

Dossier especial: «25 años de Estudios de Economía y Empresa en la UOC: reflexiones en clave de futuro» coordinado por María Jesús Martínez Argüelles y Joan Miquel Gomis López

LA TRANSFORMACIÓN DE LA EMPRESA

Hechos y retos que han marcado la gestión empresarial en los últimos 25 años

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

Universitat Oberta de Catalunya

RESUMEN Coincidiendo con la celebración de los veinticinco años de la UOC, el siguiente artículo pretende revisar las principales transformaciones que han vivido las áreas básicas de las empresas a lo largo de los últimos cinco lustros. Para ello, hemos contado con la participación de cinco profesoras y cinco profesores de los estudios de economía y empresa que nos han dejado unas pinceladas sobre algunos de los principales cambios que se han producido durante este período y los retos que quedan en adelante. Estas cuestiones son: el liderazgo, la toma de decisiones, la internacionalización, la digitalización, la estrategia, la adaptación al cambio, la ética, la responsabilidad social corporativa, la diversidad, la inclusión, la innovación en modelos de negocio y las finanzas.

PALABRAS CLAVE VUCA; internacionalización; digitalización; TIC; toma de decisiones; modelos de negocio; ética; sostenibilidad; liderazgo; diversidad; inclusión

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

Introducción

Los últimos años han venido marcados por notables transformaciones que han impactado de lleno en la gestión empresarial. Estas transformaciones son diversas y se han producido en múltiples direcciones, pero todas ellas tienen en común que afectan a la sostenibilidad económica y social de las empresas. En este artículo hemos querido hacernos eco convencidos de que estos cambios seguro que marcarán también el futuro más inmediato de las empresas de nuestro entorno.

Así pues, la profesora Escobar nos explicará qué son los entornos VUCA y su impacto en la adaptación al cambio de las empresas; el profesor Suau nos muestra el imparable avance en la transformación digital de las empresas; el profesor Lladós se centra en el binomio internacionalización y TIC, tema que también recoge el profesor Canals para analizar cómo las TIC han ayudado a las empresas en su toma de decisiones; el profesor Serradell hace una revisión de la evolución de los modelos de negocio desde los años setenta y pronostica cómo seguirán evolucionando en el futuro; la profesora Cugueró recupera la idea de la toma de decisiones, pero en su caso para poner el acento en los principios éticos y responsables que siempre deben acompañarla, dando entrada a conceptos tan actuales como la RSC o los ODS; la profesora Fitó nos aclara qué papel juegan y deben jugar las personas y la tecnología en la actualización de la función financiera; el profesor Álvarez explica la evolución de las teorías del liderazgo empresarial y el papel cada vez mayor que juegan las emociones; y para finalizar este sintético pero interesante recorrido, las profesoras Lamolla y Cerdán ponen de manifiesto la transformación empresarial vivida en el ámbito de la gestión de la diversidad y la inclusión.

1. Un entorno cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo

Por: Dalilis Escobar, profesora de los Estudios de Economía y Empresa

El entorno o la realidad de las organizaciones en los últimos años se caracteriza cada vez más por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, lo que se conoce desde finales de los años noventa como entorno VUCA, por su acrónimo inglés. Este entorno ha forzado a las empresas a adaptarse a los continuos cambios que cada vez parecen producirse en menor tiempo. El ejemplo más reciente es el impacto que la pandemia de la COVID-19 ha causado a nivel global. Más allá de la pérdida de vidas humanas, también ha causado pérdida de empresas, empleo y producción, y ha afectado a las cadenas de suministro y distribución, etc. Aunque este tema necesita un análisis más profundo y transversal, la falta de adaptación al cambio de muchas de estas empresas, sobre todo de las pequeñas y medianas, es sin duda alguna una de sus causas.

Este escenario, inimaginable hace un par de años, es la demostración de cómo la incertidumbre y la complejidad del entorno afecta a los resultados económicos, en las personas y hacia la sociedad de las empresas, dificultando su posicionamiento en el mercado. Y es que la adaptación de una empresa a los cambios viene dada entre otros aspectos por su estrategia y cómo desde ella se relaciona con el entorno. El entorno VUCA no es exclusivo de un sector, y para hacerle frente, en los últimos años se han desarrollado metodologías, sistemas y entornos de trabajo denominados ágiles (*agile*). *Agile*, tal y como dejan ver algunos expertos en el tema (Pardo *et al.*, 2020), implica la aceptación del cambio (*embrace change*) como realidad. Por tanto, la adaptación debe venir de la mano de una reflexión desde el punto de vista estratégico, operativo y de la cultura organizacional.

Las empresas necesitan generar valor y ventaja competitiva, o sea, tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector y sustentable en el tiempo (Bonmatí, 2011). Las metodologías ágiles facilitan la generación de productos y servicios de forma más rápida y eficaz, en función de las necesidades también cambiantes de los consumidores. Estas metodologías suelen estar centradas en las personas y ponen de relieve el valor del conocimiento mediante el aprendizaje y la mejora continua que empoderan a toda la organización. De hecho, en los últimos años las grandes empresas están incorporando la filosofía *agile* a su cultura de trabajo con cada vez mayor frecuencia, lejos del sector tecnológico en el que se desarrollaron inicialmente. Además, de forma inherente, el surgimiento de nuevas fuerzas, como la digitalización, seguirá catalizando la reacción al cambio de los distintos sectores durante los próximos años.

2. Internacionalización empresarial fundamentada en las TIC

Por: Josep Lladós, profesor agregado de los Estudios de Economía y Empresa

La fragmentación internacional de la producción ha determinado la reciente evolución de la economía internacional. Muchas empresas comercializaban e invertían fronteras más allá, aprovechando ventajas de escala, especialización o localización. Pero la revolución digital, la liberalización comercial y financiera y la incorporación de China al mercado global llevan la internacionalización a hitos desconocidos. La dimensión internacional del negocio es ahora un elemento primordial en la estrategia y organización empresarial, indispensable para afrontar la competencia global.

La mejora continua de las TIC y el transporte reduce sensiblemente el coste de la distancia, favorece la coordinación y el control de actividades ubicadas en lugares distantes y alienta la segregación de operaciones en todo el mundo, haciendo que la empresa multinacional se convierta en el actor protagonista de la globalización. Emerge una nueva realidad del negocio internacional, con empresas transnacionales que diluyen la toma centralizada de decisiones en la coordinación estratégica de redes complejas de transacciones, dentro y fuera de la empresa. La organización de la producción desdibuja la relación jerárquica matriz-filial y se sustenta más en la cooperación y articulación que en la propiedad como método de coordinación. Las estrategias basadas en el crecimiento orgánico van cediendo paso a la focalización del núcleo del negocio en casa y la desagregación y externalización de otras actividades en cadenas globales de valor, flexibles y estructuradas en red.

Así, el comercio de componentes y servicios explica más de la mitad de los intercambios actuales y las decisiones de inversión exterior buscan más ganancias de eficiencia o activos estratégicos que acceder a materias primas o nuevos mercados. En cambio, brotan con fuerza multinacionales de economías emergentes en concordancia con su creciente peso en el comercio y las finanzas internacionales. Una tercera parte de las quinientas empresas más importantes ya son corporaciones asiáticas, del este europeo o *multilatinas*.

El estallido de la crisis financiera y la llegada de la pandemia han atemperado el ímpetu globalizador y han abierto un período de incertidumbre y riesgo que requieren parámetros de análisis diferentes. Las trayectorias de internacionalización son singulares porque la empresa multinacional no es necesariamente reacia a invertir o permanecer en mercados cuando el entorno se vuelve adverso. La realidad muestra el uso de estrategias de gestión del riesgo basadas en nuevos diseños organizativos o la prevención y mitigación de los efectos, más que en la desviación de inversiones. Es en el tablero de la resiliencia y la adaptación a entornos cambiantes donde se decidirá el desenlace de la partida.

3. Transformación digital: un camino sin retorno

Por: Pere Suaú, profesor agregado de los Estudios de Economía y Empresa

Desde la década de los noventa hasta la actualidad, el auge de las nuevas tecnologías ha motivado a las empresas a realizar diferentes iniciativas y explotar así los beneficios de tecnologías digitales. Inicialmente, los cambios se limitaban a la digitación, es decir, al cambio de forma de la información de analógica a digital. Sin embargo, la digitación se centra solo en la información, pues el proceso en sí mismo sigue siendo manual o analógico. Poco después, con la digitalización, el uso de la tecnología empezó a impactar en todos los aspectos de la empresa: procesos, organización, negocio, cultura empresarial, servicios y productos, experiencia de cliente, etc. Pero la transformación digital va más allá de la tecnología, puesto que esta se centra en la transformación estratégica del negocio, que requiere no solo de tecnología, sino también de un cambio organizativo transversal en todas las áreas de la compañía. El objetivo de la transformación digital es mejorar la experiencia del cliente, generar valor, integrar sistemas y cambiar la forma de trabajar.

Las empresas que han iniciado el camino de la transformación digital han demostrado también a lo largo de los años mejoras en su productividad, puesto que permite mejorar y optimizar los flujos de trabajo para que los empleados puedan dedicarse a actividades que aportan valor añadido y generar nuevos ingresos. Por otra parte, a nivel industrial y sectorial, la transformación digital ha permitido crear nuevas oportunidades de negocio, expandiendo las fronteras del sector y diversificando las actividades y los ingresos.

A pesar de los progresos de los últimos veinticinco años, todavía existen varios riesgos y barreras que dificultan el camino de la transformación de las empresas. Entre ellos destacan las relacionadas con las personas, como las dificultades en la adopción de habilidades digitales, la capacidad para gestionar el cambio, el cambio de cultura empresarial y la falta de regulaciones de calidad y adecuadas a los nuevos modelos de negocio.

4. Las TIC y la toma de decisiones empresariales

Por: Agustí Canals, profesor agregado de los Estudios de Economía y Empresa

Posiblemente, la utilización de información para la toma de decisiones sea uno de los aspectos empresariales que más han evolucionado en los últimos veinticinco años. Durante la década de los noventa ya se empezó a ser consciente de que la información se había convertido en un recurso fundamental en las organizaciones como fuente de ventaja competitiva (Cornella, 1994). Había que saber gestionar este recurso y eso debía implicar a toda la organización, no solo al departamento de sistemas de información. Hasta entonces las empresas se habían limitado a utilizar los sistemas de información, sobre todo para apoyar los procesos operativos como la facturación, la gestión de *stocks* o las nóminas del personal. Con la aparición de los llamados sistemas de apoyo a la decisión (*decision support systems*) se vio que los datos que se utilizaban en la operativa diaria, convenientemente refinados, optimizados y empaquetados en almacenes de datos (*data warehouses*), podían ser una ayuda fundamental para los directivos de la empresa a la hora de tomar decisiones. Estas decisiones, que hasta entonces eran a menudo producto de la intuición del directivo, ahora podían basarse en datos empíricos. Casi simultáneamente, con la entrada fulgurante de internet en el mundo económico y el desarrollo del comercio electrónico, la necesidad de gestionar los datos y utilizarlos para tomar decisiones se incrementó de forma exponencial.

Desde el punto de vista del pensamiento estratégico, estas tendencias llevaron a considerar el conocimiento como un activo cada vez mayor en las empresas. La gestión del conocimiento empezó a desarrollarse y el análisis de datos y de información (*business analytics*) como fuente de conocimiento se convirtió en un elemento fundamental en la toma de decisiones estratégicas (Cortada, 2011).

En los últimos años, la convergencia de toda una serie de nuevas tecnologías, como el *big data*, la inteligencia artificial, el almacenamiento y los servicios informáticos en la nube o la internet de las cosas, ha impulsado el fenómeno de la transformación digital y ha significado un empuje aún mayor en la posibilidad de captar y gestionar más y mejores datos, y por tanto optimizar aún más los procesos de decisión. Y actualmente, con la popularización de las plataformas colaborativas, vemos que los datos, la información y el conocimiento sobre los diversos tipos de usuarios a menudo ya no son tan solo un elemento para tomar decisiones y generar ventaja competitiva para el negocio, sino que se han convertido muchas veces en el propio negocio.

5. Haciendo evolucionar los modelos de negocio

Por: Enric Serradell, profesor agregado de los Estudios de Economía y Empresa

Los modelos de negocio son una herramienta que nos permite determinar la correcta dirección del cambio, es decir, desarrollar el propio concepto de cambio y facilitar su implementación. Aparecieron en torno a los años setenta del siglo pasado para responder a las necesidades de la alta dirección de las empresas.

El análisis del concepto y evolución de los modelos de negocio se basa en tres aproximaciones (Gorevaya Khayrullina, 2012). La primera es la que considera los modelos de negocio como conceptos abstractos para describir de forma general cómo se crea y entrega valor a los clientes. La segunda aproximación se caracteriza por el énfasis en el propio concepto de negocio, donde se determina cuáles son los elementos básicos de estos modelos de negocio, así como las relaciones entre ellos. Por lo general, se pueden presentar en forma de lista y su número fluctúa entre cuatro y nueve elementos. La tercera aproximación analiza los modelos de negocio de las empresas mediante la metodología del caso y se analizan ejemplos concretos de modelos de negocio exitosos de empresas de referencia.

De alguna manera, los últimos veinticinco años han visto una evolución en el concepto de modelos de negocio, tanto desde el punto de vista de su aplicación como de sus usos como herramienta estratégica y también docente. Las empresas modernas los utilizan para reducir costes y mejorar la eficiencia. La mayoría de las innovaciones en modelos de negocio de los últimos años están relacionadas con el sector de las tecnologías de la información (TI) y puede afirmarse que la tendencia actual se encuentra en su transformación basada en las capacidades de convergencia de las tecnologías y en su aplicación inmediata en entornos *offline* y especialmente *online*.

Respecto a las tendencias de los próximos años, podemos decir que los modelos de negocio del futuro deberán seguir realizando una integración de tecnologías, incorporando de forma preferente el modelo de innovación abierta con la elección estratégica y muy cuidadosa de los socios más adecuados, asegurando una adecuada diversificación que permita crecer en distintos ámbitos y sectores y minimizar los ciclos económicos globales. Y, al mismo tiempo, realizando una integración inteligente de las nuevas redes sociales que aparecen de forma continuada e incorporando de forma destacada el concepto de reto y emergencia climática y sostenibilidad, incorporando a la estrategia la reflexión sobre el agotamiento de los recursos naturales. La relación entre los modelos de negocio y los *stakeholders*, así como el impacto social de sus actividades, acabarían de conformar la estrategia de futuro de las organizaciones exitosas para los próximos años. En cualquier caso, el tiempo irá dando forma a la idea de la innovación en modelos de negocio como elemento de cambio y adaptación al entorno.

6. La nueva función financiera: más tecnología y más personas

Por: Àngels Fitó, profesora sénior de los Estudios de Economía y Empresa

La función financiera de la empresa, al igual que el resto de funciones directivas, ha sufrido recientemente una evolución acelerada. El tsunami tecnológico, que añade velocidad, interconectividad, capacidad de tratamiento de datos, desintermediación y alternativas de autoaprendizaje, modifica tanto el alcance de su aportación al gobierno estratégico de las instituciones como el perfil competencial de las personas que la desarrollan.

Resumiendo, casi a modo de titular, cuáles son las palancas de esta evolución, se puede sintetizar que el cambio pasa por maximizar la contribución de la tecnología y de las personas.

La integración de nuevas tecnologías impacta profundamente en la distribución clásica de la labor financiera. La irrupción de sistemas inteligentes y la gestión basada en el tratamiento masivo de datos altera actividades, como: el registro de las operaciones, la proyección de resultados o la gestión de riesgos, entre otros. La incipiente adopción de estas oportunidades tecnológicas, que nos permite, por ejemplo, gestionar cantidades ingentes de datos a gran velocidad, nos permite desarrollar nuevas métricas, nuevas capacidades analíticas, nuevos mecanismos de cuantificación y previsión de riesgos y nuevos lenguajes visuales de transmisión de información.

A su vez, la automatización, la desintermediación del conocimiento y la creciente expectativa de los grupos de interés de una actuación y un *reporting* más transparente e inclusivo demandan unos perfiles competenciales renovados. Aspectos como la capacidad de liderazgo, de trabajar e influir en entornos multidisciplinares, o de integrar estas nuevas tecnologías adquieren protagonismo, sobresaliendo aquellas más vinculadas con la transparencia y el compromiso ético.

La responsabilidad de este proceso de ajuste de la función financiera en un nuevo contexto, más digital, más global y más sostenible es compartido. Si a nivel individual corresponde al profesional reconocer cuáles son sus oportunidades de adaptación, a nivel corporativo es la organización la que debe definir y revisar su contribución. Por último, corresponde a las universidades garantizar que sus planes de estudio den respuesta a estos nuevos requerimientos competenciales.

7. Aplicando principios de ética empresarial y de sostenibilidad

Por: Natàlia Cugueró, profesora agregada de los Estudios de Economía y Empresa

La ética en las empresas es una disciplina de la ética aplicada que proporciona guías en el contexto empresarial sobre cómo tomar decisiones de forma que sean conformes a unos principios establecidos como buenos y/o como generadores de consecuencias buenas para las personas a quienes afectan. Los principios de la ética empresarial afectan

a todos los ámbitos de decisión, y deberían ayudar a seleccionar las técnicas adecuadas en cada área de experiencia (por ejemplo, marketing, dirección de personas y finanzas, entre otros) (Aristóteles, 2009).

Siendo así, no debería existir el concepto «finanzas éticas», sino que las finanzas deberían seguir los principios éticos establecidos en las organizaciones, para ser consideradas «buenas finanzas», es decir, generadoras de resultados buenos para todos los grupos de interés. Últimamente, y debido a varios escándalos y abusos que han tenido como origen las malas prácticas empresariales (como en la última crisis financiera), la ética ha vuelto a ser reclamada como solución para evitar que se repita. Esto ha llevado a incrementar el énfasis en la figura del decisor y cómo toma decisiones, y volver así a las fuentes filosóficas del humanismo, con Aristóteles en el centro y las virtudes básicas que deberían practicar los líderes empresariales, que son la justicia y la sabiduría práctica. Los directivos y las empresas deben generar justicia, y deben ser conscientes de cómo incorporar la justicia en los sistemas y las decisiones, definiendo qué criterios de decisión aportan justicia a los involucrados. También escoger desde el discernimiento que aporta la sabiduría práctica, que nos ayuda a distinguir lo que es justo de lo que no lo es. Así pues, el objetivo de las empresas sería aportar felicidad a quienes forman parte de ella, y contribuir a su desarrollo, aprendizaje y finalmente a su bienestar a largo plazo (Cugueró-Escofet y Rosanas, 2013).

En paralelo, otra corriente se ha centrado en la responsabilidad social corporativa (RSC). Esta se centra en favorecer la ética en las organizaciones de una manera proactiva y explícita e incorporando la dimensión social (Evan y Freeman, 1988). La RSC propone formas para que las empresas tengan conciencia de que todas sus decisiones deben conducir a incrementar la sostenibilidad económica, medioambiental y social. Asimismo, quiere que estas implementen acciones que sean responsables con los recursos empleados en sus actividades para minimizar cualquier impacto negativo sobre las personas y el entorno, pues los recursos son limitados. La RSC ha evolucionado hacia la sostenibilidad, un concepto que a raíz de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y con la concreción empresarial recogida en el Pacto Mundial, proporciona una guía para que las organizaciones puedan incrementar la sostenibilidad y cumplir estos objetivos con su propia diferenciación y actividad. Así, todas las organizaciones están llamadas a incorporar los ODS en sus acciones, midiendo su desempeño para mejorar continuamente.

8. Liderando a través de las emociones

Por: Fernando Álvarez, profesor de los Estudios de Economía y Empresa

El liderazgo es un tema complejo y controvertido, pero existe unanimidad en que su impacto en las organizaciones es clave, porque de él dependerán en gran medida el crecimiento y la eficiencia de las estructuras empresariales. El liderazgo puede abordarse desde dos perspectivas: como una calidad personal del líder o como una función dentro de una organización, sistema, comunidad o sociedad. Si nos centramos en esta segunda acepción, entendemos al líder como el impulsor y generador de valor añadido.

La teoría sobre liderazgo dominante a finales del siglo xx era la de Bernard Bass, quien consideraba que existen dos tipos de liderazgo: el transaccional y el transformacional. El liderazgo transaccional se basa en el intercambio o transacción. El líder utiliza el poder, recompensando o sancionando a los trabajadores en función de su rendimiento. Su estilo directivo es de mando y control, con un fuerte uso del poder formal. Es un líder que mira con detalle el corto plazo y que utiliza los procesos y los recursos de forma eficiente. Es un buen gestor que tiende a la mejora continua a base de una mayor estandarización, orden y repetición de los procesos ya conocidos y bien experimentados. La relación que crea este líder es puramente transaccional: los seguidores obedecen al líder porque están interesados en la transacción, en lo que van a recibir a cambio de su trabajo.

Por su parte, el estilo de liderazgo transformacional está centrado en el papel del líder como agente del cambio, que promueve el compromiso y motiva al equipo. El líder transformador es un inconformista, visionario y carismático que busca transformar tanto el estado de las cosas en la empresa como las propias aspiraciones e ideales de sus seguidores.

En los últimos veinticinco años hemos visto cómo ha ido ganando protagonismo, en el ámbito empresarial y en la economía en general, la gestión de las emociones, el *homo sapiens* frente al *homo economicus*. En esta línea,

Daniel Goleman introducía a principios del siglo XXI una nueva distinción en el liderazgo, que diferenciaba entre el líder resonante y el líder disonante.

La idea principal es que la labor fundamental del liderazgo es emocional. El líder debe despertar los sentimientos positivos de sus subordinados, para lo cual debe ser capaz de sintonizar su onda emocional con la onda emocional de su equipo, siendo así un líder resonante. Si no existe sintonía entre líder y equipo, existirá disonancia en el liderazgo.

Una vez consiga sintonizar de forma adecuada con el equipo, el líder podrá mostrar diferentes estilos de liderazgo (visionario, facilitador, afiliativo, participativo, ejemplar o autoritario), adaptándose o bien a las personas de su equipo, o bien a las circunstancias y momentos que vive la organización. La maestría del líder resonante está en ser capaz de utilizar todos los estilos de liderazgo.

Las teorías sobre liderazgo seguirán evolucionando, pero la idea de que las organizaciones deben estar lideradas por aquellas personas que sean generadoras de confianza y emoción ha llegado para quedarse.

9. Promoviendo organizaciones más diversas e inclusivas

Por: Laura Lamolla y Mónica Cerdán, profesoras de los Estudios de Economía y Empresa

En los últimos veinticinco años hemos asistido a una transformación de la empresa en lo que se refiere a la gestión de la diversidad y la inclusión. Las empresas, debido a los substanciales cambios económicos, culturales y demográficos de nuestra sociedad, han pasado a tener una diversidad manifiesta que se refleja en la composición de población. Entre estos cambios se pueden mencionar: la plena incorporación de la mujer en el mercado de trabajo, el crecimiento de la inmigración, el envejecimiento de la pirámide poblacional, el modelo social de discapacidad, el aumento de libertades personales y la consolidación de los derechos humanos. En dos décadas, España se ha convertido en una sociedad diversa. La gestión de la diversidad y la inclusión se han vuelto inevitables. Sin embargo, hace unos años, cuestiones como el género, la etnia, la orientación sexual o la edad se trataban como cuestiones únicamente relacionadas con la discriminación laboral. Además, tampoco era un asunto prioritario en la mayoría de las organizaciones. Actualmente, y aunque la normativa actual exige el desarrollo de planes de igualdad en materia de género en la mayoría de las organizaciones o la incorporación de personas con discapacidad, la exclusión en determinados colectivos sigue presente y es necesario seguir actuando a favor de entornos laborales más inclusivos. La diversidad conduce a equipos más creativos y aumenta los beneficios de la empresa, con un mejor rendimiento financiero, mejor gestión del talento y más oportunidades de mercado (McKinsey, 2020a; McKinsey, 2020b). Sin embargo, esta relación no es directa y es necesaria la inclusión (Sherbin y Rachid, 2017). Por tanto, no es suficiente que las empresas sean conscientes de la inevitabilidad de la diversidad y estén obligadas por regulación a garantizarla, sino que también es necesario gestionarla. La diversidad es un elemento que hay que potenciar y que se convierte en estratégica en la gestión de personas y que añade valor. No solo porque es una cuestión de equidad y justicia social, sino porque está demostrado que la diversidad de competencias, habilidades, conocimientos, experiencias, valores, actitudes y opiniones de las personas trabajadoras, incrementan los resultados de las empresas.

Conclusiones

A lo largo de las diferentes contribuciones hemos podido ver cómo, en los últimos veinticinco años, la empresa ha tenido que ir perfeccionando y optimizando su capacidad de adaptación al cambio, la toma de decisiones, los modelos de negocio y el liderazgo, para garantizar su supervivencia, su aportación a la sociedad y su rentabilidad.

Pero, al mismo tiempo, en estos veinticinco años, se han puesto de manifiesto una serie de retos que la empresa debe aprender a resolver para mantener y mejorar su competitividad en los distintos mercados, como son: la transformación digital, la internacionalización, las tecnologías de la información y la comunicación, la responsabilidad social y los objetivos de desarrollo, el binomio personas y tecnología y la gestión de la diversidad y la inclusión.

Confiamos en que las pinceladas de cada uno de estos conceptos que el artículo nos muestra puedan ayudar a las empresas a alcanzar con éxito sus objetivos futuros.

Referencias bibliográficas

- Aristóteles (2009). *The Nicomachean Ethics*. En: W.D. Ross, revised by Leslie Brown. Oxford: Oxford University Press.
- BASS, Bernard M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: The Free Press.
- BONMATÍ, Julio (2011). «El valor de una empresa y la creación de valor en esa empresa». En: *Cont4bl3*, núm. 39, págs. 10-12.
- CUGUERÓ-ESCOFET, Natàlia; ROSANAS, Josep M. (2013). «The just design and use of management control systems as requirements for goal congruence». En: *Management accounting research*, vol. 24, núm. 1, págs. 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». En: *Procedia Economics and Finance*, vol. 27, págs. 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 línea]. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>. [Fecha de consulta: diciembre de 2021].
- Mckinsey (2020b). «Diversity still matters» [en línea]. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-still-matters>. [Fecha de consulta: diciembre 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». En: *Investigación e Innovación en Ingenierías*, vol. 8, núm. 3, págs. 14-28. DOI: <https://doi.org/10.17081/invinno.8.3.4700>.
- SHERBIN, Laura; RASHID, Ripa (2017). «Diversity doesn't stick without inclusion». En: *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 línea]. Disponible en: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1217330/FULLTEXT01.pdf>. [Fecha de consulta: diciembre de 2021].

Cita recomendada: ÁLVAREZ, Fernando; CANALS, Agustí; CERDÁN, Mónica; CUGUERÓ, Natàlia; ESCOBAR, Dailis; FITÓ, Àngels; LAMOLLA, Laura; LLADÓS, Josep; SERRADELL, Enric; SUAUI, Pere. Hechos y retos que han marcado la gestión empresarial en los últimos 25 años. *Oikonomics* [en línea]. Marzo 2022, n.17. ISSN 2330-9546. DOI: <http://dx.doi.org/10.7238/o.n17.2202>



Fernando Álvarez

falvarezgo@uoc.edu

Profesor de los Estudios de Economía y Empresa (UOC)

Doctor en Economía Aplicada por la Universidad Internacional de Catalunya. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la UB. Ha cursado el Programa de Dirección y Gobierno de Empresas Familiares del Instituto de Empresa. Investigador del grupo de investigación TAXBusiness orientado a la búsqueda y difusión del impacto de las relaciones laborales y la fiscalidad en las empresas. Sus intereses se centran en cuestiones vinculadas a las empresas familiares y la economía pública.



Agustí Canals

acanalsp@uoc.edu

Profesor agregado de los Estudios de Economía y Empresa (UOC)

Licenciado y máster en Ciencias Físicas por la Universidad Autónoma de Barcelona. MBA y doctor en Management Sciences por ESADE (Universidad Ramon Llull). Ha sido investigador visitante en la Warwick Business School de la Universidad de Warwick, en la Wharton School de la Universidad de Pensilvania y en la Saïd Business School de la Universidad de Oxford. Su investigación actual se centra en temas relacionados con la gestión estratégica de la información y el conocimiento, las redes sociales, la inteligencia competitiva, la innovación y la complejidad en las organizaciones. Es investigador principal del grupo de investigación consolidado KIMO sobre la gestión de la información y el conocimiento en las organizaciones y dirige el máster universitario en Gestión Estratégica de la Información y el Conocimiento en las Organizaciones de la UOC.



Mónica Cerdán

mcerdanc@uoc.edu

Profesora de los Estudios de Economía y Empresa (UOC)

Doctora en Administración y Dirección de Empresas por la UPC y licenciada en Investigación y Técnicas de Mercados por la UB. Actualmente es profesora lectora de la UOC y pertenece al grupo de investigación i2TIC. Acumula 10 años de experiencia como responsable de creación de empresas y 10 años a nivel académico en inserción social.



Natalia Cugueró-Escofet

ncuguer@uoc.edu

Profesora agregada de los Estudios de Economía y Empresa (UOC)

Doctorado en *Management Sciences* por la IESE Business School, Universidad de Navarra, licenciada en Derecho por la UOC e Ingeniería Industrial por la UPC. Ha publicado varios artículos tanto en revistas especializadas académicas como en revistas de divulgación y destinadas a un público profesional.



Dalilis Escobar

descobarri@uoc.edu

Profesora de los Estudios de Economía y Empresa (UOC)

Investigadora del grupo de investigación DigiBiz (Digital Business Research Group) y co-laboradora del grupo de investigación en Ingeniería de Proceso, Producto y Producción (GREP) de la UdG. Especialista en el análisis del comportamiento del consumidor en el sector turístico y los comportamientos posconsumo en entornos de economía colaborativa. Autora de artículos y capítulos de libros en revistas de investigación indexadas. Su actividad académica y de investigación se relaciona también con el ámbito de la gestión de la calidad, gestión ambiental y responsabilidad social.



Àngels Fitó

afitob@uoc.edu

Profesora sénior de los Estudios de Economía y Empresa (UOC)

Doctora en Economía y Empresa por la Universidad de Barcelona. En marzo de 2019 es nombrada vicerrectora de Competitividad y Empleabilidad de la Universitat Oberta de Catalunya, cargo de nueva creación. Anteriormente, desde octubre de 2010, fue la directora de los Estudios de Economía y Empresa. Durante años ha compaginado la investigación y la docencia en temas relacionados con la gestión económico-financiera en diferentes universidades españolas, con el ejercicio profesional en el mismo ámbito. Su labor docente ha sido reconocida con la obtención de distintas acreditaciones de docencia e investigación.



Laura Lamolla

llamollak@uoc.edu

Profesora de los Estudios de Economía y Empresa (UOC)

Doctora en Ciencias Políticas y de la Administración por la Universidad Autónoma de Barcelona. Máster en *International Management* por la Community of European Management Schools. Lic y MBA por ESADE Business School. Sus intereses se centran en cuestiones de género, emprendimiento y equilibrio vida-trabajo. Ha participado en varios proyectos de investigación sobre estas temáticas.



Josep Lladós-Masllorens

jlladosm@uoc.edu

Profesor agregado de los Estudios de Economía y Empresa (UOC)

Licenciado y doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, profesor agregado de los Estudios de Economía y Empresa de la UOC e investigador del grupo de investigación DigiBiz. Su área de conocimiento es la economía aplicada y focaliza su actividad de investigación principalmente en los ámbitos de la economía internacional, el mercado laboral y la economía digital.



Enric Serradell

eserradell@uoc.edu

Profesor agregado de los Estudios de Economía y Empresa (UOC)

Investigador del grupo de investigación GO2SIM orientado a la investigación, creación y difusión de metodologías y herramientas de innovación docente. Doctor en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Barcelona. Sus intereses de investigación están vinculados con el *management*, la dirección de empresas y la toma de decisiones directivas.



Pere Suau-Sanchez

psuau@uoc.edu

Profesor agregado de los Estudios de Economía y Empresa (UOC)

Senior lecturer en Cranfield University. Doctor en Geografía Económica por la Universidad Autónoma de Barcelona y máster en Gestión Urbana por la Universidad Erasmo de Róterdam. Investigador principal del grupo de investigación SUMAT. Ha publicado varios artículos tanto en revistas especializadas académicas como en revistas de divulgación y destinadas a un público profesional.

Los textos publicados en esta revista están sujetos –si no se indica lo contrario– a una licencia de Reconocimiento 4.0 Internacional de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos, comunicarlos públicamente, hacer obras derivadas siempre que reconozca los créditos de las obras (autoría, nombre de la revista, institución editora) de la manera especificada por los autores o por la revista. La licencia completa se puede consultar en https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es_ES.

