgils faciliten la generació de productes i de serveis de manera més ràpida i eficaç en funció de les necessitats, també canviants, dels consumidors. Aquestes metodologies solen estar centrades en les persones i posen en relleu el valor del coneixement mitjançant l'aprenentatge i la millora contínua que empoderen tota l'organització. De fet, en els últims anys, les grans empreses estan incorporant la filosofia *agile* a la seva cultura de treball amb cada vegada més freqüència, lluny del sector tecnològic, on es va desenvolupar inicialment. A més, de manera inherent, el sorgiment de noves forces, com la digitalització, seguiran catalitzant la reacció al canvi dels diferents sectors durant els pròxims anys.

2. Internacionalització empresarial fonamentada en les TIC

Per: Josep Lladós, professor agregat dels Estudis d'Economia i Empresa

La fragmentació internacional de la producció ha determinat l'evolució recent de l'economia internacional. Moltes empreses comercialitzaven i invertien fronteres enllà aprofitant avantatges d'escala, especialització o localització. Tanmateix, la revolució digital, la liberalització comercial i financera i la incorporació de la Xina al mercat global duen la internacionalització a fites desconegudes. La dimensió internacional del negoci és ara un element cabdal en l'estratègia i l'organització empresarial, indispensable per afrontar la competència global.

La millora contínua de les TIC i el transport redueixen sensiblement el cost de la distància, afavoreixen la coordinació i el control d'activitats ubicades en llocs distants i encoratgen la segregació d'operacions arreu del món, tot fent que l'empresa multinacional esdevingui l'actor protagonista de la globalització. Emergeix una nova realitat del negoci internacional, amb empreses transnacionals que dilueixen la presa centralitzada de decisions en la coordinació estratègica de xarxes complexes de transaccions, dins i fora de l'empresa. L'organització de la producció desdibuixa la relació jeràrquica matriu-filial i se sustenta més en la cooperació i l'articulació que en la propietat com a mètode de coordinació. Les estratègies basades en el creixement orgànic van cedint pas a la focalització del nucli del negoci a casa i a la desagregació i l'externalització d'altres activitats en cadenes globals de valor, flexibles i estructurades en xarxa.

Així doncs, el comerç de components i de serveis explica més de la meitat dels intercanvis actuals i les decisions d'inversió exterior cerquen més guanys d'eficiència o actius estratègics que no pas accedir a matèries primeres o a nous mercats. En canvi, brollen amb força multinacionals d'economies emergents en concordança amb el seu pes creixent en el comerç i les finances internacionals. Una tercera part de les cinc-centes empreses més importants ja són corporacions asiàtiques, de l'est europeu o multilatines.

L'esclat de la crisi financera i l'arribada de la pandèmia han temperat l'ímpetu globalitzador i han obert un període d'incertesa i de risc, que requereixen paràmetres d'anàlisi diferents. Les trajectòries d'internacionalització són singulars perquè l'empresa multinacional no és necessàriament reticent a invertir o a romandre en mercats quan l'entorn esdevé advers. La realitat mostra l'ús d'estratègies de gestió del risc basades en nous dissenys organitzatius o en la prevenció i la mitigació dels efectes, més que no pas en la desviació d'inversions. És en el tauler de la resiliència i de l'adaptació a entorns canviants on es decidirà el desenllaç de la partida.

3. Transformació digital: un camí sense retorn

Per: Pere Suau, professor agregat dels Estudis d'Economia i Empresa

Des de la dècada de 1990 fins a l'actualitat, l'auge de les noves tecnologies ha motivat les empreses a dur a terme diferents iniciatives i a explotar així els beneficis de tecnologies digitals. Inicialment, els canvis es limitaven a la digitalització, és a dir, al canvi de forma de la informació analògica a digital. No obstant això, la digitalització se centra només en la informació, ja que el procés en si mateix continua essent manual o analògic. Amb la digitalització, l'ús de la tecnologia va començar a impactar en tots els aspectes de l'empresa: processos, organització, negoci, cultura empresarial, serveis i productes, experiència de client, etc. Tanmateix, la transformació digital va més enllà de la tecnologia, atès que aquesta se centra en la transformació estratègica del negoci, que requereix no només tecnologia, sinó un canvi organitzatiu transversal en totes les àrees de la companyia. L'objectiu de la transformació digital és millorar l'experiència del client, generar valor, integrar sistemes i canviar la manera de treballar.

Les empreses que han iniciat el camí de la transformació digital han demostrat també al llarg dels anys millores en la productivitat, ja que aquesta permet millorar i optimitzar els fluxos de treball perquè els empleats puguin dedicar-se a activitats que aporten valor afegit i generar nous ingressos. D'altra banda, en l'àmbit industrial i sectorial, la transformació digital ha permès crear noves oportunitats de negoci i ha expandit les fronteres del sector i ha diversificat les activitats i els ingressos.

Tot i els progressos dels darrers vint-i-cinc anys, encara hi ha diversos riscos i barreres que dificulten el camí de la transformació de les empreses. Entre aquests, destaquen els relacionats amb les persones, com ara les dificultats en l'adopció d'habilitats digitals, la capacitat per gestionar el canvi, el canvi de cultura empresarial i la manca de regulacions de qualitat i adequades als nous models de negoci.

4. Les TIC i la presa de decisions empresarials

Per: Agustí Canals, professor agregat dels Estudis d'Economia i Empresa

Possiblement, la utilització d'informació per a la presa de decisions és un dels aspectes empresarials que ha evolucionat més en els darrers vint-i-cinc anys. Durant la dècada de 1990 ja es va començar a ser conscient que la informació havia esdevingut un recurs fonamental en les organitzacions com a font d'avantatge competitiu (Cornella, 1994). Calia saber gestionar aquest recurs i això havia d'implicar tota l'organització, no només el departament de sistemes d'informació. Fins llavors les empreses s'havien limitat a utilitzar els sistemes d'informació sobretot per donar suport als processos operatius, com ara la facturació, la gestió d'estocs o les nòmines del personal. Amb l'aparició dels anomenats *sistemes de suport a la decisió* (*decision support systems*), es va veure que les dades que s'utilitzaven en l'operativa diària, convenientment refinades, optimitzades i empaquetades en magatzems de dades (*data warehouses*) podien ser una ajuda fonamental per als directius de l'empresa a l'hora de prendre decisions. Aquestes decisions, que fins aleshores eren sovint producte de la intuïció del directiu, ara podien basar-se en dades empíriques. Gairebé simultàniament, amb l'entrada fulgurant d'internet en el món econòmic i en el desenvolupament del comerç electrònic, la necessitat de gestionar les dades i utilitzar-les per prendre decisions es va incrementar de manera exponencial.

Des del punt de vista del pensament estratègic, aquestes tendències van dur a considerar el coneixement com un actiu cada vegada més important en les empreses. La gestió del coneixement va començar a desenvolupar-se i l'anàlisi de dades i d'informació (*business analytics*) com a font de coneixement va esdevenir un element fonamental en la presa de decisions estratègiques (Cortada, 2011).

En els darrers anys, la convergència de tota una sèrie de noves tecnologies com ara les dades massives, la intel·ligència artificial, l'emmagatzematge i els serveis informàtics en el núvol o la internet de les coses ha impulsat el fenomen de la transformació digital i ha significat una empenta encara més gran en la possibilitat de captar i de gestionar més i millors dades, i per tant optimitzar molt més els processos de decisió. Actualment, amb la popularització de les plataformes col·laboratives, veiem que les dades, la informació i el coneixement sobre els diversos tipus d'usuaris sovint ja no són tan sols un element per prendre decisions i generar avantatge competitiu per al negoci, sinó que han esdevingut moltes vegades el negoci mateix.

5. Fent evolucionar els models de negoci

Per: Enric Serradell, professor agregat dels Estudis d'Economia i Empresa

Els models de negoci són una eina que ens permet determinar la direcció correcta del canvi, és a dir, desenvolupar el concepte propi de canvi i facilitar-ne la implementació. Aquests models van aparèixer al voltant dels anys setanta del segle passat per respondre a les necessitats de l'alta direcció de les empreses.

L'anàlisi del concepte i l'evolució dels models de negoci es basa en tres aproximacions (Gorevaya Khayrullina, 2012). La primera és la que considera els models de negoci com conceptes abstractes per descriure d'una manera general com es crea i es lliura valor als clients. La segona aproximació es caracteritza per l'èmfasi en el concepte propi de negoci, on es determinen quins són els elements bàsics d'aquests models de negoci, així com les relacions entre ells. En general, es poden presentar en forma de llista i el seu nombre fluctua entre quatre i nou elements. La tercera aproximació analitza els models de negoci de les empreses mitjançant la metodologia del cas i s'analitzen exemples concrets de models de negoci exitosos d'empreses de referència.

D'alguna manera, els darrers vint-i-cinc anys s'ha vist una evolució en el concepte de models de negoci, tant des del punt de vista de la seva aplicació com del seus usos com a eina estratègica i també docent. Les empreses modernes els utilitzen per reduir costos i millorar l'eficiència. La majoria de les innovacions en models de negoci dels darrers anys estan relacionades amb el sector de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC), i es pot afirmar que

la tendència actual està, en la seva transformació, basada en les capacitats de convergència de les tecnologies i en la seva aplicació immediata en entorns fora de línia i, especialment, en línia.

Respecte a les tendències dels propers anys, podem dir que els models de negoci del futur hauran de continuar duent a terme una integració de tecnologies, tot incorporant de manera preferent el model d'innovació oberta amb l'elecció estratègica i molt acurada dels socis més adequats i assegurar una adequada diversificació que permeti créixer en diferents àmbits i sectors i minimitzar els cicles econòmics globals. Alhora es fa també una integració intel·ligent de les noves xarxes socials que apareixen continuadament i s'incorpora de manera destacada el concepte de *repte* i *emergència climàtica* i *sostenibilitat*, així com s'introdueix en l'estratègia la reflexió sobre l'esgotament dels recursos naturals. La relació entre els models de negoci i els *stakeholders* i l'impacte social de les seves activitats acabarien de conformar l'estratègia de futur de les organitzacions exitoses per als propers anys. En tot cas, el temps donarà forma a la idea de la innovació en models de negoci com a element de canvi i adaptació a l'entorn.

6. La nova funció financera: més tecnologia i més persones

Per: Àngels Fitó, professora sènior dels Estudis d'Economia i Empresa

La funció financera de l'empresa, igual que la resta de funcions directives, ha sofert recentment una evolució accelerada. El tsunami tecnològic, que afegeix velocitat, interconnectivitat, capacitat de tractament de dades, desintermediació i alternatives d'autoaprenentatge, modifica tant l'abast de la seva aportació al govern estratègic de les institucions com el perfil competencial de les persones que la desenvolupen.

Resumint, gairebé com a titular, quines són les palanques d'aquesta evolució es pot sintetitzar que el canvi passa per maximitzar la contribució de la tecnologia i de les persones.

La integració de noves tecnologies impacta profundament en la distribució clàssica de la tasca financera. La irrupció de sistemes intel·ligents i la gestió basada en el tractament massiu de dades altera activitats com el registre de les operacions, la projecció de resultats o la gestió de riscos, entre altres. L'adopció incipient d'aquestes oportunitats tecnològiques, que ens permet, per exemple, gestionar quantitats ingents de dades a gran velocitat, ens dona l'oportunitat de desenvolupar noves mètriques, noves capacitats analítiques, nous mecanismes de quantificació i de previsió de riscos i nous llenguatges visuals de transmissió d'informació.

Al seu torn, l'automatització, la desintermediació del coneixement i l'expectativa creixent dels grups d'interès d'una actuació i d'un *reporting* més transparent i inclusiu requereix uns perfils competencials renovats. Aspectes com la capacitat de lideratge, de treballar i d'influir en entorns multidisciplinaris o la d'integrar aquestes noves tecnologies prenen protagonisme, sobresortint les més vinculades a la transparència i al compromís ètic.

La responsabilitat d'aquest procés d'ajustament de la funció financera a un nou context, més digital, més global i més sostenible, és compartida. Si en el pla individual correspon al professional reconèixer quines són les seves oportunitats d'adaptació, en el pla corporatiu és l'organització qui ha de definir-ne i revisar-ne la contribució. Finalment, correspon a les universitats garantir que els seus plans d'estudi donin resposta a aquests nous requeriments competencials.

7. Aplicant principis d'ètica empresarial i de sostenibilitat

Per: Natàlia Cugueró, professora agregada dels Estudis d'Economia i Empresa

L'ètica a les empreses és una disciplina de l'ètica aplicada que proporciona guies en el context empresarial sobre com prendre decisions de manera que siguin conformes a uns principis establerts com a bons o com a generadors de conseqüències bones per a les persones a qui afecten. Els principis de l'ètica empresarial afecten tots els àmbits de decisió i haurien d'ajudar a seleccionar les tècniques adequades a cada àrea d'expertesa (per exemple, màrqueting, direcció de persones, finances, entre altres) (Aristòtil, 2009).

Si fos així, no hauria d'existir el concepte *finances ètiques*, sinó que les finances haurien de seguir els principis ètics establerts en les organitzacions per ser considerades «bones finances», és a dir, generadores de resultats bons per a

tots els grups d'interès. Darrerament, i a causa de diversos escàndols i abusos que han tingut com origen les males pràctiques empresarials (com ara en la darrera crisi financera), l'ètica ha tornat a estar reclamada com la solució per evitar que es repeteixi. Això ha fet incrementar l'èmfasi en la figura del decisor i com pren decisions, tot tornant a les fonts filosòfiques de l'humanisme amb Aristòtil al centre i les seves virtuts bàsiques, que haurien de practicar els líders empresarials, que són la justícia i la saviesa pràctica. Els directius i les empreses han de generar justícia i han de ser conscients de com incorporar-la en els sistemes i les decisions i definir quins criteris de decisió aporten justícia als involucrats. També han d'escollir, des del discerniment que aporta la saviesa pràctica, què ens ajuda a distingir allò que és just del que no ho és. Així doncs, l'objectiu de les empreses seria aportar felicitat als qui en formen part i contribuir al seu desenvolupament, aprenentatge i finalment al benestar a llarg termini (Cugueró Escofet i Rosanas, 2013).

En paral·lel, un altre corrent s'ha centrat en la responsabilitat social corporativa (RSC). Aquesta s'enfoca a afavorir l'ètica en les organitzacions d'una manera proactiva i explícita i a incorporar la dimensió social (Evan i Freeman, 1988). L'RSC proposa formes per tal que les empreses tinguin consciència que totes les seves decisions han de conduir a incrementar la sostenibilitat econòmica, mediambiental i social. Així mateix, vol que aquestes implementin accions que siguin responsables amb els recursos emprats en les seves activitats per minimitzar qualsevol impacte negatiu en les persones i l'entorn, ja que els recursos són limitats. L'RSC ha evolucionat cap a la sostenibilitat, un concepte que arran de l'Agenda 2030 i els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS), i amb la concreció empresarial recollida en el Pacte Mundial, proporciona un guiatge per tal que les organitzacions puguin incrementar la sostenibilitat i complir aquests objectius amb la seva diferenciació i activitat. Així, totes les organitzacions estan cridades a incorporar els ODS en les seves accions, mesurant-ne l'acompliment per a la millora contínua.

8. Liderant mitjançant les emocions

Per: Fernando Álvarez, professor dels Estudis d'Economia i Empresa

El lideratge és un tema complex i controvertit, però hi ha unanimitat en el fet que el seu impacte en les organitzacions és clau, perquè en dependrà en gran manera el creixement i l'eficiència de les estructures empresarials. El lideratge pot tractar-se des de dues perspectives: com una qualitat personal del líder o com una funció dins d'una organització, sistema, comunitat o societat. Si ens centrem en aquesta segona concepció, entenem el líder com l'impulsor i generador de valor afegit.

La teoria sobre lideratge dominant al final del segle xx era la de Bernard Bass, qui considerava que hi ha dos tipus de lideratge: el transaccional i el transformacional. El lideratge transaccional es basa en l'intercanvi o la transacció. El líder utilitza el poder recompensant o sancionant els treballadors en funció del rendiment. El seu estil directiu és de comandament i de control amb un fort ús del poder formal. És un líder que mira amb detall el curt termini i que fa servir els processos i els recursos de manera eficient. És un bon gestor que tendeix a la millora contínua a força d'una elevada estandardització, ordre i repetició dels processos ja coneguts i ben experimentats. La relació que crea aquest líder és purament transaccional: els seguidors obeeixen el líder perquè estan interessats en la transacció, en allò que rebran a canvi del seu treball.

D'altra banda, l'estil de lideratge transformacional està centrat en el paper del líder com a agent del canvi, que promou el compromís i motiva l'equip. El líder transformador és un inconformista, visionari i carismàtic, que busca transformar tant l'estat de les coses en l'empresa com les mateixes aspiracions i ideals dels seus seguidors.

En els últims vint-i-cinc anys hem vist com ha anat guanyant protagonisme, en l'àmbit empresarial i en l'economia en general, la gestió de les emocions, l'*homo sapiens* enfront de l'*homo economicus*. En aquesta línia, Daniel Goleman introduïa a principis del segle XXI una nova distinció en el lideratge, tot diferenciant entre el líder ressonant i el líder dissonant.

La idea principal és que la tasca fonamental del lideratge és emocional. El líder ha de despertar els sentiments positius dels seus subordinats, per a això ha de ser capaç de sintonitzar la seva ona emocional amb l'ona emocional del seu equip, essent així un líder ressonant. Si no hi ha sintonia entre líder i equip, hi haurà dissonància en el lideratge.

Una vegada aconseguim sintonitzar adequadament amb l'equip, el líder podrà mostrar diferents estils de lideratge (visionari, facilitador, afiliatiu, participatiu, exemplar o autoritari), adaptant-se o bé a les persones de l'equip, o bé a les circumstàncies i als moments que viu l'organització. El mestratge del líder ressonant radica a ser capaç de fer servir tots els estils de lideratge.

Les teories sobre lideratge continuaran evolucionant, però la idea que les organitzacions han d'estar liderades per les persones que siguin generadores de confiança i d'emoció ha arribat per quedar-se.

9. Promovent organitzacions més diverses i inclusives

Per: Laura Lamolla i Mónica Cerdán, professores dels Estudis d'Economia i Empresa

En els últims vint-i-cinc anys hem assistit a una transformació de l'empresa pel que fa a la gestió de la diversitat i de la inclusió. Les empreses, degut als substancials canvis econòmics, culturals i demogràfics de la nostra societat, han passat a tenir una diversitat manifesta que es reflecteix en la composició de la població. Entre aquests canvis es poden esmentar: la plena incorporació de la dona en el mercat de treball, el creixement de la immigració, l'envelliment de la piràmide poblacional, el model social de discapacitat, l'augment de llibertats personals i la consolidació dels drets humans. En dues dècades, Espanya s'ha convertit en una societat diversa. La gestió de la diversitat i de la inclusió ha esdevingut inevitable. Tanmateix, fa uns anys, qüestions com el gènere, l'ètnia, l'orientació sexual o l'edat es tractaven com aspectes únicament relacionats amb la discriminació laboral. A més, tampoc no era un assumpte prioritari en la majoria d'organitzacions. Avui dia, i malgrat que la normativa actual exigeix el desenvolupament de plans d'igualtat en matèria de gènere a la majoria de les organitzacions o la incorporació de persones amb discapacitat, l'exclusió en determinats col·lectius continua present i cal seguir actuant a favor d'entorns laborals més inclusius. La diversitat condueix a equips més creatius i augmenta els beneficis de l'empresa, amb un millor rendiment financer, una millor gestió del talent i més oportunitats i mercat (McKinsey, 2020a; McKinsey, 2020b). Tot i així, aquesta relació no és directa i és necessària la inclusió (Sherbin i Rachid, 2017). Per tant, no n'hi ha prou que les empreses siguin conscients de la inevitabilitat de la diversitat i estiguin obligades per regulació a garantir-la, sinó que també cal gestionar-la. La diversitat és un element que cal potenciar i esdevé estratègica en la gestió de persones i afegeix valor, no només perquè és una qüestió d'equitat i de justícia social, sinó perquè està demostrat que la diversitat de competències, habilitats, coneixements, experiències, valors, actituds i opinions de les persones treballadores incrementen els resultats de les empreses.

Conclusions

Al llarg de les diferents contribucions hem pogut veure com, en els darrers vint-i-cinc anys, l'empresa ha hagut d'anar perfeccionant i optimitzant la seva capacitat d'adaptació al canvi, la presa de decisions, els models de negoci i el lideratge per tal de garantir la seva supervivència, aportació a la societat i rendibilitat.

Tanmateix, alhora, en aquests vint-i-cinc anys s'han posat de manifest un seguit de reptes que l'empresa ha d'aprendre a resoldre per mantenir i millorar la seva competitivitat en els diferents mercats, com són els següents: la transformació digital, la internacionalització, les tecnologies de la informació i la comunicació, la responsabilitat social i els objectius de desenvolupament, el binomi persones i tecnologia, i la gestió de la diversitat i de la inclusió.

Confiam que les pinzellades de cadascun d'aquests conceptes que l'article ens mostra puguin ajudar les empreses a assolir amb èxit els seus objectius futurs.

Referències bibliogràfiques

- ARISTÒTIL (2009). *The Nicomachean Ethics*. A: W.D. Ross, revised by Leslie Brown. Oxford: Oxford University Press.
- BASS, Bernard M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nova York: The Free Press.
- BONMATÍ, Julio (2011). «El valor de una empresa y la creación de valor en esa empresa». A: *Cont4b3*, núm. 39, pàg. 10-12.
- CUGUERÓ-ESCOFET, Natàlia; ROSANAS, Josep M. (2013). «The just design and use of management control systems as requirements for goal congruence». A: *Management accounting research*, vol. 24, núm. 1, pàg. 23-40. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.11.001>.
- GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press.
- GOREVAYA, Evgenya; KHAYRULLINA, Marina (2015). «Evolution of business models: past and present trends». A: *Procedia Economics and Finance*, vol. 27, pàg. 344-350. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01005-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01005-9).
- MCKINSEY (2020a). «Diversity wins: how diversity matters» [en línia]. Disponible a: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>. [Data de consulta: desembre de 2021].
- MCKINSEY (2020b). «Diversity still matters» [en línia]. Disponible a: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-still-matters>. [Data de consulta: desembre de 2021].
- PARDO, César; SUESCÚN, Elizabeth; JOJOA, Hamilton; ZAMBRANO, Ricardo; ORTEGA, Wilson (2020). «Modelo de referencia para la adopción e implementación de Scrum en la industria de software». A: *Investigación e Innovación en Ingenierías*, vol. 8, núm. 3, pàg. 14-28. DOI: <https://doi.org/10.17081/invinno.8.3.4700>.
- SHERBIN, Laura; RASHID, Ripa (2017). «Diversity doesn't stick without inclusion». A: *Harvard Business Review*, núm. 1.
- TORSSELL, Sofia; BONDEMARK, Kristina (2018). «Business Models of Successful Start-up Companies: A comparative study of start-ups' business models and how these are adapted to trends and competition in the industry» [en línia]. Disponible a: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1217330/FULLTEXT01.pdf>. [Data de consulta: desembre de 2021].

Citació recomanada: ÁLVAREZ, Fernando; CANALS, Agustí; CERDÁN, Mónica; CUGUERÓ, Natàlia; ESCOBAR, Dailis; FITÓ, Àngels; LAMOLLA, Laura; LLADÓS, Josep; SERRADELL, Enric; SUAU, Pere. Fets i reptes que han marcat la gestió empresarial en els darrers 25 anys. *Oikonomics* [en línia]. Març 2022, n.17. ISSN 2330-9546. DOI: <http://dx.doi.org/10.7238/o.n17.2202>



Fernando Álvarez

falvarezgo@uoc.edu

Professor dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC)

Doctor en Economia Aplicada per la Universitat Internacional de Catalunya. Llicenciat en Ciències Econòmiques i Empresariales per la UB. Ha cursat el Programa de Direcció i Govern d'Empreses Familiars de l'Institut d'Empresa. És investigador del Grup de Recerca TAXBusiness, orientat a la recerca i difusió de l'impacte de les relacions laborals i la fiscalitat en les empreses. Els seus interessos se centren en qüestions vinculades a les empreses familiars i a l'economia pública.

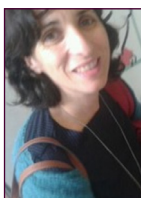


Agustí Canals

acanalsp@uoc.edu

Professor agregat dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC)

Llicenciat i màster en Ciències Físiques per la Universitat Autònoma de Barcelona. MBA i doctor en Management Sciences per ESADE (Universitat Ramon Llull). Ha estat investigador visitant a la Warwick Business School de la Universitat de Warwick, a la Wharton School de la Universitat de Pennsilvània i a la Saïd Business School de la Universitat d'Oxford. La seva investigació actual se centra en temes relacionats amb la gestió estratègica de la informació i del coneixement, les xarxes socials, la intel·ligència competitiva, la innovació i la complexitat en les organitzacions. És investigador principal del grup de recerca consolidat KIMO sobre la gestió de la informació i del coneixement en les organitzacions i dirigeix el màster universitari en Gestió Estratègica de la Informació i el Coneixement a les Organitzacions de la UOC.



Mónica Cerdán

mcerdanc@uoc.edu

Professora dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC)

Doctora en Administració i Direcció d'empreses per la UPC i llicenciada en Investigació i Tècniques de Mercats per la UB. Actualment és professora lectora de la UOC i pertany al grup de recerca i2TIC. Acumula deu anys d'experiència com a responsable de creació d'empreses i deu anys en l'àmbit acadèmic en inserció social.



Natalia Cugueró-Escofet

ncuguer@uoc.edu

Professora agregada dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC)

Doctorat en *Management Sciences* per la IESE Business School, Universitat de Navarra, llicenciada en Dret per la UOC i en Enginyera Industrial per la UPC. Ha publicat diversos articles tant en revistes especialitzades acadèmiques com en revistes de divulgació i destinades a un públic professional.



Dalilis Escobar

descobarri@uoc.edu

Professora dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC)

Investigadora del grup de recerca DigiBiz (Digital Business Research Group) i col·laboradora del grup de recerca en Enginyeria de Procés, Producte i Producció (GREP) de la UdG. Especialista en l'anàlisi del comportament del consumidor en el sector turístic i dels comportaments postconsum en entorns d'economia col·laborativa. Autora d'articles i capítols de llibres en revistes d'investigació indexades. La seva activitat acadèmica i d'investigació es relaciona també amb l'àmbit de la gestió de la qualitat, la gestió ambiental i la responsabilitat social.



Àngels Fitó

afitob@uoc.edu

Professora sènior dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC)

Doctora en Economia i Empresa per la Universitat de Barcelona. El març de 2019 va ser nomenada vicerectora de Competitivitat i Ocupabilitat de la Universitat Oberta de Catalunya, càrrec de nova creació. Anteriorment, des d'octubre del 2010, va ser la directora dels Estudis d'Economia i Empresa. Durant anys ha compaginat la investigació i la docència en temes relacionats amb la gestió econòmica i financera en diferents universitats espanyoles amb l'exercici professional en el mateix àmbit. La seva tasca docent ha estat reconeguda amb l'obtenció de diferents acreditacions de docència i d'investigació.



Laura Lamolla

llamollak@uoc.edu

Professora dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC)

Doctora en Ciències Polítiques i de l'Administració per la Universitat Autònoma de Barcelona. Màster en *International Management* per la Community of European Management Schools. Llicenciada i MBA per ESADE Business School. Els seus interessos se centren en qüestions de gènere, d'emprenedoria i d'equilibri vida-treball. Ha participat en diversos projectes d'investigació sobre aquestes temàtiques.



Josep Lladós-Masllorens

jlladosm@uoc.edu

Professor agregat dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC)

Llicenciat i doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales, professor agregat dels Estudis d'Economia i Empresa de la UOC i investigador del grup de recerca DigiBiz. La seva àrea de coneixement és l'economia aplicada i focalitza la seva activitat d'investigació principalment en els àmbits de l'economia internacional, el mercat laboral i l'economia digital.



Enric Serradell

eserradell@uoc.edu

Professor agregat dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC)

Investigador del grup de recerca GO2SIM orientat a la investigació, creació i difusió de metodologies i d'eines d'innovació docent. Doctor en Administració i Direcció d'Empreses per la Universitat de Barcelona. Els seus interessos d'investigació estan vinculats amb el *management*, la direcció d'empreses i la presa de decisions directives.



Pere Suau-Sanchez

psuau@uoc.edu

Professor agregat dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC)

Senior lecturer a la Universitat de Cranfield. Doctor en Geografia Econòmica per la Universitat Autònoma de Barcelona i màster en Gestió Urbana per la Universitat Erasmus de Rotterdam. Investigador principal del grup de recerca SUMAT. Ha publicat diversos articles tant en revistes especialitzades acadèmiques com en revistes de divulgació i destinades a un públic professional.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 4.0 Internacional de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obres derivades sempre que reconegueu els crèdits de les obres (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa es pot consultar a <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ca>.

