



2do. CONGRESO
DE VISIÓN Y LIDERAZGO
SCHOENSTATIANO
CAPÍTULO EMPRESARIOS
Guayaquil, del 17 al 20 de Noviembre de 2011

Tendencias en la Gestión de Empresas

Antonio Kovacevic

Guayaquil, 18 de Noviembre, 2011



Objetivos de la presentación

- Dar una mirada a algunas de las nuevas tendencias que están ocurriendo en el campo de la gestión y dejar insinuadas posibles implicancias para los ejecutivos/empresarios schoenstattianos.



Contenido de la presentación

- El modelo económico neoclásico
- Críticas al modelo neoclásico
- Respuestas recientes que se han dado a las críticas (tendencias)
- Conclusiones



El modelo económico neoclásico

- La ciencia económica señala que el objetivo de las empresas es la **maximización de la riqueza de los dueños** y ello determina su éxito.
- Adam Smith
 - “...el hombre necesita casi constantemente la ayuda de sus semejantes, y es **inútil pensar que los atenderían solamente por benevolencia (...)**”
 - No es la benevolencia del empresario la que los lleva a procurarnos nuestra comida, sino el cuidado que prestan a sus intereses: el lucro
- Michael Jensen
 - “Los gerentes deben tomar todas sus decisiones de modo de **aumentar el valor total de mercado** en el largo plazo de la firma. Valor total se entiende como la suma de los derechos financieros sobre la firma — incluyendo los derechos patrimoniales, derechos de los acreedores, accionistas preferentes y garantizados”
 - Sin embargo, siendo consecuente con su posición fundada en la economía neoclásica, **se inclina por la creación de valor para los accionistas como la variable a maximizar**



Críticas al modelo neoclásico

- Peter Drucker
 - “En la sociedad moderna todas las instituciones, incluidas aquellas del sector privado, tienen una responsabilidad frente a la sociedad”
- C. K. Prahalad
 - “Las empresas, que son la fuerza más poderosa en la sociedad, deben ser un instrumento de justicia social”
- Julian Birkinshaw
 - “Hay un desencanto con la gestión de empresas como disciplina: la profesión no es bien respetada, los empleados están descontentos con sus gerentes, no hay modelos positivos”

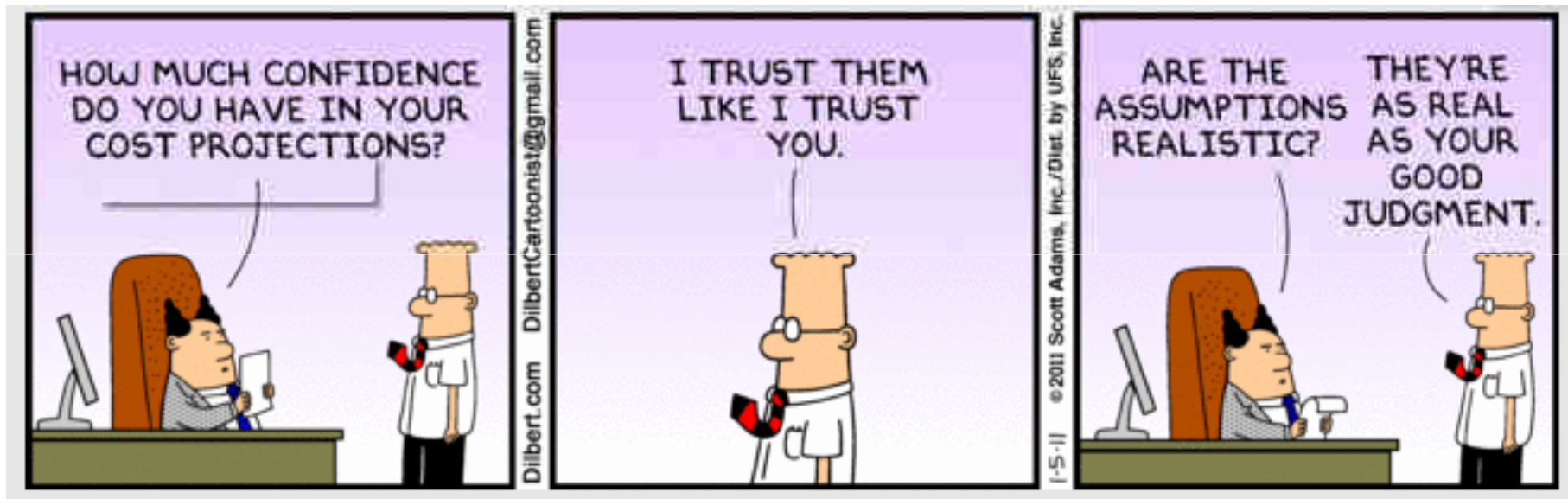
Please tell me how you would rate the honesty and ethical standards of people in these different fields -- very high, high, average, low, or very low?



2do. CONGRESO
DE VISIÓN Y LIDERAZGO
SCHOENSTATIANO
CAPÍTULO EMPRESARIOS
Quito, del 17 al 20 de Noviembre de 2011

	% Very high/High	% Average	% Very low/Low
Nurses	81	16	1
Military officers	73	23	3
Druggists or pharmacists	71	25	4
Grade school teachers	67	24	6
Medical doctors	66	28	5
Police officers	57	33	10
Clergy	53	35	8
Judges	47	37	14
Day care providers	47	41	7
Auto mechanics	28	55	16
Nursing home operators	26	48	24
Bankers	23	48	28
TV reporters	23	47	29
Newspaper reporters	22	49	27
Local officeholders	20	55	24
Lawyers	17	47	35
Business executives	15	52	32
State officeholders	12	49	37
Advertising practitioners	11	48	37
Members of Congress	9	32	57
Car salespeople	7	42	49
Lobbyists	7	29	61

Gallup, Nov. 19-21, 2010



Papa Juan Pablo II en su encíclica Centesimus Annus (1991)



2do. CONGRESO
DE VISIÓN Y LIDERAZGO
SCHOENSTATIANO
CAPÍTULO EMPRESARIOS
Quito, del 17 al 20 de Noviembre de 2011

- *‘La Iglesia reconoce la justa función de los beneficios, como **índice** de la buena marcha de la empresa. ...*
- *Sin embargo, **los beneficios no son el único índice de las condiciones de la empresa. ...***
- *En efecto, **la finalidad de la empresa no es simplemente la producción de beneficios**, sino más bien la existencia misma de la empresa como comunidad de hombres que, de diversas maneras, buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular al servicio de la sociedad entera.*
- ***Los beneficios son un elemento regulador de la vida de la empresa, pero no el único; junto con ellos hay que considerar otros factores***



Además de las críticas, el mundo ha sufrido cambios trascendentales en la última década

- 3 grandes tendencias en el entorno:
 - Cambios económicos
 - Economía global
 - Apertura de mercados antes cerrados
 - Nuevos competidores han emergido, con enfoques más agresivos
 - Cambios tecnológicos
 - La revolución de Internet que otorga acceso a la información en una escala sin precedentes
 - Celular, wi-fi, redes sociales, gps, etc.
 - Concepto de ubicuidad
 - Cambios sociales
 - La gente vive más
 - Menores lealtades a su organización
 - Buscan algo más y no sólo una remuneración
- **HOY EL RECURSO ESCASO ES EL CONOCIMIENTO**



Respuestas a las críticas: **filantropía**

- Dejemos a las empresas con su función objetivo de crear riqueza para los dueños y que éstos hagan donaciones, de su propio patrimonio, para ayudar a solucionar los problemas de la sociedad.
- Pero, muchos 'dueños' no son propensos naturalmente al altruismo y la filantropía





Respuestas a las críticas: **responsabilidad social empresarial**

- Las empresas se han movido a implementar programas de RSE
- Sin embargo, muchos consideran las iniciativas de RSE como meras estrategias de relaciones públicas y marketing, que tienen poco impacto en como las empresas son dirigidas.
- La principal crítica a la RSE es que las iniciativas de tipo social no son centrales a los objetivos de las empresas





Respuestas a las críticas: valor compartido

- Michael Porter y Mark Kramer:
 - ‘El Valor Compartido se enfoca en las sinergias entre los negocios y los temas sociales; en cómo los negocios pueden ser actores que resuelvan temas sociales, y que se gane dinero con eso’.
 - La expresión en inglés: ‘**do good and do well**’, resume la idea.
 - Estos autores agregan: ‘El valor compartido no es la responsabilidad social, ni la filantropía, ni siquiera la sustentabilidad, sino que una nueva forma de alcanzar el éxito económico. No está en el margen de lo que las compañías hacen, sino que en el centro’.
 - Sin embargo, Porter y Kramer reconocen que: ‘aun no tenemos un modelo general para guiar estos esfuerzos’.

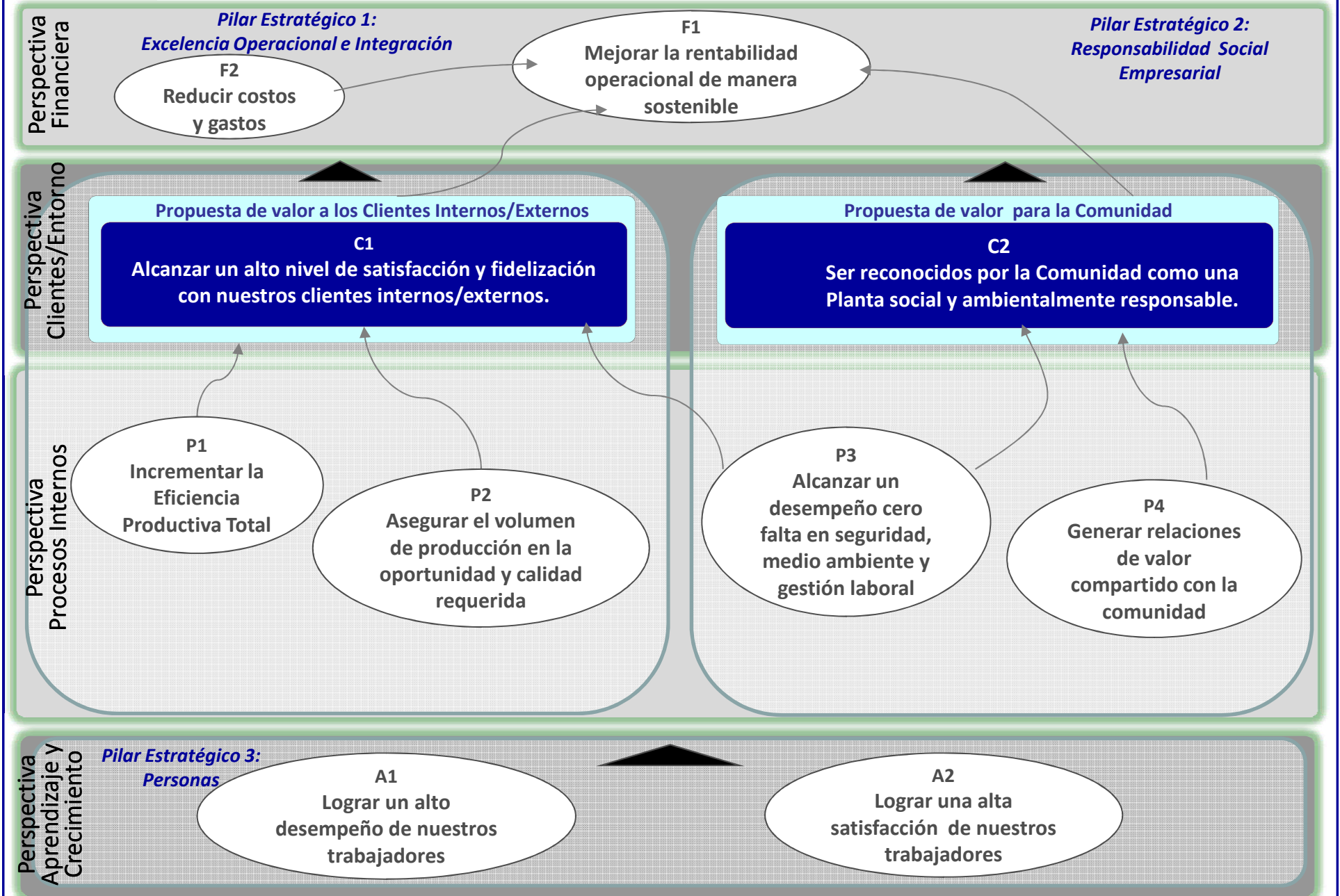
Capitalism is under siege.... Diminished trust in business is causing political leaders to set policies that sap economic growth.. **Business is caught in a vicious circle....**
The purpose of the corporation must be redefined around



Respuestas a las críticas: **balanced scorecard**

- Este popular sistema de gestión de Kaplan y Norton, utiliza la expresión Scorecard que literalmente significa ‘marcador’, cuando plantea las metas empresariales de índole financiero, de lo que quieren los clientes, de nuestros procesos internos y de las personas.
- El sistema peca, sin embargo, por lo mismo: al tratar de ‘balancear’ establece múltiples objetivos, en que no hay priorización.

VISIÓN: Al 2014, ser los mejores de la Industria y la mejor planta para trabajar

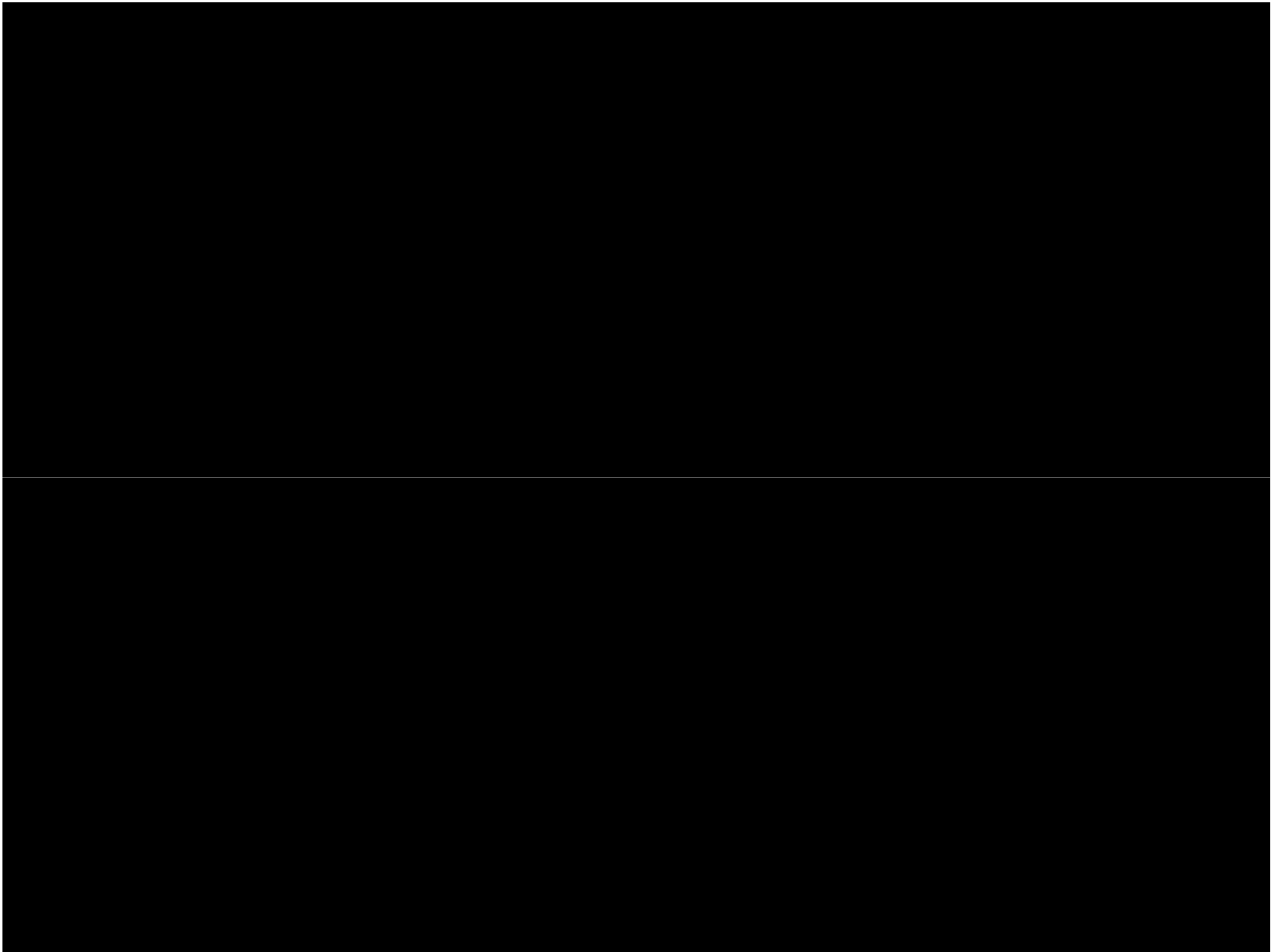


Mapa Estratégico 2012



Respuestas a las críticas: **innovación en la gestión**

- Según Gary Hamel, los modelos de gestión fueron inventados en 1915.
- Desde entonces no ha habido cambios
- Sin embargo, la sociedad ha cambiado por lo que es el momento de reinventar la gestión, una gestión que mire el futuro y sea apropiada para los seres humanos y no las máquinas





Respuestas a las críticas: **felicidad en el trabajo**

- Según Richard Layard, la idea central del movimiento de la felicidad es que para que los individuos sean felices en una sociedad se requiere ayudar a otros

**THE
SCHOOL
OF LIFE**
IDEAS TO LIVE BY

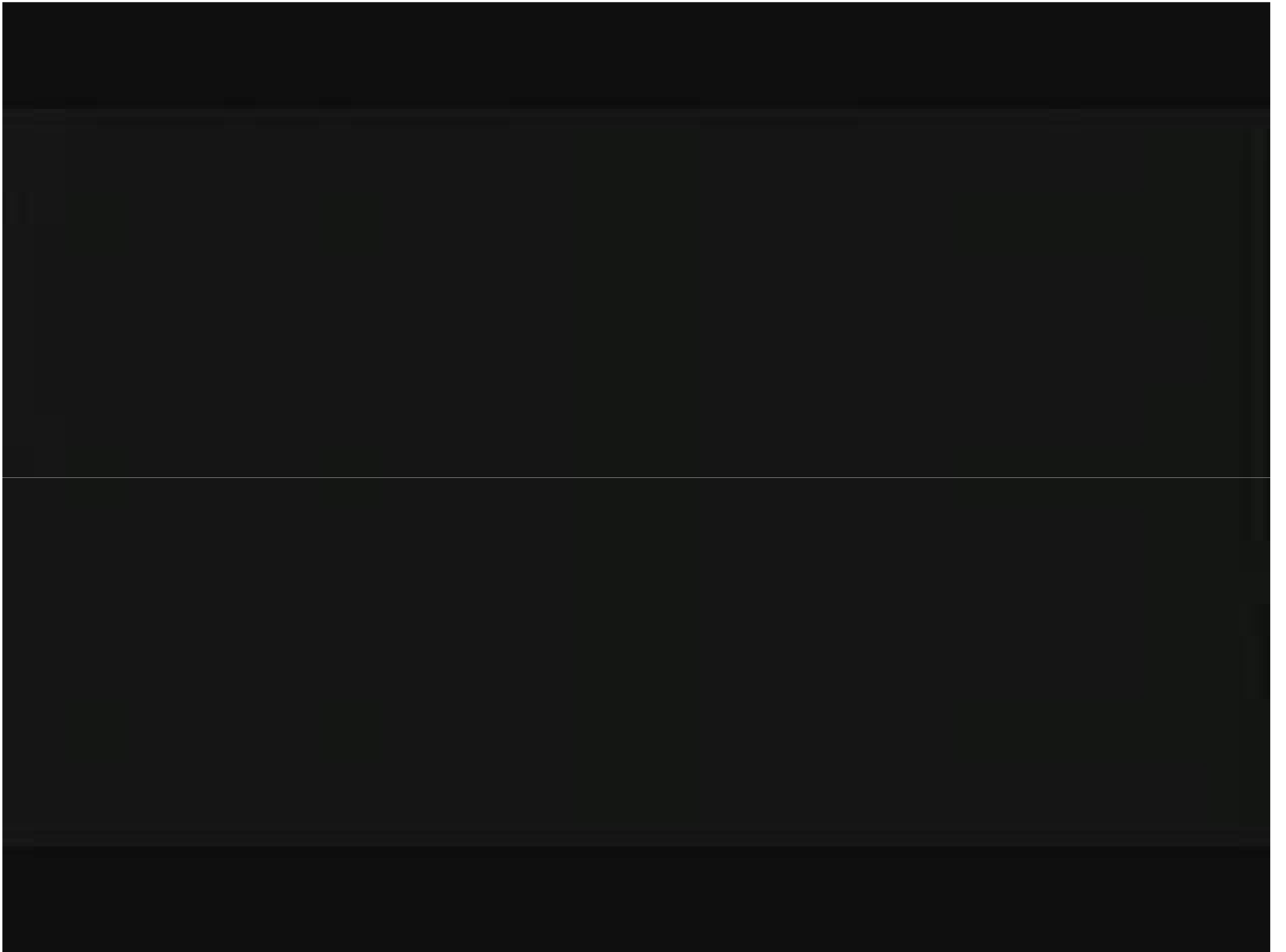
Richard Layard, Happiness



2do. CONGRESO
DE VISIÓN Y LIDERAZGO
SCHOENSTATIANO
CAPÍTULO EMPRESARIOS
Quito, del 17 al 20 de Noviembre de 2011

Happiness while spending time with different people

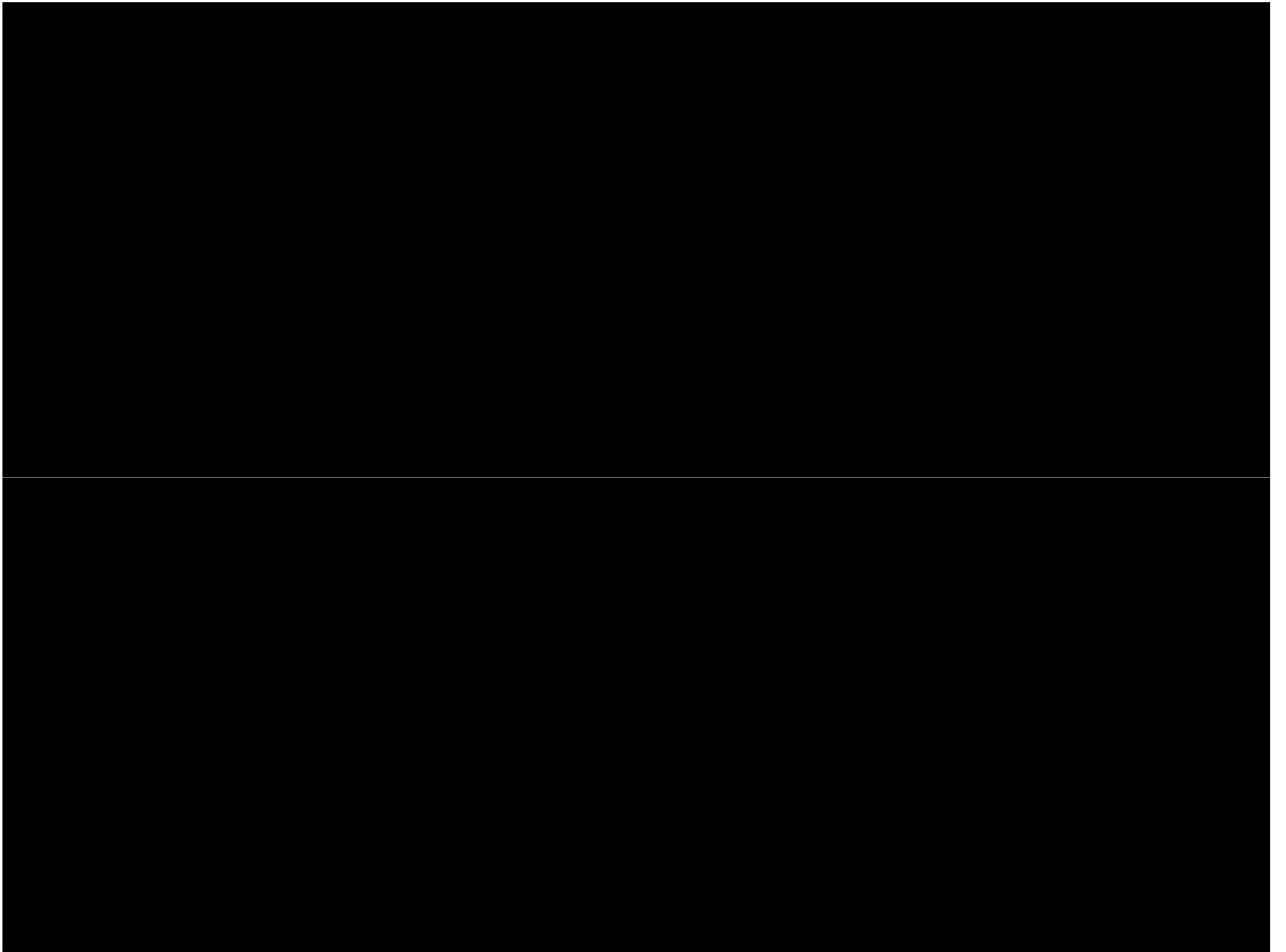
Interacting with:	Average happiness
Friends	3.3
Parents/relatives	3.0
Spouse	2.8
My children	2.7
Co-workers	2.6
Clients/customers etc	2.4
Alone	2.2
Boss	2.0





Respuestas a las críticas: **gestión participativa o gestión democrática**

- Según Julian Birkinshaw, en el mundo actual de las empresas es muy difícil diferenciarse.
- Innovando en el modelo de gestión puede ser la clave
- Posibles innovaciones:
 - Jerarquías paralelas
 - Comunidades de interés donde las personas generan oportunidades fuera de la jerarquía tradicional
 - Inversión en la rendición de cuentas (“reverse accountability”)
 - Empleados primero, clientes segundo
 - Los empleados evalúan a los jefes
 - Muchos empleados se involucran de la estrategia
 - Tickets por reclamos internos a resolver en 24 horas



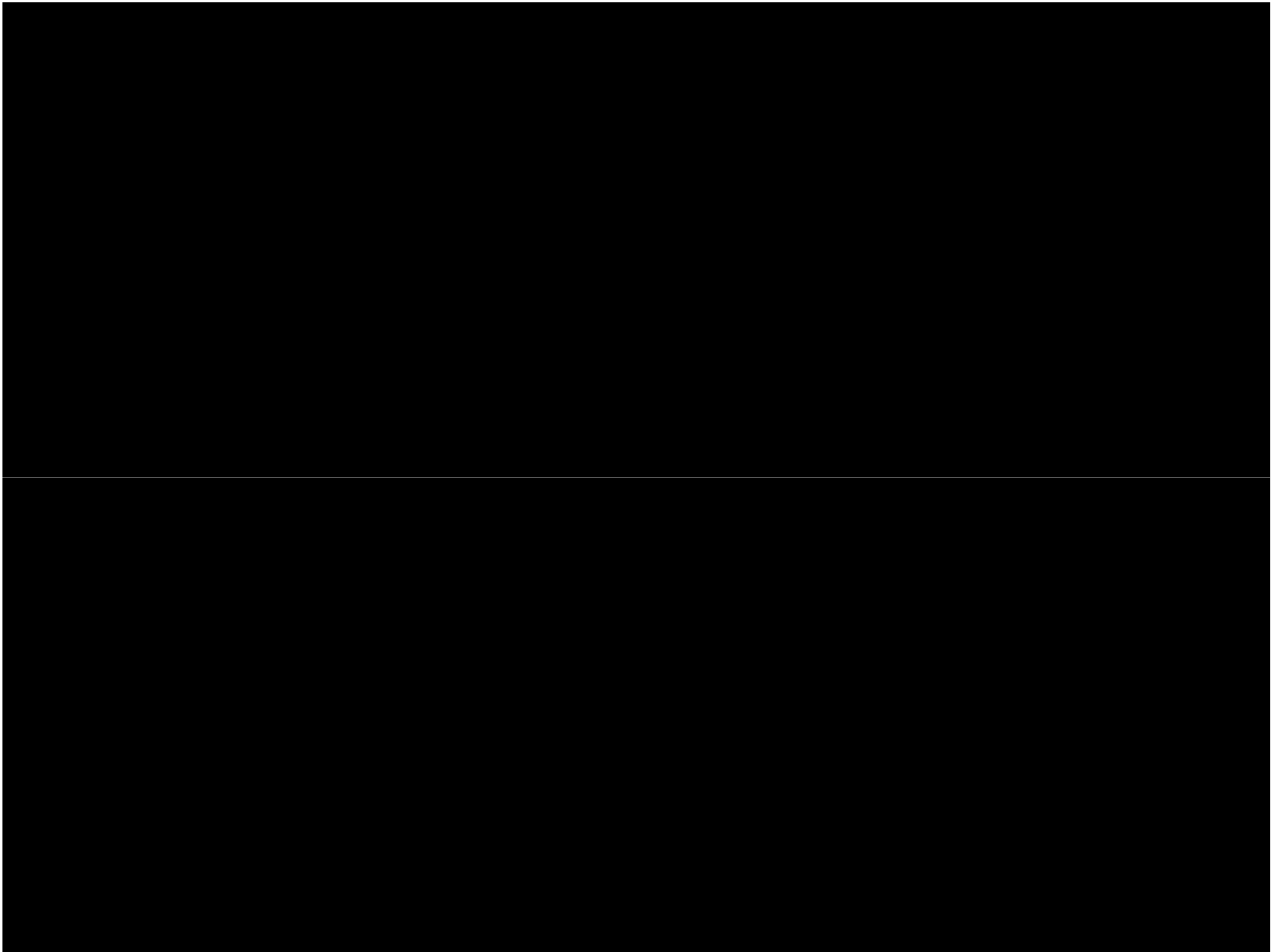


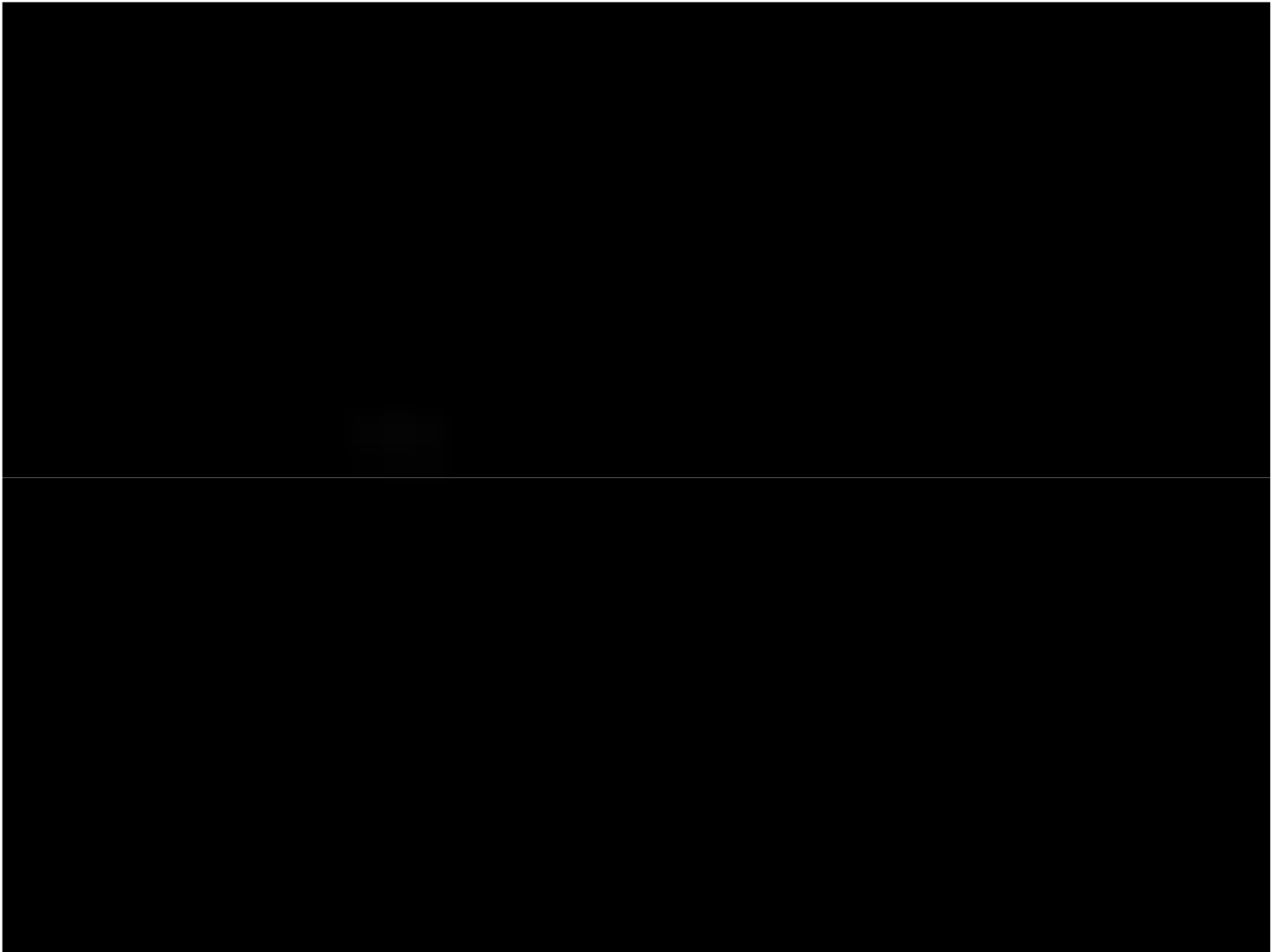


Respuestas a las críticas: mejores jefes

- Según Bob Sutton, el jefe actual debe actuar como si estuviera a cargo, pero sin ser arrogante, colaborando con la gente

CHARACTERISTICS OF A GOOD BOSS	CHARACTERISTICS OF A BAD BOSS
<p><i>Gives employees challenging work to do</i></p> <p>"She gave me incredibly challenging work, and made me believe I could do it."</p>	<p><i>Gives confusing or unclear objectives</i></p> <p>He is unreasonable, he would like everything immediately." "Goals were blurry, at best; she couldn't prioritise."</p>
<p><i>Creates space for them to do it</i></p> <p>"He gave us real responsibility...he allowed people to make mistakes."</p>	<p><i>Micromanages and meddles</i></p> <p>"He paid obsessive attention to every single detail. He could not assign the right priorities to tasks. He didn't give a modicum of trust."</p>
<p><i>Provides support when needed</i></p> <p>"He provided learning pathways for everyone." "She worked with me to find a solution." "On more than one occasion he shielded me from others." "Always available to listen.. he knows how to give feedback well, both good and bad."</p>	<p><i>Selfish, and focused on own agenda</i></p> <p>"He did not tell us the decisions made during meetings." "He imposed his own thinking without any explanation." "He never gave time, said he was too busy, concerned only with his own well-being." "He was emotionally detached – I came to work in a leg plaster and he didn't even ask what happened to me."</p>
<p><i>Gives recognition and praise</i></p> <p>"She always gave me credit for my achievements." "At times he offered us small, unexpected gifts as signs of appreciation."</p>	<p><i>Provides little and mostly negative feedback</i></p> <p>"He would wear us down with poisonous remarks, and would pick on certain people." "Lots of shouting, and a lack of respect for those around him."</p>
<p><i>Is not afraid to make tough decisions</i></p> <p>"He is strong on performance management: he lets you know when things are going well, and when they are not." "She makes difficult messages palatable."</p>	<p><i>Dithers</i></p> <p>"She couldn't make a decision, always seemed to follow the advice of the last person she spoke to."</p>

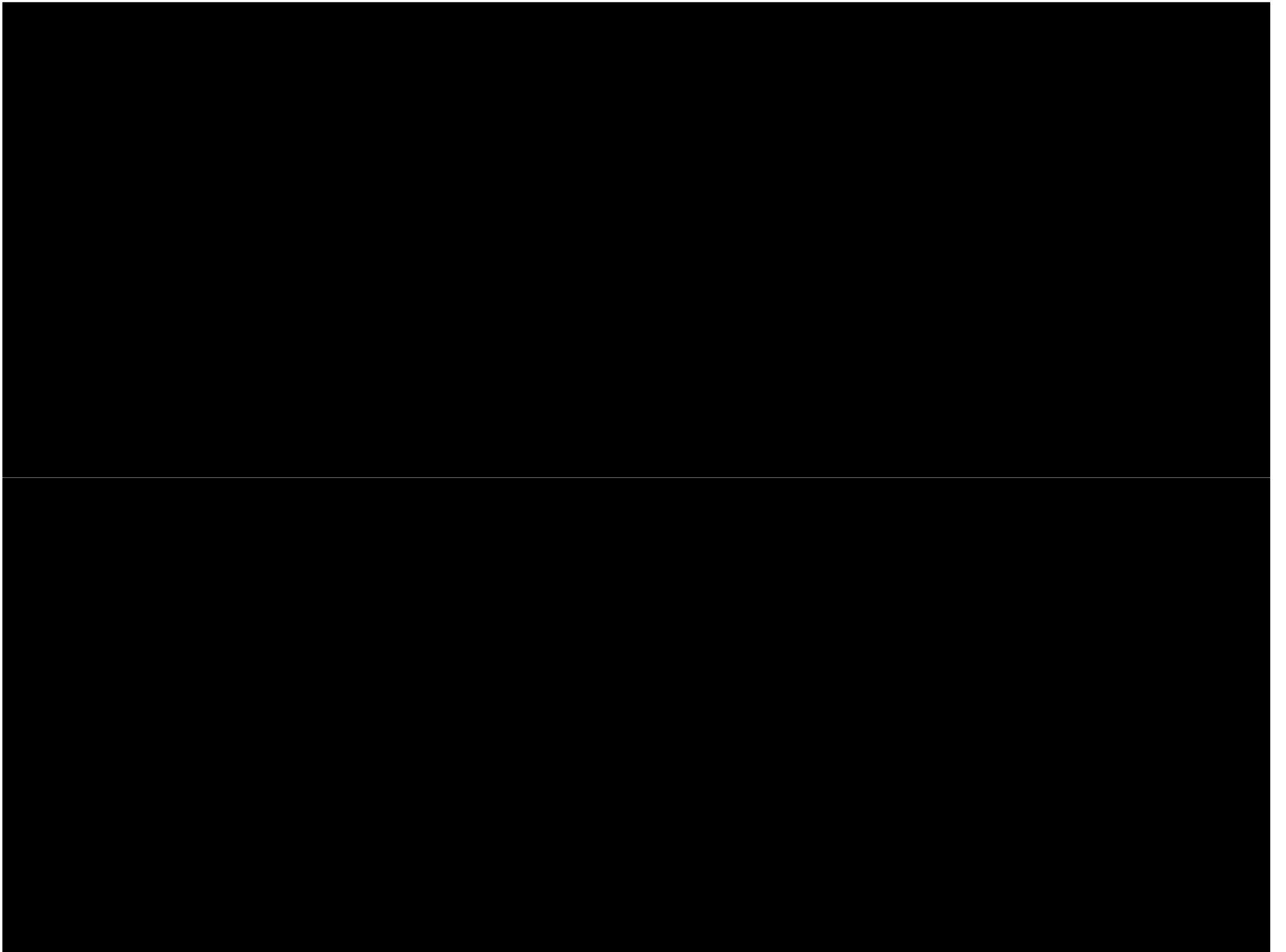






Respuestas a las críticas: **centro en las personas**

- Según CK Prahalad, en el pasado nos centramos en la tarea. Hoy se requiere que el centro esté en las personas

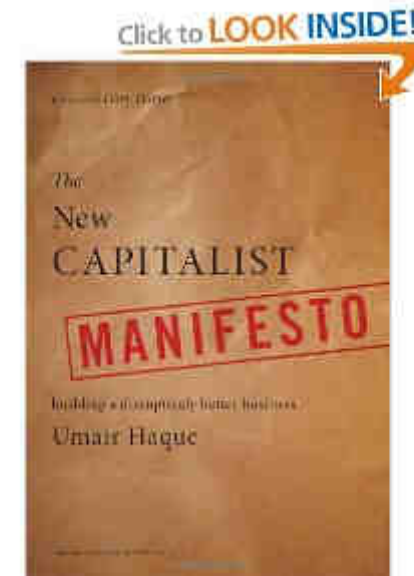


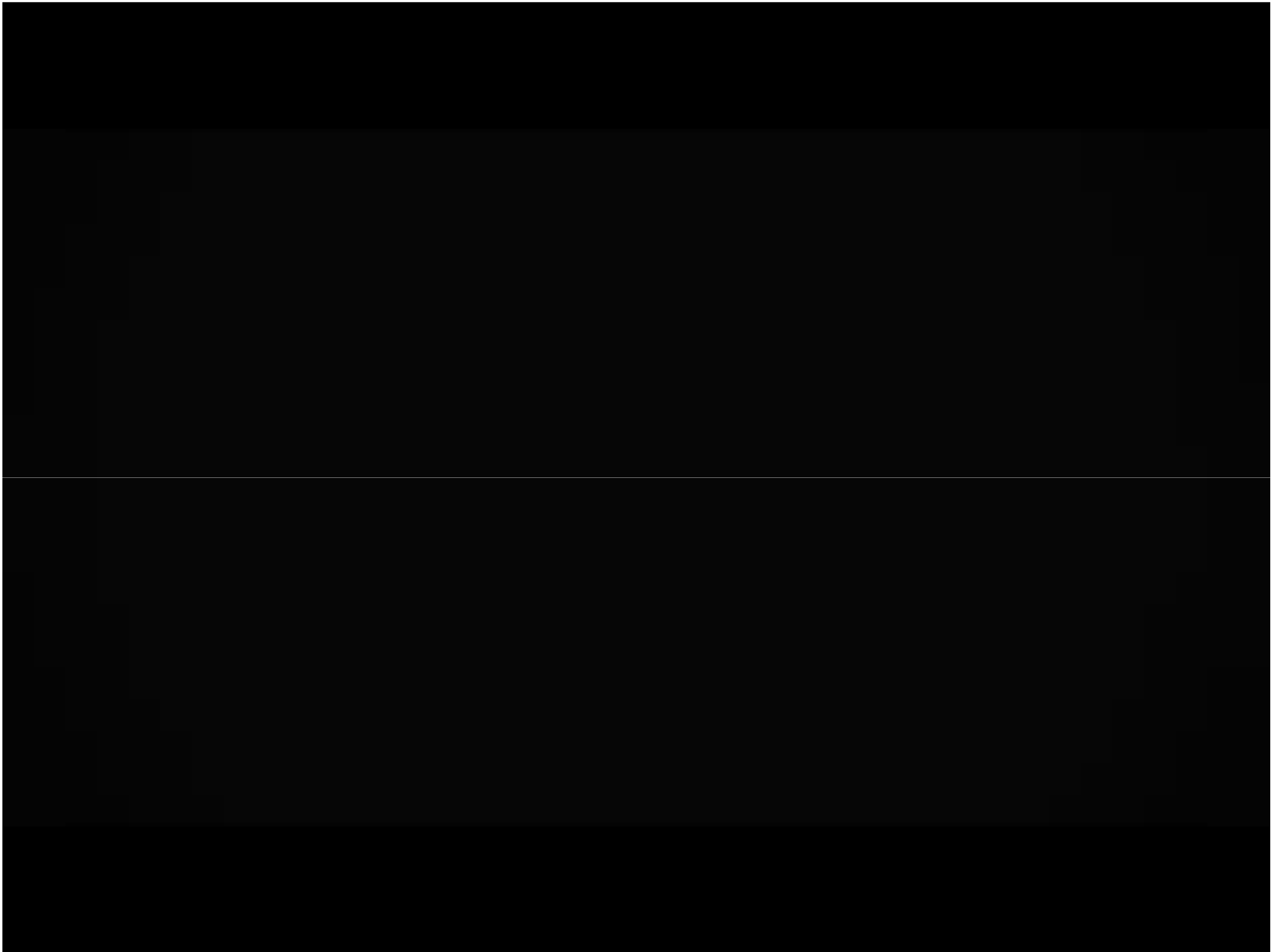
Respuestas a las críticas: capitalismo constructivo



2do. CONGRESO
DE VISIÓN Y LIDERAZGO
SCHOENSTATIANO
CAPÍTULO EMPRESARIOS
Cuzco, del 17 al 20 de Noviembre de 2011

- Según Umair Haque, la crisis financiera que vive el mundo empresarial es una crisis de ideales heredados de la era industrial
 - Explotación desenfrenada de recursos
 - Gestión de arriba hacia abajo
 - Búsqueda obtusa de utilidades
- Lo anterior no ha llevado necesariamente a un mayor nivel riqueza y felicidad. Ha generado:
- Haque plantea que se requiere un nuevo set de ideales
 - Renovación: usar recursos sustentablemente
 - Democracia: asignar recursos democráticamente para generar agilidad
 - Paz: practicar la “no violencia” en las empresas
 - Equidad:
 - Sentido: mejorar la calidad de vida substancialmente







Conclusiones

- La gestión de empresas tradicional está siendo cuestionada y está demostrando no ser tan efectiva integralmente hablando
- Producto de lo anterior se han empezado a desarrollar varias iniciativas que apuntan a desarrollar:
 - Nuevas maneras de coordinar actividades
 - Quizás buscando los intereses de los empleados
 - Nuevas maneras de tomar decisiones
 - Empoderando más a los que hacen el trabajo
 - Nuevas formas de definir objetivos
 - El empleado está primero, por ejemplo
 - Nuevas formas de motivar a los empleados
 - Búsqueda de la felicidad, por ejemplo
- Finalmente, pareciera que lo que está ocurriendo es que estamos volviendo a lo que es la esencia de la gestión de empresas:
 - Gestión es el acto de juntar personas para alcanzar las metas deseadas (Wikipedia)