



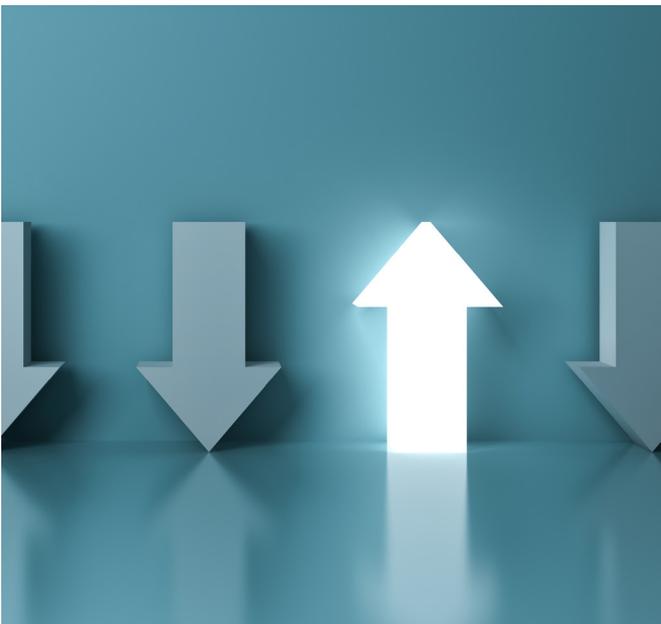
Transformación del Negocio y el Liderazgo Necesarios para Afrontar la Nueva Realidad Perspectivas en Manufactura y Operaciones





Nunca nos habíamos enfrentado a cambios tan dramáticos, ni tan rápidos en la actividad económica, social y sanitaria. En pocos meses las empresas, personas y sociedad en general se han visto obligadas a reinventarse para enfrentar este entorno. Muchas empresas han iniciado una significativa transformación, ajustando su estrategia de negocio, desarrollando rápidamente el e-commerce, ajustando sus portafolios y revolucionando sus estructuras organizacionales y de gestión humana, logrando así transformar convertir la crisis en oportunidad.

Hemos visto surgir nuevas formas de hacer negocios y emerger un nuevo estilo de liderazgo que pareciera ir labrando su camino para quedarse para siempre. De estos, y otros temas conversamos en nuestro primer encuentro latinoamericano de Galaxy of Leaders con: Antonio Bernardo (MP Brasil, México, Portugal y Angola en Roland Berger), Eduardo G. Hernández (COO Latam en Coca-Cola FEMSA), Américo García Elizondo (MD Latam en Apotex) y Fausto Costa (Presidente de México en Nestlé), reconocidos líderes en la región, este 23 de julio de 2020.



En torno al cambio, Antonio Bernardo nos hizo reflexionar sobre cómo ya hace algunos años se hablaba de VUCA (volatility, uncertainty, complexity and ambiguity), pero nunca se había

visto uno tan intenso. La nueva realidad hizo que, de un día para otro, los modelos de negocio deban reinventarse y que la manera de relacionarnos con nuestros empleados, clientes y proveedores sea de manera completamente remota. Nos compartió cómo sus clientes han tenido que invertir en plataformas tecnológicas y acelerar cambios que habían planteado para 5, y hasta 10 años, en tan sólo 5 meses.

Esto nos lleva a pensar que el futuro será sustancialmente diferente de ahora en adelante, numerosas funciones serán hechas de manera remota para siempre, y serán realizadas logrando una mayor calidad de vida, alta productividad, reducción de espacio físico y baja de costo para la empresa.

De igual forma, para ajustarse a todos estos cambios, Fausto Costa nos comentó que Nestlé se trazó un plan enfocado en 3 puntos: su gente, la organización y los stakeholders. El plan consistía en asegurar a su gente, que los empleados estén protegidos en su salud física y mental, que puedan seguir trabajando, y que cuenten con los mecanismos y herramientas necesarias en todo momento. Mantener la empresa activa y operativa en su plenitud es indispensable, y reflexionó sobre cómo las empresas son seres vivos que necesitan moverse para que sus músculos, capacidad y tono muscular no se dañen y puedan seguir creciendo. Y finalmente, en que hay que trabajar de la mano con los stakeholders para ayudar a que la sociedad y los países a salir adelante mejor y más rápido.

En el mismo orden de ideas, Coca-Cola FEMSA está teniendo una transformación enfocada en su gente y su liderazgo. Eduardo Hernández nos ilustró cómo toda organización tiene rituales y rutinas que ayudan a la organización a operar de manera estructurada y a progresar, pero que ahora tienen el gran reto de flexibilizar este set de disciplinas sin que la eficiencia de la empresa se vea afectada.

Para lograr esto, Coca-Cola FEMSA se planteó 3 macro conceptos principales y un framework de cómo trabajar de ahora en adelante, indistintamente de los procesos de planificación estratégica. Estos macro conceptos son Aceptar



la nueva realidad, Probar nuevas maneras de hacer las cosas y Compartir el aprendizaje. Con relación al framework que guiará la nueva cultura para los más 85,000 colaboradores de esa organización se basa en la comunicación y lo llamaron el ADN de Coca-Cola FEMSA que consiste en:

1. **El negocio debe estar centrado en el cliente y consumidor** – La empresa factura, se estructura y se diseña con base en el cliente y el consumidor.
2. **Primero el equipo, primero la gente** – dar autonomía a la gente, bajar el poder de decisión y disminuir el cuestionamiento a equivocarse.
3. **Excelencia operativa y mantener la continuidad** – seguir produciendo, vendiendo y distribuyendo, reinventándose para ser excelentes.
4. **Decisiones ágiles** – no tanto como la metodología sino más bien en ser ágiles y soltar el poder a la hora de tomar decisión.
5. **Mentalidad de dueños** – a todos los niveles, sentirse parte importante del proceso, darle importancia a cada rol de la pirámide.

Queda claro entonces que las empresas deben trabajar de manera más cercana y colaborativa con sus clientes para reinventarse y lograr satisfacer las necesidades cambiantes del consumidor final. Es indiscutible que, en esta nueva realidad más remota, conectada y social, la importancia de la educación y la tecnología es fundamental.

“Ahora el consumidor final, los clientes, proveedores y, especialmente nuestros colaboradores, han ido tomando importancia como personas sociales con necesidades y preocupaciones”, es así como Américo García nos recordó que las personas son emociones, obligaciones, sueños y frustraciones que, aunque no lo veamos por la distancia, están allí. Antes, la cercanía física lo hacía más visible, era más fácil sentirnos y conectarnos personalmente, pero en esta nueva realidad necesitamos educar a la gente y proveer la tecnología que nos permita

tocarnos virtualmente. Debemos conectarnos con la gente, entender qué es lo prioritario y qué es lo que nos mueve.



Es así como pudimos concluir que necesitamos un liderazgo mucho más colaborativo, más social, más cercano y flexible, que busca que los equipos estén más integrados y sean más sensibles y humanos.

Para entenderlo con mayor claridad, citaremos a **Antonio Bernardo** que nos compartió su reflexión sobre las 7 habilidades que es clave desarrollar los nuevos líderes emergente. Según él, los nuevos líderes deben ser:

1. **Visionarios** – Deben tener una visión clara, conocer los escenarios para el futuro e inspirar a toda la organización para reinventarlo.
2. **Enérgicos y apasionados** – Dar el ejemplo con la empresa, la organización y los recursos. Tiene que estar junto a los clientes, los empleados y en el mercado.
3. **Rápidos y ágiles** – Deben ser capaces de tomar decisiones más rápidas con base analítica.
4. **Tecnológicos y estratégicos** – Los líderes deben de entender cómo la tecnología puede cambiar sus modelos de negocio y estratégicamente hacer los cambios necesarios.



5. **Cercanos con la gente** – Deben tener la capacidad para gestionar sus equipos de manera empática, donde los soft skills cobran mayor importancia.
6. **Rigurosos en la implementación** – Hay tantos cambios en el entorno, que el líder debe ser un PMO, no ser tan sólo visionario, sino liderar la ejecución.
7. **Sociales** – Deben estar más preocupados por la sociedad y las personas.

El ser más social, fue un punto muy popular y discutido en la conversación ya que todos acordaron que la pandemia nos ha hecho madurar de una forma acelerada; antes el teletrabajo era visto como un lujo y hoy claramente ya no se ve así, pero que el gran desafío será ayudar a nuestra gente para mantener al equipo conectado y con salud mental.

De esta manera **Américo García** rescató que en esta nueva realidad todos tenemos que ser más empáticos con lo que está sucediendo; nos hizo reflexionar sobre la importancia de crear momentos de acercamientos virtuales con nuestra gente, cafés y town halls virtuales, uno a uno, reuniones más cercanas y ser disciplinados con las agendas.

A lo largo de la conversación observamos un consenso general en que necesitamos un liderazgo participativo, cercano, social, empático y flexible, donde se tomen decisiones juntos, haya más agilidad, engagement, empoderamiento de la base, relaciones colaborativas y basadas en la confianza.

A través de esta interesante discusión con estos líderes de Latinoamérica descubrimos que no sólo es necesaria una transformación en el modelo de negocio y en los líderes, también hace falta un cambio en los valores de la organización, de la sociedad y los gobiernos.

Se reflexionó sobre cómo en los próximos 20 o 30 años habrá un cambio donde “maximize the share value” no va a ser suficiente, vamos a tener que

“optimize the stakeholders value”. No es que los shareholders vayan a dejar de ser importantes, sino que iremos viendo cómo los stakeholders irán cobrando más valor en los modelos de negocio. Antonio Bernardo cree que van a aparecer cada vez más green activist shareholders y eso va a impactar el negocio y los valores del mundo, aseguró que él será uno de esos.

Igualmente, **Antonio Bernado** nos comentó que la respuesta a la nueva realidad tiene que ser colectiva y coordinada. Deben evolucionar los valores de la sociedad y las empresas para orientarse más a la sustentabilidad, combatir la desigualdad (va a ser bueno para el negocio porque la clase media se va a fortalecer) y depender menos del Estado. En este contexto, también el Estado debe hacer cambios con relación a la salud, la seguridad, la justicia y la educación. Cree que específicamente se enfatizará el cambio sobre la responsabilidad social, donde va a dejar de ser una herramienta de relaciones públicas y se enfocará más en el impacto en el ambiente, la comunidad y la intervención social como parte fundamental de los valores de la organización y su modelo de negocio.

Finalmente, **Fausto Costa** señaló que “Indiscutiblemente, la nueva realidad nos está transformando en una sociedad más empática. Las personas han vivido momentos muy difíciles y debemos ser, demostrar y ejercitar la sensibilidad”. Por eso, nos propone que seamos más flexibles con la gente, respetar los horarios, tiempos y límites. Debemos preocuparnos y fomentar una salud física y emocional en los que nos rodean. Terminó con una reflexión muy necesaria y alentadora donde nos recordó la experiencia de la generación de los 1900. Personas que vivieron guerras mundiales, pandemias, crisis económicas y sociales sin precedentes, revolución tecnológica, y que, a pesar de todo, fueron parte de una generación exitosa y próspera. Concluyendo así, que debemos ser más empáticos y conscientes de que las generaciones anteriores, también han vivido momentos muy complicados y pudieron salir adelante.

Todo esto también pasará y saldremos fortalecidos...