



GEOPOLÍTICA Y LIDERAZGO CORPORATIVO

Joanna Raczynska y José Maria de Areilza

HEIDRICK & STRUGGLES

Introducción

por [José Maria de Areilza](#)

EN SU RECIENTE LIBRO SOBRE HISTORIA DE EUROPA, "HOMELANDS", TIMOTHY GARTON ASH SEÑALA QUE EL AÑO CRÍTICO PARA NUESTRO CONTINENTE FUE EL 2008. SE TRATARÍA DE UN PUNTO DE INFLEXIÓN PROVOCADO POR LA CRISIS FINANCIERA Y LA INVASIÓN RUSA DE DOS REGIONES DE GEORGIA. UNA UNIÓN EUROPEA ENSIMISMADA NO LE DIO SUFICIENTE IMPORTANCIA A ESTA AGRESIÓN, ASÍ COMO TAMPOCO REACCIONÓ DE MODO SUFICIENTE EN 2014 A LA INVASIÓN DE CRIMEA. ESTÁBAMOS JUSTO SALIENDO DE LA CRISIS DEL EURO, QUE PRODUJO FUERTES TENSIONES ENTRE PAÍSES DEUDORES Y ACREEDORES Y DIO ALAS A MOVIMIENTOS POPULISTAS EN TODOS LOS ESTADOS MIEMBROS.

Con la invasión de Ucrania en 2022, sin embargo, Europa ha actuado con rapidez y unidad. De hecho, la Unión ha aprendido a gestionar crisis cada vez mejor: euro, refugiados, Brexit y otros populismos, pandemia, invasión de Ucrania. Sin embargo, la UE es ahora más dependiente de Estados Unidos que hace quince años. Y la explicación es muy sencilla: entramos en una nueva era geopolítica en la que la demanda principal es la seguridad, entendida desde una competencia entre bloques, China-Rusia y Occidente. En este terreno la Unión Europea no ha hecho los deberes. La Unión Europea estaba mejor preparada para un mundo en el que la demanda principal era la prosperidad global, negociada a través de instituciones multilaterales. Pero en el ámbito de la seguridad y la defensa, nuestra dependencia de Estados Unidos es enorme. Hemos conseguido un alineamiento estratégico con Estados Unidos en Ucrania, con la buena noticia de la resurrección de la OTAN. Pero debemos levantar la vista y reformular el debate en Bruselas sobre la "autonomía estratégica abierta" del continente. La pregunta prioritaria realmente es: ¿Cómo puede contribuir Europa a resolver problemas globales en un mundo en el que la seguridad se ha convertido en el interés primordial?

Europa invierte cada vez más en defensa, pero lo hace desde múltiples lógicas nacionales. Los sistemas de armamento no son compatibles entre sí y hay una fragmentación enorme de armas, con modelos de aviones y tanques que compiten entre sí. La industria de defensa europea está en máximos de producción, pero sufre para abastecer a Ucrania y tiene importantes carencias a la hora de importar materias primas. Estas limitaciones se conocen desde hace muchos años, pero no se han dado los pasos necesarios para



remediarlas. Hay una mentalidad de pacifismo muy generalizado en la población de la mayoría de los Estados miembros, por lo que el problema no es solo de capacidades y medios.

DESDE EL INICIO DE LA GUERRA FRÍA SE EXTENDIÓ LA MENTALIDAD EN LA EUROPA CONTINENTAL DE QUE PODEMOS SUBCONTRATAR LA DEFENSA A ESTADOS UNIDOS POR UN MÓDICO PRECIO.

El Reino Unido es un caso distinto y Francia hasta cierto punto también, porque aspira a ser el contrapeso occidental del poder norteamericano. El mundo en el que vivimos es muy peligroso y debemos cambiar para defender nuestros intereses.

Europa ha vivido muy cómoda bajo el paraguas militar de Estados Unidos, mientras ha desarrollado el mejor estado social de la historia, del cual podemos estar muy orgullosos. Es una señal de civilización, pero a cambio no hemos hecho el suficiente esfuerzo en seguridad y defensa. Al igual que ha ocurrido con muchas políticas económicas y sociales, es urgente dar pasos para compartir soberanía en el área de defensa porque si no, mantendremos soberanía formal pero no alcanzaremos poder efectivo. Gobierna quien gobierne en Washington, Estados Unidos tiene hoy una prioridad clara: gestionar la rivalidad con una China en ascenso y, tras volver a intervenir en una guerra en suelo europeo, espera que la relación transatlántica funcione en el Pacífico.

Joe Biden ha liderado con contundencia la respuesta occidental a la invasión



rusa de Ucrania. Es un presidente pro-europeo, tal vez el último. Ha demostrado un liderazgo eficaz en esta crisis. Tiene una visión histórica que le ha servido para deshacer los errores de la retirada caótica de Afganistán y tejer una relación muy estrecha con los aliados europeos (y también algunos asiáticos) ante la invasión de Ucrania. Una vez más, los europeos no hubiéramos sido capaces de frenar la agresión de una potencia revanchista. Ante la guerra en Gaza, Biden ha apoyado con claridad a Israel, aunque ahora busca convencer a Netanyahu de que debe ser el primer interesado en actuar con proporcionalidad y siguiendo el Derecho Internacional.

En el ámbito doméstico, Biden ha sido capaz de aprobar una legislación económica muy transformadora en un país polarizado y ha conseguido que se recupere el empleo y se controle la inflación. No obstante, las elecciones de noviembre de 2024 en Estados Unidos pueden devolver a Donald Trump a la Casa Blanca. Los europeos nos jugaremos mucho en esos comicios. Biden se presentará como el líder de una coalición internacional que defiende la democracia y los derechos humanos, frente a la tiranía y el terrorismo, tanto en Ucrania como en Oriente Medio. Trump se presenta con ganas de revancha y sin una política exterior clara. Es un aislacionista impredecible que admira a los líderes autoritarios.

El magnate neoyorquino, imputado repetidas veces, tiene posibilidades reales de ganar. Y además puede argumentar frente a Biden que durante su mandato hubo paz, prosperidad, se frenó la inmigración ilegal. Utiliza la transgresión como estrategia de movilización de muchos ciudadanos que se sienten olvidados y al mismo tiempo obtiene el apoyo de muchos libertarios y conservadores del establishment. Ojalá que a Biden le vaya muy bien su intento de reelección, pero se presenta contra la opinión del 70% del electorado y sin una vicepresidenta con tirón popular.

BIDEN SE PRESENTARÁ COMO EL LÍDER DE UNA COALICIÓN INTERNACIONAL QUE DEFIENDE LA DEMOCRACIA Y LOS DERECHOS HUMANOS, FRENTE A LA TIRANÍA Y EL TERRORISMO, TANTO EN UCRANIA COMO EN ORIENTE MEDIO.



La única prioridad internacional de Estados Unidos es contener a China, la superpotencia rival en ascenso. Es posible que Xi Jinping quiera pasar a la historia por haber recuperado Taiwán. No está dispuesto a esperar los 100 años que sugirió Mao a Nixon en su histórica visita de febrero de 1972. Pero no le conviene tomar decisiones precipitadas, porque ahora tiene más problemas domésticos que antes: económicos, minorías, corrupción, fracaso de la política covid cero.

China está compitiendo muy bien con Estados Unidos en la revolución de la tecnología digital, incluso ganando en algunos aspectos en la carrera de la inteligencia artificial. En Europa, la presencia de China es muy notable. Está proyectando sus necesidades hacia el mundo de una manera directa, mediante una estrategia a largo plazo de inversiones en infraestructuras que por ahora no han dado los resultados esperados. Al mismo tiempo, China sigue teniendo la mentalidad de ser el imperio central y contempla a los demás países como tributarios y no iguales, una mentalidad que por ahora modula la exportación de su modelo político y económico. Lo que nos queda de siglo XXI va a estar presidido por una rivalidad cada vez más fuerte entre China, como una potencia que aspira a la hegemonía global, y Estados Unidos, que quiere mantener en todo lo posible esa preeminencia. La división en bloques Occidente versus la alianza entre China y Rusia deja a muchos países como no alineados. Algunos de ellos están triangulando con eficacia, aprovechando las ventajas de esa rivalidad, como India, Arabia Saudí, Brasil o Emiratos.

Nadie sabe cómo terminará la guerra de Ucrania, pero las posibilidades de una partición del país son cada vez mayores. La contraofensiva ucraniana del verano no ha conseguido sus objetivos. Es importante que los occidentales apoyemos a Ucrania para que consiga la victoria y sea ella la que decida qué paz quiere. Sabemos que una Rusia derrotada será una Rusia revanchista, capaz de crear una inestabilidad permanente en la frontera Este de Europa, aislada de Occidente y cada vez más en dependiente de China. Hay un riesgo de que la guerra se cronifique y eso le dé más



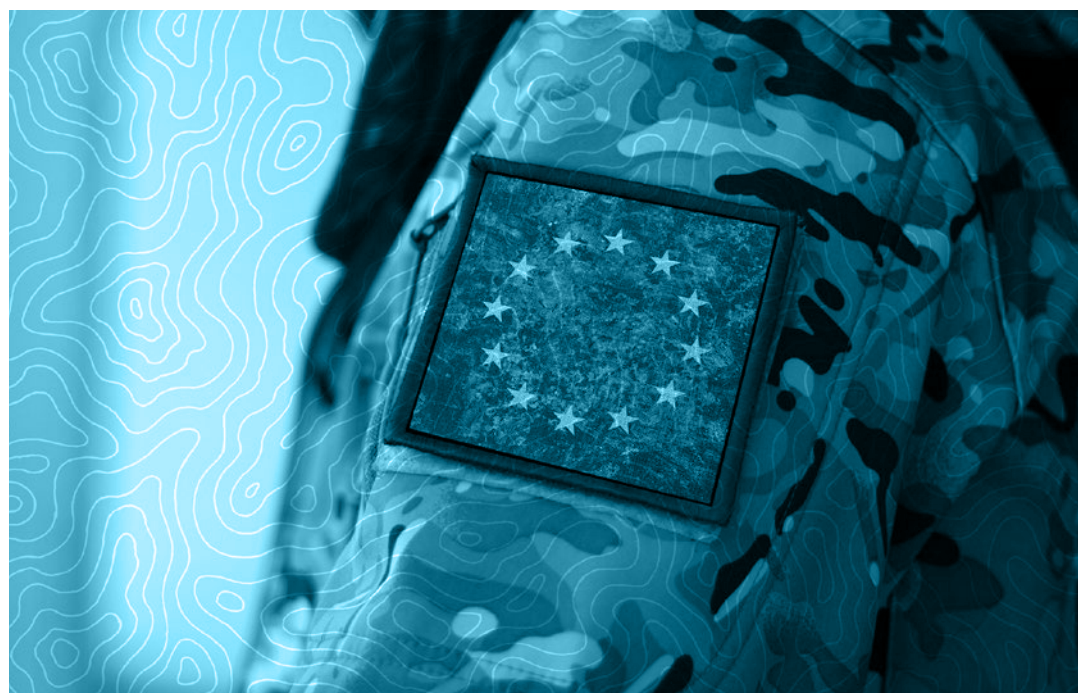
bazas a Rusia, dispuesta a aprovechar el cansancio occidental y los problemas en ambos lados del Atlántico para la financiación adicional del esfuerzo bélico.

EUROPA TIENE UNA OPORTUNIDAD PARA HACER RÁPIDAMENTE LOS DEBERES EN SEGURIDAD Y EN DEFENSA. EN LOS DEBATES EN TORNO A LA FUTURA PERTENENCIA DE UCRANIA A LA UE, HAY QUE ABORDAR ANTES RETOS INSTITUCIONALES INTERNOS MUY SERIOS DE LA PROPIA UNIÓN. UCRANIA PERTENECE A LA FAMILIA EUROPEA, PERO DEBE ESTABILIZARSE DESPUÉS DE TANTO SUFRIMIENTO Y SU PERSPECTIVA DE ADHESIÓN SOLO SERÁ EXITOSA SI SE PLANTEA A LARGO PLAZO.

Debemos mentalizarnos de que el trabajo global de los europeos en seguridad y defensa va a ser como aliados de Estados Unidos en muchísimas ocasiones, un gran país con el que tendremos diferencias que habrá que resolver con lealtad y en un diálogo permanente. Compartimos intereses y valores en un mundo en el que Occidente cede cada vez más poder ante otros actores emergentes.

Es equivocado hablar de ser o no “vasallos” de Estados Unidos, como lo ha hecho Emmanuel Macron. Tenemos que hablar en términos de amistad entre socios leales que a veces están de acuerdo, otras en desacuerdo y que resuelven sus diferencias sabiendo que comparten objetivos a largo plazo. Necesitamos a Estados Unidos como aliado principal en seguridad y defensa. Dependemos de ellos, pero Europa debe desarrollar capacidades propias. En el norte de África y en el Sahel, por ejemplo, cada vez va a tener que actuar más veces sin Estados Unidos. Al mismo tiempo, Estados Unidos ya no tiene la capacidad de contener a China sin trabajar en coalición con sus aliados. Y también hay que encontrar áreas de cooperación con China, por ejemplo, ante la emergencia climática, el primero entre los riesgos globales. China y Estados Unidos son los dos mayores contaminantes y su acción decidida es imprescindible.

China responde a su ritmo a la emergencia climática. El verdadero problema es





doble: no hay casi tiempo y los mecanismos globales que se han puesto en pie para afrontar este reto no son todo lo eficaces que sería necesario. Estados Unidos también va a su ritmo, con un partido republicano que sufre el virus del negacionismo climático. Con la Ley de Reducción de la Inflación, Biden ha implementado los mandatos de las cumbres de Naciones Unidas sobre emergencia climática, pero lo ha hecho creando un gran proteccionismo, una doctrina de impugnación de las interdependencias globales formulada hace poco por Jake Sullivan, el asesor de Seguridad Nacional de Biden. Propone avanzar hacia una gran política industrial y revisar las instituciones multilaterales que creó Estados Unidos con sus aliados europeos a partir de la reunión de Bretton Woods en 1944. Es parte de la estrategia norteamericana de contención y rivalidad con China.

Los europeos no tenemos que defender la des-globalización sino repensar las reglas de la globalización en sectores estratégicos como semiconductores, minerales críticos o baterías, es decir, minimizar los riesgos. La industria europea, por ahora, necesita estar en China. Sullivan ha sido demasiado tajante con su propuesta proteccionista, que apenas deja margen para al menos coordinar políticas industriales entre bloques. El libre comercio, los estándares universales para mejorar las reglas del juego de la tecnología digital, el trabajo global frente a la emergencia climática, corren el riesgo de descender a un plano secundario. Y eso daría paso a un mundo mucho peor.

Necesitamos mejores líderes en un mundo dividido y cada vez más complejo. Pero como explica muy bien Gideon Rachman, asistimos en el mundo a una epidemia de hombres fuertes. Es un paradigma instalado tanto en las democracias (Trump, Boris...) como en los regímenes autoritarios (Putin, Xi Jinping). Es un tipo de liderazgo tóxico, que surge con fuerza en los momentos de mayor incertidumbre histórica. Cuando las instituciones se debilitan emergen las personalidades fuertes.

LOS EUROPEOS NO TENEMOS QUE DEFENDER LA DES-GLOBALIZACIÓN SINO REPENSAR LAS REGLAS DE LA GLOBALIZACIÓN EN SECTORES ESTRATÉGICOS COMO SEMICONDUCTORES, MINERALES CRÍTICOS O BATERÍAS, ES DECIR, MINIMIZAR LOS RIESGOS.



En el fondo es un pensamiento mágico e infantil, que reclama líderes salvíficos. Estos líderes presentan soluciones sencillas a problemas muy complejos y como no funcionan, buscan enemigos externos para justificarse.

Tenemos que resistir y criticar este liderazgo porque es muy dañino, pero también entender sus causas. Debemos reconocer la importancia de las preguntas que se hace mucha gente sobre identidad, raíces, pertenencia, son elementos que han estado apartados de los debates más cosmopolitas sobre hacia dónde va el mundo. No podemos dejar que los extremos ideológicos ofrezcan las respuestas.

Angela Merkel ha sido un ejemplo de líder racional, científica, tremendamente eficaz, flexible e inteligente y comprometida con valores humanos. Se le acusa de no haber visto el enorme riesgo para la seguridad de Europa al convertir su país en muy dependiente de la energía rusa. En su descarga, en esos años, toda Alemania estaba a favor de tener esa relación estrecha con Rusia y había un gran consenso al respecto entre los principales partidos.

CUANDO LAS INSTITUCIONES SE DEBILITAN EMERGEN LAS PERSONALIDADES FUERTES.

EN EL FONDO ES UN PENSAMIENTO MÁGICO E INFANTIL, QUE RECLAMA LÍDERES SALVÍFICOS. ESTOS LÍDERES PRESENTAN SOLUCIONES SENCILLAS A PROBLEMAS MUY COMPLEJOS Y COMO NO FUNCIONAN, BUSCAN ENEMIGOS EXTERNOS PARA JUSTIFICARSE.

La mayor interdependencia económica no ha sido suficiente para la modernización y occidentalización de Rusia. Vladimir Putin ha optado por una visión imperial y nostálgica de su país. Con el tiempo, creo que se volverá a poner en valor el estilo de liderazgo de Merkel, que entendió la política como una fábrica de consensos, en la que los expertos tienen la voz que merecen y la política se convierte el arte de lo posible, en vez del sitio al que uno viene a exhibir sus transgresiones y a vocear que solo tiene principios innegociables.

Un biógrafo del presidente Lyndon B. Johnson decía que un buen líder es alguien que obtiene grandes recursos para hacer grandes cosas. Es decir, que conecta primero con una idea de servicio al bien común y luego es capaz de movilizar recursos y seguidores. Es importantísimo que los líderes tengan tanto visión como capacidad de negociación, transacción, pacto. Si no, la política se convierte en ella misma en un problema, en vez de ser un sitio al que se va para resolver problemas.

Análisis de situación y riesgos

por [Joanna Raczynska](#)

TRAS LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL, EUROPA EXPERIMENTÓ UNA GRAN SENSACIÓN DE ESTABILIDAD Y SE EXTENDIÓ LA CREENCIA DE QUE NO HABRÍA MÁS GUERRAS EN EL CONTINENTE. ESTA SITUACIÓN SE MANTUVO DURANTE LAS SIGUIENTES DÉCADAS, CON LA EXCEPCIÓN DEL CONFLICTO EN LOS BALKANES OCCIDENTALES. HOY ASISTIMOS A UNA TRANSFORMACIÓN ACELERADA DEL ENTORNO INTERNACIONAL Y ESTE MARCO RÍGIDO EN EL QUE VIVÍAMOS LOS EUROPEOS YA NO SIRVE.

En términos geopolíticos, hemos pasado de un orden bipolar, dominado por las superpotencias de Estados Unidos y la Unión Soviética durante la Guerra Fría, a un nuevo sistema multipolar, en el que Estados Unidos es una “potencia hegemónica disfuncional”, como ha apuntado hace poco Robert Gates. China le disputa el primer puesto y desde Washington ya no se proyectan las ideas de libertad política y económica a todo el mundo, sino que se va hacia un cierto repliegue dentro de sus fronteras.

Esta falta de poder concentrado ha llevado a una sensación de incertidumbre y a un crecimiento del riesgo no económico para las empresas. Las fluctuaciones en las alianzas y relaciones internacionales han generado un ambiente impredecible para los negocios, lo que dificulta la planificación a largo plazo y aumenta la necesidad de adaptabilidad y flexibilidad.

Además, durante las últimas dos décadas, ha habido una notable ausencia de acuerdos globales relevantes. La falta de consenso y cooperación a nivel internacional ha dificultado la resolución de problemas comunes y la implementación de políticas globales efectivas. Los desafíos urgentes, como el cambio climático, la migración, el terrorismo o la ciberseguridad, requieren una acción coordinada y una respuesta global, pero las divisiones y los intereses divergentes han obstaculizado los esfuerzos por alcanzar consensos significativos.

En conclusión, la geopolítica se ha convertido en un tema central que afecta a las compañías de todo el mundo y tiene un enorme impacto en sus consejos de administración.

Actualmente, los perfiles de los CEOs y los consejeros de las mayores empresas del mundo no están adaptados a esta realidad geopolítica. Han crecido (en todos los sentidos, tanto personal como profesionalmente) en un mundo y una realidad diferentes a la que hoy estamos viviendo. Se han formado en momentos de paz, de integración, de comercio fluido entre países, en momentos en que la realidad política, social y los negocios se ha desarrollado con facilidad. Estos líderes se enfrentan ahora mismo a un escenario totalmente diferente.

Los líderes actuales han dado por supuesto un sistema internacional asentado, que nació en Bretton Woods en 1944. Hoy, el ascenso de China, el cansancio de EE. UU. como hegemón, la guerra de Ucrania o la crisis entre Israel y Palestina han cambiado las prioridades no solo de estados sino también de compañías. Ha habido un punto de



inflexión. La seguridad, entendida en clave nacional o regional, se ha convertido en la primera demanda internacional, en vez de la prosperidad global.

Al problema de la seguridad se suman otras amenazas. Según el último Informe Global de Riesgos de 2023 de World Economic Forum los riesgos tradicionales como la inflación o el incremento de coste de vida se le suman riesgos nuevos como:

- ▶ Las tensiones geopolíticas y las guerras comerciales.
- ▶ El malestar social generalizado que lleva a la crisis de la democracia y el auge de los regímenes autoritarios.
- ▶ La amenaza ecológica y de sostenibilidad que desencadenan desastres naturales y movimientos migratorios.
- ▶ El terrorismo, multiplicado por el ciberterrorismo.
- ▶ El cambio acelerado que ha traído la revolución digital y el auge de la inteligencia artificial, la fragmentación social que conlleva.

El telón de fondo de estas amenazas viene determinado por la relación desigual entre bloques: EE. UU., Europa y China. En aspectos como el comercio, la relación es más estable, más equilibrada, pero hay una gran diferencia de pesos cuando hablamos de energía o de seguridad.

Desencadenantes de la actual situación geopolítica



CHINA

La situación geopolítica de China en 2024 es compleja y cambiante. Por un lado, China se ha convertido en la segunda potencia económica mundial y ha aumentado su influencia en el escenario internacional. Por otro lado, sus ambiciones geopolíticas han generado tensiones con Estados Unidos y otros países de la región.

En el ámbito económico, China es la primera potencia exportadora mundial y tiene una creciente influencia en los mercados financieros internacionales. Su participación en las cadenas de suministro globales es fundamental para el crecimiento económico mundial, así como para la transición energética. Desde hace tiempo, China se ha posicionado como el líder de fabricación de componentes necesarios para el desarrollo de energías renovables. No solo ha conseguido acceso a materias primas necesarias para el desarrollo de nuevas tecnologías como basalto, cobalto o tierras raras, sino que también se ha posicionado como el fabricante de 80% de componentes necesarios para el desarrollo de proyectos solares y del 60% de componentes eólicos.

En el ámbito militar, China cuenta con el mayor ejército a nivel global siendo el segundo mayor contribuyente financiero a las misiones de paz. Además, es el país que más efectivos aporta de los cinco miembros permanentes del Consejo de Seguridad de la ONU. En la última década, China ha modernizado sus fuerzas armadas y ha aumentado su presencia en el mar de China Meridional y el Pacífico Occidental. Esto ha generado tensiones con Estados Unidos, que considera que China está desafiando el orden establecido en la región.



En el ámbito político, China mantiene un régimen autoritario que reprime los derechos de sus ciudadanos, lo que ha generado críticas de los países occidentales, que consideran que China viola los derechos humanos. China quiere ser el centro. Su líder, nacionalista y autoritario, quiere pasar a la historia y quizá eso pase por quedarse con Taiwán.

En general, la situación geopolítica de China es de creciente poder y ambición, pero también de tensiones y desafíos. El futuro de China en el escenario internacional dependerá de cómo maneje estas tensiones y desafíos: las tensiones con Estados Unidos y con otros países de la región, así como los desafíos internos ligados a la desigualdad económica, la contaminación ambiental y la represión política.

Desde el punto de vista corporativo, las empresas chinas han crecido en influencia en todos los continentes durante los últimos años. La exposición a China es esencial para las empresas internacionales ya que es el mayor mercado de consumo del mundo, pero su situación económica y política podría iniciar una desconexión de Occidente en términos de inversión y fabricación.

Son frecuentes los casos de compañías occidentales que experimentan dificultades "geopolíticas" en China.

En marzo de 2021, H&M se vio obligada a cerrar sus tiendas en China después de que la empresa se negara a utilizar algodón de Xinjiang, una región de China acusada de abusos contra los derechos humanos.

En 2020, Santander se vio obligado a pagar una multa de 2,8 millones de euros por violar las leyes de protección de datos de China.

La suiza Dentons ha anunciado recientemente que abandona China, donde había protagonizado hace ocho años la mayor fusión del sector, al fusionarse con su rival Dacheng.

La farmacéutica anglosueca AstraZeneca ha trazado planes de contingencia en caso de que tenga que dejar China.

Apple está transfiriendo progresivamente parte de sus actividades de China a Vietnam, India y los propios Estados Unidos.

EN GENERAL, LA
SITUACIÓN GEOPOLÍTICA
DE CHINA ES DE
CRECIENTE PODER
Y AMBICIÓN, PERO
TAMBIÉN DE TENSIONES
Y DESAFÍOS.

LA SITUACIÓN
GEOPOLÍTICA DE
EUROPA ES COMPLEJA Y
CAMBIANTE. EUROPA HA
SUFRIDO 5 CRISIS EN LOS
ÚLTIMOS 15 AÑOS.

Según este informe elaborado por ICEX en 2022, el 90% de las compañías españolas que operan en China están preocupadas por la situación geopolítica, el 55% afirma haber realizado reajustes en su estrategia comercial debido a esta circunstancia y casi el 75% de las compañías españolas ha retrasado o cancelado planes de inversión

Según el último informe anual de la Cámara de Comercio de la Unión Europea en China y ante los crecientes riesgos y un entorno operativo más volátil, las empresas europeas todavía están reevaluando su exposición a China y una de cada 10 empresas europeas en China aseguraba que ya había cambiado, o planeaba cambiar, su sede fuera de la segunda potencia mundial.

EUROPA

La situación geopolítica de Europa es compleja y cambiante. Europa ha sufrido 5 crisis en los últimos 15 años. Desde el 2008 se han sucedido 5 crisis profundas:

- La crisis de deuda (Lehman Brothers).
- La crisis de los refugiados.
- El ascenso de los populismos y nacionalismos (Brexit, Polonia, Hungría).
- La pandemia.
- La guerra de Ucrania.

La respuesta del continente a estas crisis ha sido buena. Europa va reaccionando y cada vez responde mejor. Es el caso de la guerra de Ucrania donde hemos respondido mucho y muy bien.

La guerra en Ucrania, que comenzó en febrero de 2022, ha tenido un impacto significativo en la seguridad y la estabilidad de Europa. La guerra ha provocado una crisis humanitaria sin precedentes, con millones de personas desplazadas de sus hogares. También ha tenido un impacto significativo en la economía europea, provocando una subida de los precios de la energía y los alimentos. La guerra ha llevado a una mayor cooperación militar entre los países europeos, así como a la creación de la nueva fuerza de reacción rápida de 5.000 soldados y al incremento de los gastos en defensa. Hemos visto que hay que invertir en seguridad y defensa, algo que no deja de ser quitar recursos al estado de bienestar, pero hemos comprobado que es necesario. La guerra ha resucitado el papel de la OTAN. EE. UU. nos pide que nos ocupemos de nuestros propios problemas de defensa, algo que antes no ocurría, así que Europa tiene que seguir este camino que se ha iniciado con la guerra de Ucrania.

Aun así, la dependencia de la defensa europea de los Estados Unidos es preocupante sobre todo en el contexto de escalada de otras crisis militares a nivel global que desvían la atención y la inversión militar de Europa.

Además de la guerra en Ucrania, la situación geopolítica de Europa se ve afectada por otros factores, como la creciente influencia de China, el Brexit y la crisis migratoria. Europa es absolutamente dependiente de EE. UU. Europa sigue teniendo poder normativo en muchos ámbitos, como es el caso de la regulación de la tecnología digital. Pero la situación actual, con la multiplicación de actores y agendas internacionales y la formación de bloques (Occidente versus China y Rusia), transmite la sensación con frecuencia de que Europa ha querido ser el árbitro, pero eso ha implicado no ganar el partido.



Los años de paz y estabilidad han sido un buen caldo de cultivo para las compañías europeas que han contado con un fuerte apoyo de la UE para crecer y expandirse. Ahora, ese crecimiento depende de los fondos europeos y de la colaboración entre países, lo que podría limitar el movimiento ascendente de las últimas décadas.

Europa lleva 15 años sin crecer. Antes de la crisis del 2008, el mayor banco europeo tenía la capitalización comparable a la del mayor banco americano. Actualmente, habría que sumar los primeros 10 bancos de Europa para llegar a capitalización de la mayor institución financiera americana. Asimismo, antes del 2008, el PIB europeo era comparable al PIB americano. Ahora mismo es 34% más bajo.

El mercado europeo de 450 millones de consumidores sigue siendo muy atractivo para las compañías globales. Las leyes de la Unión Europea (UE) tienen un impacto significativo en las compañías, tanto europeas como extranjeras, que operan en el mercado único europeo. Estas leyes abarcan una amplia gama de temas, desde el comercio y la competencia hasta la protección de los consumidores y el medio ambiente. Antiguamente, Europa tenía un cierto liderazgo moral e influencia a la hora de crear tendencias en la regulación en otras regiones. Por ejemplo, la ley de protección de datos europea ha sido modelo para muchos otros países. Sin embargo, actualmente, este liderazgo se está perdiendo y hay muchos ámbitos donde Europa establece leyes más estrictas (requerimientos de sostenibilidad, restricciones a la inteligencia artificial, etc.) que, según algunos de los actores empresariales, amenazan la capacidad de las empresas europeas para competir a nivel global. Con el fin de garantizar al consumidor amplias posibilidades de selección, la UE limita la concentración de las compañías en diferentes sectores, lo que a nivel global hace que los grupos europeos sean más pequeños que sus homólogos americanos o asiáticos.

Según el informe "Acelerar el camino hacia la reinención de Europa", de Accenture, las empresas europeas reportan una sólida rentabilidad, pero sus ingresos aumentan más lentamente en comparación con sus competidores en América del Norte y Asia Pacífico.

Según Buisiness Europe y la CEOE, hay un reto realmente apremiante y es la pérdida de competitividad de las empresas europeas frente a competidores en Asia o Estados Unidos y la necesidad de revertir esta situación.

SEGÚN EL INFORME
"ACELERAR EL CAMINO
HACIA LA REINVENCIÓN DE
EUROPA", DE ACCENTURE,
LAS EMPRESAS EUROPEAS
REPORTAN UNA SÓLIDA
RENTABILIDAD, PERO SUS
INGRESOS AUMENTAN
MÁS LENTAMENTE EN
COMPARACIÓN CON
SUS COMPETIDORES EN
AMÉRICA DEL NORTE Y
ASIA PACÍFICO.



EE. UU.

Estados Unidos tiene problemas internos que debilitan mucho su posición exterior. Tiene una política interior enferma. Es la primera potencia militar y en innovación y la más pujante económicamente.

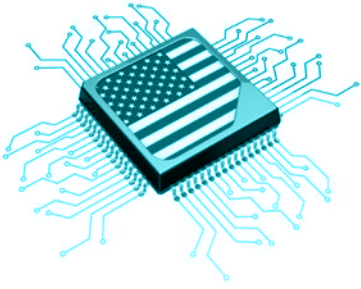
Esta situación política actual puede determinar el futuro de las organizaciones ya que las inversiones globales de compañías en EE. UU. dependen en buena medida de los resultados de las elecciones. Si ganara Trump, muchas de estas inversiones se perderían. Las inversiones europeas, por ejemplo, estarán determinadas por los resultados de las elecciones.

En el plano económico y geopolítico fue revelador el discurso “Renewing American Economic Leadership” de Jake Sullivan, el asesor de Seguridad Nacional del presidente Biden en el que presentó una serie de conclusiones sobre la situación económica internacional y las prioridades de Estados Unidos para el futuro.

Una de las principales conclusiones del discurso es que la economía global está en un momento de transición. Sullivan señaló que la pandemia de COVID-19, la guerra en Ucrania y el cambio climático están provocando cambios significativos en la forma en que funciona la economía mundial. En este contexto, Sullivan afirmó que Estados Unidos debe liderar el camino hacia una economía más inclusiva y sostenible. Sullivan señaló que Estados Unidos debe invertir en innovación, educación e infraestructura para crear empleos de alta calidad y oportunidades para todos los estadounidenses. La política industrial se sitúa como uno de los ejes de la estrategia política y de las inversiones nacionales. La legislación conocida como Inflation Reduction Act o IRA es una iniciativa que va en esta dirección.

Estados Unidos necesita fortalecer sus alianzas internacionales para promover el libre comercio, la cooperación en materia de seguridad y la protección del medio am-

ESTADOS UNIDOS TIENE PROBLEMAS INTERNOS QUE DEBILITAN MUCHO SU POSICIÓN EXTERIOR. TIENE UNA POLÍTICA INTERIOR ENFERMA. ES LA PRIMERA POTENCIA MILITAR Y EN INNOVACIÓN Y LA MÁS PUJANTE ECONÓMICAMENTE.



biente, así como trabajar con sus aliados europeos, asiáticos y latinoamericanos para abordar los desafíos que plantean China y Rusia.

De cara a las compañías europeas, esta situación genera tanto oportunidades como desafíos. Por un lado, según datos de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), la inversión extranjera directa en Estados Unidos aumentó un 44% en 2022, hasta alcanzar los 540.000 millones de dólares. Muchas compañías europeas se han beneficiado de este entorno favorable de inversión.

Al mismo tiempo, no hay que perder de vista que muchas de las compañías que han anunciado inversiones millonarias en EE. UU., han desviado a ese mercado algunas de las inversiones previamente previstas para Europa.

La compañía surcoreana de electrónica Samsung ha anunciado una inversión de 17.000 millones de dólares en una nueva planta de fabricación de semiconductores en Texas.

Por su parte, la compañía taiwanesa de semiconductores TSMC ha anunciado una inversión de 12.000 millones de dólares en una nueva planta de fabricación de semiconductores en Arizona.

La compañía estadounidense de semiconductores Intel ha anunciado una inversión de 20.000 millones de dólares en la construcción de dos nuevas plantas de fabricación de semiconductores en Arizona.



BRICS

Originalmente se denominó los países BRICS a un grupo de cinco países emergentes con un creciente peso en la economía mundial: Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica. El término BRICS fue acuñado por el economista Jim O'Neill de Goldman Sachs en un informe de 2001. Los países BRICS tienen un PIB combinado de más de 25 billones de dólares, lo que representa aproximadamente el 25% del PIB mundial. Estos países también tienen una población total de más de 2.500 millones de personas, lo que representa aproximadamente el 40% de la población mundial.

LOS PAÍSES BRICS SON ECONOMÍAS EMERGENTES CON UN CRECIMIENTO ECONÓMICO RÁPIDO, UNA POBLACIÓN JOVEN Y EN CRECIMIENTO E IMPORTANTES RECURSOS NATURALES.

En 2023, los países BRICS se ampliaron a BRICS+, con la incorporación de Argentina, Egipto, Etiopía, Irán, Arabia Saudita y los Emiratos Árabes Unidos. Esta ampliación refleja el creciente peso de los países emergentes en la economía mundial.

Comprometidos en mantener los beneficios de la globalización, al mismo tiempo están luchando por sus intereses, lo que se evidencia en su intención de crear un nuevo sistema financiero, de comercio y de pagos paralelo. Los países BRICS están buscando un mayor protagonismo en la escena internacional. Quieren ser actores influyentes en la gobernanza global y están trabajando para fortalecer su cooperación en áreas como el comercio, la inversión, la seguridad y la tecnología. Sin embargo, no es un bloque homogéneo y no actúan al unísono en muchos asuntos cruciales como defensa, tecnología o energía.

QUIEREN SER ACTORES INFLUYENTES EN LA GOBERNANZA GLOBAL Y ESTÁN TRABAJANDO PARA FORTALECER SU COOPERACIÓN EN ÁREAS COMO EL COMERCIO, LA INVERSIÓN, LA SEGURIDAD Y LA TECNOLOGÍA.



ORIENTE PRÓXIMO

La región está marcada por una serie de conflictos, rivalidades y tensiones, que dificultan el desarrollo de una estabilidad duradera. En los últimos años, la región ha sido testigo de una serie de acontecimientos importantes, que han contribuido a agravar la situación geopolítica:

- La guerra civil en Siria, que ha provocado un gran desplazamiento de población y una crisis humanitaria sin precedentes.
- El auge del Estado Islámico, que ha llevado a una serie de ataques terroristas en la región y en otros lugares del mundo.
- El aumento de la influencia de Irán, que ha llevado a una mayor tensión con Estados Unidos y sus aliados.
- La reactivación del conflicto entre Israel y Palestina cuyo impacto es todavía difícil de valorar.

Estos acontecimientos han contribuido a crear un clima de inseguridad y desconfianza en la región, que debilitan los acuerdos de Abraham firmados entre Israel y varios países de mayoría musulmana (Marruecos, Bahréin, Sudán y Emiratos).

LAS POTENCIAS INTERNACIONALES, COMO RUSIA, CHINA E IRÁN, ESTÁN COMPITIENDO POR LA INFLUENCIA EN LA REGIÓN, LO QUE ESTÁ CONTRIBUYENDO A AUMENTAR LA TENSIÓN.

La región está marcada por una serie de conflictos armados y amenazas de terrorismo, como la guerra civil en Siria, la guerra en Yemen y el conflicto palestino-israelí. Estos conflictos están provocando una gran inestabilidad y sufrimiento en la región. Asimismo, son fuente de importantes flujos migratorios que van hacia Europa. Al mismo tiempo, la región está marcada por una gran inestabilidad política. Muchos países de la región tienen regímenes autoritarios o semiautoritarios, que están sometidos a una creciente presión popular derivada de conflictos étnicos y de una gran desigualdad económica.





ÁFRICA

EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, ÁFRICA HA EXPERIMENTADO UN CRECIMIENTO ECONÓMICO SIGNIFICATIVO. EL CONTINENTE HA CRECIDO A UNA TASA PROMEDIO DEL 4,5% ANUAL EN LA ÚLTIMA DÉCADA, LO QUE LO CONVIERTE EN UNA DE LAS REGIONES DE MÁS RÁPIDO CRECIMIENTO DEL MUNDO.

Asimismo, es la región más “joven” del mundo. Se estima que en el 2030 la edad media en el mundo va a rondar los 33 años (con Europa con una media de 45 años, EE. UU. de 40 años y China y LATAM entre 34 y 35 años). Solamente en África la edad media se va a mantener alrededor de 21 años lo que puede ser, según como lo gestionemos, una fuente de inestabilidad muy grande o una oportunidad para la región. A pesar del aumento de la inversión extranjera directa, del comercio y del crecimiento económico que ha contribuido a mejorar la vida de millones de africanos, el continente sigue siendo uno de los más pobres del mundo. La pobreza y la desigualdad económica son problemas generalizados en África. La mayoría de la población africana vive en la pobreza, con acceso limitado a los servicios básicos.

El cambio climático acelerado, la falta de las estructuras estatales sólidas (sobre todo en la región del Sahel), los conflictos armados (ahora mismo hay más de 20 activos en todo el continente) y el terrorismo, tienen el potencial de empujar a muchos de los africanos a buscar una mejor vida en Europa lo que puede llegar a incrementar las dificultades internas dentro de la Unión Europea.

A pesar de estos desafíos, África también tiene grandes oportunidades de desarrollo. El continente cuenta con una población joven y en crecimiento, un gran potencial de recursos naturales y una creciente clase media. En los últimos años, África ha estado ganando un mayor protagonismo en la escena internacional. El continente está desempeñando un papel cada vez más importante en la economía mundial y ha sido escenario de creciente rivalidad entre Estados Unidos y China por la influencia en el continente.

La geopolítica en el entorno corporativo

LAS ESTRATEGIAS GLOBALES DE LAS EMPRESAS SE BASAN EN LAS RELACIONES COMERCIALES Y LA ESTABILIDAD JURÍDICA Y NORMATIVA. LAS CRISIS GLOBALES Y REGIONALES MUCHAS VECES IMPIDEN EL CIERRE DE ACUERDOS COMERCIALES, LA EJECUCIÓN DE CONTRATOS Y EN GENERAL EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES ENTRE LAS PARTES INVOLUCRADAS.

Estos son algunos de los riesgos más relevantes en el panorama corporativo actual:

1. En el contexto empresarial, las tensiones geopolíticas y las guerras geoeconómicas tienen un impacto directo en los mercados y pueden generar consecuencias significativas para las empresas. Los Estados utilizan diversas herramientas geopolíticas, como sanciones y aranceles, lo que afecta a las organizaciones a través de diferentes canales.
2. Es importante destacar que las empresas pueden verse afectadas de manera particular cuando se ven involucradas en conflictos económicos entre países en los cuales se imponen sanciones y bloqueos económicos. Un ejemplo de ello es el caso de Inditex, donde la imposición de sanciones a Rusia le ha llevado a la retirada de un mercado que hasta entonces era una de sus principales regiones de crecimiento. O la situación de Danone o Carlsberg, cuyos activos rusos son controlados por el Estado tras el decreto firmado en abril. Esto ilustra cómo las decisiones geopolíticas pueden afectar directamente las operaciones y los resultados comerciales de las empresas.
3. Además, el incremento en la complejidad de las relaciones geopolíticas y la falta de normas globales claras pueden conducir a una mayor fragmentación o balcanización de los mercados internacionales. Como resultado de las sanciones impuestas a Rusia, por ejemplo, se han creado sistemas de pagos alternativos al sistema financiero internacional Swift. Esta fragmentación en los sistemas financieros y comerciales globales introduce mayores complicaciones y desafíos para las empresas que operan a nivel internacional.
4. Por otra parte, es importante resaltar el impacto de incidentes de ciberseguridad o de las noticias falsas en la reputación de una compañía. El septiembre pasado el propio secretario general de la OTAN señalaba el gran riesgo que representan China y Rusia en la ciberseguridad y llamaba a la acción a los sectores público y privado para desarrollar herramientas que permitan actuar defensiva y ofensivamente.
5. Otro de los mayores riesgos a los que se enfrentan corporaciones del mundo entero es la rotura de las cadenas de suministro que amenaza cumplimiento de los contratos, incrementa costes de fabricación e impacta fuertemente en las economías y consumidores finales. Aun si, el COVID nos ha enseñado la importancia de tener alternativas el suministro en los países "amigos" considerados mas seguros, nos falta mucho para solucionar esas situaciones de crisis

EL PROPIO SECRETARIO GENERAL DE LA OTAN SEÑALABA EL GRAN RIESGO QUE REPRESENTAN CHINA Y RUSIA EN LA CIBERSEGURIDAD Y LLAMABA A LA ACCIÓN A LOS SECTORES PÚBLICO Y PRIVADO PARA DESARROLLAR HERRAMIENTAS QUE PERMITAN ACTUAR DEFENSIVA Y OFENSIVAMENTE.

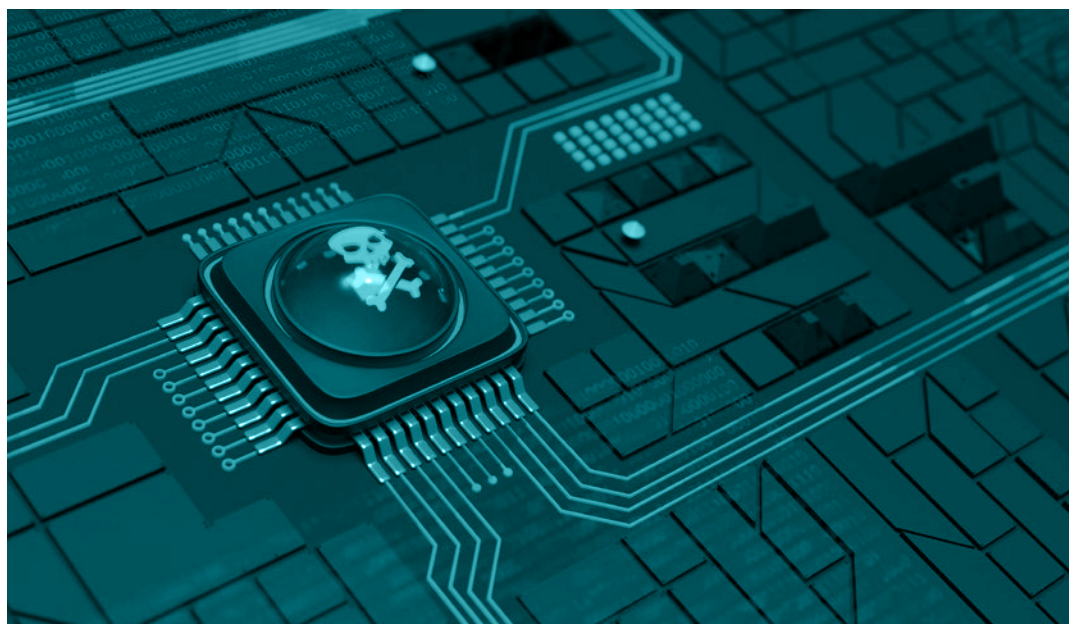
que surgen cada vez con más frecuencia. Tanto la guerra de Ucrania como el más reciente impacto del conflicto Israel-Palestina en el tránsito comercial en el Mar Rojo han generado quebraderos de cabezas en muchas compañías.

6. La globalización, que ha sido un motor importante del crecimiento económico durante décadas, está enfrentándose a nuevos obstáculos. El coste económico de una posible guerra comercial entre China y Estados Unidos es enorme y podría afectar de manera significativa a la economía global. A eso se añade que los intereses nacionales y las políticas económicas proteccionistas están adquiriendo mayor relevancia, lo que dificulta la sostenibilidad de la globalización tal como la conocemos. En resumen, si bien la situación actual ya genera para las empresas un impacto a corto plazo, el verdadero riesgo está relacionado con la situación a largo plazo.

Sin embargo, no hay que olvidar que esa incertidumbre geopolítica también trae interesantes oportunidades:

1. La existencia de una ola de opinión a favor de las empresas como proveedores de seguridad. Hablamos de energía, infraestructura o tecnología, no solo de defensa.
2. La emergencia climática como oportunidad de negocio. La tecnología va a ayudar. En esto tenemos que aprender de cómo ha evolucionado el sistema financiero. Además, se da la circunstancia de que EE. UU. y China son los dos países más contaminantes y esto constituye una oportunidad para Europa que puede ejercer el liderazgo en la transición energética a través de sus empresas.

Según el informe [Utility Transition Scores](#) de BloombergNEF que compara 98 grandes compañías eléctricas en función de su preparación para un mundo con net zero, ocho de las diez empresas con mejor puntuación se encuentran en Europa.



Retos de las organizaciones ante el escenario actual

PARA LOS CEOS Y LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN, EL PANORAMA ACTUAL REQUIERE ADAPTARSE A NUEVAS REGLAS Y HABILIDADES DE COMPRENSIÓN DE UN ENTORNO EN CONSTANTE CAMBIO. ALGUNAS CONSIDERACIONES IMPORTANTES SON:

Criterio y capacidad de decisión: Es fundamental que los consejeros y los CEOs cuenten con un criterio propio y que las conversaciones en el consejo agreguen valor en vez de ser meramente narrativas. Se debe equilibrar la experiencia práctica con la académica, entendiendo que la “geopolítica es tan relevante para las empresas como lo es la meteorología para la agricultura”. Aunque existan diversos modelos, no todos serán aplicables en todas las situaciones.

Capacidades nuevas y formación: Se necesitan perfiles polivalentes y con capacidad de adaptación dentro del consejo. Es importante reconocer que alguien con conocimientos profundos en geopolítica no necesariamente posee la misma comprensión del ámbito empresarial y viceversa. Los consejos deben capacitarse constantemente para tomar decisiones correctas. Las sesiones de formación para los miembros del consejo son cruciales, siempre manteniendo presente que la peor decisión es aquella que no se toma a tiempo.

Los asesores en geopolítica se convierten en figuras muy valiosas para las organizaciones y para sus órganos de gobierno. Su presencia en las compañías refuerza la tesis de que la política global y la gestión de su influencia en la organización dará forma y será determinante para el éxito de las empresas de todo el mundo.

Gestión de riesgo país: La supervisión de riesgos geopolíticos se ha vuelto un aspecto crucial que debe ser monitorizado desde la comisión de auditoría. La experiencia nos ha enseñado que las crisis no aparecen de repente, sino que estén precedidas de una serie de señales. Hay que estar atento a estas señales y hacer seguimiento continuo de las áreas de mayor riesgo para las compañías. Es necesaria la creación de Mapas de Riesgo Político y de planes de contingencia como parte del área de la estrategia de las compañías. Existen seguros para cubrir riesgos geopolíticos, como la insolvencia de un país soberano, pero sus coberturas suelen ser limitadas en comparación con el nivel de riesgo presente.

Análisis de riesgos geopolíticos vs riesgos regulatorios: La gestión de riesgos geopolíticos se complementa con la gestión de riesgos regulatorios, un campo más tradicional y mejor conocido para muchas compañías. Por ejemplo, si una empresa opera en China, debe tener en cuenta que los datos deben ser almacenados en el país y estar disponibles para el mercado local. Esta perspectiva va a ser clave en el contexto de las diferentes regulaciones que se están creando en el campo de la inteligencia artificial. Mientras que Europa está dando sus primeros pasos en este terreno los otros mercados todavía no se han posicionado con claridad. Una disparidad de criterios de reguladores globales puede llegar a complicar mucho la actividad de empresas tecnológicas europeas que

“GEOPOLÍTICA ES TAN RELEVANTE PARA LAS EMPRESAS COMO LO ES LA METEOROLOGÍA PARA LA AGRICULTURA”

por sus dimensiones tienen menos influencia en los reguladores chinos o de la zona BRIC. Es fundamental considerar tanto los riesgos geopolíticos como los regulatorios en las estrategias de la empresa.

El rol el departamento de Relaciones Institucionales o Gubernamentales: La mayoría de las grandes corporaciones cuentan con la figura del director de Relaciones Internacionales quien se encarga de la diplomacia corporativa en el entorno gubernamental o de organizaciones multilaterales. Es muy probable que los próximos años nos llevarán a la profesionalización de esta función y a la creación de procesos que conecten a esta área muy estrechamente con el negocio para que no solo sea un “facilitador” en relaciones internacionales, sino que se transforme en un área clave para la seguridad geopolítica de la compañía y una red de sensores capaces de medir el nivel de riesgos en diferentes zonas del mundo. Asimismo, se va a volver primordial el mantenimiento de una red de contactos “corporativos” al más alto nivel político y administrativo que sea resultado de una actividad metódica y planificada, un patrimonio de la compañía, resistente a cambios de ejecutivos.

Necesidad de cambio de perspectiva/estrategia: Es importante dejar de tener una visión eurocéntrica y adoptar una perspectiva más amplia. La hegemonía del Norte ha llegado a su fin y el Sur ha ganado independencia. El mejor ejemplo de ello es que el 15% de los países que no votaron en contra de Rusia en la ONU representan el 50% de la población mundial. China, en particular, es un actor que a menudo es poco comprendido y requiere una atención especial. Para que este cambio de perspectiva se haga realidad es imprescindible que tanto el primer ejecutivo como el consejo tenga las miras más amplias. Añadir a las lecturas diarias financiero-económicas otro tipo de fuentes centradas en la política, la cultura o hasta la filosofía va a ser imprescindible.

Preparación antes las crisis: Siempre es necesario estar preparados para afrontar crisis inesperadas. Nada sucede de repente, hay que estar atento a las señales, apartar el ruido y estar atentos a los que realmente importa. La anticipación no se improvisa y la historia nos ha enseñado que lo que no está “en la agenda” ocurre. La capacidad de respuesta y la capacidad de adaptación son cruciales para mantener la estabilidad y la continuidad de las operaciones en situaciones adversas. El consejo necesita dedicar un tiempo estructurado para el análisis tanto de riesgos como de las oportunidades geopolíticas ya que la geopolítica se ha transformado en un elemento “estructural” para las empresas.



Oportunidades derivadas de la geopolítica

NO HAY QUE OLVIDAR QUE, EN ESTE ENTORNO, LAS ORGANIZACIONES TIENEN GRANDES OPORTUNIDADES ANTE SÍ.

- Maximizar el impacto y la trascendencia de la organización es una de ellas. Las compañías tienen que saber que sus objetivos deben estar alineados con el bien común. Además de ganar dinero, las organizaciones deben responder a sus empleados, a las comunidades a las que sirven, a su entorno. El mundo ya no solo gira entorno al negocio o a los inversores.
Los ejecutivos tienen que dejar de vivir en las categorías mentales del Financial Times. No tienen que dejar de leerlo, pero sí ampliar sus horizontes. No todos los negocios son iguales, los empleados o los clientes tienen derecho a cuestionar a las organizaciones, a conocerlas. Conocer de dónde vienen y en qué entorno se desenvuelven.
- Adaptar el talento en el seno de los consejos de administración a la situación actual es otro reto importante. El talento tiene que ser libre, diverso, con un amplio conocimiento del contexto local, además del global. Se necesitan directivos apegados a las preocupaciones reales, sociales y locales.
- Surgen mayorías sociales en contra del sistema establecido y eso implica una obligación de transparencia y diálogo a las empresas. Las organizaciones tienen que hablar sinceramente de lo que ocurre, del coste de temas medulares como la transición energética, la ciberseguridad o las amenazas de seguridad.
- Existe un paralelismo entre los órganos de gobierno de las empresas y los populismos. No deben ofrecerse soluciones fáciles a problemas complejos, ni buscar enemigos externos. Hay que liderar en el cambio, un cambio complejo al que hay que saber adaptarse. Se deben recuperar expertos, crear consensos, buscar múltiples talentos.
- La interdependencia también es un aspecto crítico para las organizaciones. Las empresas ya no son nacionales y ya no solo tienen impacto en su negocio o en sus clientes. Lo hemos visto con Zara o con Ikea que se han ido de Rusia tras la invasión de Ucrania. Las empresas son sujetos sociales e interaccionan con la sociedad. Por ello, las compañías tienen que responder socialmente a los retos que se plantean.
- Aquí aparece un tema importante que es la falta de diálogo intergeneracional en el seno del mundo corporativo. El cambio climático, el futuro de las pensiones, el futuro del trabajo. Todos son temas con visiones diferentes por parte de los que mandan en las empresas y los que no. Se deben crear canales de comunicación para que las visiones sean compartidas, para que se discutan, se comuniquen. Solo así las organizaciones responderán a los retos sociales que plantea el futuro.

LOS EJECUTIVOS TIENEN QUE DEJAR DE VIVIR EN LAS CATEGORÍAS MENTALES DEL FINANCIAL TIMES. NO TIENEN QUE DEJAR DE LEERLO, PERO SÍ AMPLIAR SUS HORIZONTES.

Geopolítica y liderazgo

LAS PERSONAS QUE SE SELECCIONEN PARA LIDERAR LAS ORGANIZACIONES DEBEN CONOCER A FONDO LOS DEBATES SOBRE GEOPOLÍTICA Y SABER POR QUÉ ESTOS SON RELEVANTES PARA LA TOMA DE DECISIONES DE SUS EMPRESAS, ASÍ COMO POSEER VARIAS CUALIDADES:

- **Deben tener capacidad de escucha**

Los cambios geopolíticos incrementan la complejidad del rol del primer ejecutivo tanto en cuanto al desarrollo como a la implementación de la estrategia. Los líderes necesitan “mapas nuevos” para moverse con agilidad. Conseguirlas a su vez requiere pasar de ser “el que lo sabe todo” a ser “el que escucha y nunca para de aprender”. Se acabó seguir con el piloto automático. Cambian las normas que hemos aprendido en otra época, cuando reinaba la estabilidad y el crecimiento. La capacidad de escucha emparejada con la curiosidad y la voluntad de conectar de manera más auténtica con diferentes *stakeholders* dentro y fuera de la organización, permiten tener acceso a datos que muchos líderes y organizaciones hoy se pierden y que son necesarios para diseñar los mapas nuevos.

- **Deben entender las necesidades de las nuevas generaciones**

El conocimiento y la sabiduría no siempre residen en los que más años tienen. Las nuevas generaciones que se están formando en un mundo geopolíticamente distinto frecuentemente aportan una visión alternativa que puede aportar mucho valor a las compañías. Globalmente, es cada vez más frecuente que se busque mayor diversidad de edad en consejeros tanto para consejos asesores como para consejos de administración. Asimismo, para las compañías presentes a nivel global es muy impor-



tante incorporar el punto de vista de las nuevas generaciones de países en vías de desarrollo. Sin hacerlo, seguiremos interpretando el nuevo posicionamiento geopolítico de los BRICS como una acción agresiva “en contra” de los países occidentales, en vez de ver en ello una estrategia “a favor” de sus propios intereses. Incorporar dentro de la estrategia geopolítica de la compañía las voces de nuevas generaciones puede crear nuevas oportunidades de negocio.

- **Deben crear equipos que fomenten y acepten el debate, la confrontación de ideas, el equilibrio de historias que cada persona aporta.**

Aceptar los puntos de vista diferentes e incorporarlos dentro de la estrategia de manera ágil y flexible requiere mucho diálogo interno y rechazar prejuicios y estereotipos. Promover talento diverso proveniente de diferentes culturas y zonas geográficas ofrece a la compañía una oportunidad única de tener acceso a puntos de vista alternativos, nuevas interpretaciones de la complejidad geopolítica y quizás soluciones inesperadas.

- **Deben estar abiertos al conocimiento multidisciplinar.**

Los nuevos líderes son multidisciplinarios, curiosos y nunca paran de aprender. No se basan solamente en su experiencia pasada, aceptan que los demás les reten y que les hagan cambiar de opinión. Abiertos a la sociedad, asumen que en el nuevo contexto se les exige que opinen no solo sobre las funciones económico-financieras y de estrategia sino también sobre otros aspectos relacionados con la sostenibilidad, las cuestiones sociales o los conflictos internacionales.



Sobre

JOANNA RACZYNSKA



Joanna Raczynska es Principal de Heidrick & Struggles España dentro de la Práctica de Industria y de la Práctica de CEO & Board. Licenciada en Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales por la Universidad de Poznan en Polonia, es Fellow de Aspen Institute España.

Sobre

JOSÉ MARIA DE AREILZA
CARVAJAL



José M. de Areilza Carvajal es secretario general de Aspen Institute España y profesor ordinario en ESADE. Doctor en Derecho por la Universidad de Harvard y miembro del Consejo Europeo de Relaciones Exteriores. Desde septiembre de 2023 es Director de la Revista "Política Exterior".

CEO & Board of Directors Practice

Heidrick & Struggles' CEO & Board of Directors Practice has been built on our ability to execute top-level assignments and counsel CEOs and board members on the complex issues directly affecting their businesses.

We pride ourselves on being our clients' most trusted advisor and offer an integrated suite of services to help manage these challenges and their leadership assets. This ranges from the acquisition of talent through executive search to providing counsel in areas that include succession planning, executive and board assessment, and board effectiveness reviews.

Our CEO & Board Practice leverages our most accomplished search and leadership consulting professionals globally who understand the ever-transforming nature of leadership. This expertise, combined with in-depth industry, sector, and regional knowledge; differentiated research capabilities; and intellectual capital, enables us to provide sound global coverage for our clients.

Leaders of Heidrick & Struggles' CEO & Board Practice

Global	Bonnie Gwin New York bgwin@heidrick.com	Jeffrey Sanders New York jsanders@heidrick.com		
Americas	Lyndon A. Taylor Chicago ltaylor@heidrick.com Roberto Hall Bogotá rhall@heidrick.com	Nancie Lataille Montreal nlataille@heidrick.com Paulo Mendes Miami & São Paulo pmendes@heidrick.com	Laryssa Topolnytsky, PhD Toronto ltopolnytsky@heidrick.com Carlos Vazquez Mexico City cvazquez@heidrick.com	
Europe and Africa	Alice Breeden London abreeden@heidrick.com Kit Bingham London kbingham@heidrick.com Marion Fengler-Veith Zurich mfenglerveith@heidrick.com Tatiana Furtseva Kiev tfurtseva@heidrick.com Imke Lampe Amsterdam ilampe@heidrick.com Cheli Nachman Tel Aviv cnachman@heidrick.com	Nicolas von Rosty Munich nvonrosty@heidrick.com Sylvain Dhenin Paris sdhenin@heidrick.com Marie-Hélène De Coster Benelux mhdecoster@heidrick.com Patrik Hammar Stockholm phammar@heidrick.com Veronique Parkin Johannesburg vparkin@heidrick.com Luis Urbano Madrid lurbano@heidrick.com	Stafford Bagot Dublin sbagot@heidrick.com Merja Eskola Helsinki meskola@heidrick.com Lukasz Kiniewicz Warsaw lkiniewicz@heidrick.com Tobias Petri Copenhagen tpetri@heidrick.com Flavio Zollo Milan fzollo@heidrick.com	
Asia Pacific and Middle East	Guy Farrow Sydney gfarrow@heidrick.com Aya Iinuma Tokyo aiinuma@heidrick.com Mark Sungrae Kim Seoul mkim@heidrick.com	Markus Wiesner Dubai mwiesner@heidrick.com Richard Guest Dubai rguest@heidrick.com Maliha Jilani Dubai mjilani@heidrick.com	Linda Zhang Shanghai lzhang@heidrick.com Hnn-Hui Hii Singapore hhii@heidrick.com Fergus Kiel Sydney fkiel@heidrick.com	David Hui Hong Kong dhui@heidrick.com Suresh Raina Mumbai sraina@heidrick.com

WE HELP OUR CLIENTS CHANGE THE WORLD,
ONE LEADERSHIP TEAM AT A TIME®

Copyright © 2024 Heidrick & Struggles International, Inc.
All rights reserved. Reproduction without permission is prohibited. Trademarks and logos are copyrights of their respective owners.