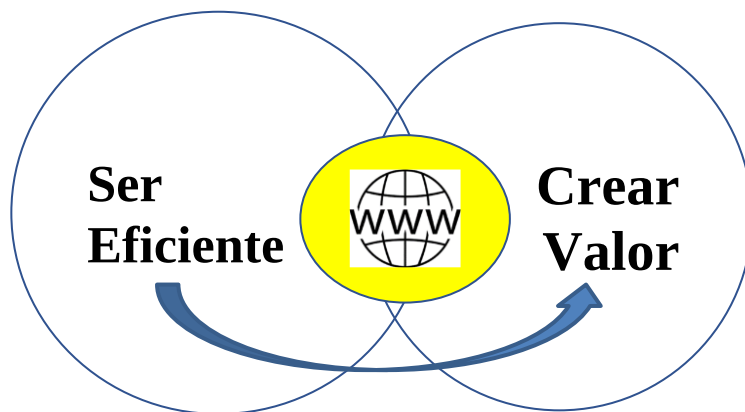


Cambio de paradigma de la administración



Crear valor Esa es la cuestión!

Administración 5.0

*Organización & Gestión en el Ecosistema
del Conocimiento y la Innovación (EDCI)*

Fernando Brom

*Investigación en empresas Grandes y PyME – Argentina
Tesis doctoral (ESEADE 2021)*

EDICON

Prólogo

Si no entendemos lo qué pasó resultará muy difícil comprender lo que viene. La sociedad global se enfrentó a la distopía y al shock del COVID 2019. La atravesó Hiper conectada 7/24. De pronto 8000 millones de personas, sin distinguir lenguas, países, culturas, geografías, religiones ni clases sociales experimentaron de manera sincrónica el miedo y la concepción de la finitud. El mundo de hoy se parece mucho más al del 2019 de lo que muchos previeron en la oscuridad del 2020, pero definitivamente no es el mismo. Al habernos refugiado en la caverna digital dejamos huellas por todos lados que hoy los software de Inteligencia Artificial utilizan para potenciar nuestras oportunidades y condicionar nuestras conductas. El capitalismo y su hijo dilecto, el consumo, contrariamente a lo que algunos imaginaron (y desearon) no solo no flaqueó, ni mucho menos desapareció, sino que por el contrario emergió fortalecido. La sociedad de consumidores en la que vivimos profundiza sus conductas posmodernas en la búsqueda de sanación. El mantra que organiza y moldea “la salida” es: “ahora quiero vivir”.

En este contexto donde la condición humana se ve ampliada por los dos grandes vectores que hoy la estructuran -la tecnología y el consumo- es imprescindible repensar los modelos de gestión empresarial. Básicamente porque los mercados ni fueron ni son una entealequia. Están hechos de personas, de seres humanos. Y son esos individuos y esas sociedades las que están mutando en el cruce de lo que ya estaba y se aceleró, más lo nuevo que se aprendió o se descubrió con un profundo impacto psíquico y emocional que quedó como secuela. Todo eso está alterando los comportamientos de consumidores y ciudadanos de un modo disruptivo. Pasamos de la complejidad a la Hiper complejidad. No hay forma de pensar este nuevo entorno de negocios sino somos capaces de visualizar el todo, las partes, y las múltiples interrelaciones que se dan entre ellos. La Administración Humanista de la que nos habla Fernando en este ensayo expresa un cambio de “*mindset*” crítico para gestionar e innovar en el futuro próximo. Es una concepción diseñada para abordar lo enrevesado, lo sutil, lo multidimensional.

La transformación digital no tiene ninguna intención de detenerse. La tecnología es aditiva y adictiva. La lógica del crecimiento exponencial ya expresa el mundo de hoy pero, especialmente, configura el del mañana. Sin embargo sería un craso error suponer que por tener Big Data, o algoritmos de potencia incremental, podemos relajarnos y ceder el control operativo al aura de perfección del que presume la Inteligencia Artificial. Para pensar en profundidad hace falta no sólo calcular sino también sentir. Y, hasta donde sabemos, eso solo pueden hacerlo los humanos. La tecnología actual integra a lo vida preexistente una dosis de alcance y posibilidades jamás experimentadas por el homo sapiens en sus 200.000 años de existencia. Pero no suple de modo estructural a las personas de carne y hueso, sino que las amplía, las potencia, las complementa. Su sensibilidad, sensorialidad, emocionalidad, conciencia y la concepción ética y moral son irremplazables. Navegar con cierta prestancia este nuevo ecosistema EDCI donde se articulan personas (cuerpo y alma) con el silicio, exigirá de los managers una concepción estratégica de nuevo tipo. Precisamente este es el gran aporte que el lector encontrará en la presente obra: las señales y las herramientas para decodificar los patrones que están debajo de la superficie, que no son obvios, que exceden lo lineal y lo superficial, así como las claves para poder operar exitosamente en un entorno donde se está produciendo una transformación histórica. Un cambio de era.

Guillermo Oliveto

Lic. Adm. Emp (UBA). Especialista en conductas humanas y sociales. Asesor estratégico de empresas y organizaciones del sector público. Su libro más reciente es “Humanidad Ampliada, futuros posibles entre el consumo y la tecnología”, editado por Planeta en Octubre 2022

Indice

Prólogo: muchas gracias Guillermo Oliveto por tu lectura y aporte!	2
Resumen	7
Desafío	10
Metodología de la investigación	13
Capítulo 1 Lecciones de la pandemia (2020-2022) y la 1ra. Guerra Global (2022)	16
1.1 Impacto de la pandemia	16
1.2 Resistencia al cambio y la nueva a-normalidad	18
1.3 Cambios en valores y competencias	20
1.4 Impacto de la pandemia en las variables investigadas	25
PARTE I MARCO TEÓRICO	35
Capítulo 2 Cambio de era económica: ecosistema EDCI	35
2.1 Cambio de era: ecosistema del Conocimiento y la Innovación (EDCI)	35
2.2 Gestión del Conocimiento (saber hacer)	42
2.2.1 Indicadores en gestión del conocimiento	46
2.3 Gestión de la innovación (crear valor)	47
2.3.1. Indicadores en gestión de la innovación	62
2.4 Foco en la cercanía del cliente (sistema relacional)	63
2.4.1. Indicadores en satisfacción del cliente	74
Capítulo 3 Cambio de paradigma en administración (Management 5.0)	77
3.1 La búsqueda de la productividad (Frederik Taylor)	78
3.2. Organización y Gobernanza (Henri Fayol)	79
3.3. Teoría de la racionalidad limitada (Herbert Simon)	82
3.4. La administración como tecnocracia: ciencia y arte (Peter Drucker)	83
3.5. La administración humanista – relacional (Stefano Zamagni)	92
3.6. Administración científica vs Administración humanista	104
3.7. Axiología: Nuevos valores éticos y competencias en el EDCI del siglo XXI	105
Capítulo 4 Nuevos modelos económicos colaborativos en el ecosistema EDCI	112

4.1. Economía circular (Pierce y Turner 1980)	112
4.2. Capitalismo compartido (Friedman 2005)	113
4.3. Valor compartido (Porter y Kramer 2006)	115
4.4. Capitalismo consciente (Mackey y Sisodia 2007)	116
4.5. La ética económica globalizada (Mangabeira Unger 2011)	119
4.6. Ley de Economía del conocimiento (Argentina 23-05-19)	122
Capítulo 5 Nuevos modelos de empresa relacional en el ecosistema EDCI	125
5.1. Iniciativa de Reporte Global (GRI-ONU 1995)	125
5.2. Pacto Global (ONU 1999)	125
5.3. RSE Norma ISO 26.000 (Guía RSE 2010)	127
5.4. Empresas del Bien común (Felber 2014)	129
5.5. Empresas modelo B (Honeyman 2015)	132
5.6. Ley de sociedades de beneficio (Argentina 2018)	134
5.7. Ley nacional de Industria 4.0 (Argentina 2019)	135
PARTE II INVESTIGACIÓN (Tesis doctoral ESEADE 2015-2021)	136
Capítulo 6 Resultados de la investigación en empresas grandes	136
6.1. Impacto del ecosistema EDCI en los principios de administración (científica)	139
6.1.1. Organización	141
6.1.2. Dirección	146
6.1.3. Control	149
6.1.4. Planeamiento	151
6.1.5. Coordinación	152
6.2. Impacto del ecosistema EDCI en las dimensiones de gestión	153
6.2.1. Gestión de la sostenibilidad (autonomía interna)	156
6.2.1.1 Gestión del conocimiento (saber hacer)	156
6.2.1.2 Gestión del Capital Humano (talento)	158
6.2.1.3 Gestión del Cambio y la Innovación (crear valor)	161

6.2.1.4. Rol de la ganancia (óptimo)	168
6.2.1.5 Modelo de negocio (abierto y digital)	170
6.2. 2. Gestión de la sustentabilidad (impacto externo)	176
6.2.2.1 Interacción con actores: Estado, Mercado, Sociedad Civil, Universidad	177
6.2.2.2. Relacionamiento con clientes y consumidores	181
6.2.2.3 Impacto en la sustentabilidad (social/medioambiental)	184
6.3 Investigación: Resumen de la investigación en grandes empresas	189
6.3.1. Cuadro consolidado de los grados de avance	189
6.3.2. Resignificación: Principios de Administración y Gestión	190
Cuadro resumen (GLOSARIO)	
Capítulo 7 Resultados de la investigación en empresas Pyme	192
7.1. Impacto del ecosistema EDCI en la organización de la Pyme	194
7.2. Impacto del ecosistema EDCI en la gestión de la innovación Pyme	196
7.3 Análisis estratégico del negocio Pyme: FODA y FCE de la innovación	198
Capítulo 8 Discusión de resultados	206
8.1. Desafíos de la Administración en el siglo XXI : Management 5.0	206
8.1.1. Desafío I: Globalización y glocalización	209
8.1.2. Desafío II: Ecosistema del Conocimiento y la Innovación	214
8.1.3. Desafío III: Sostenibilidad y Sustentabilidad	222
Conclusiones	225
Reflexión final	231
Bibliografía	233
Cuadros	242

Anexos	244
A1. Cuestionario de investigación: empresas grandes	244
A2. Cuestionario de investigación: empresas PyME	249
A3. Muestra de empresas investigadas: grandes	252
A4. Muestra de empresas investigadas PyME	253
A5. Otras fuentes de investigación consultadas	256
A6. Resignificación de los principios de administración y dimensiones de gestión en el ecosistema EDCI (s. XXI)	268

Resumen

El cambio de era sucede en la historia de la humanidad cada “tantos” siglos. Ocurre cuando una innovación disruptiva impacta en las interacciones políticas, económicas y/o sociales humanas. Están en este sendero la imprenta de tipos móviles (Gutenberg 1440) que da origen al libro impreso y la máquina de vapor (Watt y Boulton 1770) que da origen al maquinismo y permite la producción en gran escala. Estas invenciones no solo cambiaron las reglas de juego, sino que cambiaron el juego y los jugadores. El conocimiento y la innovación adquieren valor protagónico. La revolución digital y la plataforma digital de intercambios gratuita, abierta y global desde 1993 (red internet www) están en esta línea disruptiva por su alto impacto en todas las actividades humanas a escala global. Ya desde el año 1982 poscaída del muro de Berlín se decía que el mundo era un escenario denominado con el acrónimo VICA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo). La pandemia COVID 19 desatada entre marzo 2020 y todo el año 2022 fue un factor de aceleración de tendencias que ya venían creciendo a ritmo geométrico y al escribir estas líneas adquirieron ritmo exponencial. Si a la pandemia le sumamos la guerra desatada por la invasión de Rusia de territorios de Ucrania (Crimea 2014 y territorios del oeste en 2022) estamos en condiciones de hablar de un nuevo escenario VICA+F (agregando la letra F por Fragilidad, caracterizada como un escenario de alta vulnerabilidad). Se trata no ya de una guerra mundial sino de la *Primera Guerra Global* por su impacto directo en las cadenas logísticas globales y la consecuente escasez y suba de precios de alimentos básicos y energía. Como todo episodio denominado “cisne negro” (imprevisto y de consecuencias de alto impacto), las cosas no volverán a ser como eran antes. La inestabilidad macroeconómica de Argentina de los últimos setenta años confirma y profundiza el entorno VICA+F ya anunciado, lo cual no impide (y quizá hace más imperioso) que las empresas y organizaciones con o sin fines de lucro se adapten de distintas formas y velocidades al cambio de era. Este trabajo investiga el impacto del cambio de época en las nuevas formas de organización y gestión en las grandes empresas y PyMES que operan en Argentina (2015-2019) y dedica un capítulo a las lecciones de la pandemia y la guerra global. La consultora internacional Mc.Kinsey (2022) propone que la pospandemia ha dado inicio a una nueva era en los negocios y para la humanidad cuyo resumen compartimos en el capítulo 2 : Lecciones de la Pandemia. El investigador argentino Guillermo Oliveto (2022) plantea los nuevos desafíos de una “humanidad ampliada”. Lo cual delimita fronteras (visibles y alcanzables) y horizontes (invisibles e inalcanzables). La verdadera cuestión es cuanto y cómo integrar ambos mundos (analógico y digital) buscando una mayor EFICIENCIA (lograr más con menos) y CREACIÓN

DE VALOR (innovación) con dos certezas para tomar de referencia: lo único permanente es el cambio y la felicidad y el bienestar están más en el camino que el destino.

Peter Drucker (1987) anunció la llegada de una nueva era en la historia de la humanidad y los negocios denominándola “Era del Conocimiento”, la cual se ha transformado en un ecosistema (entramado de relaciones) que podemos denominar “*Ecosistema del Conocimiento y la Innovación*” (EDCI) con aceleración producida a partir de 1993 en que el protocolo IP y la red www se transforman en un sistema abierto, gratuito y global. Se trata de una transición del “sistema económico capitalista” (anunciado por Karl Marx en su célebre obra “El Capital (1867). En pleno desarrollo desde inicios del siglo XX, el foco del capitalismo era la búsqueda de la eficiencia a precio competitivo con un sistema económico de carácter transaccional. La red internet (1993) transformó el sistema anterior en un “ecosistema” (EDCI) de carácter relacional, con foco en la creación de valor a través de la gestión del conocimiento y la innovación (crear valor para el cliente o usuario o consumidor o ciudadano). El cambio de era o de época económica da lugar a un cambio de paradigma en el estilo de gestión de las organizaciones (*management*). Los viejos principios son reemplazados o adquieren nuevos significados. Los principios rectores de la denominada “Escuela de Administración clásica o científica” - planteados por Taylor (1911) y Fayol (1916) – siguen vigentes pero han sido impactados por una resignificación de carácter humanista, con alta tecnología montada sobre la plataforma internet. Para iluminar la cuestión podemos citar a autores como Zamagni (2013) y su “economía del bien común”, Felber (2014) y la “matriz del bien común”, Honeyman (2015) con su modelo de “empresas B” (*B corp*) y la “economía circular”, Senge (2005) proponiendo la organización que aprende (“la quinta disciplina”) y Hamel (2008) con la “gestión por competencias”.

Entre los años 2015-2017 investigamos el impacto del nuevo ecosistema EDCI y el grado de adaptación tanto en los principios de administración como en dimensiones de gestión en una muestra de 28 grandes empresas seleccionadas del ranking anual de la revista Mercado (2015) y en 82 empresas PyME seleccionadas entre los miembros de la organización de empresarios Vistage Argentina (comunidad de negocios con objetivo de mejora continua en su desarrollo personal y profesional, a la que este autor pertenece como expositor y miembro de grupo de empresarios).

Resumen de la investigación

La investigación en las grandes empresas dio como resultado que las corporaciones multinacionales tienen un avance promedio en modernización del 78%, mientras que las empresas grandes nacionales lo hacen en un 68%. Considerando el área de innovación, los principios de organización (5) registraron un avance del 68%, mientras que las dimensiones de gestión (8) han avanzado en un 75%, lo cual revela que las empresas avanzan más en herramientas de gestión que en estructura de organización. Las empresas PyME relevadas registraron un avance promedio del 55%, similar en organización y en gestión (el dueño suele ser el gestor principal de ambas dimensiones). La adaptación al nuevo ecosistema (EDCI) está en pleno proceso, con ventajas en la gran empresa multinacional, por sobre la gran empresa nacional y la empresa PyME. El capítulo 1 (Lecciones de la pandemia 2020-2022) actualizó y confirmó los aprendizajes y aceleración exponencial de las tendencias vigentes desde inicio del siglo XXI. La combinación de tecnología transaccional con humanismo relacional está dando lugar a una Administración 5.0 en pleno desarrollo.

Palabras clave Códigos JEL: B12, B2, M1, M100, M140

Ecosistema del Conocimiento y la Innovación. Administración científica. Administración humanista. Gestión. Organización. Innovación. Sostenibilidad. Sustentabilidad. Management en el siglo 21.

Desafío

Este trabajo de investigación y ensayo tiene un personaje principal que no es su autor. Es su lector. El escritor simplemente juega el rol de analizar, transmitir y compartir conocimientos con el objetivo principal de tender un puente entre el siglo XX y el siglo XXI. El objetivo principal es contribuir a entender mejor el cambio de época (independientemente de la edad, ideología y experiencia del lector). La pandemia denominada COVID19 en concurrencia con la primera guerra global ya mencionada (invasión de Rusia a Ucrania y sus graves consecuencias en los precios y las cadenas de abastecimiento de alimentos y energía a escala global han dado inicio a una nueva era que montada sobre la revolución de internet tensiona los valores y sistemas económicos tradicionales está en pleno desarrollo al momento de escribir estas líneas.

El punto de partida de este libro es el conocimiento científico desarrollado con espíritu crítico, ya que su base es la tesis del autor para el Doctorado en Administración de Negocios cursado en el Instituto Universitario ESEADE de Buenos Aires (2015-2018) con título obtenido en Noviembre 2021. Mantenemos todo lo posible las pautas de escritura de una tesis doctoral tratando de no perder su valor académico (cita de fuentes, diálogo entre los autores, investigación de las causas de los fenómenos y sus consecuencias, trabajo de campo con representación numérica de magnitudes, etc.), pero agregamos algunos párrafos que permiten “desencriptar” y hacer más amigable el lenguaje academicista de los trabajos científicos denominados “*papers*” y tesis doctorales. Asimismo se agregó la muestra de empresas Pyme no incluidas en la tesis doctoral porque el cuestionario no era exactamente el mismo que el de las empresas grandes (13 dimensiones). Estaba adaptado a un dueño o CEO de empresa que decide en forma directa (6 preguntas) . El resultado esperado es que sea de utilidad para la vida cotidiana del profesional, empresario, profesor, líder de opinión o ciudadano común interesado por gestionar el cambio y la innovación de cualquier tipo de organización, sin perder el rumbo ni morir en el intento.

El título del libro interpela al lector acerca de si está innovando lo suficiente... en línea con lo anunciado por Drucker (1969): “si no te interesa innovar no te preocupes, la competencia ya lo está haciendo por vos”... o peor aún “estás dispuesto a pagar el precio de desaparecer” (opción de este autor). En términos shakespereanos: “Innovar o desaparecer...esa es la cuestión”. La resistencia al cambio está en la naturaleza humana como también lo están la

creatividad y la innovación. La tensión entre ambas existe desde que el hombre es hombre. Desde que inventó la rueda y el fuego (Industria 1.0) buscando dominar la naturaleza, luego con el molino (Industria 2.0) buscó dominar el movimiento, luego con la máquina a vapor desarrolló la máquina que domina la fabricación (Industria 3.0), luego con las redes de electricidad se desarrolla la producción en masa y nace la gran empresa y corporación (industria 4.0), luego ya avanzado el siglo XX domina el procesamiento de datos con la computación y tecnología digital (Industria 5.0). Nace así el “Ecosistema del Conocimiento y la Innovación” EDCI.

El precio del cambio es el error... del que se puede y debe aprender y corrigiéndolo ...llegar a la innovación. *“Si no cometes errores no estás innovando lo suficiente”* (Steve Jobs). El error no es fracasar. Fracaso es no haberlo intentado. Es clave que el error dure poco... y sobre todo no se repita. Ha cambiado el paradigma de la administración. El rebelde del siglo XX era el que quería cambiar todo mientras que el rebelde del siglo XXI es el que resiste el cambio, ya sea por disfrutar una virtual “zona de confort” o por resistencia a ser agente de cambio. La investigación en 110 empresas en Argentina (2015-2017) encuestó a sus directores (empresas grandes) o dueños o gerente general (PyMES) sobre el grado de cambio e innovación que ha implementado en su organización. La investigación encontró que hay tres dimensiones de gestión cuya coordinación es la base de un cambio de era o cambio de época en pleno desarrollo a inicios del siglo XXI: CONOCIMIENTO (saber hacer), aplicado a la INNOVACION (crear valor) para lograr CERCANÍA DEL CLIENTE (exceder sus expectativas). Estas tres variables tienen una alta correlación entre sí y su operacionalización permitió confirmar la hipótesis planteada: medir el grado de avance en modernidad en cada una de ellas, diferenciándose las empresas nacionales (14) de las multinacionales (14), así como encontrar indicadores para medirlas y gestionarlas adecuadamente. Se confirmó que en el período 2015-2017 está en pleno desarrollo la transición de un sistema económico de carácter transaccional (basado en la eficiencia y con foco en el precio cuyos factores de éxito eran principalmente el Capital y Trabajo), hacia un ecosistema (EDCI) de carácter relacional.

La investigación arrojó resultados claros: hay un cambio de paradigma y hay un proceso de adaptación en marcha. Las empresas grandes multinacionales registran un avance del 75% y las nacionales grandes en un 68%. Con menor avance en los principios de organización (68%) que en las dimensiones de gestión (75%), lo cual demuestra que la estructura organizacional conspira contra la voluntad de innovar y de posmodernidad.

En las PyME el grado de avance dio 54%, por igual en organización y en gestión. Suena razonable ya que el dueño y el gerenciador son la misma persona o están muy cerca. El siglo XXI nos interpela y exige prepararnos para adquirir la disciplina del cambio como rutina, el desaprendizaje y reaprendizaje como método excluyente de la creatividad e innovación. Con el objetivo de crear valor como única forma de asegurar crecimiento y supervivencia en todas nuestras actividades: negocios, profesión liberal, comercio, industria, servicios y vida privada familiar, amistades. Estamos más conectados pero no necesariamente más comunicados. Este libro pretende colaborar - en tiempos de desaparición de distancias físicas - a atenuar o eliminar las barreras mentales. Las más difíciles de evitar por ser invisibles, culturales.

Suerte en el intento!

Recordando que la suerte no es un Don divino. Para tenerla hay que estar ahí cuando llega.

Fernando Jorge Brom

fernandobrom@gmail.com

Consultor y capacitador de empresas. Profesor de posgrados en varias universidades en Argentina y el exterior.

Licenciado en Administración de Empresas (UCA)

Magister en Relaciones Internacionales (UB)

Doctor en Administración de Negocios (ESEADE)

Posgrados en Planeamiento Estratégico (MIT) y Marketing estratégico (Stanford)

Agradecimientos

Al Dr. Daniel Delgado, director de esta investigación para su presentación en el Doctorado en Administración de Negocios, por su paciencia y sabiduría.

A ESEADE, sus profesores y autoridades por su disposición a la investigación

A mi familia, especialmente mi esposa Claudia y mis hijos Federico, María Helena y Juan Ignacio y sus familias por su acompañamiento y "aguante" con mucho amor y alegría.

A EDICONy sus autoridades por su tarea de difusión de nuevos conocimientos en nuestra profesión y por la confianza en mi aporte al conocimiento en nuestra profesión con la publicación de este mi segundo libro.

A mi amigo Jaime Feeney por su lectura previa a esta publicación y sus elogios excesivos pero dignos de nuestra amistad. Valoré mucho sus recomendaciones en 4 focos:

- *La mirada evolutiva-histórica del capitalismo (Marx) hacia el ecosistema EDCI del siglo XXI (Drucker, Zamagni)*
- *La importancia de la innovación como disciplina permanente y sistemática*
- *La conveniencia de alinear el estilo de organización con las dimensiones de gestión*
- *El rol crítico de los 4 actores fundamentales. Estado, Mercado, Sociedad Civil y Universidad.*

Metodología de la investigación

Las empresas grandes fueron seleccionadas teniendo en cuenta el ranking de la Revista Mercado (2015) denominado “las 1000 que más venden en Argentina”, con una muestra de conveniencia condicionada a contar con acceso a su alta dirección. Para evitar sesgos pro-innovación se excluyeron las empresas de alta tecnología (por su alta dependencia del desarrollo de conocimiento e innovación). El trabajo de campo es de carácter descriptivo y realizado con cuestionario cuali-cuantitativo. Se investigó entre los años 2015 – 2019 en 28 empresas instaladas en Argentina (14 de capitales nacionales y 14 de origen multinacional) entrevistando a sus directores ejecutivos, gerentes generales, presidente o accionista principal. Se les preguntó sobre los cambios implementados en cada una de las dimensiones bajo estudio. Se las operacionalizó con preguntas que sirven para calificar en una escala de 1 a 4 en cuanto a grado de adaptación a las nuevas realidades del ecosistema sobre plataforma digital. La utilidad del estudio es que combina el estudio de la teoría y conceptos de los principales autores en cada área, relacionándolos con casos reales contados por sus actores principales, con ejemplos concretos de sus afirmaciones y documentación a través de triangulación con hechos comprobados. Finalmente se discuten los resultados a la luz de más de 40 autores seleccionados y cuatro fuentes secundarias de investigación: la Encuesta Nacional de Investigación y Desarrollo (MinCyT:2015), una encuesta ad-hoc sobre el “Proceso de innovación de gestión en la empresa argentina” publicado por la Revista Mercado en alianza con Olivia Consultores (2018), la Encuesta de Responsabilidad Social Empresaria realizada a 100 CEO’s a cargo de la organización ComunicaRSE (2015) y la investigación “Argenconomics 2020” sobre la Economía del Conocimiento (Argencon 2020).

La investigación en las empresas PyME surgió del trabajo del autor como capacitador de empresarios de la comunidad empresaria Vistage Argentina de la que el autor es miembro desde el año 2014. Se trata de empresarios comprometidos con la mejora continua, en su gran mayoría gerente general y dueño o accionista principal. Sobre alrededor de 50 capacitaciones realizadas se consultó a 320 empresarios. Contestaron el formulario completo 82 (aprox. 25%). No se trata de una cantidad de empresas que asegure significación estadística como para proyectar su resultado a todo el mundo PyME (además de representar empresarios con inquietud extrema de cambio y mejora). Sin embargo aporta opiniones e indicadores acerca de la forma en que están organizados y gestionan el cambio y la innovación. El cuestionario que se empleó con esta muestra tuvo mayor simplicidad (solo 6 preguntas en dos campos con 3 preguntas en cada uno : organización y gestión del cambio y la innovación. El resultado es el grado de avance que experimentan frente a los desafíos del ecosistema del siglo XXI sobre plataforma digital los 3 tipos de empresarios entrevistados: grande nacional, grande multinacional y PyME nacional.

Objetivo General.

El objetivo general de esta investigación es verificar y medir el impacto de los cambios en la gestión del conocimiento y la gestión de la innovación con foco en la creación de valor para el cliente y el consumidor) producidos por el impacto del ecosistema EDCI* en las grandes empresas y PYMEs de Argentina (2015-2019). Se agregó para este libro el impacto de la pandemia (COVID19) y la primera guerra global (invasión de Rusia a Ucrania 2022).

** EDCI: Denominación para el “Ecosistema del Conocimiento y la innovación” anunciado por Drucker (1987) como “Sociedad del Conocimiento”. La revolución digital y la plataforma internet (www) con acceso libre, gratuito y global (1993) aceleró en forma exponencial su alto impacto en todo el campo de acción humano, incluida la administración de empresas.*

Hipótesis principal:

Original

Las grandes empresas y PyME en Argentina (2015-2017) están implementado cambios en sus formas de organización y herramientas de gestión por adaptación al cambio de era del “Ecosistema del Conocimiento y la Innovación” (EDCI) con foco en la generación de conocimiento, gestión del cambio y la innovación buscando cercanía del cliente.

Agregado (lecciones de la pandemia):

Se agrega un capítulo (Capítulo 1) sobre las lecciones aprendidas entre 2020-2022 por impacto de la cuarentena en las variables investigadas.

Las sub -hipótesis específicas son:

1. Los principios de la administración clásica o científica (Taylor y Fayol) están siendo resignificados a la luz de las nuevas realidades del siglo 21.
2. Las herramientas de gestión de organizaciones /empresas están siendo adaptadas al ecosistema EDCI
3. El nuevo ecosistema EDCI es de carácter relacional con foco en la cercanía del cliente y el consumidor / usuario.

Capítulo 1. Lecciones de la pandemia (2020-2022) y la 1ra. Guerra Global (2022 - ...)

1.1 Impacto de la pandemia (2020-2022)

El cambio de era que significó el desarrollo del ecosistema EDCI (1993) ha provocado una aceleración exponencial en sus tendencias debido a las restricciones impuestas por la pandemia del COVID 19 (2020-2021) y el fuerte impacto de la primera guerra Global provocado por la invasión de Rusia a Ucrania en dos etapas: Crimea (2014) y Donbas y regiones del oeste (2020). Las evidencias más visibles de la globalidad de esta guerra son el quiebre de las cadenas de valor (industriales, comerciales y cadenas logísticas globales.) y el abrupto alza del precio de los denominados commodities (alimentos y energía principalmente). El historiador israelí Yuval Arari (2018) es uno de los lectores más profundos de un futuro que ya llegó. Antes de la pandemia, en sus charlas con Google le preguntaron si era alarmista o pesimista sobre el futuro y respondió que el no pronosticaba el futuro. “Mi objetivo es que se eviten los peores escenarios. Las cosas maravillosas son de los científicos. Los historiadores o sociólogos se encargan de alertar lo malo”. En la pospandemia sus hallazgos y recomendaciones confrontaban la digitalización forzada de todos los humanos del planeta con la esencia humana y relacional de la esencia humana. Se preguntaba Harari: ¿Seríamos hombres máquina o seres humanos buscando relacionarnos de cualquier forma (virtual o presencial)? Entrevistado por el periodista Oppenheimer para CNN respondió que el mundo no será totalmente diferente, ya que la naturaleza humana es mucho más fuerte que este o cualquier otro virus porque el abrazo, el beso, el encuentro y el contacto directo forman parte indisoluble de la naturaleza humana.

Con una visión crítica del capitalismo en el siglo XXI y culpando al Estado moderno por apartarse de su rol de promotor proactivo de la innovación, la catedrática de economía Mariana Mazzucato (2022) manifiesta que la crisis del COVID 19 dejó al descubierto cuatro grandes carencias en el ecosistema EDCI del siglo XXI: 1. Falta de capacidad de abordar emergencias como fue el COVID 19 2. La brecha digital y de conectividad entre los segmentos sociales 3. El déficit ecoambiental por falta de implementación de economías verdes 4. Desigualdades sociales. Propone Mazzucato (2022:77) que el Pacto Verde Europeo (UE 2019) funcione como brújula y motor de la baja de la contaminación con acuerdos marco entre todos los gobiernos para lograr para el año 2050 cero emisiones de carbono, economía circular y respeto por la biodiversidad. Guillermo Oliveto (2022) plantea con una visión menos estado-céntrica optar por nuevas alternativas y hojas de ruta en un nuevo mundo que no cuenta con mapas seguros y menos aún pospandemia, Sus preguntas básicas son: ¿Cómo quedará la sociedad después del

shock? ¿La tecnología que nos ayudó a sobrevivir puede cobrarnos un precio demasiado alto? ¿El consumo se volvió un ansiolítico? ¿Qué tan preparados estamos para comprender la complejidad de esta Humanidad ampliada, que es física y digital a la vez?

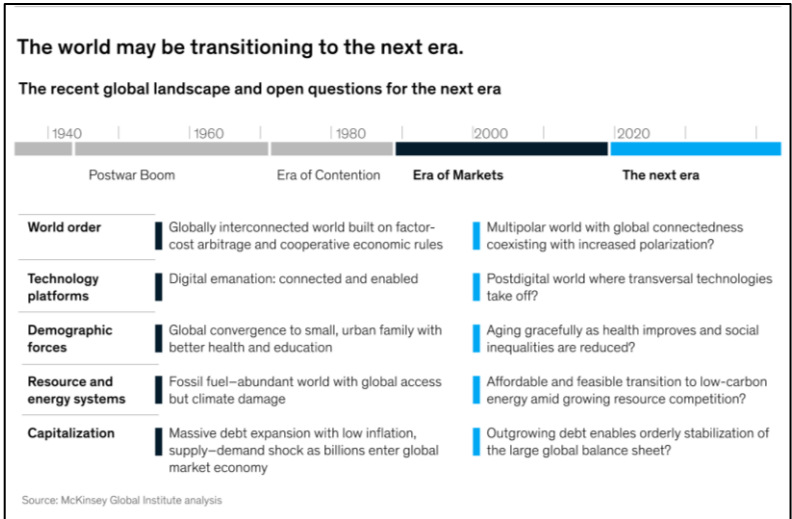
Oliveto (2022) aporta datos, certezas e incertidumbres. El reporte anual “Digital 2022”, publicado en conjunto por la agencia creativa We Are Social –especializada en redes sociales– y la plataforma tecnológica Hootsuite –líder mundial en la gestión de redes–, articula información de múltiples fuentes reconocidas, como GWI, Statista y más. “Allí se nos informa que hoy el 62,5% de la población mundial está conectada a Internet. Son 4950 millones de personas que se conectan unas siete horas al día en promedio. La velocidad y el vértigo nos hacen perder perspectiva. Tendemos a suponer que siempre fue así. No es cierto. En el año 2000, apenas dos décadas atrás, solo el 6% de la población global accedía a la web –360 millones de personas–. Hoy el 50% de los habitantes del planeta está conectado a internet todo el día a través de un celular.” (Oliveto 2022:24). Buscando focalizar en lo que podemos hacer Oliveto propone que es inútil discutir si este mundo es mejor o peor que el que teníamos antes. Es más útil y operativo intentar comprender de qué está hecho, cómo se estructuran sus mecanismos, y desarrollar habilidades para poder operar en él. Citando al ensayista italiano Alessandro Baricco (2018) el desafío es que “el “mundo” –territorial, físico, analógico– está hoy entrelazado con un nuevo “ultramundo” –digital, virtual– de tal modo que resultan indistinguibles el uno del otro. Ambos constituyen una única nueva cosa, que no es lo uno o lo otro, sino la fusión de ambos.” (Oliveto 2020: 22). La discusión permanente está entre el orden de magnitudes de ambos mundos , si se busca mayor humanidad y felicidad, o por lo menos “bienestar ampliado”.

La consultora internacional Mc. Kinsey (2022) publicó una investigación que postula el inicio de una nueva era: “Las turbulencias económicas y políticas actuales podrían presagiar el comienzo de una nueva era estructuralmente muy diferente con una nueva narrativa de progreso. Los últimos dos años y medio han sido extraordinarios. Lo que estamos viendo es seguramente más que la progresión de otro ciclo económico. La desconcertante combinación de una pandemia mundial agravada por la escasez de energía, la rápida inflación y las tensiones geopolíticas en ebullición hace que la gente se pregunte qué certezas quedan. Los eventos de hoy podrían incluso sentirse como un grupo de terremotos que está remodelando nuestro mundo”. Los terremotos similares fueron la Segunda Guerra Mundial (1944-1946), la crisis del petróleo (1971-1973) y la disolución de la Unión Soviética (1989-1946). Cada uno de ellos

cambió el panorama global por la liberación repentina de poderosas fuerzas subyacentes acumuladas alrededor de una línea de falla a lo largo del tiempo, Para Mc. Kinsey Global Institute ,con perspectiva histórica tectónica estructural, cada uno de ellos marcó el comienzo de tres etapas: el auge de la posguerra (1944-1971), la era de la contienda (1971-1989) y la era de los mercados (1989-2019), cada una con cinco dominios.

Cuadro 1

En la cúspide de una nueva era pospandemia (COVID 19)



Fuente: Mc. Kinsey Global Institute. Informe de discusión - Octubre 2022
Chris Bradley , Jeongmin Seong , Sven Smit y Jonathan Woetzel
www.mc.kinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/on-the-cusp-of-a-new-era/

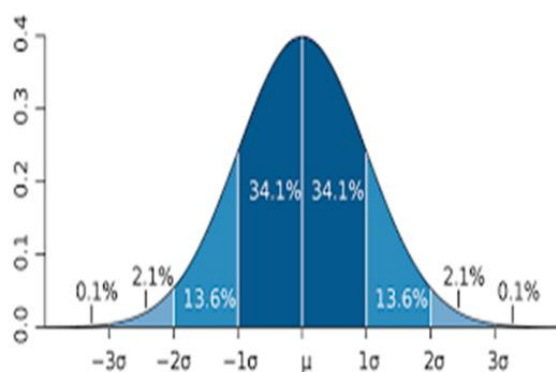
1.2 Resistencia al cambio y la nueva a-normalidad

La resistencia al cambio se traduce en ver la realidad con el prisma de normalidad, y toda normalización de la realidad se transforma en enemiga potencial de la innovación, y mucho más si ésta es disruptiva. Acostumbrarse a una realidad “normalizada” significa habitar zonas de confort y corroborar que “el cerebro prefiere errores conocidos a la incertidumbre de errores por conocer”, simplemente porque está configurado-cableado con un mecanismo inconsciente para evitar las situaciones de estrés o riesgo. Un ejemplo en este sentido es el tema de la

movilidad en el siglo XXI. El cambio de paradigma en movilidad es migrar del deseo de posesión (propiedad) de un automóvil optando por la contratación de un servicio de movilidad de x horas mensuales con una determinada marca (usufructo), como ya se está dando en las principales ciudades del mundo. Lo mismo sucede con la revolución de poseer una propiedad vacacional versus el alquiler de una propiedad vacacional o por viaje según conveniencia de lugar y tiempo (Airbnb o plataformas similares). El cambio de paradigma implica una re-identificación de problemas y reconstruir propuestas de valor, determinando una nueva normalidad distinta de la anterior y con cambios por enfrentar. Hay quienes buscan una “nueva normalidad” teniendo en mente la clásica curva de Gauss que determinaba un orden de variabilidad bajo parámetros previsibles: un 68% en el rango mas frecuente, 28% en el segundo rango y un 4% en los casos más infrecuentes. En su versión más práctica la regla del 80-20. Esta distribución de frecuencias se transformó durante décadas en una “zona de confort” enemiga del cambio.

Cuadro 2

Curva normal de frecuencias (Curva de Gauss)



Fuente: <https://www.google.com/search?q=curva+de+gauss>

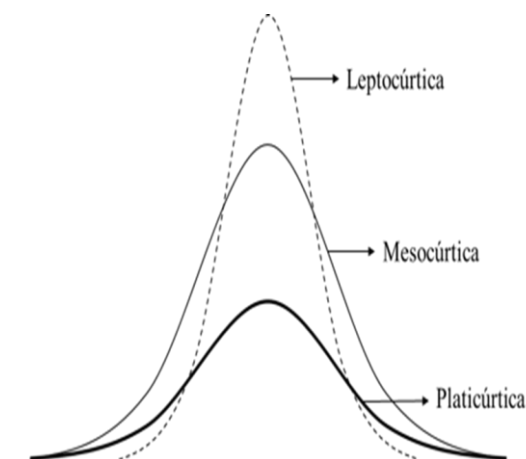
La nueva anormalidad

Considerando que la innovación disruptiva tiene un gran enemigo en la “búsqueda de normalidad”, debemos aceptar con flexibilidad y resiliencia que las nuevas realidades pos-pandemia han llegado con múltiples anormalidades de difícil adaptación a la curva normal clásica. Por lo que este autor recomienda hablar de “nuevas a-normalidades”, en las cuales la

curva de distribución de frecuencias adopta nuevas formas con múltiples características, según sea la industria, país, empresa y marcas involucradas. La “curtosis” (del griego curva) es el parámetro estadístico que sirve para caracterizar la distribución de probabilidad de una variable aleatoria. Indica el grado de concentración de los valores alrededor de la medida central. La clásica curva leptocúrtica puede dar lugar a curvas mesocúrticas (con nuevas geometrías y formas y 50% fde casos fuera de la normalidad) o platocúrticas (con una mayor cantidad de consumidores, ciudadanos, clientes actuales o potenciales, etc. fuera del eje del sistema normal clásico conocido como curva de Gauss)

Cuadro 3

Formas de curvas normales: curtosis



Fuente: <https://www.google.com/search?q=curva+de+gauss>

1.3 Administración 5.0: cambios en valores y competencias

Marketing 5.0: Mas allá del marketing digital

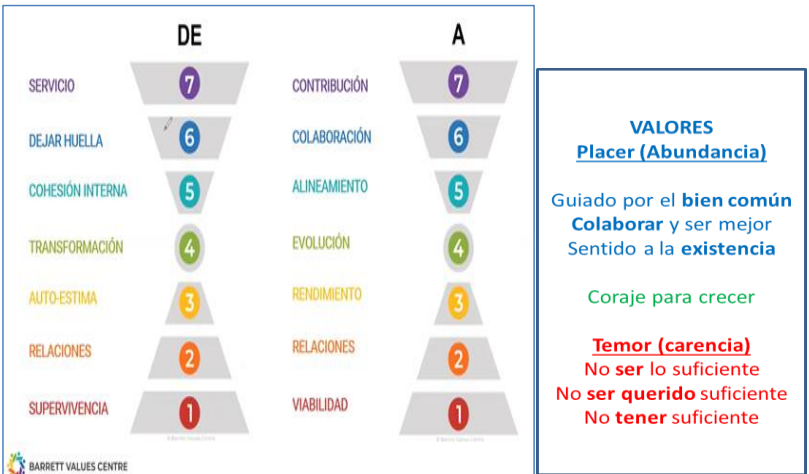
Con este título, el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Buenos Aires (Octubre 2022) realizó el primer Congreso de Marketing Internacional. Focalizado en que pospandemia el mundo experimenta una sociedad hiperconectada por nuevas tecnologías, su Director Ejecutivo el Dr. Catalino Nuñez planteó que la clave del Marketing 5.0 es transformar la clásica imagen de “promover consumo” en “crear y compartir valor a través de la red de redes (internet)”, aprendiendo a vivir en modo beta, con experimentación permanente. Analizando la

línea de tiempo del management y del marketing se distinguen 5 momentos. Para la versión 1.0 el foco en el producto y la producción (tangible), el 2.0 con foco en el cliente y el consumidor, el 3.0 focalizado en la persona/ser humano, el 4.0 focalizado las herramientas de transformación tecnológica y finalmente el 5.0 combinando tecnología con humanismo en un entorno relacional. Ej. Las acciones de marketing aplicando geolocalización dirigida a cada producto, cada marca y cada consumidor en el área en que vive y trabaja.

La esencia del management 5.0 es la hiperconectividad con inteligencia artificial y diseño correcto de la experiencia a lo largo del “Viaje del cliente” (puntos de satisfacción y puntos de insatisfacción) con una adecuada gestión en cuatro dimensiones: 1. Funcional (necesidad) 2. Económica (precio) 3. Emocional (sensaciones) y 4. Aspiracional (deseo). Como síntesis de esta jornada el éxito de esta “administración humanista” es un adecuado equilibrio entre las 5 V del Big Data (volumen, variedad, velocidad, veracidad y valor asociado) y las 4 reglas para enamorar al cliente (empatía, contar una historia excepcional, excelencia en la ejecución y trabajo en equipo). Como ejemplo de estos nuevos modelos relacionales de gestión de negocio, una de las empresas multinacionales investigadas (líder global en bebidas sin alcohol con una de las marcas más valiosas) transformó las clásicas 4 P de Mc. Carthy (1960) de carácter eminentemente transaccional en un valor relacional y humanista: Producto en Servicio, Plaza en Acceso, Precio en Valor y Publicidad en Experiencia memorable. La aplicación del triple balance (económico, social y ambiental) está en esta línea.

En línea con este humanismo, el campo de los valores personales pospandemia es enfocado por el Barret Values Center (BVC), un reconocido centro de investigación y consultoría que adaptó la metodología de valores de la denominada Pirámide de Maslow (1947) del siglo XX al modelo de ecosistema digital del siglo XXI. Su mayor aporte es una apertura de mayor cantidad de niveles en el plano superior, en los cuales el objetivo perseguido es el placer (abundancia), diferenciándolos de los niveles inferiores, en los cuales el objetivo perseguido es evitar la carencia (temor). BVC (2020) presentó pospandemia – cuarentena una adaptación por evolución de los clásicos valores encontrando nuevos significados que reflejan los aprendizajes evidenciados con posterioridad al impacto de la pandemia. En casi todos los casos se trata de un espíritu más colaborativo o menos egoísta.

Cuadro Nro.3 Valores de Barret (actualizado 2020 por evolución (pos COVID19)

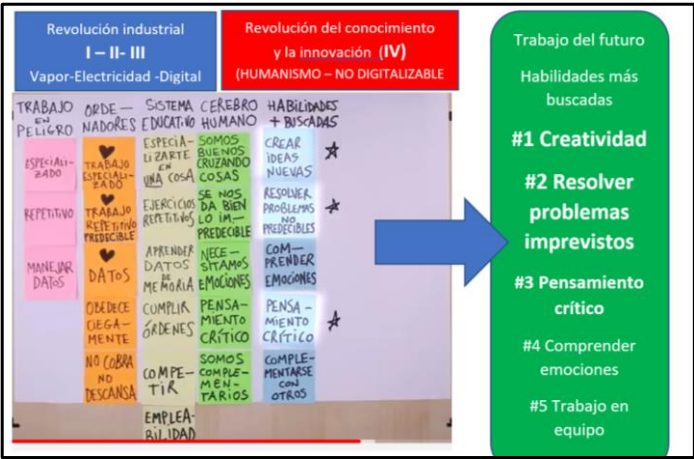


Fuente: youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=DGfhCOd5ENo>

Uno de los grandes desafíos del cambio de época en forma disruptiva causado por la pandemia COVID 19 ha sido como lograr empleabilidad en forma rápida y efectiva con nuevos trabajos desconocidos y por crearse. La fundación española COTEC (2019) ha realizado un estudio historiográfico acerca del trabajo y las cualidades más buscadas. Preocupada por la mejora continua de las respuestas sociales a los grandes desafíos COTEC realizó una investigación acerca de cuáles eran las habilidades más buscadas por los denominados “cazadores de talentos” de España (2019).

El ranking en orden de importancia resultó **#1 Creatividad** **#2 Resolver problemas imprevistos** **#3 Pensamiento crítico** **#4** Comprender emociones y **#5** Trabajo en equipo. Las destacadas en negrita son las de mayor importancia. El cuadro que sigue muestra claramente el cambio de épocas:

Cuadro 5
Habilidades del pasado, del presente y del futuro



Fuente: Fundación COTEC para la innovación (#miempleoni futuro)

El gran desafío es averiguar cómo responder al momento actual y modelar con audacia el futuro deseado y qué hay que hacer hoy para llegar a él (prospectiva). Las secuelas de la crisis del petróleo de los 70’s en el siglo pasado comparten características que resuenan hoy como son: el regreso de la inflación, la suba de las tasas de interés a dos dígitos, una afirmación geopolítica multipolar, competencia por los recursos y la desaceleración de la productividad en Occidente. En aquella crisis el retorno de la estabilidad requirió inversión en independencia energética por parte de los países que no pertenecen a la OPEP incluido el largo viaje que llegó hasta la energía obtenida por esquistos (fracking) (versión local de vaca muerta) logrado con una fuerte voluntad política, personificada por Ronald Reagan, Margaret Thatcher y Deng Xiaoping. Se pregunta el Mc Kinsey Global Institute: “El mundo de hoy está mucho más entrelazado globalmente, apalancado financieramente y con restricciones de carbono. Esta vez, ¿podemos hacerlo mejor y escribir una nueva narrativa de progreso más rápidamente?” La crisis financiera asiática en 1997, la quiebra de las puntocom en 2000 y la crisis financiera mundial en 2008 fueron hitos fundamentales del lado de la demanda. La gran dificultad de la crisis del año 2022 es que se da más del lado de la oferta, es más física que psicológica, en el contexto de un panorama geopolítico cambiante. Sospechan los autores que la mayoría de nuestros lectores, nuestras vidas profesionales se han desarrollado en un panorama global claro y consistente, uno

en el que tal vez hemos incorporado muchas suposiciones y creencias implícitas sobre cómo funciona el mundo, que ahora están bajo desafío directo. Este trabajo diferencia ambos mundos en forma significativa. El mundo de los 90's tenía una brecha mayor entre los mundos desarrollado y en desarrollo: las poblaciones pobres eran mas pobres en energía, educación y recursos de conexión e información, con más personas viviendo en áreas rurales y lejos de los mercados y el capital global. La globalización ocasionó un rápido crecimiento para miles de millones de personas llegando a un mundo actual que es mejor en términos generales pero con más desequilibrios visibles y de difícil resolución. La tendencia hacia la multipolaridad ya no es como en el siglo anterior. Se observan realineamientos en grupos regionales e ideológicamente alineados, con un alta bipolarización que lleva a la pregunta sobre política internacional: *¿Con qué eficacia se adaptarán las instituciones y los líderes globales y locales a este orden mundial diferente y le darán forma?* Las plataformas tecnológicas, la digitalización y la conectividad pueden contribuir a la solución pero también es evidente que están cerca de la saturación. Una nueva oleada de progreso viene de la mano de la inteligencia artificial (IA) y la bioingeniería. Queda latente la pregunta *¿Cómo interactuarán la tecnología, las instituciones y la geopolítica?*

Señala el estudio de Mc.Kinsey (2022) que en la demografía hay 3 grandes desafíos de adaptación: 1. un mundo joven evolucionando hacia un mundo urbano envejecido 2. la era de las enfermedades transmisibles que puede dar paso a una era de enfermedades no transmisibles, 3. La desigualdad dentro de los países puede desafiar cada vez más el tejido social. Sin embargo las interrupciones geopolíticas y las crisis energéticas y de alimentos quitan foco al pensamiento de largo plazo. Agregan tensiones adicionales los siguientes factores: el mundo financiero y el capital globalizado, la tendencia a largo plazo hacia economías “financierizadas” (con excesos de capital disponible para inversiones especulativas), las tasas de crecimiento económico magras o negativas, el apalancamiento y crédito crecientes para inversiones hostiles. Lo expresa de la siguiente manera: “El siglo de la OCDE [Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico], con su curso y velocidad actuales, dará paso al siglo asiático. *¿Encontraremos el próximo motor de productividad para impulsar el crecimiento? ¿Se revertirá el ascenso y ascenso del balance global?* Mc. Kinsey plantea al final del artículo dos grandes preguntas: *¿Cómo navegará el mundo por un camino asequible, resiliente y factible hacia la estabilidad climática? ¿Qué dinámica se desarrollará entre los que tienen recursos críticos y los que no?* El cierre del artículo es en clave realista-optimista. “El punto de vista actual puede invitar al pesimismo. Sin embargo, a través de todos los altibajos del mundo, el progreso ha avanzado y

realizado milagros. Nuestros tiempos exigen acción, pero la historia también ofrece una gran esperanza.”

1.4 Impacto de la pandemia (2020-2022) en la variables investigadas

El ecosistema EDCI en desarrollo desde 1993 y su aceleración exponencial en el año 2022 (pos pandemia COVID 19) ha causado y sigue causando alto impacto en los hábitos personales, sociales, profesionales y laborales, así como en las variables investigadas y operacionalizadas en las empresas seleccionadas. Las consecuencias económicas inmediatas fueron determinantes de la necesidad de implementar medidas para la supervivencia. Podemos citar como consecuencias económicas más graves : **Corte de cadena de pagos** (cheques devueltos por corte de clearing bancario), **Caida generalizada del consumo** (excepto sobrestockeo de alimentos por parte de los consumidores sumado a un alto impacto en negocios como entretenimiento – restauración – shoppings – cafetería – textil – calzado), **Corte en las cadenas de abastecimiento**, **Faltantes de insumos industriales y ausencia de empleados** (implementación de burbujas), **Vencimiento de impuestos y servicios** (impagables) y **Estado obligado a emitir y subsidiar** a los sectores medios y bajos de la economía. Las medidas inmediatas para remediar los perjuicios y/o sobrevivir fueron como ejemplo: **todo a distancia** (teletodo: tele-trabajo, tele-estudio, tele-consultoría), **entrega a domicilio** (*delivery*), **retiro del comercio** (*take away*), con consecuencias forzadas como **banca electrónica forzada** (*homebanking*), **bancarización forzada sin pago en efectivo** (formalización de la economía), **más control estatal**, etc.

La consultora Kantar World Panel realiza desde 1998 en forma anual el estudio BRANDZ, una investigación y ranking de las marcas más valiosas midiendo 522 categorías de productos en 51 mercados y más de 4 millones de entrevistas que finalmente determinan el valor las marcas investigadas según su valor financiero multiplicado por su habilidad de generar una prima de precio versus sus competidores. El BRANDZ 2022 resulta una buena medida de la efectividad que las principales marcas del mundo tuvieron para adaptarse a los efectos de la pandemia COVID19 considerando dos factores: por aplicación de conocimiento y tener una “visión transformacional” con proyección a 10 y 20 años, así como por tener capacidad de respuesta a sucesos inesperados con gran innovación y alto foco en la satisfacción de clientes y toda la cadena de valor. Esto significa “contar con una clara identificación de oportunidades de crecimiento en una era de disrupciones en cascada” lo cual significa una gran adaptación a los efectos de la pandemia, con mayor resiliencia y salida mas rápida de la crisis. Las cuatro

primeras marcas del ranking global en valor marcario (en usd billones) y su respectivo crecimiento versus año anterior (en %) claramente indica su adaptación en conocimiento e innovación con foco en agregar valor para el cliente:

- #1 Apple 947 bn (+79%) incluye plataforma streaming (785 millones de suscriptores. Primera plataforma en ganar un Premio Oscar (CODE)
- #2 Google 819 bn (+42%) nuevos servicios en medios y entretenimiento
- #3 Amazon 705 bn (+64%) incluye plataforma de streaming Amazon plus
- #4 Microsoft 611 bn (+49%)

Para Kantar (2022) la gran disrupción prepandemia (2010) se podía representar por el marketing a Millenials o generación Y (nativos entre 1980 y 1990) caracterizado por el imperativo visual de Instagram (fotos estáticas). En la pospandemia (2020 en adelante) la denominada generación Z (año 2000 en adelante) se caracteriza por el imperativo kinético de Tik Tok (videos autogenerados) y la plataforma de conferencias zoom. Las nuevas tendencias que definen nuevos mercados tienen 3 características básicas: 1. Medios y Entretenimiento 2. Soluciones para los negocios 3. Provisión de tecnología. Con 3 valores críticos: 1. Tener propósito, 2. Estar diferenciado y 3. Ser relevante. La digitalización de prácticamente toda la actividad humana (social, educativa, salud, profesional y laboral) es algo que ya ha llegado para quedarse. Y por ella, la transformación organizacional y de las dimensiones de gestión está en pleno desarrollo. Veamos ejemplos en cada caso con mi agradecimiento por los ejemplos aportados por parte de los cursantes de la Maestría en Gestión de la Innovación (MAEGI) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, cohorte 2022, los cuales participaron de dos materias en las cuales tengo el honor de ser responsable de su dictado: Modelos para gestión de la Innovación y Gestión Estratégica de la Organización Innovadora.

Impacto en los Principios de Administración

1. Organización

- La cuarentena del COVID 19 aceleró la transición de los organigramas piramidales a rediales (aplanados). La organización tipo DAO (Organización Autónoma Descentralizada) está en pleno desarrollo con vacíos legales que impiden su adopción generalizada, sobre todo en grandes corporaciones.

- El trabajo a distancia se convirtió en muchos casos en teletrabajo permanente y sin fronteras nacionales o internacionales. Esto ocasionó que muchas organizaciones liberen definitivamente espacios físicos alquilados o de su propiedad con consiguiente oportunidad de revisión de tareas y ahorro de costos. Ej. instituciones financieras principalmente con un gran salto en su digitalización
- Las plataformas ecosistémicas colaborativas están teniendo una aceleración exponencial de la mano de nuevas tecnologías como “**blockchain**”.

2. Dirección

- El aislamiento forzoso de la pandemia tuvo impactos psicológicos importantes, lo cual puso en funcionamiento la necesidad de liderazgo inspirador (coacheo y mentoreo) para que la distancia física no tuviera alto impacto negativo y desmotivación.
- Se formaron “burbujas” de compañeros de trabajo con presentismo secuenciado en frecuencias semanales lo cual obligó a revisar y adaptar las costumbres de dirección vertical y unívoca.

3. Presupuestación

- La costumbre de presupuestar proyectando los datos del pasado al futuro ya no es viable en tiempos de disrupción, con nuevos problemas y oportunidades por conocer. Esto ocasiona la necesidad de recurrir a técnicas prospectivas, diseñando el futuro deseado y planteando los pasos del presente para llegar a él.
- Ej. Presupuestos flexibles con planes de contingencia creativos y disruptivos (el denominado “plan B” y quizá C y D).

4. Coordinación

- El aislamiento obligatorio cambió las reglas de juego de la coordinación. Los nuevos equipos forzados por la pandemia requirieron nuevas formas de enlace de equipos multidisciplinarios aislados con encuentros virtuales o presenciales a medida de cada organización, empresa y sector.
- Se requirió mucha flexibilidad y resiliencia, dos competencias que han aumentado su carácter crítico en forma significativa.

- Los clásicos silos funcionales dan lugar a equipos multidisciplinarios en casi todas las empresas y organizaciones.

5. Control

- El empoderamiento forzoso del personal probablemente haya sido el mayor impacto de la pandemia. Sin hoja de ruta y con necesidad de diagramar nuevos procesos, todos los niveles tuvieron que practicar una adaptación a delegación de poder en tiempo real y sin red.
- Aprendizaje por ensayo y error permanente con control más relajado (la ficha horaria deja de ser protagonista principal flexibilizada por jefes y supervisores menos estrictos.
- Uno de los mayores hallazgos fue que mucha gente opina que trabaja hoy mas que antes, a pesar de su menor presencialidad. El ahorro de tiempo de viaje (al y del trabajo) ha dado mayor tiempo de trabajo efectivo.

Impacto en las Herramientas de Gestión

Foco interno: Sostenibilidad

6. Gestión del Conocimiento

- La pandemia forzó a buscar en forma simultánea nuevas tecnologías y nuevos saberes en forma simultánea y urgente rompiendo barreras y fronteras mentales transformándolas en horizontes móviles. Ejemplos de ello son programas de capacitación in company con consultores y universidades con contenido ad-hoc (específico)
- La integración de saberes y tecnologías es la nueva regla de juego que pospandemia ha llegado para quedarse no como opción sino como necesidad para supervivencia en muchos casos. La necesidad de desaprender y reaprender en tiempo real llevó a algunas empresas a lanzar nuevas líneas de productos vinculados a la salud y el bienestar. Ej, Unilever Argentina lanzó líneas de productos de sanitización con base en alcohol en tiempo record (100 dias). Ford Motor desarrolló una línea de respiradores para los casos extremos de COVID19.

7. Gestión del Talento

- El “trabajo desde casa” que no alcanzaba al 5% prepandemia se transformó gradualmente en “trabajo desde cualquier lugar”. Más que un cambio de reglas se trata de un cambio de juego (Melamed 2022) que afecta sistémicamente a toda la empresa y origina un cambio cultural. Ir a la oficina ya no es una obligación sino un viaje con propósito superior al cumplir horario: reunión de equipo, interacción con un cliente, reunión de innovación, etc.
- Contar con capital humano motivado resultó crítico en la emergencia de la pandemia ya que se debió capacitar en tiempo real para poder adaptar la organización a las nuevas realidades de los mercados y los clientes. El resultado buscado es lograr alto compromiso (*engagement*) con hiperflexibilidad con talento ubicado en cualquier lugar del país o mundo.
- En algunos casos sirvió para descubrir talentos desconocidos y poder premiar a quienes demostraron ser “agentes de cambio”, así como en otros sirvió para reconocer la insuficiente motivación y originó la desafectación o asignación de nuevas responsabilidades.
- Una nueva función de Director de Bienestar (CWO - *Chief wellness officer*) con reporte directo al #1 ya se puede ver en corporaciones de alta innovación, coincidiendo con modelos organizacionales aplanados y de índole colaborativa.
- Un ejemplo de alto impacto por la disrupción de su alcance fue la complementación de personal entre las plantas de Unilever y la automotriz General Motors de Argentina como mecanismo para atenuar los altibajos productivos originados por la inestabilidad de la demanda y las burbujas de COVID en los empleados de planta productiva.

8. Gestión del Cambio y la Innovación

- La actitud de cambio fue la primera reacción positiva necesaria para sobrellevar la adversidad del “cisne negro” (inesperado) de la pandemia. El paso natural siguiente fue la aptitud para encarar la innovación, entendida como atracción o creación de valor para toda la cadena del negocio. Los gestores del cambio fueron quienes integraron equipos con alta motivación para implementar la innovación (en forma forzada al principio y luego como acción natural)

- Muchas empresas se vieron obligadas a hacer tareas o innovaciones que antes de la pandemia resistían por prejuicios o simplemente por preferir el statu-quo (zona de confort). Cuando la innovación es exitosa tiene como resultado la mayor satisfacción de expectativas de los clientes o consumidores, así como mayor eficiencia de la organización y social. Podemos citar en esta línea el inicio de la normalización de los cargadores de todos los celulares en una sola norma (tipo C) para todas las marcas.

9. Rol de la ganancia

- La pandemia ocasionó en gran cantidad de casos caída de ventas y en no pocos entrar en zona de baja rentabilidad o pérdidas netas. Este alto estrés repentino no era conocido por el mundo empresario. Algunas empresas pudieron soportar la pérdida consumiéndose reservas o ampliando deuda. En otros casos se redimensionaron o cerraron sus puertas temporaria o definitivamente a pesar de las ayudas temporarias del gobierno.
- El primer aprendizaje crítico de la pandemia es que toda empresa debería tener reservas o créditos contingentes para sostener el negocio en casos extremos.
- Una segunda enseñanza es que la rentabilidad perseguida debería ser la óptima sostenible y no la máxima, que puede no ser ni sostenible ni sustentable. Como lo dijo Drucker al referirse a la ambición del empresario: “la rentabilidad no es el objetivo básico de una empresa, sino el resultado del trabajo bien hecho”

10. Modelo de Negocio

- La pandemia obligó a entrar en modo supervivencia a muchas empresas. Esto obligó a revisar los procesos de toda la cadena de valor hacia adelante y atrás de la compañía.
- La gran lección de la pandemia es la necesidad imperativa de cambio de modelo de negocio (presencial-virtual, aliados – socios estratégicos, abierto – cerrado, etc.) todas las veces que haga falta. Un ejemplo de esta realidad es la industria automotriz reinventada en dos nuevos negocios: venta de servicios de movilidad (venta de horas mensuales de alquiler de autos) y anticipación de los proyectos de auto

eléctrico ante la suba de más del 50% del barril de petróleo y el gas debido a la invasión de Rusia a Ucrania.

Impacto en las Herramientas de Gestión

Foco externo: Sustentabilidad

11. Interacción con actores principales

- La pandemia produjo un doble efecto: aislamiento físico forzado de personas y organizaciones y la urgente necesidad de revincular en forma remota, digital e híbrida el trabajo y la vida relacional privada. Las cuatro instituciones sociales básicas investigadas cambiaron su forma de vinculación entre sí, cada una con su agente principal reinventándose en tiempo real: Estado (gobierno), Mercado (empresas y clientes), Sociedad Civil (organizaciones) y Conocimiento y Tecnología (universidad)
- En todo el mundo hubo necesidad de reinventarse aprovechando los adelantos tecnológicos disponibles, además de una rápida aparición de novedades e innovaciones.
- Ejemplos: Una de las más prestigiosas universidades privadas de la Argentina no contaba con ningún programa de educación a distancia (virtual) en Enero 2020. A fines de 2020 solamente contaba con cursos virtuales bajo 170 plataforma zoom contratadas en forma exclusiva.
- El gobierno de la ciudad autónoma de Buenos Aires (CABA) convoca dos veces al año a un concurso de mejores ideas en las áreas de salud y reducción de residuos principalmente empleando las denominadas metodogías ágiles.

12. Cercanía del cliente y el consumidor

- Los clientes y los consumidores se vieron confinados y obligados a encontrar nuevas formas de compra y consumo, así como a revisar los productos y servicios que compraban o usaban pre-pandemia. La tendencia a la migración desde la multicanalidad a la “omnicanalidad” (todos los canales, en todo momento y todo lugar y todo medio de pago y entrega) se aceleró y expandió y sigue estando en desarrollo a fines del 2022. Esto obliga a redefinir la denominada “experiencia de

cliente” (Cx) y la “experiencia de usuario” (Ux) buscando actuar en todos los puntos críticos ya sean puntos de dolor (mitigarlos) o puntos de satisfacción (potenciarlos)

- Los inconvenientes de las primeras semanas fueron muy importantes para todos, especialmente para las organizaciones que no tenían cercanía física o mental con sus grupos de interés entre los cuales están los clientes y consumidores de productos o servicios.
- Los mercados electrónicos existentes aprovecharon en los primeros meses un crecimiento exponencial de sus negocios, hasta los límites que tenían sus sistemas, dotación de empleados y sobre todo el nivel de servicio de la cadena logística. La cadena de supermercados líder en venta electrónica con entrega a domicilio entre 4 y 24 horas fue desbordada en la cantidad de pedidos por lo cual tenía demora de entrega de hasta 10 días, lo cual obligó a multiplicar sus proveedores de este servicio.
- La compra electrónica complementada con la denominada “última milla” (entrega a domicilio y retiro de locales logísticos) sigue teniendo un incremento exponencial, con límites todavía desconocidos. Nuevas aplicaciones fueron desarrolladas en forma urgente para crear mercados digitales (*market place*) comunes o específicos de cada empresa o negocio

13. Impacto social y ambiental

- La pandemia tuvo como primer impacto social generar temor por el contagio masivo ante la gravedad de los que debieron ser internados, especialmente los que debieron tener respiración asistida en las unidades de terapia intensiva (UTI). La sociedad debió responder en forma inmediata a las exigencias y restricciones del gobierno y las autoridades sanitarias y de seguridad. Los cambios de hábitos sociales fueron inmediatos, incluidas la forma de estudiar, trabajar, viajar y relacionarse. Las plataformas digitales permitieron hacerlo a muy alta velocidad.
- La combinación de Internet de las Cosas, Inteligencia Artificial y software en la nube determinaron innovación sin límites en todos los órdenes de la vida humana y su impacto en el medio ambiente
- La toma de conciencia de la relevancia del cambio climático y sus métricas globales (huella de carbono, bonos verdes, industrias limpias y economía circular, etc.) se expandió a a escala global por las conferencias COP. El acuerdo de París (negado

por el presidente de EE.UU Donald Trump) ha marcado la agenda pública y privada global.

- Unilever es un ejemplo de corporación que asumió su impacto social donando a poblaciones vulnerables cien millones de pesos de productos vinculados a higiene personal y sanitización (sanitizante Lifebuoy). Asimismo revisó su huella de carbono en toda la cadena de valor de sus productos y servicios implementando reducción de tamaño de envases , empleo de gases neutros, uso de materiales reciclados y reciclables, etc.). Lo mismo la corporación Coca Cola a escala global con numerosos indicadores (KPI) como consumo de agua, reducción de generación de residuos, reciclabilidad de envases, uso de materias primas recicladas, etc, así como su proyecto KAMAY Ventures asociado a Arcor Argentina para fomento de proyectos emprendedores con conciencia ambiental. Al año 2022 cuentan con 7 proyectos en marcha.

Estas nuevas realidades hacen necesarias dos nuevas disciplinas y 6 habilidades. Las nuevas disciplinas o herramientas de gestión son:

- **Pensamiento estratégico:** en lugar de un **Plan Estratégico** elaborado en un momento del año. El futuro cambiante en un entorno VICA+F requiere flexibilidad y resiliencia permanente.
- **Prospectiva:** El futuro ya no es como fue el pasado. Como técnica de planificación es más confiable **Prospectar (diseñar el futuro deseado y diseñar los pasos para estar ahí)** en lugar de proyectar el pasado al futuro , recurriendo a herramientas clave como la construcción de escenarios con técnicas de *design thinking*, **Gestión de riesgos** (transformar incertidumbre en riesgo) y sistema de **Alertas tempranas**

Las nuevas habilidades son:

- 1. Actitud de cambio permanente (estar cómodo en la incomodidad)
- 2. Estar en modo supervivencia permanente explorando límites (fronteras y horizontes)
- 3. Practicar la reinención con creación de valor en base a las mejores competencias propias y defectos de la competencia.

- 4. Aceptar el error y experimentar con pruebas piloto, luego corregir y finalmente escalar (pilotar-escalar)
- 5. Implementar modelos de negocio colaborativos y asociativos, recurriendo a socios o aliados estratégicos.
- 6. Lograr excelencia en el relacionamiento con los clientes, diseñando y ejecutando una “experiencia memorable”

PARTE I MARCO TEÓRICO

Capítulo 2. Cambio de era y cambio de paradigma

2.1. Cambio de era: El Ecosistema del Conocimiento y la innovación (EDCI)

El desarrollo del ecosistema EDCI cumple los dos requisitos planteados por Khun (1972:33) para que se produzca un cambio de era o cambio de época ocasionado por un cambio de paradigma:

- tener carácter de “novedad” (carecer de precedentes suficientes)
- “ser lo bastante incompletos” como para que falten tareas por desarrollar en el campo científico.

La plataforma internet impactó en todos los ámbitos de la vida (transaccional, relacional, comunitario, cultural, científico, etc.) en los dos grandes sentidos planteados por Drucker (1987): la llegada de la “Era del Conocimiento” como factor crítico de éxito, y el desarrollo de la “Sociedad de Organizaciones” ya que todos estamos de una u otra forma vinculados a algunas de ellas ha tenido un gran impacto en la Administración dando lugar a la revisión y cambio de su paradigma. El conocimiento y su subproducto la innovación, con acceso democratizado y globalizado, son la nueva fuente de poder y liderazgo que han dado lugar a un novedoso “ecosistema”. ¿Qué es un ecosistema? Según la terminología del Diccionario RAE un ecosistema consiste en una “comunidad de los seres vivos cuyos procesos vitales se relacionan entre sí y se desarrollan en función de los factores físicos de un mismo ambiente” (RAE 2017). Este término lo adoptamos y ampliamos en este trabajo bajo el concepto de “Ecosistema de Conocimiento e Innovación” resumido por sus siglas: EDCI.

El inicio del siglo XXI nos presenta un escenario de mundo multipolar en lo político, globalizado en lo económico e interconectado masivamente en lo social a través de la plataforma internet (www). Para Drucker la “Sociedad de Organizaciones” comenzó a perfilarse a mediados del siglo anterior con la aparición de las grandes corporaciones con fines de lucro (empresa industrial y comercial), y grandes organizaciones de la sociedad civil (con y sin fines de lucro). Afirmaba Drucker que toda persona participa simultáneamente de múltiples organizaciones (con o sin fines de lucro), ya sea por su actividad laboral principal (organización con o sin fines de lucro), como también por participación involuntaria (entes públicos, asociaciones gremiales, etc.) o por afinidad voluntaria o solidaria (asociaciones culturales, religiosas, profesionales, de bien público o ayuda solidaria, etc.). En cuanto a la “Era del

Conocimiento”, a inicios del siglo XX se produce una gran aceleración del trabajo del conocimiento (operario y empleado calificado) en reemplazo del trabajo manual no calificado.

El trabajador del conocimiento es diferente del trabajador manual en dos grandes sentidos: es dueño del medio de producción (su cerebro) y es leal a su conocimiento más que a la empresa lo cual lo lleva a su especialización permanente, con o sin apoyo de su empresa. Drucker fue pionero en la década de los 60’s en proponer profesionalizar la función gerencial como actividad liberal al publicar las características principales del ejecutivo eficaz resumiéndolas en 5 hábitos comunes a todos los trabajadores del conocimiento: 1. Manejo del tiempo, 2. Foco en la contribución al resultado, 3. Desarrollo de fortalezas, 4. Establecer prioridades y 5. Sistematización de la toma de decisiones.

Expandiendo esta línea de pensamiento, Drucker (2002) anunció el fin del modo de capitalismo característico del siglo XX debido a que el Conocimiento desplaza a la tierra, el capital y el trabajo como modo principal de obtener ventajas competitivas sustentables. (Drucker 2002 Tomo I: 12). Para Drucker un resultado de alto impacto de esta nueva realidad es el fin del trabajo para toda la vida, así como la disminución del compromiso de las personas o la expectativa de una carrera extendida en la misma empresa. El extraordinario aumento en la expectativa de vida de las personas y el acortamiento de la vida de las empresas y las organizaciones acelera estos procesos. Resulta entonces crucial entender y optimizar las oportunidades de las organizaciones como dadoras de empleo al trabajador del conocimiento como recurso clave. Queda así planteado uno de los mayores desafíos del manager del siglo XXI: atraer y retener talentos en un mundo en que el acceso al conocimiento está globalizado pero es a la vez es propiedad de cada persona (en la medida que lo adquiere y perfecciona en un proceso sinfín), lo cual le da autonomía y empoderamiento (*empowerment*) para migrar con él adonde su vocación le indique. Para Drucker (1999), la sociedad poscapitalista es ambas cosas a la vez: una sociedad del saber y una sociedad de organizaciones, cada una dependiendo de la otra y sin embargo diferente en conceptos, puntos de vista y valores: “la persona instruida tendrá que estar preparada para vivir y trabajar simultáneamente en dos culturas: la del intelectual que se concentra en palabras e ideas y la del gestor que se concentra en personas y trabajo (Drucker 1999:264). En línea con esta investigación, Genoud (2007), sostiene que hay un cambio de época y que las empresas deben modificar los principios y directrices administrativas que responden a épocas anteriores sobre la base de un mundo más estable y previsible: “para competir se pone de manifiesto la necesidad de ser innovador, de reconsiderar

el tema de la calidad y de asumir el grado de responsabilidad por las acciones que se concretan con miras a los objetivos organizacionales. El conocimiento se reposiciona como una herramienta útil para desarrollar la capacidad de aprendizaje y de cambio.(Genoud 2007:88).

Drucker anuncia la llegada de una nueva era económica a la que llama “sociedad poscapitalista” (Drucker 1999:31). Escrito en 1992, en el capítulo 1 – “Desde el Capitalismo a la Sociedad del Saber” - se pregunta cuál fue el cambio radical que impulsó al capitalismo y la tecnología a construir una civilización mundial y cuáles fueron las distintas fases del saber entre 1750 y la actualidad. Para Drucker, el capital y el saber preexistían antes de 1750. El capital era de menor cuantía (con minúscula como lo escribe él) pero ya existía la acumulación de riqueza. Y la tecnología (ciencia aplicada) también. El hecho nuevo y trascendental es la rapidez de su difusión y su extensión universal. El gran impulsor del cambio es el nuevo significado del saber, que además se transforma de bien privado en bien público con acceso universalizado. Para Drucker no se trata del primer cambio / modificación de estructura social originado en un cambio del modo de producción (tesis marxista), ya que para él la Primera Revolución Industrial fue el invento del molino de viento y la rueda hidráulica (entre el 700 y el 1.000 DC). Esta aplicación del Conocimiento para dominar el movimiento, sumado al invento del estribo aplicado al ejército de caballería que le aumenta el poder guerrero al señor feudal para adueñarse de territorio y así crear y defender burgos, contribuye fuertemente a que el artesano se transforme en burgués, y las villas se transformen en ciudades. Haciendo memoria en la historia económica podemos acordar que alrededor de 3000 años AC el fuego y la rueda producen la primera revolución preindustrial que significó aplicar el conocimiento para dominar la naturaleza: la aplicación del fuego para desarrollar metalurgia, fabricar herramientas y cocinar ladrillos que reemplazan el tallado de piedras, así como la rueda para transportar objetos y personas. Para Drucker, los grandes acontecimientos históricos son resultado de convergencias de múltiples acontecimientos distintos e independientes. Con foco en la aplicación del saber y sus resultados, para Drucker la Revolución Industrial se dio en 3 actos: 1) Revolución de la Producción 2) Revolución de la Organización y 3) Revolución de la Gestión. Con foco en la aplicación del conocimiento, la Revolución Industrial moderna tuvo 3 fases:

- Fase I: 1750 – 1880 Revolución de la Producción (Aplicación del saber a las herramientas, procesos y productos derivados de la producción industrial a gran escala con máquinas a vapor y eléctricas produce hechos sociales trascendentales como el abandono del trabajo rural y el advenimiento de nuevas clases sociales

(trabajador industrial y burguesía industrial), la alienación del trabajador y el nacimiento del sindicalismo, así como el advenimiento de nuevas corrientes políticas como el anarquismo, socialismo y comunismo).

- Fase II: 1880 – 1950 Revolución de la Organización (la revolución del saber aplicado al trabajo origina la denominada Revolución de la Productividad (Revolución Industrial fase II) por la que un trabajador (proletario) de clase media puede acceder a ingresos de clase alta (burguesía). Su gran desarrollador es Frederick Taylor (1856-1915) quien para Drucker vence simultáneamente las contradicciones del capitalismo y la falsa profecía de la alienación y miseria del marxismo socialista. Antes de él, el trabajo era indigno de estudio de personas educadas, la única manera de producir más era trabajando más horas y los sindicatos eran monopolios gremiales (aprendizaje no escrito, secreto, no público).
- Fase III: 1950 – actual Revolución de la Gestión (Conocimiento aplicado al Conocimiento. Se trata de la Revolución de la Gestión. El saber es el factor #1 de producción. La Economía del Saber lleva a la Sociedad del Saber potenciando al máximo los adelantos científicos y tecnológicos. Hasta los 50's, la forma más rápida de acceder a la renta media era haciendo carrera en una empresa y no en una universidad. "Ir a la Universidad era deseable pero no necesario" (por la explosión de productividad) La formación universitaria era un lujo de las clases altas. Como ejemplo de esto, de todos los empresarios exitosos del siglo XIX, sólo uno había ido a la universidad (el banquero J.P. Morgan, que sólo concurrió un año). A partir de los años 50's, hay un cambio de paradigma. Es necesario ir a la Universidad para asegurarse ingresos medios-altos. Se produce un cambio importante en el significado del saber, aunque el cambio empezó 250 años antes. "La revolución de la gestión es proporcionar saber para asegurar en qué forma el saber existente puede aplicarse a la producción de resultados y así definir qué nuevo saber es necesario, si es factible, y qué hay que hacer para que sea eficaz con dos vectores: velocidad (rapidez de difusión) y alcance (cuando el invento - particular se transforma en tecnología –general) (Drucker 1999: 56).

Este cronograma deja en evidencia la gran aceleración y globalización de la “revolución del saber aplicado al saber”: la primera fase dura aproximadamente 100 años, la segunda fase 70 años y finalmente la actual Revolución del Conocimiento y la Innovación (en pleno desarrollo a inicios del siglo XXI potenciada por la era digital. El conocimiento y la innovación desplazan al capital como factor crítico de éxito así como el capital había desplazado a la tierra en el siglo XVIII.

Impacto del EDCI en las personas, organizaciones, empresas y management.

Drucker (2002) anunciaba el cambio de época o de era y subrayaba que todavía estamos en medio de esta transformación.” Si nos dejamos guiar por la historia no se completará hasta el 2010 o el 2020, pero el paisaje político, económico, social y moral del mundo ha cambiado ya” (Drucker 2002 T I: 19). En términos de ciencia de la administración se puede ver el fin del predominio del modelo denominado “Administración Clásica-Científica” (organización del trabajo *fordista* y *tayloriana*), con foco en la fabricación masiva y estructura de organización piramidal. Este modelo ha dado paso a un sistema relacional, transaccional y comunitario/ social que conforma un “ecosistema” de acuerdo con la concepción del botánico inglés Clapham (1935), por tratarse de una comunidad de seres vivos en un entorno físico (plataforma digital). Se trata de una evolución y cambio tan radical que obliga a revisar los viejos paradigmas ya que no se puede pretender solucionar nuevos problemas con viejas respuestas. Rottenberg (2016) entiende por ecosistema “un entramado de redes de confianza y reciprocidad. Significando que si a vos te dieron una mano, vos se la darás a la próxima generación. Si tuviste un mentor, harás de mentor también. Si fuiste afortunado en recibir capital, te convertirás en un inversor ángel. Se trata de continuar el ciclo”. En términos de tecnología, el sistema binario de numeración denominado corrientemente “lenguaje digital” (creado en base a ceros y unos) ha posibilitado la incorporación de la computación a prácticamente todas las actividades humanas. El sistema binario fue desarrollado en la antigua China e India, y múltiples matemáticos lo aplicaron a lo largo del tiempo. Su adopción como lenguaje representó una revolución cultural tan importante como lo fue la aparición de los números arábigos en reemplazo de los números romanos. Es inimaginable la extraordinaria complicación que significaría operar las matemáticas con números romanos, así como pensar en sistemas de computación operados con números arábigos. Tan determinante ha sido su uso intensivo que según Prensky (2001) a quienes nacen con posterioridad a 1980 se los denomina “nativos digitales”, y a los nacidos entre 1940-1980 “inmigrantes digitales” ya que han sido espectadores de este notable avance tecnológico. Para

este autor “los nativos digitales piensan y procesan la información de manera fundamentalmente diferente a sus predecesores” llegando incluso a pensar en diferentes estructuras cerebrales según experiencias del Baylor College of Medicine. Para Prensky, sus características básicas son: “1) Acostumbramiento a recibir información muy rápidamente 2) Les gusta procesar en paralelo y multitarea (*multitask*) 3) Prefieren los gráficos antes que el texto 4) prefieren el acceso aleatorio (como el hipertexto) 5) Funcionan mejor conectados 6) crecen con la gratificación instantánea y las recompensas frecuentes 7) Prefieren los juegos al trabajo en serio”. Los nativos digitales son la primera generación mundial que ha crecido toda su vida rodeada de computadoras, videojuegos, teléfonos celulares y todo tipo de dispositivos digitales (gadgets) conectados a través de la red Internet. Los estudiantes actuales, ya sea que tengan 6 años o 20, son hablantes nativos del lenguaje de la televisión interactiva, las computadoras, los videojuegos, e Internet. Y los docentes por el momento no sobrepasaran la categoría de inmigrantes digitales, o de hablantes más o menos competentes en esa segunda lengua. Para Prensky (2001) en los “inmigrantes” lo digital es una segunda lengua, se nota en todo lo que hacen: “Es un acento que matiza todas sus actividades y que se refleja fundamentalmente en su vida académica y profesional” (Prensky 2001:3)

Prahalad y Krishnan (2009) postulan la conveniencia y necesidad de construir habilidades organizacionales que le permitan a la firma crear la capacidad de innovar en forma continua, destinando recursos y procesos para que esta creación de valor suceda. La creación de valor del siglo XXI (era digital interconectada a escala global) supone “co-creación de valor” en el proceso de intercambio e interconexión permanente con el consumidor. Esto da lugar al denominado *prosumidor* (productor y consumidor conectados e intercomunicados) concepto que se desarrollará más adelante y es posible-recomendable en cualquier tipo de empresa sea ésta unipersonal (servicios profesionales) o de cualquier envergadura y composición social. Esta actitud de servicio y escucha permanente es la que define a la relación con el cliente (actual) o prospecto (potencial), como una experiencia programada y mejorable en forma continua. Algunos ejemplos exitosos de esta nueva tecnología de comunicación con los clientes y los consumidores son: la plataforma Google y sus múltiples productos basados en los gustos y preferencias de los usuarios y la venta personalizada por internet de las computadoras Dell, a medida de cada comprador en capacidad de disco rígido, velocidad de procesador, color de gabinete, etc. En todos los casos se evidencia la co-creación de experiencias únicas con cada consumidor. Esta transformación del negocio tiene para Prahalad tres importantes aceleradores:

1) La digitalización de los datos y la información 2) La conectividad ubicua (red internet de acceso ilimitado) 3) La globalización y llegada a todo rincón del planeta.

Sastre (2016) manifiesta en su investigación la complejidad del análisis multivariable de las ciencias sociales en general y en particular de la administración (considerada como arte, ciencia y técnica a la vez). Para mejorar la comprensión de los fenómenos bajo estudio la autora recomienda aplicar el método cualitativo denominado MAIA (Metodología para el Análisis de la Investigación en Administración) basado en la matriz desarrollada por Charles Sanders Pierce (1931- [1893]). A Pierce se le asigna la paternidad del denominado método pragmático o experimental, basado en el método triádico de la semiótica, el cual aplicado al mundo empresario permite comprender las relaciones internas y externas y los procesos de acción y construcción basados en la experiencia. Las variables evaluadas en la investigación se han aplicado al cuadro de 9 dimensiones. Cada cuadrante tiene asignado el nombre y número original del método MAIA en mayúsculas (Cuadro 1). Las variables investigadas se indican en mayúsculas y en minúsculas los autores básicos y otras consideraciones aclaratorias.

Cuadro 6
Aplicación del método MAIA (abductivo) al impacto del cambio de paradigma del “Ecosistema del Conocimiento y la Innovación” del siglo XXI (EDCI)

Campo	Saberes (pasado)	Comportamientos (presente)	Valor Social (futuro)
Teoría	1. TEORIAS ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA Ciencia del trabajo (Taylor) Principios del gobierno corporativo (Fayol)	2. PROGRAMAS PLANIFICACIÓN ADMINISTRACIÓN NEOCLÁSICA (Drucker, Zamagni, Senge, Hamel) El gestor profesional: ciencia+práctica	3. ESTRATEGIAS COORDINACIÓN Trabajo en equipo (evitar silos funcionales) Responsabilidad Social Empresaria (RSE) Empresas "B" (Felber , Honeyman)
Práctica	4. INFORMES ESCUELA CLÁSICA (Taylor, Fayol, Mayo) Administración experimental en corporaciones	5. DECISIONES DIRECCIÓN Liderazgo Dirección por Objetivos GESTION DEL CONOCIMIENTO GESTIÓN DEL TALENTO	6. VALORACIONES CONTROL EMPRESAS DE TRIPLE IMPACTO (Económico, Social, Ambiental) GESTION DEL CAMBIO Y LA INNOVACIÓN
Política	7. LEYES-CULTURA simbólico ORGANIZACIÓN Organigrama INTERACCION CON ACTORES EXTERNOS (Gobierno, Mercados, Sociedad Civil, Universidad)	8.EFECTO PRAGMÁTICO SATISFACCION DEL CLIENTE Y CONSUMIDOR IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL	9. FINES DEL ACCIONAR Economía del bien común (Zamagni) ROL DE LA GANANCIA MODELO DE NEGOCIO

Fuente: Sastre Raquel (2016)

Este análisis cualitativo agrega valor al trabajo cuantitativo porque permite visualizar o “mapear” los cambios en el tiempo. Esta investigación coincide con Sastre (2011) al registrar el cambio de paradigma empresarial como un nuevo escenario, nuevos actores, nueva

concepción de la finalidad de la empresa (redefinición del éxito) y la conveniencia y necesidad de ajuste competitivo permanente debido al entorno y las propias capacidades y competencias. (2011:25-40). Estas nuevas realidades obligan a la dirección y gerencia de empresas a gestionar el cambio, la innovación y el aprendizaje como elementos imprescindibles para el éxito y la misma supervivencia tanto como desarrollar nuevos estilos de liderazgo y comunicación. Menciona Sastre como ejemplo la capacidad de negociación y su nueva doble dimensión: “distributiva” (reparto de partes) e “integradora” (integrando intereses para crear valor para luego distribuirlo) con el objetivo de dar estabilidad a sus resultados. Este enfoque resalta el componente humanista de esta nueva escuela de administración (2011:140-146). En línea con esta investigación podemos incluso agregar – en carácter de recomendación - una tercera dimensión adicional: la innovativa (creatividad que agrega valor antes de repartirlo). En forma complementaria se consultaron tres fuentes secundarias de investigación con resultados alineados con la propia investigación (capítulo 5.2)

2.2. Marco teórico: Gestión del Conocimiento

El conocimiento es un concepto complejo pues admite múltiples interpretaciones según contexto, experiencia y expectativas de las personas. Se lo entiende como la información organizada para agregar significado a un mensaje (conocimiento como objeto) además de crear un entendimiento para actuar (conocimiento como proceso). Incluye el saber por qué (*know why*), saber qué (*know what*) y saber hacer (*know how*). A su vez en cuanto a disponibilidad puede ser tácito o explícito y en cuanto a valor puede ser tangible o intangible (North y Kumta 2018). La gestión del conocimiento y la transformación organizacional que éste implica, devienen en una “organización que aprende” y el capital humano consiste en los recursos humanos que enseñan a aprender a la misma organización (Peter Senge 2000, 2005). Propone Gary Hamel (2008,2011) sistematizar el análisis estratégico transformando el clásico “Planeamiento Estratégico” - elaborado en una época fija del año - en un “Pensamiento Estratégico” que cubre todas las acciones de la compañía a lo largo del año. Para Ernesto Gore la gestión del conocimiento forma parte del aprendizaje organizacional y constituye un “nuevo management”. El conocimiento es además de un “saber”, un “saber hacer” que construye sentido y significado modificando los vínculos que ligan a los actores (Gore 1998, 2013). Antonio Barba (1998) sostiene que se ha producido una democratización del acceso al conocimiento y el cambio organizacional, lo cual impacta en las prioridades históricas de la administración y gestión (*management*) en su permanente adaptación a los nuevos tiempos

(Clarke Thomas y Clegg Stewart 1998, 2000). La nueva economía del conocimiento tiene el saber cómo centro de gravedad (Mohapatra Sanhai et.al 2016). El “ecosistema del conocimiento” sobre plataforma internet se diferencia de la economía tradicional de siglo XX en varias características esenciales: abundancia casi infinita de recursos (a mayor entrega mayor disponibilidad), nuevos modelos de negocio abiertos (*business clusters*), menores barreras a la información y el conocimiento (geográficas, legislaciones e impuestos). La demanda es más consciente del valor (beneficio recibido) que el precio (atado al costo) que paga por un producto. La Gestión del Conocimiento (GC) es definida como un “proceso orientado a identificar, capturar, almacenar, diseminar y aplicar conocimiento a través de la organización como para que las transacciones se realicen en forma más eficiente (menor costo) y efectiva (reduciendo reprocesos)”. (Mohapatra S. et.al 2016:22). El objetivo principal de la GdC es convertir lo tácito en explícito a través de cuatro modos de conversión:

- Socialización (explicación verbal, interacción, trabajo en equipo, etc.)
- Externalización (demostración, notas escritas, tormenta de cerebros, medio ambiente de aprendizaje)
- Combinación (se escriben y perfeccionan procedimientos)
- Internalización (práctica, entrenamiento).

North Klaus y Kumta Gita (2018) postulan gestionar el conocimiento a través de métricas de la GC denominadas Métricas Clave del Conocimiento (*KKI – key knowledge indicators*) análogas de los indicadores clave de performance (*KPI – key performance indicators*). David Norton y Robert Kaplan (1998) fueron pioneros en desarrollar el impacto sistémico del conocimiento en la empresa como un todo. Su “Cuadro de Mando Integral- CMI” (*Balanced Scorecard - BSC*) introdujo el seguimiento continuo y permanente del conocimiento en la empresa que aprende e innova. Su tablero de mando (CMI) integra y alinea simultáneamente 4 perspectivas: las perspectivas de los clientes, perspectivas del aprendizaje y crecimiento, perspectiva financiera y perspectiva de los procesos del negocio, todos ellos con objetivos, métricas y estrategias específicas.

Valen como ejemplo las empresas nacionales nro. 2 y 14, que son las empresas nacionales con más alta globalización de sus negocios (siendo ambas líderes y número uno del mundo en sus respectivos negocios principales) alcanzaron un avance con grado 3 / 4 en su Gestión del Conocimiento. Ambas han implementado universidades propias para la generación de su capacitación y conocimientos especializados. Aplican estímulos a la innovación dentro y

fuera de su organización en toda su cadena de valor de proveedores y empresas vinculadas, asumiendo un rol proactivo en la gestión del conocimiento y la innovación. Su calificación equivale a un avance del 75% lo cual denota un alto nivel de autoexigencia ya que contar con universidad y desarrollo de conocimiento e innovación con patentes propias podría considerarse la máxima meta a alcanzar lo cual permitiría una calificación 4 / 4 (100%), no obstante, se ha respetado en todos los casos la autocalificación expresada. La empresa Nro.2 es líder global en la industria de tuberías y conexiones para extracción y transporte de elementos líquidos y gaseosos. La red de empresas asociadas en su cadena de valor participa todos los años de concursos de desarrollos de productos y servicios y les dan una participación muy activa en el desarrollo permanente de conocimiento e innovaciones para sostener su liderazgo a escala global. Entrevistando a un empresario de su cadena de valor comprobamos que se inició noventa años atrás como pequeño taller metalúrgico fabricando cortinas metálicas de comercios en un barrio de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y hoy es líder mundial en válvulas y cabezas de pozo de petróleo bajo cualquier condición extrema de trabajo (frío de Alaska o calor de Arabia) con más de 500 empleados y más de 50 ingenieros de desarrollo.

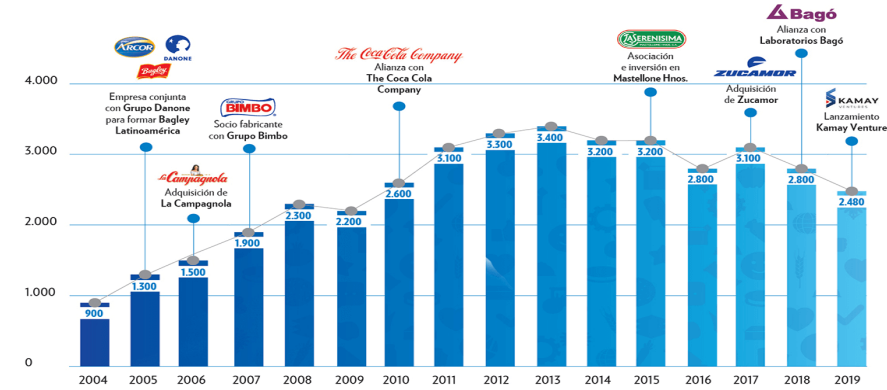
La empresa Nro. 14 tiene un modelo de negocio abierto a la incorporación de conocimiento desde finales de la década de los 90's. La empresa cuenta con plantas en Brasil, Chile y Mexico, y tiene alto foco en la globalización. Define su mercado como el mundo. Las ventas totales del grupo en el año 2015 fueron A\$ 27.500 millones (aproximadamente usd \$ 3.000 millones) de los cuales 75% fueron en Argentina y 25% en el exterior. Su foco en la globalización es explícito. Así lo manifiesta en su Reporte de Sustentabilidad (2016): "El grupo fomenta el desarrollo y la expansión internacional de los negocios de consumo masivo como estrategia de crecimiento, una política establecida y sostenida durante años que posibilitó su expansión en los mercados internacionales de consumo masivo y el posicionamiento como el grupo argentino con la mayor cantidad de mercados abiertos en todo el mundo, gracias a la globalización de sus negocios y al desarrollo de acuerdos de asociación estratégica". Las unidades de negocio se agrupan según clientes y usuarios en tres alternativas: productos de consumo masivo (con 5 divisiones: golosinas de base azúcar, chocolates, helados, galletitas y alimentos en general), agronegocios (compuesto por 5 unidades de producción, siete plantas modelo de producción de leche y una planta de energía por biomasa) y envases (18 plantas industriales, 3.000 empleados, líder en la producción de papel, cartón corrugado y envases flexibles). "Entre los años 1994 y 1997, contratamos una consultora especializada en el diseño de nuestras unidades de negocios y servicios funcionales. La cuestión más importante de ese

cambio fue la redefinición estratégica de nuestros negocios y la incorporación de varios ejecutivos que venían de otras empresas" (CEO 2021). Su modelo de negocio es desde el origen de una alta integración vertical. Su doble foco siempre fue productivo y de cercanía con el cliente (red de distribuidores exclusivos) y el consumidor (línea directa de comunicación). El fundador de la empresa, padre del actual CEO (desde 1993) fue muy industrialista: su obsesión era la integración vertical y compra de maquinaria más que la construcción de marca (marketing). Buscaba obtener ventajas comparativas y competitivas a través del logro de grandes volúmenes que permitieran lograr costos bajos y tener cautiva toda la cadena de valor en forma integrada: productiva (materias primas como azúcar, saborizantes y colorantes, envases flexibles y rígidos, máquinas envasadoras, etc.), comercial (distribuidores exclusivos con zonas cada vez más acotadas pero con línea de productos más amplia por las sucesivas compras de empresas líderes en chocolates, mermeladas y salsas y galletitas y la ampliación de líneas de producto, con lo cual la magnitud de ganancia se mantenía relativamente constante. Hay un momento en 1997 en que un importante fabricante de chocolates y golosinas de Chile pone en venta en 200 millones de dólares su negocio. El dilema era comprarla o invertir en expansión desde sus plantas en Argentina, Paraguay (1976), Uruguay (1979) y Brasil (1981). Luego siguieron asociaciones estratégicas con empresas líderes en múltiples países. En México se asocia con el grupo Bimbo para producir su producto estrella Bon o Bon. En EEUU y China sella alianzas estratégicas con importantes distribuidores. En el año 2016 al momento de realizar esta investigación sorprendió esta empresa el mercado de consumo masivo comprando la mayoría accionaria de la empresa líder láctea con lo cual ingresa a su portafolio marcas de alto prestigio y la llave tecnológica para producir golosinas y alimentos de alto valor nutricional. Al líder global lácteo de origen francés Danone (de alto *expertise* en lácteos de alto valor agregado como postres, y yogures, y galletitas) sumó un fuerte jugador local y regional con una red de clientes y marcas de alto valor estratégico. Ampliando el espectro de sus unidades de negocio, su alianza estratégica con un laboratorio nacional con presencia global (nro. 12 de esta investigación) lo llevó a lanzar productos de características “nutracéuticas” (que hacen bien a la salud por su perfil de ingredientes y nutrientes) con un perfil de productos que proporcionan placer y disfrute, además de hacer bien. Su crecimiento en facturación (señalados en dólares corrientes de cada año) es facilitado por alianzas estratégicas con empresas líderes regionales y globales lo cual la lleva a gestionar una gran amplitud y variedad de conocimiento en distintas áreas de la alimentación, bebidas, agronegocios e industria de envases. Su modelo de negocio basado en distribuidores directos exclusivos asegura la llegada directa a 1.000.000 clientes / puntos de venta en forma semanal. Esto es un activo estratégico fundamental a lo largo de toda

su historia de crecimiento y alianzas estratégicas para lograr alta cobertura geográfica local, regional y global, así como cercanía al cliente con alto nivel de servicio. Los grandes hitos en este camino de crecimiento y alianzas se pueden ver en el siguiente cuadro:

Cuadro 7

Empresa nro. 14: Evolución de facturación y alianza estratégicas (2003-2019).



Fuente: Empresa nro.14 Reporte de Sustentabilidad (2019)

2.2.1. Indicadores de la gestión del conocimiento (organización que aprende).

La organización Excelencia funciona como una red aceleradora de la interacción entre conocimiento e innovación, y es avalada por tres organizaciones con prestigio y trayectoria propia. En su Directorio hay representantes de cinco de las empresas investigadas por este trabajo. Interactúa en forma permanente con otras dos fuentes de conocimiento: la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de CABA realizando jornadas conjuntas para analizar casos de éxito. Acerca de la gestión del conocimiento lo define como “nuevo vector de valor y bien fungible” preocupándose por cómo lograr hacer explícito el conocimiento implícito en la organización, sus miembros y sistemas; y cómo ponerlo en valor. Gestionar y accionar el conocimiento de las personas y la organización en una “organización que aprende” se logra recurriendo a 10 indicadores o métricas elaborados por la Fundación Excelencia (2019) para controlar y medir los resultados (www.excelencia.org.ar) con foco en dos criterios específicos: 1. Liderazgo y Estrategia, y 2. Cultura orientada a la innovación, incluyendo la asignación de recursos, el despliegue de objetivos comunes, el impulso en la aplicación de la innovación, la integración

de la empresa a una red de actores institucionales, compartiendo información y conocimientos generados por las interacciones tanto internas como externas. Con respecto al conocimiento, encontramos que es compatible con nuestra investigación su propuesta de 10 indicadores:

1. Objetivos estratégicos referidos a búsqueda de conocimiento e innovación, en relación con los objetivos estratégicos totales (participación en eventos feriales locales e internacionales, contratación de consultores/asesores, etc.)
2. Seguimiento y cumplimiento de los objetivos estratégicos referidos a la innovación.
3. Contribución de la innovación a los resultados totales de la empresa.
4. Asignación de recursos (presupuesto y tiempo) para el cumplimiento de la estrategia (porcentaje de las ventas alocado a la generación de Conocimiento /Innovación / Investigación y Desarrollo de nuevos productos y servicios / cantidad de personas / cantidad de horas destinadas a innovación).
5. Áreas de la empresa alcanzadas por iniciativas de innovación, en relación con el total de áreas susceptibles de ser alcanzadas (comunicación transversal).
6. Desarrollo de la cartera de proyectos innovadores (cantidad, calidad, impacto).
7. Cantidad de integrantes (empresas relevantes) de la red de la que forma parte.
8. Intercambios más significativos de la red, en términos de generación de conocimientos que inciden en la innovación.
9. Percepción de los colaboradores respecto al liderazgo sobre innovación.
10. Percepción de actores externos e integrantes de la red respecto al carácter innovador de la empresa.

2.3. Gestión de la innovación (crear valor)

La gestión de la innovación y la organización que crea valor.

Define el diccionario RAE el término “innovar” como “mudar o alterar algo, introduciendo novedades”. Esta conceptualización es insuficiente para esta investigación ya que la mera novedad o creatividad o adelanto tecnológico no es garantía o sinónimo de creación de mayor valor para sus destinatarios. Joseph Schumpeter (1883-1950), economista austríaco-norteamericano y catedrático de la Universidad de Harvard fue pionero en introducir el factor

innovación en la economía (como factor de producción tan importante como la tierra, el trabajo y el capital), en la empresa (como promotor del liderazgo y éxito en los negocios) y en los gobiernos (como propulsor del desarrollo económico y social). Fue ministro de Finanzas de Alemania y promovió políticas públicas basadas en la innovación social y empresarial, defendiendo al capitalismo como sistema económico más exitoso que el socialismo por los mayores incentivos positivos que representan las innovaciones para los emprendedores. Schumpeter denominó “*vendaval creativo*” cuando el empresario exitoso rompe el equilibrio de su mercado o industria para sostener su liderazgo. El proceso de “destrucción creadora” es el dato esencial del capitalismo. El “ininterrumpido vendaval” tiene como protagonista central el emprendedor innovador. A fines del siglo XX surge una nueva denominación: la innovación disruptiva. La que cambia radicalmente las reglas de juego de una determinada industria o sector de la economía. Schumpeter contemplaba cinco formas posibles de innovación (Schumpeter 1983: cap. 7):

1. La introducción de un nuevo bien.
2. Nuevo método de producción o comercialización de bienes existentes.
3. Apertura de nuevos mercados.
4. Conquista de una nueva fuente de materias primas.
5. Creación de un nuevo monopolio o la destrucción de uno existente.

Acordamos a los efectos de esta investigación que “la innovación es creatividad aplicada a aumentar el valor percibido por sus destinatarios”, ya sea por ser más efectiva en la satisfacción de necesidades o deseos, o más eficiente (menor costo y/o precio), o mayores prestaciones, o combinación de algunas de estas alternativas. Drucker (2002) define disruptivamente la innovación enfocando en la actitud que la precede: “*una práctica resultante del trabajo arduo y sistemático, y no del genio inspirado*” detallando asimismo características sobre lo que es y lo que no es.

- Lo que debe hacerse: Ser conceptual y perceptiva (mirar, escuchar, preguntar, cuestionar), simple, bien enfocada y comenzar con pruebas pequeñas.
- Lo que no debe hacerse: No se trata de ser astuto sino inteligente, No diversificar perdiendo el foco, No innovar para el futuro sino para el presente con un período de maduración que lleva al futuro.

El resultado natural de la innovación exitosa es el liderazgo. Las siete fuentes de la innovación indicadas por Drucker siguen teniendo plena vigencia ya sea en forma individual o combinada, lo cual incrementaría el potencial disruptivo de la innovación. Podemos ver cómo ellas se aplican a los casos de grandes empresas investigadas, pudiendo darse alguna de las fuentes de innovación en forma pura como también combinadas con dos o más alternativas (Drucker 2002 TI:197-202).

1. **Éxitos inesperados o fracasos inexplicados** (propios o de la competencia):
 - Empresa nro. 16: abandono intempestivo de los detergentes en polvo por parte de su competidor principal (debido a participación de mercado minoritaria, escasa modernidad tecnológica y mayor desgaste de las prendas lavadas).
 - Empresa nro. 13: Éxito súbito de golosinas en base a arroz (Chocoarroz) lo que origina una compra de la empresa y el desarrollo extensivo de líneas completas de alimentos a base de arroz con alto valor agregado.
2. **Incongruencias en un proceso o comportamiento del consumidor** (que obligan a reformularlos):
 - Empresa nro.20: Abandono tendencial de consumo de la categoría gaseosas azucaradas y/o carbonatadas. Alienta / obliga a desarrollar otras opciones más saludables en todo tipo de líquidos para consumo humano (aguas, aguas saborizadas y mineralizadas, jugos de fruta, etc.).
3. **Necesidades del proceso** (nuevas demandas u obsolescencia de los actuales):
 - Empresa nro. 17: Auge de la venta electrónica (*e-commerce*) y nuevos medios de pago / crédito.
 - Empresa nro. 3: Red de consultores y asesores impositivos en toda Latinoamérica (un estudio por país, con valores y prácticas comunes).
4. **Cambios en la estructura del mercado o de la industria:**
 - Empresa nro. 25: Desarrollo de electrodomésticos inteligentes (digitalizados) unidos a aplicaciones contenidas en los celulares.
 - Empresa nro. 24: Reemplazo de seguridad personal (física) por seguridad electrónica (cámaras). Reducción significativa de dotación humana y mayor foco en prevención que mitigación de hechos de inseguridad.
5. **Cambios demográficos** (nuevos emergentes que pueden ser problema u oportunidad):

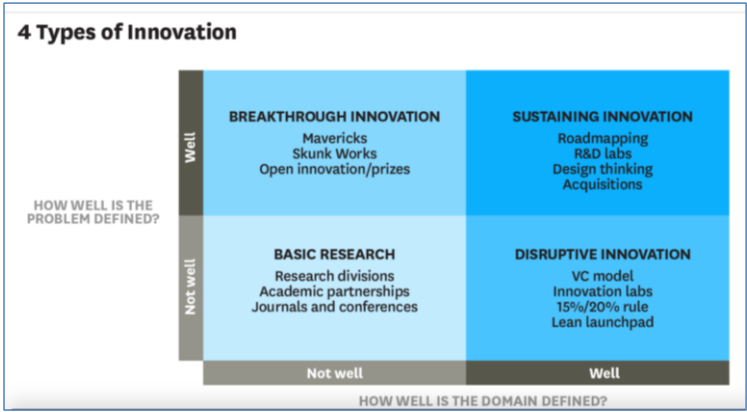
- Empresa nro. 22: Nuevas forma de producción y propiedad agropecuaria debido a los procesos de sucesión (herencia) en la propiedad agropecuaria que en Argentina han representado una reforma agraria pacífica. (arrendamiento – alianzas estratégicas – asociaciones productivas).
6. **Cambios en significados o percepciones** (cambios culturales, de hábitos o costumbres):
- Empresa nro. 28: Formación de grupos de empresarios para reunirse como pares con un coach experimentado y formado (ex CEO) buscando mejores prácticas en sus empresas y vidas profesionales (su mejor versión). Los coordinadores son exdirectores de empresa, muy experimentados, pero con edad (50+) que dificulta su reinserción laboral mientras que su experiencia es altamente valorada por una PyME.
 - Empresa nro.16: Reducción, Reciclado y Reuso de materias primas, materiales e insumos en todas las líneas de productos (recargas económicas, envases más compactos, etc.).
7. **Conocimientos nuevos** (avances científicos o tecnológicos que recomiendan cambio de paradigmas):
- Empresa nro.18: Centro de Investigación y Desarrollo de excelencia global para desarrollar nuevos sabores, aromas e ingredientes alimentarios.
 - Empresas nro. 14 y nro.12: Elaboración conjunta de alimentos-golosinas “Nutraceúticos” (nutricionales + farmaceuticos).

En nuestra investigación encontramos que las siete fuentes de la innovación son utilizadas en forma pura o combinada por las empresas con puntaje superior a 3. Es común denominador - y en forma acelerada después de la pandemia COVID19 del año 2020 – la virtualización de todas las actividades posibles de ser digitalizadas, incluyendo la implementación de canales de venta digitales y en los casos más avanzados plataforma de entrega directa a sus consumidores finales, más allá de mantener sus canales de distribución habituales. Las empresas nacional nro.14 y multinacional nro. 16 implementaron sistemas de venta y entrega llegando a la denominada “última milla” (entrega a domicilio). Innovación y cercanía del cliente en su máxima expresión. En el caso de la empresa 16 se pudo ver que desarrolló en tiempo récord productos aptos para combatir el contagio de la pandemia (alcohol en aerosoles y gel). La empresa nro. 13 a partir de la compra de un emprendimiento exitoso en

golosinas de arroz (alfajores y barras) expandió su portfolio de productos en base a arroz. Cumpliendo la fuente de innovación nro.7 la empresa nro. 18 desarrolló un centro de investigación e innovación en EEUU, en el cual se puede desarrollar desde cero cualquier tipo de producto alimenticio. Los premios anuales a la innovación “ProPyme” del grupo empresario nacional nro.2 están en línea con la fuente de innovación numero 7 (necesidades de los procesos) gracias a lo cual consigue su liderazgo a escala global. La esencia de la innovación es resolver problemas contestando dos preguntas: cual es el problema y cuáles son las habilidades requeridas para resolverlo, reconociendo cuatro tipos de innovación (Satell G. 2017):

1. Investigación básica (dominio y problema indefinidos).
2. Descubrimiento (problema definido y dominio indefinido).
3. Sostenimiento: mejorar lo actual (dominio y problema definidos).
4. Disrupción (dominio definido y problema indefinido).

Cuadro 8
Los 4 tipos de innovación (Satell 2017)



Fuente: Satell G. (2017) *4 types of innovation and the problems they solve*
<https://hbr.org/2017/06/the-4-types-of-innovation-and-the-problems-they-solve>

Clayton Christensen (1997) acuñó el término “innovación disruptiva” para aquella que crea un nuevo mercado interrumpiendo un producto y /o mercado existente y creando un nuevo

mercado y/o producto. La innovación en términos generales admite cuatro alternativas en términos de riesgos en cuanto a tecnología y mercados:

1. Incremental (evolutiva, de bajo riesgo) Ejemplo: Airbnb.
2. Diferencial (mejora del producto) Ejemplo: Boeing.
3. Experimental (prueba en nuevo segmento de mercado) Ejemplo: Facebook.
4. Disruptiva (nuevo producto creando nuevos mercados) Ejemplo: Uber.

Las empresas que hacen todo bien pueden desaparecer cuando un competidor se apodera del mercado. El proceso de innovación disruptiva tiene para Christensen (1997) dos claves para que el disruptor tenga posibilidades de éxito:

1. La curva de desarrollo en forma de S: mejorar un producto requiere tiempo y muchas iteraciones. La primera de estas iteraciones proporciona un valor mínimo para el cliente, pero con el tiempo se crea la base y el valor aumenta exponencialmente. Una vez que se crea la base, cada iteración es drásticamente mejor que la anterior. En algún momento, las mejoras más valiosas están completas y el valor por iteración es mínimo nuevamente. Entonces, en el medio es el mayor valor, al principio y al final el valor es mínimo.
2. Pruebas piloto: el titular tiene el lujo de un gran conjunto de clientes con altas expectativas de ventas anuales pero los productos de nueva generación de nueva entrada encuentran nichos fuera del conjunto de clientes establecido para construir el nuevo producto. Por lo tanto, tienen más tiempo para concentrarse e innovar en esta empresa más pequeña.

La prueba piloto corrige errores, y luego se escala. Puede suceder que un gran conjunto de clientes no esté interesado en la nueva innovación y sigue exigiendo más innovación con el producto actual. Lamentablemente, esta innovación actual se limita al valor general del producto, ya que se encuentra en el extremo posterior de la curva en S. Mientras tanto, el nuevo participante está profundamente inmerso en la curva S y proporciona un valor significativo al nuevo producto. Cuando el nuevo producto se vuelve interesante para los clientes del titular, ya es demasiado tarde para que el titular reaccione al nuevo producto. En este punto, es demasiado tarde para el titular para mantenerse al día con la tasa de mejora del nuevo

participante, que para entonces se encuentra en la porción casi vertical de su trayectoria de curva en S.

Cuadro 9
Matriz de la Innovación



Fuente: Somos mente. Información, Ideas y Tips (2015)

<https://www.somosmente.com/blog/tipos-de-innovacion>

El proceso común a toda innovación disruptiva es asignar recursos y luego hacer pruebas piloto en pequeños mercados. Los procesos y capacidades son tan importantes como los trabajadores, pero las tecnologías disruptivas pueden en principio no ser atractivas y tener mayor valor en los mercados emergentes. Para que ello no suceda y contribuir al éxito es recomendable elegir los clientes “correctos” (no necesariamente el conjunto de clientes actual), premiar con pequeñas recompensas a las unidades autónomas en que se experimenta, fallar temprano y usar los recursos de la compañía sin condicionarse (Christensen 1997). Juegan un rol esencial los incentivos: la innovación es exitosa en organizaciones que la alientan y promueven. Gore (2013) analiza porqué cambian las organizaciones y sintetiza en tres teorías acerca del origen del cambio:

1. Teorías alogénicas (fuerzas externas como la modificación de las tecnologías, los mercados o los costos relativos)

2. Teorías ontogénicas (causas internas como la cultura, la estrategia, la gerencia (*management*), etc.)
3. Teorías evolutivas (interacción de fuerzas internas y externas que impulsan la variación y selección).

Es imprescindible diferenciar entre los innovadores deliberados y conscientes y los que lo logran por casualidad o hechos fortuitos. Gore cita a Mc Kelvey (1982) quien distingue el modelo racional o deliberado (“Teoría Alfa”) en el cual el cambio es planificado; opuesto al modelo espontáneo o de mercado (“Teoría Sigma”) donde el cambio se da como proceso no planeado e informal (Gore 2013: 50-53). Weick (1979) fue el pionero de la teoría “Sigma” al plantear desde el título de su libro “La psicología social del organizar” que las organizaciones son una sucesión de acciones humanas permanentemente orientadas a interpretar datos de la realidad a través de conductas interconectadas e interdependientes. Gore plantea que esta visión de la organización tiende a verla como una interacción de gente actuando (verbo) en lugar de ser una “cosa” (sustantivo) que simplifica la vida, pero no representa la realidad. El trabajo en equipo y la organización y comunicación informal se imponen al organigrama, estructuras y procesos formales. (Gore 2013: 58-59). El cliente y el consumidor final deben estar en el centro de la organización y las decisiones en un ecosistema relacional que permite y estimula el diálogo permanente entre todos los grupos de interés (*stakeholders*). El resultado de esta investigación coincide con Sastre (2011) al registrar el cambio de paradigma empresarial como un nuevo escenario, con nuevos actores con rol protagónico, y una nueva concepción de la finalidad de la empresa (redefinición del éxito) indicando la conveniencia y necesidad de ajuste competitivo permanente debido al entorno y las propias capacidades y competencias. (Sastre 2011:25-40).

Las nuevas realidades obligan a la dirección y gerencia de empresas a gestionar el cambio, la innovación y el aprendizaje como elementos imprescindibles para el éxito y la misma supervivencia tanto como desarrollar nuevos estilos de liderazgo y comunicación. Menciona Sastre como ejemplo la capacidad de negociación y su nueva doble dimensión: “distributiva” (reparto de partes) e “integradora” (integrando intereses para crear valor para luego distribuirlo) con el objetivo de dar estabilidad a sus resultados. Este enfoque resalta el componente humanista de esta nueva escuela de administración (2011:140-146). En línea con esta investigación podemos incluso agregar – en carácter de recomendación - una tercera dimensión adicional: la innovativa (creatividad que agrega valor antes de repartirlo). Es frecuente observar alta resistencia al cambio e innovación en cuanto a estructura organizacional (gobernanza, organigrama piramidal, cultura y valores), mientras que en sus prácticas y dimensiones de

gestión alientan la alta competitividad desarrollando alta creatividad y gestión del cambio e innovación. Las normas ISO estandarizan las buenas prácticas a escala global y han tomado nota de esta realidad incorporando la Gestión de la Innovación (ISO 56002:2019). A nivel local la norma la norma IRAM 50520 “Gestión de la innovación. Sistema de vigilancia e inteligencia estratégica” plantea la generación y el procesamiento de la información obtenida a través de diferentes métodos de investigación, para lograr conocimientos estratégicos que permitan tomar decisiones y disminuir riesgos relacionados a la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I).

La creación de valor a través de la innovación

Los expertos y estudiosos de los casos reales de innovación realizan aportes significativos para comprender por qué razón algunos innovadores son exitosos y otros fracasan. Martin Reeves (2020), Director del Global del Instituto Henderson de la Innovación (División de la Consultora Boston Consulting Group (BCG) plantea que la innovación en una organización puede darse con dos alternativas de velocidad e intensidad:

1. Impaciente, rápida y no sostenible
2. Paciente, lenta y duradera.

Reeves (2020) recomienda el uso alternativo de ambas velocidades, siendo el aprendizaje, el ensayo y el error lo más importante del proceso de la innovación para que ésta sea realmente creadora de valor percibido por su destinatario final (clientes, consumidores y /o usuarios). La innovación incluye necesariamente el error, con aprendizaje, corrección y mejora posterior. Plantea en total siete formas de aumentar las posibilidades de éxito encuadradas dentro de tres categorías críticas para el éxito del cambio y la innovación, cada una con un peso ponderado: liderazgo (18%), estrategia (57%) y cultura (19%). El liderazgo permite evitar silos organizacionales, asignar recursos eficientemente y servir como modelos a seguir para los cambios culturales necesarios para que el cliente esté en el centro de la estrategia. La estrategia permite gestionar corto y largo plazo a la vez y la cultura debe transmitir propósito y sentido al cambio e innovación. Para Reeves los siete indicadores de actitud pro-innovación en orden de importancia son:

1. Priorizar exploración sobre explotación: 29%
2. Tomar la transformación como una capacidad permanente :23%
3. Ser una organización con propósito: 17%

4. Asegurar la continuidad del liderazgo una vez que comienza: 11%
5. Tener una mirada fresca sobre el negocio: 7%
6. Tener una perspectiva de largo plazo en la estrategia: 5%
7. Pensar biológicamente: 2%

Los tres primeros factores totalizan 69% de los factores de éxito. Tener una actitud exploratoria (curiosidad en las fronteras y alrededores – *boundaries*- del negocio), sumado a hacerlo en forma permanente (sistémica y sistemática) totaliza ya más de la mitad de la probabilidad de éxito de la transformación (#1 + #2). Combinar estos 7 factores en distintas proporciones es aumentar las probabilidades de éxito. Sin embargo, no hay una metodología universal válida para la innovación. Cada organización tiene una cultura según sus habilidades propias y entorno cultural. Reeves recomienda tres técnicas o herramientas son de uso común indiscutido (<https://www.bcg.com/publications/2020/transforming-for-growth>):

1. Utilización de prototipos
2. Desarrollo de producto mínimo viable (PMV) para testeo y posterior ajuste.
3. Técnica del embudo para la generación de ideas en base a convergencia y divergencia iterativa permanente.

Modelo exitoso: La estrategia del océano azul (Chan y Mauborgne 2008)

Acerca de cómo atraer, crear y capturar valor Kim Chan W. (Harvard University) y Renée Mauborgne (INSEAD Francia) desarrollaron la metodología denominada “Estrategia del Océano Azul” a partir de la observación de 150 productos exitosos durante más de 100 años en más de 30 industrias. Chan y Mauborgne (2008) plantean que la innovación resulta exitosa y sostenible en el tiempo cuando los factores críticos de esa industria o producto o servicio son superados o reemplazados con una nueva curva de valor que incrementa, disminuye, elimina o innova en el valor de cada factor, de tal forma que el nuevo valor percibido total es superior al anterior y al del competidor. La estrategia del Océano Azul postula que para vencer en la batalla cultural de resistencia al cambio hay que sortear cuatro obstáculos clave:

- Cognitivos (que todos sepan porqué hay que cambiar o innovar)
- Recursos (proveerlos a tiempo)
- Motivacionales (vencer el statu-quo, el no innovar)
- Políticos (luchas de poder: “te derriban antes de ponerte de pie”).

Focalizados en que la innovación no es solamente un acto único de creatividad genial como también el éxito de un duro trabajo y un proceso preciso Mohanbir Sawhney, Robert Wolcott y Iñigo Arroniz en Pietro Bazzoni et.al (2012) proponen el “radar de la innovación” desarrollado para la Kellogg School of Management (Northwestern University). Sus cuatro cuadrantes/dimensiones (Oferta-Qué, Cliente -Quien, Proceso- Cómo, y Presencia – Dónde) determinan ocho focos de acción: estandarización, solución, experiencia de cliente, generación de valor, organización, cadena de proveedores, red comercial y marca. Veamos ejemplos de las empresas investigadas en cada uno:

1. Oferta (Qué): La empresa nro.13 determina sus liderazgos seleccionando cadenas de valor alimentario: innovación en arroces, aceites, pastas y aderezos. La empresa nro.20 tiene en pleno desarrollo línea de bebidas sin alcohol, carbonatadas o no carbonatadas, con o sin sabores o fruta, etc .
2. Clientes (Quienes): La empresa nro.23 busca la máxima Red de información para el mundo empresario y jurídico (nro.23), Ampliación de líneas de productos de golosinas y alimentos a lácteos y nutraceuticos (nro.14).
3. Proceso (Cómo): Grupo agroindustrial integral internacional (nro. 22), Red colaborativa de empresarios en base a modelo de origen EEUU constituidos como grupos cerrados de pares no competidores entre sí (nro.28).
4. Presencia (Dónde): Red regional latinoamericana de estudios independientes de consultoría (nro.3), Diseño, fabricación y venta nacional y regional de calzado para niños (nro.6).

La innovación tiene alto impacto en el valor de la empresa, ya sea el valor bursátil para las que cotizan en mercado público de valores o de la valuación de la empresa en marcha para el caso de intención de asociación o venta de la empresa. Gregersen y Christensen (2011) publicaron una investigación global acerca de 500 innovaciones corporativas de carácter disruptivo, entrevistando a más de 5.000 ejecutivos en 75 países. Su principal descubrimiento fue que la habilidad para generar ideas innovadoras requiere una combinación virtuosa de la mente y las conductas. La actitud proactiva hacia el cambio es anterior y determinante para transitar el camino de la creatividad y la innovación. De su trabajo surge que las empresas definidas como de ADN innovador tienen una prima de precio en la cotización de sus acciones de entre el 22 y 33% y sus principales directivos (Amazon, Netflix, Google, Skype, Apple) dedican ellos mismos un 50% más de tiempo personal para participar de los equipos de

innovación que los de las empresas que no tienen ese ADN innovador. Las 5 habilidades y conductas básicas detectadas detrás de la innovación disruptiva son Gregersen y Christensen (2011):

1. Asociación libre: capacidad de diseñar conexiones entre preguntas, problemas o ideas de campos no relacionados.
2. Cuestionamiento permanente: preguntas que desafían la sabiduría común.
3. Observar con curiosidad: escrutar la conducta de los clientes, proveedores y competidores para identificar nuevas formas de hacer las cosas.
4. Trabajo en red: convocando gente con diferentes ideas y perspectivas.
5. Experimentación: construir experiencias interactivas provocando respuestas no ortodoxas.

Modelo de negocio con foco en la Propuesta de Valor: El lienzo estratégico (canvas) de Osterwalder y Pigneur (2004)

El modelo de negocio focalizado en la propuesta de valor tiene en Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2004,2010) como autores pioneros en el desarrollo de un modelo de negocio (lienzo estratégico o *canvas* estratégico) focalizado en la propuesta de valor. En su modelo toda la organización debe estar orientada y focalizada en forma sistémica (alineada) y sistemática (permanente) buscando la atracción, captura y creación de valor para todos los grupos de interés tanto internos como externos de la compañía. En el centro del modelo está la “propuesta de valor”, razón por la cual un producto, marca o servicio es elegido por los segmentos de mercado correspondientes. En sus últimas obras (Osterwalder y Pigneur 2019 y 2020) toman nota del avance del cambio de era y proponen un “ecosistema de innovación” abierto a todos los incumbentes y terceros interesados directa o indirectamente en la cadena de valor de una organización. El camino sistémico es propuesto por Arnoldo Hax (2013) con el Modelo Delta de gran difusión global, con el cual recorre sistémicamente 8 posiciones de un triángulo cuyos tres vértices (producto, relación con el cliente y sistema blindado) indican dónde se puede agregar valor para el cliente para así fidelizarlo todo lo posible. Las normas ISO estandarizan las buenas prácticas a escala global y han tomado nota de esta realidad incorporando la Gestión de la Innovación (ISO 56002:2019). A nivel local la norma la norma IRAM 50520 “Gestión de la innovación. Sistema de vigilancia e inteligencia estratégica” plantea la generación y el procesamiento de la información obtenida a través de diferentes métodos de investigación, para

lograr conocimientos estratégicos que permitan tomar decisiones y disminuir riesgos relacionados a la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I).

Modelo de negocio dinámico y con tablero de control: El cuadro de mando integral (Balanced scorecard) Norton y Kaplan (2004)

Buscando la integración sistémica de todas las áreas de la empresa Norton y Kaplan (2004) nos proponen un “Cuadro de Mando Integral” (*balanced scorecard*) con 4 focos: 1. Gestión del conocimiento 2. Gestión de la innovación 3. Objetivos financieros y 4. Procesos de la compañía. A través de métricas adecuadas el desafío es convertir activos intangibles en resultados tangibles.

Dentro de las empresas grandes nacionales investigadas se destaca la empresa Nro. 14, líder global en golosinas con permanente lanzamiento de novedades a escala global. Con calificación 3 / 4 (avance 75%), la innovación está en su ADN desde su origen, pero en forma muy acelerada desde el inicio del milenio, tanto ampliando su portfolio de líneas de productos como de marcas y compra de empresas. En este camino están sus asociaciones con empresas líderes en el exterior (Bimbo de Mexico, Dos en Uno en Chile, Nechar en Brasil) y lanzamientos de nuevas líneas de productos como cereales, snacks salados y dulces, golosinas saludables y alimentos nutraceuticos son algunos de los éxitos de los años 2013-2019. Esta empresa no solamente tiene un equipo de gente altamente calificada y dedicada a la innovación, sino que además ha establecido a través de su fundación un Premio Anual a la Innovación (aplicada a alimentos) el cual se otorga en conjunto con la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica dependiente del Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación través de un jurado que expresa la articulación público-privada que caracteriza el nuevo ecosistema del conocimiento y la innovación. El trabajo de investigación ganador se hizo acreedor de \$150.000 (usd 10.000 aproximados) que deberán ser destinados a la ejecución del proyecto. La Mención Especial consta de un premio de \$65.000 para la ejecución y/o implementación del proyecto. En el acto de entrega de los Premios a la Innovación 2015 el CEO destacó que “la innovación es el motor de crecimiento sustentable de nuestra empresa, transformando ideas en valor económico y social. Nuestro diferencial debe estar en hacer el mejor uso del conocimiento para crear nuevos productos o servicios. La Biotecnología, la Informática y las Ciencias de la Salud deben ser las ciencias en las que apoyemos el crecimiento de nuestro grupo. Y este premio es un ejemplo de esta convicción”. Un ejemplo de la nueva forma de modelizar negocios en forma holística y resiliente buscando favorecer el desarrollo de conocimiento e innovación para

emprendedores es la alianza estratégica establecida entre las empresas Nro. 14 (nacional) y nro.20 (multinacional). En mayo de 2020 consolidaron Kamay Ventures, el primer fondo de capital de riesgo en Argentina para financiar emprendimientos innovadores en el mundo digital. En su presentación pública el Gerente General de negocios de Materias Primas indicó cuales son las nuevas competencias requeridas por el ecosistema digital (Kamay Ventures Presentación pública - mayo 2020)

1. Sensibilidad para percibir los cambios y registrarlos.
2. Pragmatismo – para resolver los problemas.
3. Agilidad para competir darwinianamente.
4. Adaptabilidad cambiar y disfrutar el cambio (clave).
5. Responsabilidad, evaluar, interpretar y no ocultar las necesidades físicas, mentales y emocionales.
6. Sobriedad. Volver a lo básico - Vivir con menos.
7. Autogestión Empoderar y confiar en lo que hago y delego.

La metodología recomendada para poder detectar oportunidades y crear valor es en primer término ver qué paradigmas se caen y ahí detectar la oportunidad. Si bien todo pasa hay cosas que quedan - agudizar la mirada en qué queda. En segundo lugar: recolectar y asociar datos – recurriendo al *mindmapping* y focalizando en "desarrollos colaborativos" (modelo uber). Menciona ejemplos de asociaciones creativas para desarrollar productos innovadores:

- Crisis + vida saludable: bicicleta (alimentos para ciclistas).
- Cuarentena + angustia: psicólogos online (no cara a cara -diván).
- Cuarentena + salud: ejercicios en casa.

En su presentación el Gerente General habla de un nuevo paradigma post pandemia en un mundo hiperconectado. “Estamos viviendo un cambio de paradigma donde dejamos atrás la modalidad del pez más grande se come al más chico, para dar paso a un contexto donde el pez más ágil se come al más lento. La reinención es una habilidad clave en estos tiempos y los emprendedores tienen que tomar esto a su favor”. Señala que lo más notable es la aceleración a ritmo exponencial de las tendencias que ya estaban en evolución poniéndole números a la disrupción: “Lo más visible y evidente es el crecimiento disruptivo y exponencial del comercio electrónico en EEUU. Entre 2009 – 2019: venía creciendo un 1% anual; del 6% hasta alcanzar

el 16%. En 2020 de marzo a mayo alcanzó el 27%. Creció un 69% en apenas 8 semanas. Le tomó 2 meses crecer lo que le hubiera tomado 11 años al ritmo anterior”. En el reporte de sustentabilidad 2019 la empresa nro.14 detalla los logros en el área innovación buscando una mayor sustentabilidad:

- En las operaciones industriales, se destinaron más de 4 millones de dólares a inversiones vinculadas con el impulso de una gestión sustentable. Se logró la reducción del 9,4% del consumo de agua por cada tonelada de producto producido; más del 50% de la energía eléctrica utilizada proviene de fuente renovable; y la reutilización o el reciclaje de más del 90% de los residuos de operaciones propias a través del impulso a una economía circular y la extensión de su vida útil.
- A través de los 22 Comités locales de Relaciones con la Comunidad, se impulsó una estrategia de gestión de impactos comunitarios; y con el Programa Corporativo de Donaciones se entregaron 2.830 toneladas de productos, que permitieron que más de 3.200 organizaciones comunitarias faciliten el acceso a la alimentación a 370.000 personas. También, se destacan los más de 48 millones de pesos destinados a inversión social regional en infancia.
- En relación con los empaques de sus productos, la empresa logró que el 53% de los materiales sean de origen renovable y redujo el 8,5% de la cantidad utilizada por cada kilogramo de producto comercializado. Además, en 2019, lanzó su Estrategia de Plásticos con lineamientos de reducción y reemplazo.
- En el marco de la Estrategia de Alimentación y Hábitos de Vida Saludable la empresa continuó con la mejora de los perfiles nutricionales de sus productos (reducciones del contenido de azúcares en 69 presentaciones, de sodio en 254 presentaciones y de grasas saturadas en 226 presentaciones), ingresó a nuevas categorías y amplió su oferta de productos en porciones individuales (Programa Tu Porción Justa). En este sentido, cabe destacar que el 30% de su facturación provino de productos con beneficios nutricionales.
- La empresa continuó consolidándose como una de las empresas de consumo masivo con mayor cantidad de productos libres de gluten de Argentina, sumando a su portfolio la línea de premezclas sin TACC.

- Vinculado a su compromiso con el respeto y protección de los derechos humanos y laborales, se destacan su Programa de Inclusión con la incorporación de 250 personas con discapacidad, la continuidad del Programa de Equidad de Género, en el marco del cual se logró que el 20% de las posiciones de liderazgo y conducción de la empresa estén ocupadas por mujeres, y se brindaron oportunidades a los más jóvenes por medio de diferentes programas que promueven la empleabilidad.

2.3.1. Indicadores en gestión de la innovación (crear valor)

Los indicadores que recomendamos para monitorear el cumplimiento de objetivos en materia de innovación son los recomendados por la organización Excelencia con el propósito de “encriptar la innovación en el ADN de las organizaciones”. Como punto de partida define un *Modelo de Gestión de Excelencia de la Innovación* y para incentivarlo en forma anual otorga el “Premio Nacional a la Calidad en la Gestión de la Innovación”, como capítulo especial del Premio Nacional a la Calidad. Este modelo es una herramienta útil para medir el nivel de gestión en innovación y planes de mejora, ya sea mediante una autoevaluación o una eventual presentación al PNCGI. Su publicación *Modelo de Excelencia para Gestión de la Innovación (MEPGI)* contiene una metodología sistémica (toda la empresa) y sistemática (permanente) para hacer esto posible. Sus capítulos incluyen 3 criterios y 10 ámbitos de aplicación de la innovación.

1. Criterio 1: Liderazgo y Estrategia (pg. 12).
2. Criterio 2: Cultura orientada a la Innovación (pg. 20).
3. Criterio 3: Sistema de Gestión (pg.27).

Para aplicar indicadores en la Gestión de la Innovación es recomendable hacerlo en dos etapas. En primer término, hacer un autodiagnóstico sobre la situación actual, para luego desarrollar indicadores (métricas) adaptados al negocio y características de la empresa. Excelencia (2020) publicó los indicadores de un autodiagnóstico con calificación 1- 5 (para 1 escasa actividad – 5 alta actividad), el cual incluye al final seis preguntas vinculadas a los desafíos planteados por la pandemia COVID19. La temática cubierta es : Contar con un plan estratégico, Capacidad de financiamiento de inversiones para la innovación, diversidad de

portafolio de productos y servicios, estímulo de la creatividad y generación de ideas, aliento de libertad para cometer errores y asumir riesgos, desarrollo de una red de colaboración con otras organizaciones (miembros de la cadena de valor, startups, otras entidades de I+D, Universidades, otras empresas, etc.), contar con métodos participativos (espacios) con actores internos y externos a la empresa y con conocimientos interdisciplinarios, contar con tablero de indicadores actualizado, contar con proyectos de innovación incremental o disruptiva con presupuestos de inversión, incorpora recursos tecnológicos apropiados y por último cuenta con una metodología para la gestión del cambio. Asimismo, hay una batería de preguntas originadas en el COVID-19 enfocadas a la capacidad de adaptación a un cambio de entorno tan violento.

2.4 Foco en la cercanía del cliente (sistema relacional).

En el siglo XXI la administración ha avanzado con técnicas y herramientas bajo la denominación genérica de “Experiencia de Cliente” (*Customer Experience* con siglas Cx) que permiten un mapeo o diseño de las distintas etapas que tiene el denominado “viaje del cliente” (*customer journey*) buscando lograr una “experiencia memorable” positiva. Diseñar una gran experiencia de cliente, es comprender los aspectos medibles de nuestro modelo de negocio y comprender la percepción que tiene el cliente, entenderlo y empatizar con él. Teniendo en cuenta que lo que más recordamos son las emociones positivas o negativas (la visión subjetiva de cómo nos han hecho sentir) más que la parte objetiva – racional de la transacción. Bernd Schmitt (2000) desarrolló el “marketing experiencial” o “marketing relacional” inspirándose en Holbrook y Hirschman (1982) que proponían una “economía experiencial” (*experience economy*). Buscando la fidelización del cliente a las empresas y sus marcas propone Schmitt la creación de una experiencia multisensorial (holística) que comprenda cinco campos experienciales:

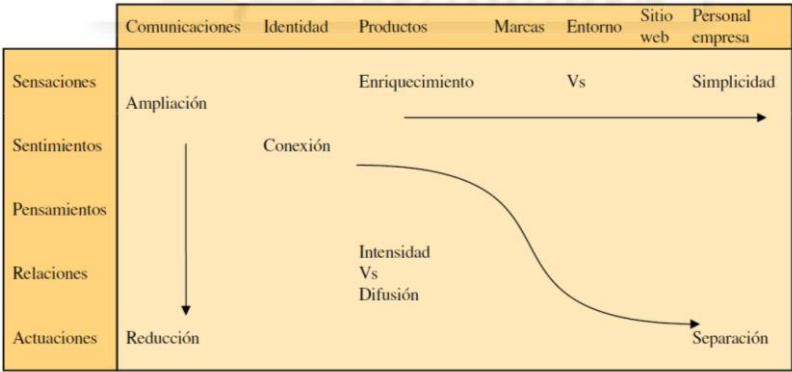
1. Sensaciones (belleza, entusiasmo)
2. Sentimientos (afecto, emociones)
3. Pensamientos (intriga, suspenso, provocación)
4. Actuaciones (conducta, estilo de vida)
5. Relaciones (contexto social, cultural y político).

Para Schmitt (2000) hay herramientas que incrementan la lealtad de los clientes. Cita como ejemplo: la vinculación por plataformas tecnológicas (que hoy tienen enorme difusión y

costo prácticamente nulo), la circulación de información (por proliferación de redes, comunidades, etc.) y la comunicación interactiva y conversación entre oferentes y demandantes (en tiempos de omnicanalidad en que el comprador compra cuando, dónde y cómo quiere). Para focalizar la innovación como creación de valor (propuesta de valor diferenciada), es necesario conocer las necesidades y deseos - explícitos e implícitos - de los clientes y consumidores/usuarios finales de productos y servicios a lo largo de toda la cadena de valor.

Cuadro 10

Matriz de “Marketing Experiencial” (Schmitt 2000)



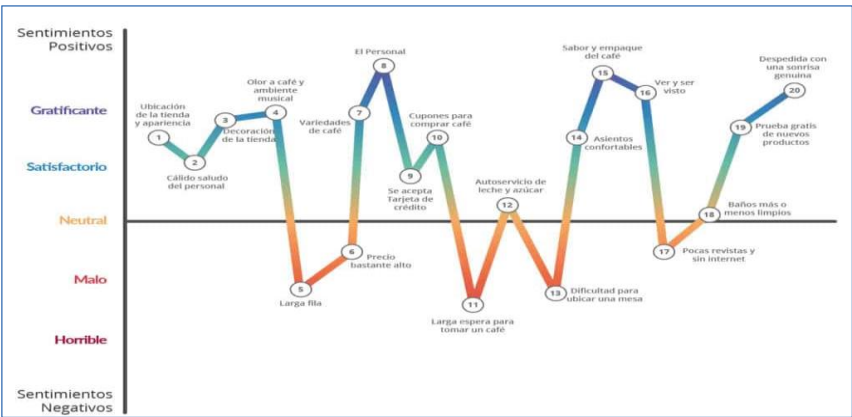
Fuente: Schmitt (2000) en Moral y Fernandez (2012)

Las neurociencias han hecho un gran aporte al conocimiento científico de los sentimientos y la conducta humana. Patrick Renvoise y Christophe Morin (2007) sostienen que los hallazgos de las neurociencias aplicadas al neuromarketing son de crucial importancia porque permiten diagnosticar y actuar preventivamente en los puntos de dolor y de satisfacción de la “experiencia de cliente” (“customer journey y user experience”). Sus hallazgos sientan las bases de un “marketing relacional” con el cual se busca crear valor a través de relaciones colaborativas proveedor-cliente conformando un verdadero ecosistema (Manuel Alfaro 2004). Hamel G. y Prahalad (2012) sostienen que la migración de un modelo económico y de negocios transaccional a uno relacional humaniza los negocios y las relaciones con los clientes planteando la conveniencia de focalizar en las “competencias” entendidas como habilidades humanas que la organización necesita para gestionar el conocimiento exitosamente. Para Alfaro (2004) hay un nuevo “marketing relacional” que se basa en la creación y distribución equitativa

de valor a través de relaciones colaborativas facilitadas por el lenguaje digital y la plataforma internet. La venta electrónica y las redes sociales y comunidades digitales son aceleradores naturales de este proceso. Es necesario entender, atraer y retener al cliente mapeando el viaje del cliente y diferenciando el tipo de innovación requerida (Greg Satell 2017). Para mejor comprensión del viaje del cliente compartimos una ejemplificación del mapeo del viaje del cliente en el caso de una reconocida cafetería con presencia internacional, incluida Argentina. Vemos sus distintas etapas de preventa, venta y posventa y los puntos de control (*touchpoints*) tanto de dolor como de gratificación.

Cuadro 11

Viaje del cliente. Caso Starbucks: Etapas y momentos de satisfacción o dolor.



Fuente: WOWCX. <https://www.wowcx.com/los-profesionales-de-cx-son-prescindibles/>

En tiempos de innovación frecuentemente disruptiva (con cambio de reglas de juego y de curvas de valor propias y ajenas) ya no cabe planificar proyectando el pasado al futuro. Vijay Govindarajan (2016) propone mapear el futuro recurriendo a la prospectiva, la nueva disciplina que invita a crear y diseñar el futuro deseado, gerenciando el presente desde el futuro, sin estar atado al pasado.

La fidelización del cliente: el Modelo Delta.

Los modelos de negocio contribuyen en mucho a comprender la dinámica, fijar prioridades y organizar el accionar de las empresas. En esta línea, Arnoldo Hax (2013) desarrolló el Modelo Delta de gran difusión global por su foco en lograr una relación

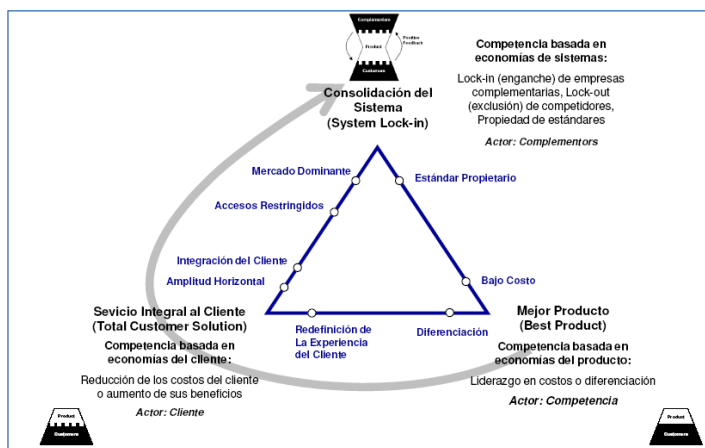
privilegiada con los clientes. Esto es lograr una empresa “clientecéntrica”. El modelo adopta la forma de un triángulo y recorre sistémicamente 8 posiciones. Los tres vértices (producto, relación con el cliente y sistema blindado) indican dónde se puede agregar valor para el cliente para así fidelizarlo todo lo posible.

1. Mejor Producto: incluye dos posiciones (precio/costo competitivo y producto/servicio diferenciado o distintivo).
2. Mejor relación con el cliente: incluye 3 posiciones (experiencia memorable, amplitud de línea e integración proveedor-cliente).
3. Funcionamiento sistémico prácticamente blindado con tres posiciones: barrera de entrada (de la competencia), sistema propietario (dominio tecnológico) y barreras de salida (mantener “cautivos” a los clientes).

La clave del éxito es para Hax el logro secuencial de las 8 posiciones con revisión periódica y constante de las competencias para lograrlo con presupuesto dinámico y flexible según resultados y necesidades.

Cuadro 12

El Modelo Delta: Estrategia centrada en el cliente (Hax 2013).



Fuente : <https://labcalidad.files.wordpress.com/2017/10/modelo-delta.pdf>

El Modelo Delta es aplicado por las empresas nacionales 2 y 14, y en forma implícita (intuitiva) por las empresas investigadas con mayor focalización en la satisfacción de los clientes y consumidores o usuarios. Buscando el liderazgo a través del logro de productos y

servicios a valores competitivos y calidad diferenciada, logran la mejor relación con los clientes y funcionan sistémicamente buscando obtener además de un share de mercado alto, el mayor share de billetera posible cliente por cliente. Esto sucede si se logra capilarmente (en cada cliente) ser el proveedor privilegiado. La fidelización del cliente (o mayor lealtad posible) es el resultado de una gestión integral del cliente en todos los puntos críticos de control que pueden ser puntos de satisfacción o de dolor (inconvenientes como espera en tiempo por largas colas, no disponer del surtido deseado, etc.)

Claves del éxito en el comercio digital: Momento cero de verdad.

La complejidad del comercio digital en el siglo XXI determina la conveniencia de diseñar las distintas etapas o momentos del viaje del cliente en las cuales se puede planificar en cada una de ellas los puntos de contacto en los cuales se puede interactuar y dialogar con el cliente / consumidor / usuario. Las herramientas tecnológicas en avance constante permiten un diálogo permanente entre todos los actores, pero su adecuada gestión requiere conocimiento e innovación permanente para captar la atención y lograr esa experiencia memorable mencionada con anterioridad.

La empresa Google, líder global como buscador en internet, a través de su departamento de ciencias de la conducta, denomina al momento más crítico de la compra el “momento cero de verdad” (“*Zero moment of truth*” con sus siglas ZMOT). Su Director Jim Lecinski (2011) así definió el momento en el cual se “googlea” o busca información o alternativas de acción luego de una investigación transversal en diversas industrias. Mas allá de la simplificación en beneficio propio y reconociendo que se ha popularizado transformar su marca en un verbo, podemos analizar el tema viaje del cliente reconociendo tres grandes momentos: 1. Preventa 2. Venta y 3. Posventa.

1. La preventa reconoce el momento 1 en que aparece el Estímulo que puede ser una necesidad (objetiva) o un deseo (subjetivo) y el momento 2, que es la Exploración de alternativas de acción
2. La venta implica el momento 3 que es la Exploración de alternativas de compra, el momento 4 en que se elige el canal (físico o digital) y el momento 5 en que se realiza la transacción de Compra.
3. La posventa implica el momento 6 que es el Uso o Consumo del producto o servicio, el momento 7 que es la Recomendación a terceros, el momento 8, que es la Reposición por consumo, rotura, desgaste o fin de vida útil, el

momento 9 que es la Recompra (puesta a prueba de la lealtad al producto y/o marca y el momento 10 que es la recomendación reiterada por alta satisfacción (o no recomendación por alta insatisfacción).

La transición de la empresa y negocio multicanal al formato omnicanal tuvo crecimiento exponencial debido al auge de las plataformas denominadas “*marketplace*” (Amazon, Mercado Libre, Despegar, Uber, Airbnb, etc.). Esto determina la necesidad de planificar los resultados deseados en tres planos:

4. 1. Estratégico (requiere Agilidad – rapidez de respuesta)
5. 2. Operativo (requiere Flexibilidad – adaptación a los cambios)
6. 3. Cultural (requiere Resiliencia – habilidad de supervivencia).

Cuadro 13

Etapas del viaje del cliente



Fuente: Elaboración propia

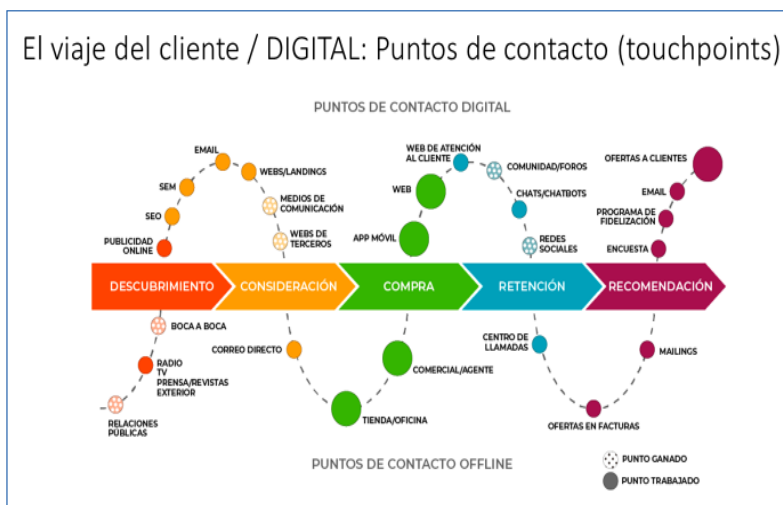
El mapeo del viaje del cliente debe necesariamente contemplar todas las etapas de los momentos de preventa, venta y posventa las que suelen ser comprendidas en cinco etapas:

1. Descubrimiento (es el momento de la exploración con curiosidad)
2. Consideración (es el momento de determinación de compra: marca, lugar, precio)

3. Compra (es el momento de transacción: compra y pago)
4. Retención (es la consideración poscompra de la repetición de la compra)
5. Recomendación (es la verbalización de una experiencia satisfactoria)

Cuadro 14

El viaje del cliente digital: Puntos de contacto



Fuente: Antevenio Consultores www.antevenio/blog/2019/09/emailmarketing para mejorar el viaje del cliente.

Se puede ver a continuación un diagrama de elaboración propia en el cual están planteadas las etapas y los momentos de verdad de la interfase con los clientes, siendo recomendable realizar talleres de evaluación de problemas y oportunidades en cada momento de verdad en forma periódica.

En cada uno de los casilleros se discute los eventos que suceden y se ponen etiquetas autoadhesivas con dos colores: rojo (problemas o “*pain points*”) y celestes (oportunidades o “*gain points*”) con el fin de visualizar los planes de acción para aprovechar oportunidades y mitigar debilidades.

Cuadro 15

Viaje del cliente: Indicadores en los puntos de satisfacción o insatisfacción.

Taller: Experiencia de cliente Empresa:.....

3 momentos – 9 acciones

	preventa			venta	Posventa 1		Posventa 2		
	1. Estimulo Necesid Deseo	2. Explora cion	3. Alterna tivas	4. Eleccion de canal	5. Compra	6. Uso	7. Reco mend acion	8. Recompra/ reposición	9. Reco menda ción
Positivo									
Neutro									
Negativo									

Fuente: Elaboración propia con los conceptos de Jackemont (2014)

El foco en el cliente y el consumidor final registra la mayor preocupación y avance de las 3 variables operacionalizadas y es la variable en que la brecha entre ambos grupos de empresas es mayor (23% en favor de las multinacionales). La expresión del CEO de la empresa Nro. 3 “no nos sentimos satisfechos con lo hecho hasta ahora en el proceso de mejora del *customer journey*” calificándose con un magro 2 (avance 50%) es una expresión autocrítica de una tarea que es continua y ardua. “Es el gran desafío” afirmó la CEO de la empresa nro. 25, quien también se calificó con la misma nota. Posiblemente la mejor definición del problema y solución sea la respuesta del CEO de la empresa multinacional Nro. 24, quien se calificó con nivel 4 (avance 100%) explicando “Nuestra integración con el cliente es total a partir del hecho de que nuestro Pareto de clientes tiene una organización de seguridad que *per se* nos obliga a coordinar esfuerzos y estar a la vanguardia en la propuesta de servicio que agregue valor y nos *descommoditice* de la oferta, para sacar la variable precio de la discusión”.

La gestión y logro de la fidelidad del cliente no es una casualidad ni un hecho del azar. Debería ser una causalidad y el resultado del trabajo bien hecho. La lealtad es el comienzo de un camino virtuoso que no tiene fin, ya que las expectativas de los clientes son crecientes. A

medida que se las satisface, se suelen tomar como un derecho adquirido y esto implica la conveniencia o necesidad de aumentar el grado de satisfacción de ellas a través de la innovación.

El Modelo integrador: Cuadro de Mando Integral (CMI)* (Norton y Kaplan 1992)

Un modelo dinámico e integrador de las tres variables investigadas y operacionalizadas es el denominado Cuadro de Mando Integral (CMI) muy difundido por su denominación en inglés “*Balanced Scorecard*” (BSC). Norton y Kaplan (1992) lo publicaron primero como artículo “*Balanced Scorecard – measures that drive performance*” en la revista Harvard Business Review, dando luego origen al libro “Cuadro de mando Integral – Traduciendo la estrategia en acción” (1996).

Cuadro 16

Cuadro de Mando Integrado - Balanced Scorecard - BSC (Norton y Kaplan 1992)



Fuente: <http://it-solucionesinformaticas.blogspot.com.ar/p/indicadores-de-control.htm>

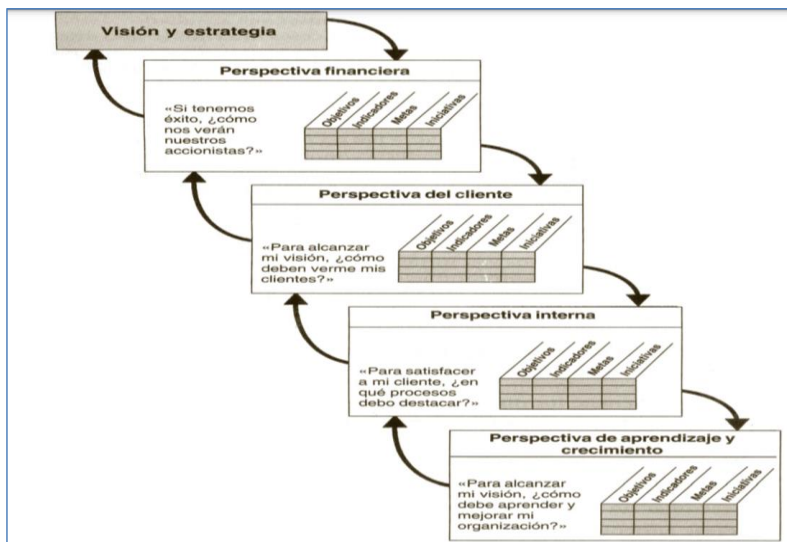
La clave de su éxito es que, partiendo del foco financiero predominante en su época, agregó tres dimensiones adicionales para darle sostenibilidad y sustentabilidad en el tiempo: foco en el cliente (satisfacción), foco en los procesos (de misión, gestión y soporte) y foco en el aprendizaje y crecimiento (innovación aplicada a crear valor). Construyeron un tablero de mando multidimensional denominándolo Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard BSC*)

con el objetivo de gestionar el negocio actual y futuro con cuatro focos o perspectivas simultáneos, cada una con sus respectivas métricas (indicadores de performance):

- Finanzas (Utilidad, Valor agregado y Rendimientos)
- Procesos internos (Control de costos, Productividad y Nivel de inventarios)
- Clientes (Satisfacción, Fidelización, Compromiso)
- Conocimiento e Innovación (Capacitación, Innovación de mercado, Aprendizaje mejora continua).

Cuadro 17

Cuadro de mando integral: Perspectivas (Norton y Kaplan 2000).

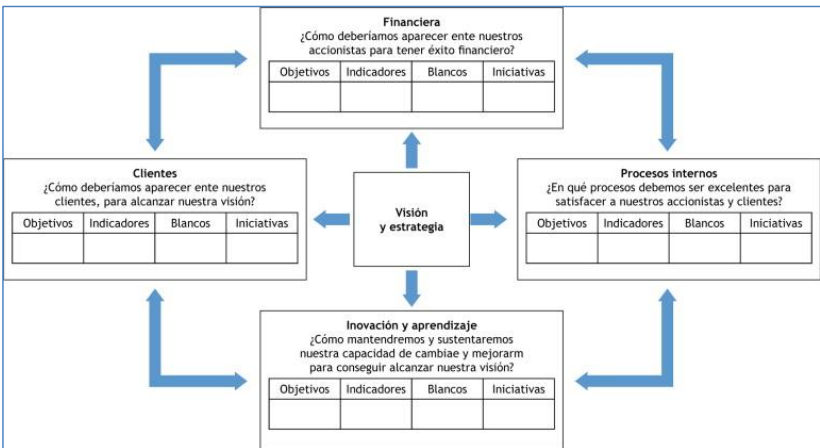


Fuente: Norton R. y Kaplan D. *Como utilizar el cuadro de mando integral* (2000:87)

En cada uno de estos cuadrantes se proponen objetivos, métricas (parámetros y valores específicos) e iniciativas que permitan mejorar continuamente la sinergia entre ellos con una permanente retroalimentación. La gestión de una empresa u organización con el CMI consiste en que cada perspectiva tenga 4 capítulos: Objetivos (qué quiero lograr), Indicadores o Medidas (parámetros observables), Metas o Blancos (valores específicos de cada objetivo) e Iniciativas (proyectos específicos para alcanzarlos).

Cuadro 18

Cuadro de Mando Integral: Operando la estrategia.



Fuente: Muñoz Maya C. y Villamizar O. (2014) [www.researchgate.net](https://www.researchgate.net/figure/El-Cuadro-de-Mando-Integral-proporciona-una-estructura-para-transformar-una-estrategia-en_fig1_275836782)
https://www.researchgate.net/figure/El-Cuadro-de-Mando-Integral-proporciona-una-estructura-para-transformar-una-estrategia-en_fig1_275836782

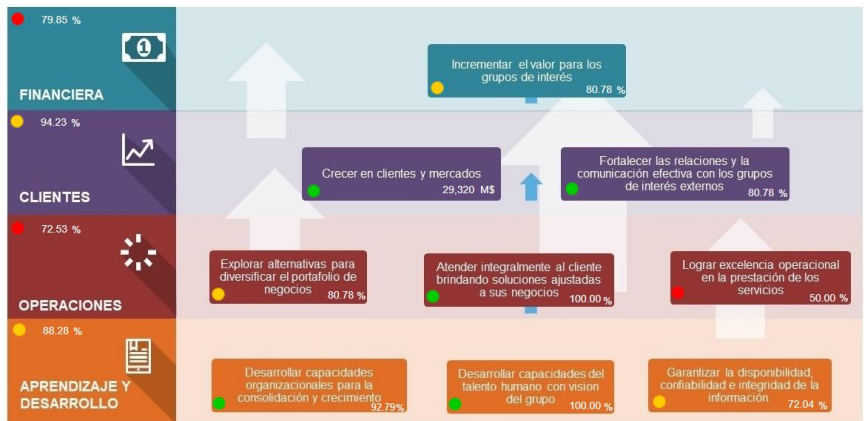
El encadenamiento de los objetivos de la organización en un único cuadro de control y de situación permite monitorear y corregir sistemática y sistemáticamente los resultados y sus desvíos. El funcionamiento del modelo admite cuatro niveles de avance o madurez en cuanto a Gestión del Conocimiento.

- Nivel 1. Descriptivo (conocer cómo es y lo que ocurre)
- Nivel 2. Diagnóstico: (conocer porque ocurre y las relaciones causa-efecto)
- Nivel 3. Predictivo (conocer qué ocurrirá a través de algoritmos inteligentes)
- Nivel 4. Cognitivo (a través de prospectiva plantear preguntas aún no formuladas, yendo más allá del algoritmo, buscando diseñar un futuro posible, probable y deseado).

En el siguiente cuadro podemos ver en forma simplificada como se encadenan los objetivos partiendo de la premisa de incrementar el valor futuro de la organización a través de rentabilidad sostenible en el tiempo para sus accionistas (*shareholders*).

Cuadro 19

Tablero de Control del Cuadro de Mando Integral: Encadenamiento de Objetivos organizacionales.



Fuente: Orozco R. (2020) www.gestion.pensempos.com

<https://gestion.pensempos.com/tableros-de-control-que-son-dise%C3%B1arlos-donde-usarlos?>

2.4.1. Indicadores de satisfacción del cliente.

Para medir la cercanía al cliente y consumidor final Jackemont (2014) recomendó actuar con cuatro “focos estratégicos” y dos “focos operativos”, los que deben ser atendidos en forma permanente registrando los cambios de escenario, entorno y jugadores.

1. Focos estratégicos.
 - 1.1 Mercado y negocio: tamaño / tendencias/ segmentos.
 - Estrategias: Conocer – Dimensionar – Prospectar.
 - Segmentos - motivaciones (*insights*) de cada uno.
 - 1.2 Conocer el “share de billetera” - capilar (de cada segmento de mercado y gran cliente).
 - Competitividad actual y futura.
 - Lealtad y fidelidad: % actual y futuro.
 - 1.3 Nuevos jugadores (análisis de riesgos).

- Competidores directos e indirectos.
 - Multidisciplinarios y de potencial disruptivo.
- 1.4 Otros factores (alertas tempranas).
- Sustitutos.
 - Complementos.
 - Venta cruzada.
 - Innovación disruptiva (cambio de mercado).

En cuanto al “foco operativo” la gestión diaria debe permanentemente focalizar en los puntos de interfase con los canales comerciales (*touch points*) y consumidores o usuarios finales, buscando aprovechar fortalezas u oportunidades y mitigar debilidades o amenazas. Las herramientas recomendables son:

2. Focos operativos.

2.1 Aprovechar oportunidades en todos los puntos de satisfacción (*gain points*). Ejemplos de indicadores:

- Encuesta anual de satisfacción de clientes (mínimo requerido 85%).
- Encuesta de atención (pospedido) Mínimo 95%.
- Investigación de mercado (anual): cuentas clave (todas), clientes generales (muestra).
- Cualitativa: *focus groups*, encuesta online (*google forms*), consultas en la web.
- Cuantitativas: sistemáticas (mensuales, trimestrales) de participación de mercado, evolución de marcas, ad-hoc (temas específicos).
- Control de calidad (propia y de competencia): *Benchmark* periódico.
- *Mystery shopper* (visita ciega a la competencia).
- Investigación + Desarrollo + Innovación (I+D+i).

2.2. Prevenir y mitigar en todos los puntos de insatisfacción (*pain points*)

Ejemplos de indicadores

- Quejas: Magnitud, evolución y tendencia.
- Reclamos: Magnitud, evolución y tendencia.
- Obsolescencia propia y de la competencia.

- Aseguramiento de calidad: cumplimiento de estándares.
- Competitividad (*benchmark*) vs competidores.
- Brindar la mejor experiencia de cliente: El viaje del cliente (*customer journey*).
- Diseñar la “experiencia memorable”.

Queda así planteado un marco teórico operacionalizado para gestionar en forma efectiva y sinérgica las dimensiones de gestión planteadas. Veamos ahora el cuadro de situación de las empresas investigadas cumpliendo nuestro objetivo de verificar y medir los cambios operados en el *management* de las empresas líderes en Argentina (2015-2019). El ecosistema “EDCI” está en pleno desarrollo, y cada empresa con su cultura, ritmo y estilo acusa el impacto y beneficios de incorporarse y adaptarse a las nuevas realidades.

Capítulo 3

Cambio de paradigma en *management* (Administración humanista)

Escuela de Administración Clásica - Científica (siglo XX: Taylor, Fayol, Simon)

Frederick Taylor (1911/1994) y Henri Fayol (1994), ingenieros norteamericano y francés respectivamente son considerados los fundadores de la denominada “Escuela de Administración Clásica – Científica”. Taylor (1994) tuvo foco en la búsqueda de la mayor productividad (fabricación en con alto rendimiento y en gran escala) y eficiencia (al menor costo posible), a través del análisis de la metodología de trabajo y estudios de tiempos y movimientos realizados por su actividad directiva en grandes acerías. Fayol (1994) parte de los estudios de Taylor a quien explícitamente elogia, y expandió su investigación trabajando en grandes empresas de minería, focalizado en descubrir y enunciar lo que en terminología contemporánea podría resumirse como gobernanza de las organizaciones: los principios, elementos y funciones de la organización (ya sean de capital público o privado). Los principios básicos de la administración clásica mantienen su vigencia a inicios del siglo XXI, pero presentan desadaptaciones en sus significados originales frente a los desafíos que plantea el “Ecosistema del Conocimiento y la Innovación” (EDCI) sobre una plataforma digital globalizada.

El impacto económico más visible de la aplicación del “*taylorismo*” fue el fenómeno denominado *fordismo*, el cual se manifiesta del lado de la oferta por la fabricación en serie a costo bajo buscando la máxima eficiencia (por la fábrica de automóviles de Henry Ford); y por el lado de la demanda a través del consumo masivo de bienes durables y no durables a precios accesibles para amplios segmentos de la población. Su efecto social y humano admite dos interpretaciones opuestas. Por un lado, con visión materialista *eficientista*, la búsqueda de la máxima productividad, obteniendo de cada persona el máximo rendimiento a través de la división de la tarea en sus partes constituyentes, logrando así la maximización del rendimiento por persona. Por otro lado, con visión humanista, la jerarquización del trabajo y la aparición de distintas tareas revalorizadas según sea la complejidad de tareas y conocimientos requeridos, lo cual fue aprovechado por los sindicatos para lograr el pago de mejores salarios, en la medida que las tareas comienzan a ser más especializadas. Este argumento es el que usaba Taylor para defenderse de sus atacantes, quienes en muchos casos llamaban “*taylorismo*” a los métodos de

trabajo centrados exclusivamente en el máximo rendimiento, logrado a través de la *explotación* de los trabajadores.

3.1.La búsqueda de la productividad. El fordismo (Frederik Taylor 1911)

Taylor realizó desde 1911 estudios muy meticulosos acerca del trabajo y las formas de incrementar la productividad, estableciendo bases para la administración científica. Los estudios fueron el resultado de su experiencia personal en tareas manuales (comenzó como operario en plantas de acero) y sus posteriores ascensos en la gran empresa de acero Bethlehem Steel, sucesivamente como capataz, jefe de taller, jefe de diseño y jefe de ingenieros. Su foco de estudio era el incremento de la productividad, pero su objetivo final era demostrar la interdependencia de ambas prosperidades: la de la empresa y la del empleado. Partiendo de aptitud física normal, sus estudios permitían a un obrero tipo aumentar su salario diario de 1,15 a 1,85 dólares diarios, aumentando la productividad individual de 12 a 47 toneladas de hierro por día. (Taylor 1994:32). Su método “Organización científica del trabajo” buscaba eliminar las pérdidas de tiempo, de dinero y de materiales para así “aumentar la producción de cada hombre y de cada máquina hasta el doble” (Taylor 1994: 136). Buscando la mayor efectividad (hacer la tarea) y eficiencia (al menor costo), aludía a lo científico como aquello que puede tener medición sistemática y es aplicable a todas las tareas humanas. Según Taylor, la “administración científica” es una filosofía de administración de la empresa que reparte la responsabilidad de la eficiencia entre la administración (prever la tarea con anticipación) y el obrero (realizando el trabajo). Esto era opuesto a la “administración por iniciativa e incentivo” vigente en la época, que reconocía responsabilidad por la eficiencia exclusivamente al obrero. El obrero era remunerado estrictamente por su mayor o menor esfuerzo con escasas categorizaciones (Taylor 1994: 148). Para Taylor (1994:202) la “Administración Clásica” tenía cuatro principios básicos: 1) Estudiar científicamente el trabajo a cargo de especialistas. 2) Selección y entrenamiento científico del obrero según aptitudes y actitudes. 3) Unificar el estudio del trabajo y selección científica del operario y 4) Lograr cooperación estrecha entre dirigentes y obreros / empleados, buscando una cooperación que refuerza la solidaridad humana. Este cuarto principio confirma su intencionalidad de buscar lazos relacionales entre patrón y obrero. Ante el ataque o la incomprensión de quienes lo criticaban por poco sensible a las necesidades humanas, su defensa era argumentar que gracias a sus hallazgos las personas podían especializarse aprendiendo oficios y tareas que nivelaban hacia arriba a los operarios. Según Taylor no era necesario buscar gente extraordinaria para tener resultados superiores, sino

simplemente hacer una selección adecuada y una capacitación precisa sobre las tareas a realizar. Su aparente foco excluyente en la tarea bien realizada conduce a la crítica por deshumanización, propia de inicios del siglo XX como rezago de la revolución industrial del siglo XIX. Su mayor crítico probablemente haya sido el teórico marxista Antonio Gramsci en su ensayo “Americanismo y Fordismo” (1934), quien acuñó el término *fordismo* inspirado en Henry Ford y su posesión por la reducción de costos y la simplificación de procesos. En el trabajo de campo se evaluarán los grados de *taylorismo* residuales vigentes en la actualidad, ya sea en forma total o parcial.

3.2. Organización y Gobernanza (Henri Fayol 1916)

Un autor que contribuyó a la consolidación y perfeccionamiento del “*taylorismo*” fue Henri Fayol, cuyos estudios focalizaron en la gobernanza y la administración de una empresa y cualquier tipo de organización, sea esta de propiedad pública o privada. Tuvo Fayol una actividad intensa en la industria minera, publicando su obra más destacada en el año 1916 en la que explícitamente confesaba admiración por los trabajos de Taylor (Fayol 1994: 73-78). Es reconocido su libro sobre administración industrial y general como el primer tratado acerca de las funciones que caracterizan la Gobernanza de Organizaciones y la Administración en general. Esto lo hacía con una visión crítica de la actividad académica por la excesiva carga de estudio de matemáticas y escasa focalización de la ingeniería en la administración, la que era para él aplicable a todo tipo de organización. Abogó incluso para que se incluyera la administración en las escuelas superiores, y aún en las escuelas primarias. Fayol analizó y determinó que una empresa tiene 6 funciones u operaciones básicas: técnicas, comerciales, financieras, contables, seguridad y administrativas. Para Fayol la función de administración era la primera prioridad en cuanto a su existencia y enseñanza académica. Fayol determinó catorce *Principios de Administración* a los cuales le tocó recurrir más frecuentemente, aclarando que no son estos un límite exacto, sino que lo hacía “por la simple utilidad de dotar a la doctrina administrativa de una docena de principios bien establecidos sobre los cuales conviene reconcentrar la discusión pública” (Fayol 1994:23-46). Son ellos: 1. División del trabajo 2. Autoridad 3. Disciplina 4. Unidad de mando 5. Unidad de Dirección 6. Subordinación de intereses particulares al general 7. Remuneración 8. Centralización 9. Jerarquía 10. Orden 11. Equidad 12. Estabilidad del personal 13. Iniciativa 14. Unión del personal.

La visión de futuro de Fayol queda demostrada cuando afirma que estos principios de la administración deben ser revisados y actualizados a la luz de las nuevas realidades. Explicando el origen de su “*saber práctico*”, Fayol explica que los principios antes enumerados son aquellos a los que ha debido recurrir más a menudo; pero preguntaba al final de su listado: “¿Serán incorporados al código administrativo que aún está por hacerse? La discusión pública lo decidirá” (Fayol 1994:45). Para Fayol no hay nada rígido ni absoluto en materia administrativa, y pueden ser más (u otros) los principios recomendables, dado que “la mesura, hecha de tacto y experiencia, es una de las principales cualidades del administrador”. Poniendo foco en la Gobernanza o Dirección estratégica de una organización, postula cinco elementos básicos de la administración: 1. Previsión 2. Organización 3. Mando 4. Coordinación 5. Control. Fayol no ofrece la misma flexibilidad que con los principios. Para Fayol (1994) estos cinco elementos son más permanentes y a efectos de considerar la necesidad o conveniencia de actualizar y resignificar estos conceptos (de acuerdo con las realidades del siglo XXI) siendo su significado:

- **Previsión** (hoy Presupuestación): calcular el porvenir y prepararlo con un programa de acción, afectos de suprimir o reducir los riesgos. Las características principales son elasticidad, precisión, unidad y continuidad.
- **Organización**: dotar a la empresa de los elementos necesarios para su funcionamiento. El *cuadro de organización* (hoy organigrama) resulta conveniente para todo tipo y tamaño de empresa, y pone especial énfasis en la unidad de mando. En este punto marcó distancia con Taylor quien proponía la creación de un Estado Mayor Conjunto (terminología militar) o reunión de especialistas adscriptos al jefe para liberar a éste de la carga excesiva de trabajo. El trabajo en equipo era visto por Fayol con reticencia por su amenaza a la unidad de mando.
- **Mando** (hoy Dirección): hacer funcionar el cuerpo social, aclarando que “el arte de mandar reposa sobre cualidades personales y sobre el conocimiento de los principios generales de administración” (ya vistos antes). Entre las cualidades personales cita: integridad, tacto, energía, equidad, ejemplaridad, eliminar a los incapaces (requiere coraje, pero hay que hacerlo), defender a

la empresa ante los agentes y a los agentes ante la empresa, realizar conferencias e informes (complementan la vigilancia y el control).

- **Coordinación:** establecer armonía entre todos los actos de una empresa de manera de facilitar su funcionamiento y procurar el buen éxito. Luego da dos definiciones de sentido común: “dar a cada cosa la proporción conveniente” y “hacer pasar lo accesorio después de lo principal”
- **Control:** “verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, órdenes impartidas y principios admitidos”. Para que sea eficaz propone Fayol que deben darse dos condiciones: realizado en tiempo oportuno y seguido de sanciones al incumplimiento. En un plano psicológico generalista postula que el control exige una “continua atención” y “a menudo mucha sagacidad” (Fayol 1994: 47-118).

El mayor aporte de Fayol a la consideración de la Administración como disciplina o ciencia social, económica y humana es su disección de todos los componentes de la empresa u organización en general desde su experiencia práctica real. Estableció las bases para que futuros investigadores profundizaran el estudio y resignificación uno a uno de sus componentes básicos: Principios (14), Elementos (5) y Funciones (6). En esta línea está este trabajo al tomar como variable de la investigación de campo los 5 elementos indicados como mandatorios y universales. Taylor y Fayol fueron los pioneros de la Administración encarada como rama de la ciencia económica aplicada a la organización sea esta del tipo que sea: pública o privada, con o sin fines de lucro, industrial, comercial, financiera, inmobiliaria u otro tipo de organización de la sociedad civil. Su contribución fue notable, y punto de partida de estudios más profundos sobre la Administración. Hasta el siglo XXI persiste la huella de sus prescripciones, las que sin embargo deben ser ajustadas a las nuevas realidades del ecosistema digital si se quieren aprovechar las enormes oportunidades que este representa para el mundo de los negocios y las organizaciones en general. La rigidez en los organigramas, la unidad de mando y verticalidad estricta, la disciplina y el trabajo de por vida en una empresa, la orientación del negocio principalmente a los accionistas, la confidencialidad de la información sensible o de los resultados, el trabajo en sectores aislados sin formar equipos multidisciplinarios, etc., son solamente algunos ejemplos de los paradigmas que serán revisados en el trabajo de campo por realizar.

3.3. Teoría de la decisión con “racionalidad limitada” (Herbert Simon 1972)

Simon (1972) será quien contribuirá con grandes esfuerzos para sistematizar la tarea fundacional de Taylor y Fayol, aplicando múltiples ciencias a desarrollar principios y técnicas para la administración en esta obra publicada en 1947. Logra Simon el Nobel de Economía en el año 1978, en mérito a sus investigaciones y pensamiento sobre el proceso decisorio racional limitado en las empresas. A través de enfoques multidisciplinarios buscó convalidar y transformar en ciencia “*dura*” la administración, tal como lo plantea en su discurso del Nobel, buscando darle carácter de ciencia práctica, como rama de la ciencia económica. La pretensión de Simon de darle validez fáctica universal a la administración, desde sus conocimientos de matemática, estadística y psicología chocó con las limitaciones cognitivas que tiene el que toma una decisión. Planteó por ello su teoría de la *racionalidad limitada*, que reconoce la imperfección del conocimiento. Para Simon, el que toma decisiones tiene conocimiento fragmentario ó incompleto de las consecuencias de ellas, por lo que asume una elección entre todos los comportamientos alternativos conocidos. (Simon 1972: 77-78). Simon denomina a este punto de racionalidad limitada como “*aspiracional*” o “*satisfaciente*” (*satisficing*), basado en teorías de la psicología sobre las aspiraciones. El momento en el cual el decisor da por satisfechas sus expectativas, tomará la decisión. Pero ocurre que el contexto juega una gran influencia: en buenos tiempos económicos, las metas serán crecientes en exigencia; en tiempos de crisis, las expectativas serán menores y los logros inferiores. (Simon 1978: 356). Esta actitud puede conducir a profecías autocumplidas.

En la *Era del Conocimiento* el que más conocimientos tenga estará en mejores condiciones o posibilidad de elegir la mejor opción, que es aquella que maximiza o por lo menos optimiza el resultado. Sin embargo, el acceso al conocimiento no garantiza que uno elija la mejor opción, ya que el criterio y los valores personales, situacionales y organizacionales (cultura, visión, estilo estratégico, etc.) son tanto o más importantes que poseer la información adecuada. La elección será racional solamente si se conocen todas las variables en un *sistema cerrado de variables*, lo cual es muy improbable que suceda en el siglo XXI por la enorme cantidad de opciones y de información que brinda el ecosistema digital. Esta es una de las grandes paradojas de la nueva *Era del Conocimiento*: el acceso a múltiples alternativas de acción enriquece la gama de opciones, con lo cual dificulta la toma de decisión. Para Simon los modelos de simulación por computadora están en el camino de dar la mayor racionalidad posible a las decisiones (Simon 1978: 364). Afirma Simon (1978) en su discurso al recibir el

Nobel que “*no se puede derrotar a algo con nada*”, queriendo decir que una teoría queda obsoleta cuando se la reemplaza por otra. La teoría de la racionalidad perfecta no se ajusta a la realidad. Para Simon, los hechos muestran la vigencia de la “*racionalidad limitada*” (*bounded rationality*), por aproximaciones sucesivas, mecanismos de aprendizaje y adaptación, metas cambiantes, etc. que van ajustando la teoría a la realidad. (Simon 1978: 366). Este enfoque es especialmente pertinente para la era del conocimiento, en tiempos de innovación disruptiva (cambio de reglas de juego) y cambio de escenario competitivo frecuente. El modelo de administración que ocupe el lugar de la administración científica tiene en el tema captura, desarrollo, retención y atracción de talentos uno de sus principales desafíos. El capital humano puede ser más crítico que el capital financiero. Si bien la empresa también aprende a través de su gente, el acceso al conocimiento requiere inteligencia y valores que pertenecen al empleado y se van con él cuando éste cambia de trabajo. Es éste uno de los mayores desafíos de la nueva Era del Conocimiento.

Para Simon las proposiciones son científicas en tanto se les pueda aplicar los términos de “verdad” o “falsedad”, y la ciencia administrativa es una ciencia práctica. Las proposiciones científicas son prácticas si se exponen así: “Para crear tal estado de cosas, es preciso hacer esto y esto” (Simon 1978:235). Es mucho más difícil descubrir las regularidades en el campo social que en el campo de las ciencias naturales, dado el componente ético que es necesario despejar o aislar. La investigación a realizar busca corroborar si el ecosistema EDCI montado sobre plataforma internet determina grandes cambios con diferentes grados de adaptación a las nuevas realidades. La estabilidad e incluso la propia existencia de instituciones sociales depende de las expectativas, y esta dependencia agrega mayor complejidad a las investigaciones en ciencias sociales. Hay en esto una coincidencia total con Drucker, que estableció un final indefinido y abierto a nuevas realidades a inicio del siglo XXI. A diferencia de las ciencias “duras” en que las nuevas teorías desplazan y anulan a las viejas en las ciencias sociales las nuevas teorías complementan, suman o modifican las anteriores, a las que no necesariamente reemplazan.

3.4.La administración moderna como ciencia y arte: tecnocracia (Peter Drucker 1987)

Drucker (1987) tipifica a la nueva época como “Era del Conocimiento” y “Sociedad de Organizaciones” y asigna a la administración un importante rol como tecnología, que combina ciencia y arte. Es para Drucker una disciplina social que usa métodos científicos y conocimiento de otras ciencias, y puede generar grandes contribuciones para el funcionamiento virtuoso y

estable de la sociedad. La Administración tiene mayor amplitud que el mundo de la empresa dado que la organización se ha constituido en un órgano esencial de la sociedad del conocimiento moderna, y excede el mundo de los negocios (Drucker 1987: 170-171). El tema del conocimiento, como factor clave para el desarrollo de las personas, las organizaciones, y el liderazgo empresarial, es tan relevante como los recursos materiales, financieros y tecnológicos. “El recurso real que controla todo, el factor de producción absolutamente decisivo ha dejado de ser el capital, o el suelo o la mano de obra; ahora es el saber” además de la realidad de que somos trabajadores del conocimiento desempeñándonos simultáneamente en varias organizaciones de la sociedad civil (Drucker 1999: 15-16). Este hecho le asigna rol protagónico a la Universidad como fuente generadora de conocimiento e innovación, a la altura de los demás recursos en importancia.

La llegada del siglo XXI confirmó sus hipótesis, en distintos grados según sea el nivel de desarrollo cultural y económico de cada país. El ecosistema digital globalizado y la circulación de conocimiento e información (relacional y transaccional) entre organizaciones, empresas y personas, son procesos que han llegado para quedarse. Sostuvo Drucker que el cambio de era se produce en las ciencias sociales cuando las novedades políticas, económicas, sociales, culturales y/o tecnológicas reemplazan a las anteriores y obligan a reformular las doctrinas o paradigma vigente con anterioridad. Lo nuevo puede no hacer caducar totalmente lo antiguo, pero sí puede determinar la conveniencia de su adaptación en función de mejores resultados individuales o para el conjunto de la sociedad. Para Drucker, aun cuando todavía no se le encuentre el nombre definitivo, el comunismo y el capitalismo puros han abierto el paso a una nueva sociedad que no será “anticapitalista” ni “acapitalista”. Algunas instituciones del capitalismo sobrevivirán, aunque con papeles diferentes de aquellos que dominaron los últimos doscientos cincuenta años, por cambio de dinámica y problemas sociales. Para Drucker, el socialismo y mucho más el comunismo han demostrado por igual su fracaso para construir sociedades exitosas. Con ironía extrema afirmaba Churchill que “lo único cierto del capitalismo es el reparto desigual de la riqueza y lo único cierto del socialismo es el reparto por igual de la pobreza”.

El legado visionario de Drucker

Drucker (1969) fue pionero en el anuncio del comienzo del fin del capitalismo industrial (tal como lo conocemos desde su nacimiento y desarrollo en los siglos XIX-XX) ante evidencias de la llegada de la “Era del Conocimiento” y su característico “trabajador del conocimiento”.

La UNESCO (2005), organismo para la educación de la ONU, reconoció la llegada de una nueva Era del Conocimiento y a Drucker su carácter de pionero por ser quien usó por primera vez en 1969, la expresión “trabajador del conocimiento” (UNESCO 2005:25). Treinta años después Drucker (1999) describe una “sociedad poscapitalista”, “cuyo nombre específico manifiesta que todavía no se anima a determinar”, pero sí plantea su vinculación con el conocimiento y la innovación como características distintivas. Hablando de los orígenes de la administración científica (se refiere a Taylor y Fayol), Drucker plantea: La teoría y la práctica de la función gerencial en los últimos 50 años se han visto rápidamente sobrepasadas “algunas de ellas no son ya valederas o se han vuelto completamente obsoletas, y otras, aunque sean aplicables, serán pronto olvidadas. Es que están referidas a temas cada vez más secundarios, subalternos y poco relevantes...en buena medida la creciente obsolescencia e inaplicabilidad de esas verdades gerenciales son consecuencia del propio éxito de la función. Porque la función gerencial ha sido por excelencia, un ejemplo de éxito durante estos últimos 50 años (Drucker 1969:865).

En su exposición en el Congreso Internacional de Organización Científica (Tokio 1969) contrapone Drucker seis viejas hipótesis de los últimos 50 años con seis nuevas realidades de la segunda mitad del siglo XX. Acerca del humanismo de la Administración plantea Drucker que “la gerencia deberá ser considerada como ciencia y como humanismo, como punto de equilibrio entre un conjunto de descubrimientos que pueden ser objetivamente probados y evaluados, y un sistema de creencias y experiencias” (Drucker 1969 a :874). En las conclusiones de su presentación Drucker sube su apuesta al afirmar que las nuevas realidades reclaman hipótesis y enfoques diferentes dado que “la función gerencial se ha transformado en un tema de interés general, que trasciende el entorno empresario por ser el recurso clave de los países exitosos y la principal necesidad de los países en desarrollo” (Drucker 1969 a :876). A lo largo de su presentación contrapone y confronta nuevas realidades profundas de la administración y la gerencia: de ser una cuestión económica pasa a ser una cuestión humana, de ser un resultado pasa a ser una causa, de ser una respuesta a las necesidades pasa a ser una generadora de oportunidades. Drucker es un permanente autocrítico: “me doy cuenta perfectamente de que he simplificado groseramente; pero no creo que mi descripción de nuestras hipótesis tradicionales pueda estar equivocada” (Drucker 1969 a: 870).

Cuadro 20

La función gerencial en el mundo moderno (Drucker 1969 a)

Las viejas hipótesis (últimos 50 años)	Las nuevas realidades (1970 en adelante)
1. La función gerencial se aplica a las empresas, las cuales constituyen un fenómeno peculiar dentro de la organización social 2. Las responsabilidades sociales de la gerencia (las cuestiones que no pueden ser incluidas en un cálculo económico) constituyen restricciones y límites impuestos a dicha función, mas que objetivos y tareas propios de ella. 3. La primera y quizás la única función de la gerencia es la de movilizar las energías de la empresa para la consecución de objetivos conocidos y definidos	1. Toda tarea importante dentro de la sociedad desarrollada debe ser forzosamente cumplida por medio de una institución organizada, que requiere conducción gerencial 2. Dado que nuestra sociedad se está transformando en una sociedad de organizaciones, todas estas (incluso las empresas) deben considerarse responsables de la forma de vida. Los valores sociales fundamentales son el principal objetivo de su actividad habitual, y no una responsabilidad social que impone restricciones por encima de su papel normal. 3. La capacidad de innovación de la empresa será tan importante para la gerencia como para la dirección, tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo
4. La gerencia está en relación con el trabajador manual, especializado o no, considerado como recurso, centro de costo y problema social e individual. 5. La gerencia es una ciencia o por lo menos una disciplina, es decir es tan independiente de los valores culturales y de las creencias individuales como pueden serlo las 4 operaciones aritméticas, las leyes de la física o las tablas del ingeniero. 6. La gerencia es el resultado del crecimiento económico	4. Durante las próximas décadas, una de las primeras funciones de la gerencia en los países desarrollados será la de hacer productivo el conocimiento 5. Existen ciertos conceptos y ciertos principios de gerencia. Existe <u>también</u> un lenguaje común de esta función. Y es posible que exista <u>también</u> una disciplina universal de la misma. 6. La función gerencial es fuentes de desarrollo económico y social, y éste el resultado de la función gerencial

Fuente: Drucker (1969 a) - Congreso del Comité Internacional de Organización Científica Tokio.

Para Drucker “las seis hipótesis precedentes simplifican exageradamente la cuestión”, pero esa es su intención para que funcionen como guía para mejorar la función gerencial, suman nuevos conocimientos: “No es del caso abandonar sin más las viejas teorías... pero estamos todavía muy lejos de conocer todo lo que es posible aprender” (Drucker 1969 a: 875). Recomienda Drucker aplicar la innovación como recurso más efectivo para sostener el liderazgo a través del “abandono planeado”, aprovechando el cambio de significado y contenido del conocimiento tanto en la economía (Drucker 1969 b:285) como en la política (Drucker 1969 b :381) y en la empresa (Drucker 1969 b :45), especialmente después de la II Guerra Mundial.

Fue Drucker una de las mentes más lúcidas para hacer lo que él autodefinió como “leer e interpretar un mundo con algunas certezas, ciertos riesgos y varios enigmas”. Como visionario temprano del mundo moderno globalizado e hiperconectado, Drucker (1997) analiza los orígenes de la globalización y encuentra en la banca la primera actividad globalizada a partir del siglo XV. Primero a través de los Medici en Italia, que llegaron a tener 16 sucursales en varios países, y luego los Fuggers en Alemania. Acerca de la competitividad de la gran corporación en el siglo XXI plantea Drucker prospectivamente que las grandes compañías ya no tienen futuro pues el dinero y la información son accesibles para todo el mundo y las personas jóvenes e instruidas no quieren trabajar en grandes instituciones. La principal dificultad que ve Drucker está en la complejidad de la gestión, asimilable a una gran orquesta en la que se necesita una partitura para cada uno, y todas sincronizadas (orquesta, coro, ballet, solos, etc.). Además, esta partitura debe escribirse mientras actúan. Opuesto a esto, en cuanto a dinámica y adaptación, están los grupos de música de jazz de 7 a 9 músicos, que pueden tocar e improvisar formando equipos. Los tiempos que corren obligan a trabajar sin partitura en muchos casos. El legado de Drucker a la administración y a la gerencia de empresas (o de organizaciones sin fines de lucro) como profesión liberal ha sido enorme y fundacional de los avances posteriores. Y también podemos apreciar su enorme aporte a la filosofía y la cultura general. Escribió más de 35 libros traducidos a más de 30 idiomas, y desde el primero de ellos fue un escritor y pensador de gran originalidad y quizás el más renombrado del mundo de los negocios y la administración. Por más de 20 años contribuyó con artículos para periódicos y revistas como el Wall Street Journal, Harvard Business Review, The Economist, etc. y este contacto permanente con la actualidad empresarial probablemente sea lo que hace que la comunidad científica no le haya dado la consideración que se merece. Recorriendo su bibliografía podemos ver que Drucker alterna en forma equilibrada dos focos: lo social (interés por la sociedad y sus instituciones y las personas) y lo empresarial (interés por la administración, la empresa y la gerencia

profesional). Cualquiera sea la ideología o visión religiosa o filosófica del que lo lea, es difícil no coincidir aunque sea parcialmente con su visión amplia y objetiva. Su longevidad le permitió vivir casi en 3 siglos, pero por sobre todo Drucker vivió en el futuro, pronosticándolo y acertándolo. No como profeta, sino como “lector de las huellas del futuro en el presente”, cómo él mismo confesaba. Su frase “si quiere adivinar el futuro, planifíquelo” resume el enorme poder que puede desarrollar una persona que se propone metas y camina hacia ellas con creencias, valores y compromiso. Su propuesta es evitar y descartar la planificación como ejercicio de adivinación. En su reemplazo debemos elaborar un futuro deseado y luego trazar el camino para llegar a él. Drucker (2002) encomendó su testamento bibliográfico a su editor de confianza Atsuo Ueda, quien recopiló en tres tomos su pensamiento de más de cincuenta años bajo el título “Escritos Fundamentales”. Esta obra cubre casi toda la temática de sus 39 libros, actualizada en clave de “Sociedad del Conocimiento”. El tomo I focaliza en el “individuo” como “trabajador del conocimiento”. El conocimiento se ha transformado en el recurso fundamental (desplazando al capital), lo cual obliga a los individuos y a las organizaciones a adaptarse al aprendizaje y al cambio permanente como medio para garantizar movilidad social. El tomo II focaliza en la gerencia como profesión independiente (*management*). Drucker sostiene que “la nueva era poscapitalista tiene una economía cuyo nombre todavía no sabemos, pero está organizada en función del *management*...El *management* transforma el saber en el verdadero capital de una economía” (Drucker 2002 TII: 22). Para Drucker la administración es una actividad que es ciencia y arte a la vez. Su función principal es convertir la información en conocimiento y el conocimiento en acción eficaz. El liderazgo se sustenta esencialmente en la capacidad de innovación (creatividad o nuevos conocimientos aplicados). El Tomo III focaliza en la sociedad globalizada del siglo XXI la que será tan diferente de la sociedad de la segunda mitad del siglo XXI, como lo fue esta sociedad de la primera mitad del siglo pasado. Drucker observa la transición en la relación laboral del trabajador. Así como en el siglo XIX el trabajador industrial trabajaba para un dueño o patrón, a fines del siglo XX el amo fue reemplazado por el jefe al aparecer la gran empresa y las corporaciones. “En la sociedad del conocimiento el trabajador es dueño de la herramienta de producción (su conocimiento) y es colectivamente su propio empleado, ya que los fondos de pensión o mutuales son los grandes capitalistas” (Drucker 2002 T.III: 64). Asigna Drucker a la Administración un importante rol como ciencia o disciplina social que usa métodos científicos y conocimiento de otras ciencias, y puede generar grandes contribuciones para el funcionamiento virtuoso y estable de la sociedad. Siguiendo el pensamiento general de Drucker: “la Administración es una rama de la ciencia económica, pero es a la vez una ciencia y una profesión liberal, una ciencia práctica y un arte

liberal en forma simultánea. La administración concilia conocimientos y técnicas para gestionar organizaciones de todo tipo”. (Drucker 2002 T. III: 22)

Las Nuevas Eras para Drucker: Aplicación del conocimiento en el tiempo

Drucker (2003) plantea que las áreas del conocimiento están en etapa de cambio. Las facultades, los departamentos y las disciplinas no serán los adecuados durante mucho tiempo más. Para empezar, digamos que son pocas las áreas antiguas. No había bioquímica hace cien años, así como tampoco había genética y todavía menos biología. Existía la zoología y la botánica. Por lo tanto, no debería sorprender a nadie que la distinción entre química orgánica e inorgánica ya no tiene demasiado sentido. De la misma manera, las viejas líneas divisorias entre fisiología y psicología carecen cada vez más de sentido, al igual que aquellas entre economía y gobierno, entre sociología y ciencias de la conducta, entre lógica, matemática, estadística y lingüística, etcétera. El supuesto más probable es que cada una de las viejas demarcaciones, disciplinas y facultades se volverá obsoleta pudiéndose convertir en una barrera para el aprendizaje tanto como para la comprensión. Para Drucker estamos saliendo de una visión cartesiana del universo (en la que el acento estaba puesto en partes y elementos), para ir a una visión de configuración, que pone énfasis en el todo y en el conjunto, desafiando toda línea divisoria entre las áreas de estudio y conocimiento. Afirma Drucker (2003) que el trabajo no puede ser definido en función de las disciplinas. Los resultados finales son necesariamente interdisciplinarios. Drucker fue el primer autor en hablar del comienzo del fin del capitalismo por la llegada del “trabajador del conocimiento” (Drucker 1969 a), y el pionero en anunciar una “sociedad poscapitalista” (Drucker 1999). Drucker se pregunta cuál fue el cambio radical que impulsó al capitalismo y la tecnología a construir una civilización mundial y cuáles son las fases del saber entre la Revolución Industrial (mediados del siglo XVIII) y la actualidad. Para Drucker ambos preexistían. El capital era de menor cuantía pero ya existía la acumulación de riqueza. Y la tecnología (ciencia aplicada) también. El hecho nuevo y trascendental es la rapidez de su difusión y su extensión universal. El gran impulsor del cambio es el cambio en el significado del saber, que además se transforma de bien privado en bien público y acceso universal (la red internet “www” se convierte a acceso público, universal y gratuito en 1993). No se trata del primer cambio ó modificación de estructura social originado en un cambio del modo de producción (tesis marxista). Los cambios de Era a lo largo de la historia de la humanidad pueden organizarse según diversos factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, etc. según sea el foco de análisis o el objetivo buscado. Así podemos organizar

etapas según el estilo de vida (nómada, sedentario, poblador rural, migrante a grandes urbes), según forma de alimentación (recolector, cazador, industrial, etc.), según desarrollo o invención de nuevas fuentes de energía (vapor, electricidad, petróleo, renovables) y también puede hacerse como lo hace Drucker según el destino de aplicación del conocimiento a lo largo del tiempo. El origen de la Investigación científica es la universidad, que al aplicarse se transforma en Tecnología y al desarrollar nuevas fronteras se traduce en Investigación + Desarrollo + Innovación (I+D+i). La plataforma internet ha deslizado el significado del conocimiento y lo ha transformado de fin en recurso, de medio a resultado, de dominio privado a interés público. Para Drucker el Conocimiento es la energía central de una sociedad, y sus resultados son casi siempre interdisciplinarios (Drucker 1997: 56-60)

En este avance permanente del conocimiento, la paradoja es que el capital intelectual está destinado a perder parte o todo su valor cuando el nuevo saber le dictamina la hora de su obsolescencia. Por ello la necesidad del aprendizaje continuo. Para Drucker (1987) la Administración tiene mayor amplitud que el mundo de la empresa dado que la organización se ha constituido en un órgano esencial de la sociedad del conocimiento moderna, y excede el mundo de los negocios (Drucker 1987: 170-171). Denominaremos provisoriamente a la escuela de administración moderna que comienza a delinearse a fines del siglo XX como “Administración humanista”, continuadora de la escuela clásica o científica (tayloriana) cuyo foco principal era el incremento de la productividad como resultado de la eficacia y la eficiencia. El conocimiento y la innovación permanente son una necesidad vital para la subsistencia y liderazgo de una empresa a través de la creación de valor para los clientes y consumidores finales.

Drucker (1999) plantea grandes cambios de paradigmas desde fines de la década de los 50's y muchísimo más desde inicio del siglo XXI. El impacto o revolución de la gestión proporcionó saber para asegurar en qué forma el saber existente puede aplicarse a la producción de resultados y así definir qué “nuevo saber” es necesario, en una cadena sinfín de nuevos saberes. Para que sea eficaz, el conocimiento y la innovación deben contar con dos vectores principales: “velocidad” (rapidez de difusión) y “alcance” (cuando el invento o avance científico particular se transforma en tecnología de acceso generalizado) (Drucker 1999:61). El efecto que se produce en el empleado y el obrero industrial calificado por el saber adquirido, tanto en la empresa como el que pueda haber desarrollado en forma particular, es el incremento del capital de conocimientos y técnicas, lo cual le permite mejoras jerárquicas en forma

autónoma de la antigüedad, ya sea cambiando de puesto ó de empresa. La empresa debe mejorar su paga para retenerlo y motivarlo, lo cual determina mejoras sustanciales en las condiciones de contratación comparativas con el siglo anterior. La contracara es que también se generan inestabilidades laborales a causa de la automatización de procesos o compras / fusiones de empresas que originan despidos masivos.

La gerencia (*management*) es para Drucker una institución social importante e indispensable ya que “el gerente es el órgano de la sociedad encargado de hacer productivos los recursos”. El gerente es el agente de cambio que logra el progreso económico en base al conocimiento avanzado especializado (matemático, estadístico, psicológico, contable, etc.) El gerente se vale de otras ciencias y disciplinas, para practicar la administración. No practica la economía. Tampoco la cuantificación o la ciencia de la conducta. Todas estas disciplinas son instrumentos del gerente, pero él no practica la economía, del mismo modo que un médico no concentra su atención en los análisis de sangre. No practican las ciencias de la conducta, así como un biólogo no centraliza sus esfuerzos en un microscopio. No practica la cuantificación tal como un abogado no limita sus pensamientos a las decisiones judiciales que forman jurisprudencia. El gerente ejerce la administración. Se trata de una práctica más que una ciencia. (Drucker 2002 T.II: 22). La administración puede compararse con la medicina, el derecho y la ingeniería. No es conocimiento sino desempeño. ...Su práctica se basa tanto en el conocimiento como en la responsabilidad.” (Drucker, 1998: 12-13).

La sociedad poscapitalista (Drucker)

Para Drucker, “la sociedad poscapitalista” es dos cosas a la vez: una “sociedad del saber” y una “sociedad de organizaciones”, interdependientes y sin embargo diferentes en conceptos, puntos de vista y valores. La mayoría de las personas instruidas practicarán su saber en tanto miembros de una organización, por lo que deberán estar preparadas para vivir, trabajar y comprender simultáneamente dos culturas: la del “intelectual” que se concentra en palabras e ideas, y la del “gestor” que se concentra en personas y trabajo. Reconoce Drucker (1999) que la gestión se inventó hace miles de años, pero se descubre como concepto o palabra después de la Segunda Guerra Mundial y plantea que la capacidad de comprensión de los distintos saberes es crítica (Drucker 1999: 59) y afirma que “convertir los saberes en saber” requiere que los que poseen los saberes (los especialistas), asuman la responsabilidad de hacer que tanto ellos como su área de saber sea comprensible. En cuanto a jerarquías, todos los saberes son igualmente

valiosos en la sociedad del saber. No existe la Reina de los Saberes, ya que la clave está en su finalidad. Cita al filósofo medieval San Buenaventura: “Todos los saberes pueden llevar a la verdad... la responsabilidad de los hombres y mujeres de los saberes es conseguir que los saberes sean caminos a la verdad, mientras que la organización se encarga de hacer que los saberes sean productivos”. (Drucker 1999:68). Defiende Drucker a Taylor por haber visto lo que nadie pudo ver: “lograr que los obreros fueran productivos más allá de sus cualidades naturales..., y así ganaran un salario decente” (Drucker 1999: 48). Y llega mucho más allá su defensa afirmando que el gran incremento de productividad y salarios evitó la lucha de clases profetizada por Marx. La aparición de tareas y operarios calificados permitió mejores salarios y progreso por capacitación y ascenso a responsabilidades superiores (capataz, supervisor y jefe). Plantea Drucker como inconveniente operativo que las sociedades socialista y capitalista eran “cristalinas” en su estructura, mientras que la sociedad poscapitalista es probable que se parezca a un “fluido” (Drucker 1999: 123). La sociedad se ha vuelto menos rígida, menos clasista. Estos conceptos están en línea con el concepto de “sociedad líquida” omnipresente en la obra del filósofo polaco crítico del modernismo: Baumann (2005). Más allá del anticapitalismo pesimista y escéptico de Baumann, la Era del Conocimiento y Sociedad de Organizaciones de Drucker tiene el desafío de lograr poner en valor los beneficios del acceso a la intercomunicación libre (o con escasas barreras), masificada y democratizada. Drucker (1999) ve una sociedad globalizada, que ha reemplazado parcelas de conocimiento por conjuntos y cadenas de conocimientos, y los países o naciones están dejando su lugar a regiones con comunidad de intereses. El poder más significativo en la era del conocimiento lo adquiere el saber, cuya fuente de origen es la universidad que pasa así a tomar un rol determinante de la calidad de sociedad.

3.5. La administración humanista y relacional (Stefano Zamagni 2013)

Stefano Zamagni (2013), economista italiano y catedrático (Universidades de Bologna, Italia y John Hopkins, EE.UU) propone construir un nuevo modelo económico-social-empresarial llamándolo con nombres alternativos (pero equivalentes según sea el foco de análisis): “Economía del Bien Común”, “Economía civil de mercado”, “Economía del Don” y “Economía relacional”. El camino indicado por Zamagni es el incremento de la capacidad de cooperación o relación entre los distintos públicos interesados en una empresa (*stakeholders*): empleados, proveedores, clientes, gobierno, sociedad civil, medio ambiente, etc. El capital conectivo o relacional pasa a tener más importancia que el capital accionario de una empresa.

La denominación de economía del Don no significa que alguien regale indiscriminadamente a otro, sino que el otro se transforma en una persona humana que me invita a aplicar cooperativamente la reciprocidad. Se trata de un dar sin perder y un obtener sin exigir. Esto no se obtiene por medios coercitivos sino por diálogo permanente entre todas las partes involucradas.

El siguiente cuadro sinóptico focaliza en lo que es y no es el modelo social que representa la Economía Civil o del Don y fue preparado con las propuestas de Zamagni en sus disertaciones en Buenos Aires en el año 2013.

Cuadro 21
Economía del Don: Qué es y qué no es (Zamagni 2013)

Economía del Don (Zamagni) : Qué es y Qué no es	
Es	No es
Cooperación que construye confianza	Oportunismo
Capacidad para dar y recibir beneficios	Conveniencia
La evolución del Estado de Bienestar	Revolución
Privilegiar beneficios de largo plazo	Cortoplacismo
Articular resultados con valores individuales+comunitarios	Individualismo
Enfoque interdisciplinario (polit,sociolog,econ)	Misticismo
Constructor de Capital Social	Especulación
Economía relacional comunitaria (DSI+interés propio virtuoso)	Egoísmo

Fuente: Elaboración propia en base a conceptos de Zamagni. Validado 22-03-13

El proceso de transición del sistema de Economía Capitalista del siglo XX al EDCI del siglo XXI puede caracterizarse con los siguientes factores:

Cuadro 22

Transición de la Economía Capitalista a Economía Relacional (Zamagni 2013)

	Economía capitalista siglo XX	Ecosistema del Conocimiento siglo XXI
Conceptos /etimología	Economía : Ley de la casa (oikos:casa nomos : ley) Es la ciencia de la escasez	Ecosistema : Sistema natural que integra organismos vivos, guiado por eventos estocásticos(azar) y planificados
	Capitalismo : Modo de producción + estilo de vida basado en la acumulación de capital y la división internacional del trabajo	Conocimiento* : entendimiento del mundo real o virtual * <i>Sociedad de la Información y trabajador del conocimiento</i> (Drucker:1969)
Comunicaciones	Restringidas y limitadas	Democratizada y globalizada (plataforma internet)
Foco institucional	Transaccional (Mercado)	Relacional (Comunidad)
Modo relaciones	Confrontación de intereses	Colaboración de partes
Modo de producción	Combinación de factores productivos : materiales, humanos, financiero,tecnológico orientado a shareholders (accionistas)	Combinación de factores orientados a múltiples stakeholders (grupos interés) Triple balance : Empresario-Social-Ambiental (PPP: profit-people-planet) Sostenible : autonomía de recursos Sustentable : impacto positivo en la sociedad y medio ambiente
Factor crítico	Capital (inversión) + Empresario (dueño)	Conocimiento (saber)+ Talento (persona)
Metas globales (ONU)	Objetivos de desarrollo del milenio (2000) para el 2015	Metas de desarrollo sustentable para el 2020 (Octubre 2015)

Fuente: Elaboración propia sobre base autores básicos (Taylor, Fayol, Drucker, Zamagni)

Este trabajo investigará el impacto del EDCI aplicado al campo de la Administración en las variables investigadas, tanto en principios de organización como dimensiones de gestión.

Diálogo economía y ética: el bien común.

Cuando el conocimiento deja de ser un bien privado y pasa a ser un bien común se dan mayores posibilidades de construcción de sociedades de mayor calidad institucional y mejor control de abusos por parte de cualquier actor. Zamagni (2014) fundó la Escuela de Economía Civil (EEC) en las cercanías de la ciudad de Florencia (Italia) buscando la aplicación práctica de una visión integradora multidisciplinaria de la administración, ética, economía y política. El objetivo principal es capacitar a empresarios, funcionarios, académicos y empleados de organizaciones con o sin fines de lucro, acerca de las bondades de la economía relacional y de reciprocidad. A través de siete módulos, el programa de formación de la EEC recorre los objetivos, valores y estrategias que contribuyen al logro del bien individual de la empresa y colectivo de la comunidad y sociedad. La temática y sus módulos aclaran cuales son los puntos focales de Zamagni: 1. Mercado & organización 2. Gobernanza en clave de economía

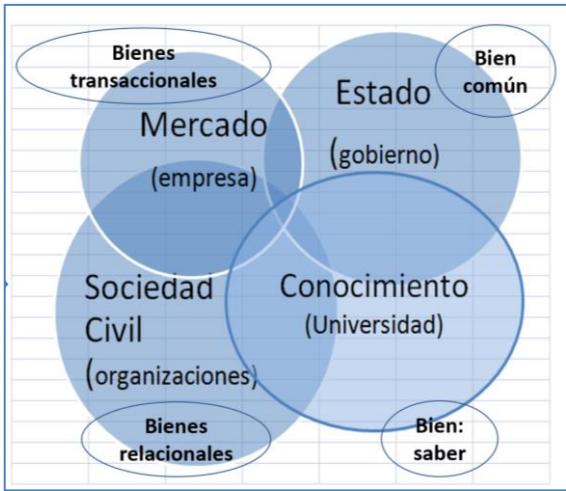
Civil 3. Decisión, cooperación & reciprocidad 4. Trabajo, premios e incentivos 5. Habitando la empresa y la comunidad 6. Gestión de conflictos 7. Responsabilidad social en un mercado civil.

La Economía relacional o de la reciprocidad

Para Zamagni (2013) el mercado clásico se rige por precio y equivalencia (recibo algo equivalente a lo que entregué o pagué) y genera deuda negativa. El mercado relacional o comunitario se rige por una reciprocidad o solidaridad que es anterior al mercado en la historia económica. La Economía del Don no se focaliza en buscar Justicia, Reciprocidad o Equivalencia sino valores humanos como Generosidad, Altruismo ó Benevolencia. Esto genera deuda positiva, de reconocimiento a futuro. Equivale a “estar contento de deber a alguien sin obligación de retribuir en forma inmediata” (Zamagni 2013). Esta “Ética del Don” requiere virtud individual sumada a justicia social. La Economía del Don no renuncia ni al mercado (al servicio del bien global) ni a la propiedad (al servicio del bien individual), sino que perfecciona a ambos. Tanto Drucker como Zamagni fundamentan su doctrina en la humanización o desmaterialización de la administración, superando la visión del empleado como mero recurso o factor humano y asumiendo una visión integral de la persona humana, en tanto sujeto de derechos y deberes con talento personal y capital humano por construir. Ambos autores consideran cuatro grandes instituciones y sus respectivos actores principales interactuando: el Estado (a través del gobierno), el Mercado (su institución o actor básico: la empresa), la Sociedad Civil (las organizaciones con y sin fines de lucro) y el Conocimiento (representado por la Universidad como institución y fuente principal de investigación y desarrollo de ciencia, tecnología, innovación y difusión de conocimiento). Integrando las visiones de Drucker (1999) y Zamagni (2013), la clásica dicotomía “Estado versus Mercado” se popularizó a través de las ideologías extremas que surgen en los siglos XIX y XX. El común denominador de todas ellas fue ofrecer “paraísos sociales” con pleno disfrute de libertad y felicidad. Los socialismos al final del proceso y los liberalismos desde el inicio. Lamentablemente, los experimentos y “laboratorios sociales” tuvieron un alto costo en vidas y retraso en el desarrollo social, primero en Europa y luego en América latina. Podemos representar el escenario del siglo XXI con una figura de cuatro círculos interactivos y también superpuestos. Si sumamos Sociedad Civil y Universidad podemos afirmar que existe una *tetramía* o un entramado de relaciones en el que las instituciones sociales básicas interactúan y se relacionan buscando negociar y armonizar sus conflictos de intereses en nombre del bien común, con sostenibilidad y sustentabilidad. Estado,

Mercado, Sociedad Civil y Conocimiento son las instituciones que se interrelacionan a través de sus actores principales: Gobierno, Empresa, Organizaciones Civiles y Universidad.

Cuadro 23
Actores principales : instituciones y bienes en el siglo XXI



Fuente: Elaboración propia basada en Drucker (2002 :TI - TII-TIII) y Zamagni (2013)

La aplicación en latinoamérica del enfoque relacional de Zamagni fue analizada por los investigadores de la Facultad de Economía de la Universidad Católica Argentina Octavio Groppa y Carlos Hoevel (2014). Atendiendo a la idiosincracia cultural individualista latina, que resulta una característica que obstaculiza la construcción de confianza y reciprocidad en las relaciones económicas y empresariales, Groppa y Hoevel recopilieron trabajos de un grupo de profesores investigadores de la UCA analizando los problemas y oportunidades que plantea el modelo propuesto por Zamagni. En esta obra hay dos trabajos que contribuyen a esta investigación. Daniel Finn, doctor en ética norteamericano, da su visión de los mercados, que además de ser instituciones los considera estructuras sociales que ponen en juego el poder, la confianza y las relaciones entre los actores (Groppa y Hoevel 2014:47-63). Hoevel considera que las particularidades culturales de la herencia colonial de un sistema virreinal-paternalista-clientelista dificultan la construcción de vínculos horizontales, relacionales y de confianza. Este factor contribuye a las crisis recurrentes en sus instituciones y legalidad. El mayor peso de la

autoridad verticalista por sobre el aplanamiento de la organización, y del mando por sobre la influencia, determina dificultades para implementar nuevos modelos económicos y de negocios, con empresas más modernas, idealmente posmodernas (Groppa y Hoevel 2014: 101-111). Esto se verá reflejado en nuestra investigación.

Rol ético de la empresa

Sobre el rol social y ético de la empresa, Zamagni plantea que hay alto riesgo de cinismo, hipocresía o manipulación de la RSE. Las reglas de los mercados no están nunca completas ni hay competencia perfecta ni equilibrio largamente estable, ya que las reglas de juego son fijadas según la situación de poder de cada jugador; y las normas legales vigentes pueden ser de cumplimiento real desparejo por esas mismas situaciones de poder real vigentes. Es por ello que nace la RSE de las empresas, pretendiendo suplir las deficiencias institucionales de los Estados y los mercados. Para Zamagni, empresa y mercado son dos caras de una misma realidad. Ambas instituciones se autolegitiman. A pesar de ser la RSE un término acuñado en 1953 por Howard Bowen, sostiene Zamagni que no existe una definición ampliamente compartida de la RSE, así como tampoco puede ser definida particularmente, lo cual sería un oximorón (Zamagni 2013:177-178). Bowen fue pionero en plantear el rol social del empresario con un enfoque pragmático y realista, sin grandes pretensiones. Para Bowen la RSE era simplemente una herramienta más para gestionar mejor un negocio. Dentro de las herramientas que Bowen recomendaba están como ejemplo contar con directores independientes dentro del Directorio de las empresas, realizar auditoría social evaluando las políticas de la empresa en aspectos como salarios, precios, publicidad, etc., y contar con códigos de ética en asuntos tanto internos como externos. De esta forma el tema de la ética de las empresas está en plena discusión y construcción, por lo cual para el logro del mayor bienestar social (del conjunto) posible, es recomendable integrar simultáneamente dos planos: el de la justicia y el de la gratuidad. Los “bienes de justicia”, de cumplimiento obligatorio bajo la lógica de la equivalencia, ponen foco en los individuos con criterio utilitarista, y busca satisfacer derechos a través de obligaciones legales. Los “bienes de gratuidad” de cumplimiento voluntario se tratan de virtudes supraéticas que reconocen la relacionalidad o vínculos fraternos entre las personas por simple reconocimiento de las necesidades del otro, y bajo los preceptos de la abundancia o excedentes (Zamagni 2013: 15-25). Se trata de vínculos solidarios, no obligatorios pero deseables por la propia naturaleza humana.

Zamagni emite opinión sobre temas específicos de la actualidad, como los efectos éticos de la globalización, la economía civil de mercado y la necesidad (y también conveniencia) de un nuevo tipo de empresario y administrador a través de artículos o publicaciones en revistas especializadas y conferencias. Anunciaba Zamagni en sus conferencias en Buenos Aires (2013) - a las que asistí - que el siglo XXI representa el fin de la era de la administración científica y el advenimiento de una era, de una nueva fase del capitalismo (más propio que llamarlo poscapitalismo). Zamagni adopta en forma provisoria la denominación genérica “administración humanista”, hasta que se encuentre una mejor denominación. Coincide con Drucker (1999) en cuanto a que se trata de un modelo en proceso de gestación en el que todavía no hay consenso acerca de su denominación. Para Zamagni el Capitalismo está en permanente reinención desde hace siglos. La tensión se da entre el modelo interpretativo del “*homo economicus*” (con eje en el mercado como institución que concilia oferta y demanda) y el paradigma cultural del “*homo sociologicus*” (cultural). Zamagni plantea que estas disciplinas, que podrían y deberían ser complementarias, han terminado por construir su identidad a partir de la oposición. El propio interés es el que manda, sin importar si éste es altruista o mezquino. La eficiencia es el criterio que prima en las decisiones económicas, mientras que la reciprocidad y la realización humana priman en el mundo cultural-social. (Zamagni 2013: 31-32).

La convergencia y complementación entre lo económico y lo cultural genera un espacio de “economía humanista” o “economía relacional”, eje del modelo por armar propuesto por Zamagni. Destaca Zamagni que la igualdad de oportunidades no sólo debe darse al inicio del juego económico (inserción en el mundo laboral) sino a lo largo de toda la vida, por ampliación de los espacios de libertad (Zamagni 2013: 39) priorizando los valores que sostienen y dan sustentabilidad a los mercados. Un ejemplo de ello es el rol activo del sindicalismo para mejorar las condiciones laborales, con lo cual se evitó la profecía marxista de una revolución proletaria primero socialista y luego comunista de gran escala. Zamagni (2013) remonta las raíces de la economía civil al medioevo, tomando a San Francisco y sus reflexiones económicas que fueron pioneras, así como la cultura monástica en búsqueda de la felicidad. Suma luego el humanismo civil de los siglos XIV y XV, que destaca la importancia de la libertad hasta que las desigualdades e ideas políticas polarizadas irrumpen en los siglos XVII - XIX. Sostiene Zamagni que en el siglo XXI se consolida la revalorización de la sociedad civil con sus principios no utilitaristas de “reciprocidad” (característica de las organizaciones sin fines de lucro) e “intercambio de equivalentes” (característico de las empresas con rentabilidad). Para que esto suceda, resulta esencial fomentar valores como la relacionalidad o fraternidad, con

fundamento en la auto-realización de la persona humana en todas sus dimensiones. El logro de reciprocidad y relacionalidad en forma simultánea determina que el otro se transforma en “don”, transformándose los vínculos en valor, de la misma forma que la economía reconoce un valor de intercambio y un valor de uso. Propone Zamagni métricas más cualitativas para la calidad de vida de los países, midiéndola en términos de libertad y autonomía para progresar más que en términos de ingreso per cápita. De esta forma, el mercado de mayor calidad social es el que logra incorporar la dimensión social dentro del mercado. Zamagni cuestiona la tesis de la “one best way” en cuanto ven el mercado como un ámbito deshumanizado en el que todos buscan maximizar su ganancia a costa de otro. Sostiene la teoría de la complementariedad del mercado con la felicidad y la vida civil, haciendo un análisis multidisciplinario o de integración de saberes, combinando perspectivas filosóficas, psicológicas, laborales, familiares y económicas. El mercado puede ser un medio para fortalecer virtuosamente las relaciones entre los actores. Un alto indicador de ingresos no necesariamente asegura mayor felicidad. Así como un alto índice de desempleo, o de clientelismo político estará revelando una baja calidad social o alta incapacidad de gobierno (Zamagni 2013: 35-40).

Con foco simultáneo en la nueva economía global y el mundo de negocios y empresas, Zamagni planteó en sus conferencias ya citadas que este cambio de tiempo se da en medio de una crisis sistémica financiera global conocida como “crisis de las hipotecas subprime 2008-2009” que afectó a todo el sistema financiero mundial, y a la economía real de prácticamente todos los países del mundo. Esta turbulencia reconoce para el autor 3 causas principales: 1. Globalización (“financierización”) de la economía (excesiva especulación) 2. Avances tecnológicos y aceleración de la Era digital (administración del conocimiento y la información) 3. Individualismo libertario (poca solidaridad y bajas relaciones interpersonales). Zamagni (2014) plantea como paradoja que la mayor riqueza o posesión de bienes no necesariamente viene acompañada de mayor felicidad. Esta crisis sistémica tuvo para el autor alto impacto en el mundo de los negocios y los mercados globales, pues creó un clima de “incertidumbre radical” (ausencia de respuesta a nuevos interrogantes) con tres consecuencias relevantes para el mundo de las empresas y los negocios: 1. Pesimismo 2. Cortoplacismo 3. Impacto generalizado (sistémico). No es suficiente para Zamagni denunciar, ayudar o curar los efectos. Es necesario actuar (*advocacy*) atacando las causas. Para lograr sustentabilidad en el modelo a construir, recomienda tres principios o pilares del Nuevo Orden Social para garantizar el orden social: 1. Reciprocidad 2. Equidad y 3. Cooperación. El rol de cada uno de estos principios es diferenciado. La “reciprocidad” crea confianza y sin confianza no hay mercado. La falta de

mercado sube el costo de transacción. Esta confianza debe ser construida en el tiempo. La “equidad” garantiza solidaridad y sustenta las instituciones (es el cemento de la sociedad). La “cooperación” genera competencia basada en el bien común (*commons based production*).

Rol del Estado

El rol del Estado debería ser clave como facilitador y promotor de la búsqueda de valor compartido. A efectos de evitar confusiones, Porter y Kramer (2011) establecen diferencias relevantes entre “Responsabilidad Social Empresaria o Corporativa” (RSE o RSC) y “Creación de Valor Compartido” (CVC). Proponen que los planes de inversión en las comunidades donde se desempeñan las empresas reemplacen la RSC por la CVC, ya que “la RSC se enfoca en mejorar la reputación o imagen y hace difícil su justificación en el largo plazo, mientras que la CVC es parte integral de la rentabilidad y la posición competitiva de la empresa”. En el cuadro resumen de ambas propuestas destacan los autores que en ambos casos, además de la estrategia libremente elegida, se supone también el cumplimiento de la legislación vigente y la búsqueda del menor impacto social y ambiental posible. Para Drucker (2002: TII) el fascismo fue el resultado del colapso social europeo y el desvanecimiento de la creencia en el marxismo socialista como ideología superadora del capitalismo para establecer un nuevo orden. El marxismo dejó de ser un credo en el siglo XX no sólo por no poder establecer una sociedad sin clases, sino porque edificó una sociedad rígida que involucionó hacia un esquema similar a una sociedad feudal. El Estado moderno posterior al estado soberano y a los imperios coloniales representa una transición de la Nación-Estado hacia el mega –Estado omnipotente (“amo de la economía”), pero adopta vicios desde la Primera Guerra Mundial al gastar más de lo que recauda instalando un *estado de bienestar* y transformándose en un *estado fiscal* y finalmente *estado de patrocinio político*. El arte de conseguir y comprar votos transforma a los ciudadanos en clientes. El clientelismo y el populismo son la degeneración posmoderna de la democracia (Drucker 2002 T.III:184-190). A esto se suma el envejecimiento de la población debido a la menor tasa de natalidad y mayor expectativa de vida. El peso financiero de los fondos de pensión en la macroeconomía, están transformando las políticas de gobierno en una búsqueda de igualitarismo en los ingresos promedio, siendo los jubilados quienes más sufren la desigualdad de ingresos, por lo que deberán seguir trabajando hasta que las condiciones físicas se lo permiten (Drucker 2002 T III: 193-194). Acerca de la interacción Estado-empresa Drucker opina que son necesarias nuevas teorías políticas y nuevos paradigmas, pero mientras tanto debemos manejarnos con las teorías que tenemos, adaptándola en lo posible a las nuevas

realidades. Para Drucker es necesario un gobierno competente, bien definido y eficaz para nuestra sociedad compleja e interdependiente y la empresa y el gobierno tendrán que continuar ejecutando sus respectivas tareas : “Necesitarán saber cuáles pueden abordar conjuntamente, y cuáles deben mantenerse separadas. Todavía es demasiado temprano para pensar en soluciones.” (Drucker 2002 T.III:241).

El EDCI está montado sobre una plataforma digital que obliga a garantizar ciertos deberes y derechos como seguridad transaccional, respeto por la privacidad – (no invasión/intrusión), respeto a la intimidad (datos personalísimos) y confidencialidad de la información. Con visión sistémica, lo primero es que la organización no promueva lo malo y premie lo bueno. Son las personas, las conductas de los empresarios las que deben ser tenidas en cuenta para juzgar el valor de las empresas, para valorar los resultados de una institución en su doble dimensión económica y ética. Es importante registrar el paso adelante dado por el gobierno de Brasil (Enero 2014) al sancionar la ley por la cual ante los hechos de corrupción de una empresa privada ante un funcionario público, además de la responsabilidad del gerente o director involucrado, será la empresa pasible de fuertes multas vinculadas al patrimonio de la empresa, con montos que pueden fluctuar entre los 2 millones y los 2.000 millones de reales (aprox. entre usd 700.000 a 700.000.000). Esto se suma a la ya vigente legislación que obliga a devolver el monto indebidamente cobrado por parte del funcionario público. El efecto disuasivo de las fuertes multas y la devolución del dinero indebido sumarán un fuerte ambiente anti-corrupción en la sociedad brasilera. Se suma a este intento de combate a la mala ética empresaria la ley de “delación premiada” que atenúa significativamente la pena de prisión (que puede transformarse en domiciliaria) a aquellos funcionarios que confiesan los nombres de las altas autoridades implicadas en la corrupción. Al momento de escribir estas líneas (mayo 2016) sobre 207 empresarios procesados hay 107 condenados por notorios casos de corrupción, principalmente como proveedores con sobreprecio de la petrolera estatal Petrobras con sobreprecio (caso *petrolao*) y posterior presión para realizar aportes compulsivos para la campaña de reelección de la presidenta Dilma Rousseff (2014). En los principales diarios de Brasil la constructora Andrade Gutierrez -AG Construcciones (2016), la segunda empresa brasilera del sector y cuyo Presidente-CEO Ricardo Serra está preso, publicó una solicitada reconociendo haber recibido sobreprecios por 285 millones de dólares, pidiendo disculpas a la sociedad y comprometiéndose a devolverlos al Estado nacional.

Rol de la Sociedad Civil

La “Sociedad de Organizaciones” del siglo XXI anunciada por Drucker presenta múltiples formas organizativas con distintos propósitos: asociaciones profesionales, culturales, deportivas, literarias, etc. Una sociedad que funciona es para Drucker aquella en que los individuos y las organizaciones que la componen deben tener una posición y un rol a cumplir (propósito) y el poder que la gobierna debe ser legítimo (Drucker 2002 T.III 13-15). Drucker proponía sensibilizar a los empresarios y gerentes profesionales a través de las enseñanzas y aprendizajes sobre la forma de gestionar las organizaciones sin fines de lucro. En EE.UU el voluntariado en su conjunto es el mayor empleador. Sostenía Drucker que había mucho por aprender en ciertos temas trabajando en ellas, ya que las claves de su éxito son virtudes igualmente válidas para las empresas con fin de lucro: 1. Misión claramente definida y comprometida por todos 2. Cuidadosa logística 3. Aprendizaje y enseñanza continuos 4. Administración por objetivos y autocontrol y 5. Capacidad de rendición de cuentas y rendimiento. (Drucker 2002 T.III Cap.6 p.90). Acerca del impacto social, para Drucker éste se da en dos sentidos: 1. Lo que causa la empresa en la sociedad, que recae en los gerentes no como “responsabilidad social” sino como “responsabilidad empresarial”. Se debe atenuar lo malo y potenciar lo bueno 2. Los problemas u oportunidades de la sociedad misma, y la colaboración que puede prestar la empresa para “atenuar o contribuir a solucionar” esos problemas. El nuevo rol protagónico de la empresa en la sociedad posmoderna o posindustrial, como constructora de sociedad a través de sus conductas públicas y privadas, refuerza las recomendaciones de Cortina (2005) de institucionalizar la ética en la empresa a través de instituciones básicas: código ético con los acuerdos básicos conocidos por todos , comité ético para analizar y resolver controversias, entrenamiento ético permanente para asegurar valores compartidos y reporte o memoria anual de sustentabilidad - integrado a los estados contables de la empresa – para registrar los avances en los temas de sustentabilidad. El empresario o dirigente empresarial ha incrementado significativamente su complejidad y polifuncionalidad. La empresa es un espacio ético desde la cual sus dirigentes son puestos a prueba en todos sus gestos, decisiones y actos.

Rol de la Universidad

Asigna Drucker a la universidad-institución el rol de “universidad crítica”, por asumir el rol de servir a la comunidad. La complementación universidad-empresa es un factor importante para el progreso de una sociedad ya que los avances científicos aplicados (tecnología) son una

fueron importantes fuentes de progreso. La Universidad tiene un rol determinante para el éxito de una sociedad, ya sea investigando, capacitando o formando dirigentes y profesionales. El hecho de que el conocimiento se haya convertido en el recurso central de la sociedad moderna, agrega una tercera función a las tareas tradicionales de la universidad. A las tareas tradicionales de Enseñar e Investigar, se le suma la del Servicio a la Comunidad. Convertir conocimiento en acción y aplicar sus resultados dentro de la comunidad es la nueva responsabilidad de la universidad. Esto puede llevarnos un poco más lejos. Esta nueva realidad hace que se necesite diversidad de perfiles en los equipos de investigación, sumando conocimientos y habilidades, información y competencia. (Drucker 2002 T.III: 211-215). Para Drucker es necesaria la polifuncionalidad y lo multidisciplinario, entendiendo el aprendizaje como una tarea continua ya que la sociedad poscapitalista exige estudiar de por vida con una disciplina de aprendizaje constante. Su expresión “En la sociedad del saber la gente tiene que aprender cómo aprender” (Drucker 1999: 247) plantea el principal desafío tanto para las personas como las organizaciones (entendidas como seres jurídicos vivos que aprenden). La educación superior necesita producir gerentes, gente que cambie el estado de las cosas. Esto lo ve como algo que la educación superior jamás ha sentido que necesita. Gente que alcance sus propios fines y también los de las instituciones a cargo, contribuyendo a que lo logre la sociedad que los rodea y cobija. Drucker observa que la universidad tuvo un gran cambio de rol durante el siglo XX. Hasta mediados de siglo, la forma más rápida de acceder a la renta media era haciendo carrera en una empresa y no necesariamente estudiando una carrera universitaria. Ir a la Universidad era deseable pero no obligatorio (por la explosión de productividad). La formación universitaria era un lujo de las clases altas. Entre los empresarios exitosos del siglo XIX, sólo uno había ido a la universidad (JP Morgan), y estudió en forma incompleta. En la sociedad del conocimiento, la escuela, el instituto, la universidad y las empresas serán las responsables del rendimiento y de los resultados de las organizaciones. Se hace intenso el empleo del capital humano. En la sociedad de organizaciones, la función de una organización es hacer productivos los conocimientos. Las empresas administran y producen productos, servicios y conocimientos. En algunos casos, estos conocimientos se capitalizan y almacenan y en otros se pierden o no se los toma en cuenta.

A inicios del siglo XXI, el EDCI está en pleno desarrollo por lo cual resulta prematuro desarrollar modelos de sociedad y de empresa que den respuesta satisfactoria a todos sus interrogantes. Lo hemos comprobado tanto en las empresas grandes investigadas como en muchas de las PyME encuestadas. En algunos casos el modelo de negocio se afirma en forma

fundamental en esta nueva realidad, lo cual indica altísima modernidad en su forma de gestionar, pero su forma de administración, y especialmente organización mantiene las estructuras y valores de la administración clásica del siglo XX. La resistencia al cambio es una de las características más humanas del comportamiento humano. Incluso la repetición del error muchas veces es justificada como desafío para justificar las propias creencias, prejuicios o simplemente “zona de confort”, lo cual marca la preferencia por las dificultades conocidas a los obstáculos por conocer. Algunos autores han focalizado en esta nueva Era de la economía relacional o del bien común como de negocios y empresas que buscan capturar o crear valor compartido como meta estratégica y ventaja competitiva por su garantía de sustentabilidad.

Porter y Kramer (2011) citan como casos de éxito por el impacto positivo en los negocios y la sociedad los ahorros logísticos de una cadena de supermercados global como Wal-Mart, la reducción del consumo de agua para corporaciones como Coca Cola (en el proceso de lavado de botellas) y la sustentabilidad en los procesos de Dow Chemical. Analizando estas corporaciones en Argentina encontramos políticas alineadas con esta filosofía empresarial. WalMart y su política de incorporar proveedores regionales y locales a su surtido. Coca Cola y el regreso al uso de botellas reciclables y elaboradas con materia prima vegetal en reemplazo de plástico de origen en el petróleo, y la determinación que más del 50% de su portfolio de productos sea de productos sin azúcar. Las regulaciones gubernamentales también deben estar alineadas de forma de no impedir o desalentar la búsqueda de valor compartido. Al ser la CVC una parte importante e integrada a la estrategia de negocio, Porter se alinea con la búsqueda de un modelo de administración humanista como el que explorará este trabajo.

3.6. Administración Científica versus Administración Humanista

La nueva época plantea el desafío de resignificar la “administración científica” o taylorismo (cuyo objetivo principal y casi excluyente era la búsqueda de la eficiencia), comenzando a construir un nuevo modelo de gestión de negocios o de organización de la sociedad civil a la que denomina genéricamente “Administración Humanista” (relacional) con fuerte foco en el conocimiento y la innovación para la creación de valor, opuesta a la Administración clásica o científica más focalizada en lo transaccional. Como resumen de todo lo expuesto por Zamagni podemos ver en el siguiente cuadro el impacto del cambio de Era en las instituciones y sus roles principales:

Cuadro 24

Impacto del cambio de era en la economía

1. Modelo económico	Neoclásico	Marginalismo (desequilibrio)
	El mercado equilibra oferta y demanda	Equilibrios inestables
2. Modelo de capitalismo	Economía Social de Mercado (ESM)	Poscapitalismo humanista/Economía del Don
		Economía Civil de Mercado (ECM)
3. Meta priorizada	Crecimiento (PBI)	Desarrollo sustentable (Asegurar felicidad a mayoría)
4. Objetivo final	Estado de bienestar	Comunidad de bienestar
5. Instituciones clave	Estado y Mercado	Estado, Mercado, Sociedad Civil y Saber
6. Actores clave	Gobierno y Empresas	Gobierno, Empresas, Organizaciones y Universidad
6.1. Rol del Gobierno	Rol importante (fija reglas de juego)	Integrado a Mercado/Sociedad Civil y Universidad
	Grande y fuerte (jugador clave)	Facilitador- es árbitro pro-mercado (fija reglas de juego)
6.2. Rol del Empresario	Funcional (intercambio precio-equivalencia)	Crea valor y empleo + Acción social/relacional (reciprocidad)
	Capitalista - monopolista	Emprendedor - innovador
	Salario digno (interés individual - egoísta)	Ingreso atractivo + beneficios (Desarrollo personal y social/comunitario)
6.3. Rol de la Sociedad civil	Emergencista (aparece en caso extremo)	Integrada a Estado, Mercado y Universidad
	Gobierno confronta Empresas	Gobierno+ Empresas + Tercer Sector : Inclusivo-Colaborativo
	Burocracia versus Monopolios	Ejemplos solidarios virtuosos: emprendedores-microcréditos
	Usa los surplus con fines propios	Colabora con el Estado por el Bien Común
6.4. Rol de la Universidad	Producir conocimiento y profesionales	Contribuir a la mejora de la sociedad - integrada a ella
	Poca conexión con mundo empresario	Fuente del saber (Investigación + Desarrollo + Innovación)
7. Valores en juego	1. Individualismo	1. Solidaridad / Reciprocidad (virtud individual)
	2. Maximización de utilidad	2. Economía del bien común (justicia social)
	3. Racionalidad (separada de la ética)	3. Desarrollo de personas-comunidad
	4. Distribución paretiana	4. Foco en la inclusión (desprotegidos)
8. Mapa de poder	Estados nacionales fuertes en un mundo bipolar	Instituciones supranacionales en un mundo multipolar
	Países . ONU, Libre Comercio	G-8,G-20, Cumbres, Mercado Común, Acuerdos ONU

Fuente: Elaboración propia, avalado por Stefano Zamagni (correo electrónico Octubre 2015)

3.7. Axiología: Nuevas dimensiones y valores éticos en el ecosistema EDCI

Ética en los negocios en el siglo XXI

Consideraremos el tema de la ética y los valores en los negocios entendiendo la ética como una filosofía práctica que rige el hacer (más que el ser), recomendando algunas acciones por sus mejores resultados que otras. Ética es la calidad moral de los valores implícitos en las conductas de las empresas y las decisiones de sus responsables. Toda gestión profesional, empresarial, financiera, etc. está contenida en un marco ético. Si no fuera así, todo daría lo mismo. Sabemos que no es así, por experiencia en los costos y beneficios que hay detrás de

cada alternativa elegida. Entendiendo que estamos transitando tiempos de posmodernidad, en los cuales la ética es relativizada y vista con escepticismo, hagamos lo posible por rescatar de la ética aquellos principios o valores que garantizan la sostenibilidad y la sustentabilidad, o aseguran su mayor probabilidad de ocurrencia si nuestra clave es el escepticismo). A inicios del siglo XXI el mundo de los negocios ha presentado notorios casos de fraude y abuso de los cuales el más notorio fue el caso del grupo energético Emron (2001). El fraude arrastró a la quiebra del grupo y causó la disolución de la firma que auditaba sus balances Arthur Andersen. Meneses Arévalo (2010) determinó que las causales de la quiebra fueron múltiples: exageración de beneficios lo que irónicamente fue calificado por los medios como “contabilidad creativa” basándose en hipotéticos sucesos futuros (que no acontecieron), incompetencia y criminalidad dentro de la cúpula directiva, destrucción de documentación, encubrimiento del gobierno, fraude a los accionistas y asociación ilícita (Meneses Arévalo 2010:7). Como consecuencia de la repercusión del caso Emron, se promulgó la *Ley Sabarnes-Oxley* (2002)– denominación derivada de los apellidos del Senador y del Diputado de EE.UU que le dieron origen - con el objetivo de prevenir fraudes contables y dar más transparencia a la información contable de las empresas ,responsabilizando a los directores y altos ejecutivos de las conductas corporativas. Es conocida como el “Acta de Reforma de la Contabilidad Pública de Empresas y de Protección al Inversionista” y es mandatoria tanto para empresas grandes como pequeñas. Otro caso relevante y globalizado fue la crisis sistémica originada en las denominadas hipotecas *subprime* (*activos tóxicos o de baja calidad crediticia*) en el sistema financiero de los EE.UU, lo que ocasionó una grave caída bursátil y de la banca Lehman Brothers (2007-2009) con efectos colaterales en la insolvencia/default de las deudas soberanas de varios países de la UE (2009-2012), cuyas consecuencias perduraron por varios años.

Bauman (2005) es crítico y escéptico del éxito del capitalismo y plantea que el capitalismo pesado y sus grandes fábricas que privilegiaban la productividad y la alta eficiencia de inicio del siglo XX (*fordismo*), ha dado paso en el siglo XXI a un capitalismo liviano, líquido, de la tercerización y abastecimiento globalizado. Lo posmoderno es líquido y precario. Lo líquido se caracteriza fundamentalmente por la ausencia de forma, en realidad “un continuo cambio de forma cuando se los somete a tensión” sin los enlaces que caracterizan y estabilizan a los sólidos. En clave escéptica, uno de los valores líquidos es la permanente libertad de convertirse en alguien (sin llegar a serlo nunca). De esta forma, la compulsión se convierte en adicción. El mundo está lleno de posibilidades como una mesa de buffet repleta de platos apetitosos, cuya cantidad excede la capacidad de degustación del más eximio glotón. Los

invitados son consumidores, y el desafío más exigente e irritante que deben enfrentar es la necesidad de establecer prioridades. “La desdicha de los consumidores deriva del exceso, no de la escasez de opciones”. (Bauman 2005:79). La visión axiológica denominada *Buena Gobernanza Corporativa* puede enfocarse con los siguientes autores:

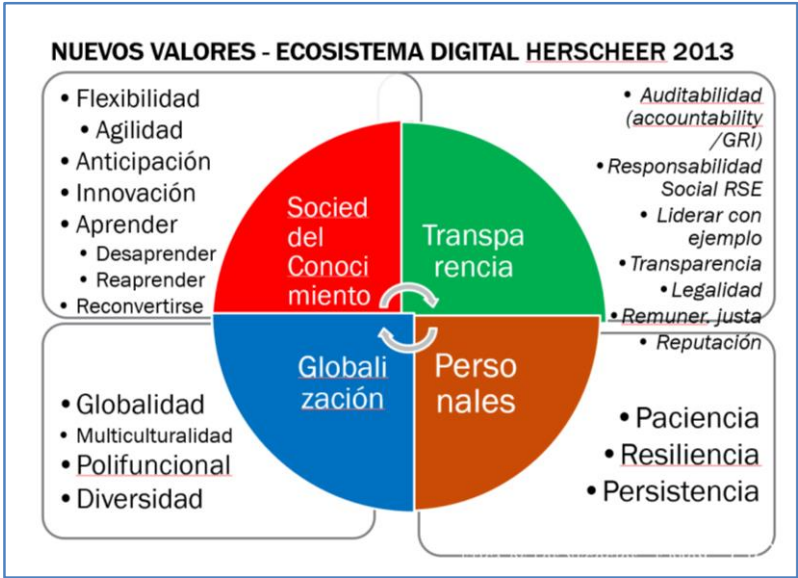
Los nuevos valores del ecosistema digital (E. Herrscher 2013)

Herrscher (2013), académico y autor argentino selecciona de distintos autores las competencias y valores éticos que pueden contribuir a dar sostenibilidad y sustentabilidad a las empresas en el siglo XXI. La transición del capitalismo utilitarista del siglo XX al ecosistema digital y relacional del siglo XXI obliga a revisar los valores recomendables en el mundo económico y empresario humanista. En cuanto a la “gestión con valores” cita algunas *virtudes personales* básicas que todo manager o gestor de negocios debería cumplir al tomar decisiones: Prudencia (al fijar objetivos), Justicia (al asignar beneficios), Veracidad (al informar al cliente o accionista), Lealtad (hacia sus empleadores), Austeridad (al presupuestar), Generosidad (al diseñar productos o relacionarse con sus pares), Integridad (en todo conflicto de intereses) y Perseverancia (ante la adversidad). Aclara Herrscher: “La ética no es opinar sobre el SER, sino acerca del actuar correctamente, del deber hacer... una conducta ética no implica ser bueno, sino hacer lo bueno; más allá de nuestros deseos o preferencias individuales” (Herrscher 2013: 60-61). Herrscher pone a consideración competencias que el “ecosistema de información y conocimiento” sobre plataforma digital indicaría que son indispensables para poder gozar de buena imagen, reputación y liderazgo en forma coherente y consistente. Los podemos agrupar según sea el campo en el cual actuamos (Herrscher 2013: 21-23): 1. En la conducta humana: ejemplaridad, transparencia, legalidad, remuneración justa, respeto por la diversidad. 2. En el conocimiento: flexibilidad, adaptabilidad, anticipación, reacción veloz, innovación, aprendizaje, reconversión, horizontalidad, globalidad, multiculturalidad, polifuncionalidad, paciencia, resiliencia. 3. En la transparencia: auditabilidad, responsabilidad social. 4. En las virtudes personales: paciencia, resiliencia, persistencia. Con sus interrelaciones y solapamientos, estos valores cubren las nuevas dimensiones relacionales del ecosistema digital, generando valor a través de los valores. Herrscher hace un juego de palabras definiendo que “la clave del valor son los valores” (Herrscher 2013: 27) y elogia la norma ISO 26000 (2010) elaborada en forma internacional para garantizar buenas prácticas en materia de RSE. Contiene un listado preciso de tareas por realizar y es aplicable a todo tipo de organizaciones,

independientemente de su tamaño, localización, naturaleza de sus actividades y productos, cultura, sociedad y medio ambiente en el que lleva a cabo sus actividades.

Cuadro 25

Nuevas dimensiones y competencias en el EDCI sobre plataforma internet



Fuente: Cuadro elaborado en base a Herrscher (2013)

Para Herrscher, la sociedad está ligada por los intereses de sus actores, mientras que la comunidad está cohesionada por valores compartidos y el respeto de ellos en sus comportamientos. La ética reclama membresía de una comunidad de valores antes que de una sociedad con intereses. Ackoff (2012), experto en enfoque sistémico de las organizaciones, se autodefinía como un solucionador de problemas, lo cual es un proceso permanente en las empresas y con ironía lo afirmaba por el absurdo: “cuanto mejor hagamos algo que no debía ser hecho, peor”. La cuestión de fondo es si hacer simplemente “negocios” (de corto plazo, y hasta individuales) o “construir empresas” (para el largo plazo). Toda toma de decisión involucra siempre una cuestión moral ya que hay valores en juego detrás de toda decisión, ya sea ésta de hacer, no hacer o postergar una acción. Si acordamos con el Diccionario de la Lengua Española (RAE) qué es *valor* (“Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o

proporcionar bienestar o deleite”), el dilema es poner foco simultáneo en el incremento de valor para todos los grupos de interés: los accionistas (*shareholders*) preocupados por la rentabilidad de su negocio sumados a la visión amplia de satisfacer lo posible todos los públicos o grupos de interés (*stakeholders*).

RSE en un mundo globalizado (G.Kliksberg 2014)

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en un mundo globalizado es desarrollada extensivamente por Bernardo Kliksberg (2014), catedrático argentino y funcionario de la ONU. Propone Kliksberg que el *Buen Gobierno Corporativo* es la obligación de *Responsabilidad Social de la Empresa* (RSE) a través del cumplimiento de los siguientes puntos clave: 1. Políticas de personal de avanzada (considerado como capital humano) 2. Productos confiables y saludables 3. Políticas “proverde” (ecoamigables) 4. Integridad, sin corrupción ni soborno a gobiernos 5. Compromiso con la comunidad y 6. Coherencia (sin doble estándar ético). (Kliksberg 2014: 79-85). Para Kliksberg el rol de la formación en ética es clave, muy especialmente en las universidades, tanto en carreras de grado como posgrado. En el *Congreso Internacional de Responsabilidad Social* (Buenos Aires, 2014) en el que estuve presente, Kliksberg propuso entrar al siglo XXI sin dogmatismos ni extremismos ideológicos, midiendo el desarrollo de los países a través del *capital social* y el *índice de desarrollo humano* como indicadores de calidad de sociedad más confiable que usar como indicador el clásico PBI, exigiéndole también al Estado el cumplimiento irrestricto de su responsabilidad de eficiencia y ética. La Buena Gobernanza Corporativa es de mucha importancia para que la empresa industrial privada pueda lograr sostenibilidad y sustentabilidad con resultados superiores en los dos planos. En el plano económico y financiero, por performance superior al promedio de su industria y la industria en general para sus accionistas (*shareholders*) y empleados, y en el plano social por desempeño con la libertad y responsabilidad necesarias para lograr confianza por parte de sus diversos públicos externos interesados o afectados (*stakeholders*): clientes, consumidores y/o usuarios, inversores institucionales, medio ambiente, comunidades impactadas, etc.

Integración de actores sociales: Estado, Mercado, Sociedad Civil y Universidad (A. Sen)

En el tema economía, empresa y valores globalizados, el filósofo y economista indio,

Nobel de Economía Amartya Sen (1998) es un referente crítico y pragmático de la globalización. Tiene una visión racionalista, pragmática y atea que lo lleva a privilegiar dos valores por encima de todo: justicia y libertad con enfoque optimista pero fuertemente realista (Sen 2010:28). No solamente considera a la RSE como una exigencia ética de la sociedad, sino que investigaciones de todo orden dan cuenta que a más RSE, más competitividad, más lealtad de los consumidores, atracción de talentos, productividad laboral y confianza de los mercados. Es el modo más efectivo en que la empresa puede reciclarse para el siglo XXI, un siglo en que deberá rendir cuenta no sólo a sus dueños sino a todos los grupos de interés. El GRI (2009) ya planteaba que el triple balance económico, social y ambiental deje de ser voluntario y pase a ser obligatorio (Sen 2010: 25). Sen (2013) asignó un rol clave al mundo académico en su interrelación permanente con el gobierno y la empresa, así como asignó al mundo privado (empresa y sociedad civil) el rol esencial de lograr un buen relacionamiento con los poderes públicos “sin caer en contractualismos o legalismos que busquen hacer obligatorio por ley lo que es una obligación moral”. El cambio se lograría incorporando valores éticos a todas las decisiones que equilibran el poder de Estado, Mercado y Sociedad Civil. Recomendó no llamar gasto a lo que es inversión a largo plazo como la educación, y así evitar pretender resultados inmediatos (Sen 2013).

Capacidades clave en la administración del siglo XXI (L.M.Gabancho 2010)

Luis Gabancho (en Gilli J.J. et. al. ,2010), profesional de ciencias económicas y académico argentino, sostiene que hay capacidades y valores fundamentales para lograr una administración exitosa. La educación y formación en valores juegan un rol crítico a través de la “Gestión del Conocimiento”, como paso previo a la “Gestión de la Inteligencia”. Gabancho (2010) focaliza en los desafíos y oportunidades que el tema presenta a las organizaciones de todo tipo (con y sin fines de lucro), así como en las características culturales de las generaciones de jóvenes denominados “Generación Z” (millennials) nacidos entre 1995 y 2005, cuyos relacionamientos son más digitales o virtuales que personales. Sostiene Gabancho que hay 10 capacidades críticas para motivar exitosamente a estos jóvenes: 1. Gestar sueños que dejen huellas (imaginación y propósitos de largo plazo) 2. Priorizar el espíritu humano (revalorizar la persona) 3. Entender el sentido organizacional (la organización con responsabilidad social) 4. Actuar con integridad (la ética como moral o filosofía práctica, con valores claros) 5. Liderar con seguidores (buscar liderazgo virtuoso a través de la influencia con reciprocidad antes que el mando, la autoridad y la obediencia. La confianza es el valor clave) 6. Decidir con

determinación y pragmatismo (ejecutividad con realismo) 7. Cultivar la renovación constante (creatividad, innovación, reinención en forma sistémica y sistemática) 8. Gestionar la inteligencia (el capital humano es “capital intelectual”, a diferencia del talento, requiere aprendizaje permanente 9. Asumir un rol comunitario desdoblado la existencia en dos dimensiones: interna (grupos de interés) y externa (rol comunitario) 10. Cambiar y ayudar a cambiar. El cambio es constante y requiere un permanente aprendizaje (Gilli et.al. 2010: 233-260)

Capítulo 4

Nuevos modelos económicos colaborativos en el ecosistema EDCI

El ecosistema del conocimiento y la innovación (EDCI) determina que los factores de producción de la economía clásica (capital, tierra y trabajo) pierdan protagonismo ante el avance a ritmo exponencial del conocimiento y la innovación como factores críticos de éxito (logro simultáneo de sostenibilidad – autonomía de recursos - y sustentabilidad – impacto social y ambiental positivo). La denominada cuarta revolución industrial (en la secuencia: 1ra. máquina y vapor, 2da. producción en serie y electricidad, 3ra. computación y digital, 4ta. conocimiento e innovación – sobre plataforma internet) ha dado lugar a nuevos ecosistemas económicos de carácter más relacional que transaccional y más focalizados en crear valor que en el precio. La investigación de campo evaluará el impacto de esta nueva realidad en la organización y gestión empresarial. Los modelos considerados para caracterizar el marco del EDCI a inicios del siglo XXI son: “economía circular” (Pearce y Turner 1990), “capitalismo compartido” (Friedman 2005), “valor compartido” (Porter y Kramer 2006), “capitalismo consciente” (Mackey y Sisodia 2007), “ética económica globalizada” (Mangabiera Unger 2011) y “Economía del Conocimiento” (Ley Nacional de Promoción de la Economía del Conocimiento - Congreso de la Nación Argentina 23-05-19)

4.1. Modelo de economía circular (Pearce y Turner)

Pearce y Turner (1990) introdujeron en 1980 el término “economía circular” para describir un sistema de interacciones entre la economía y el medio ambiente tomando como modelo un sistema no lineal que a través de la retroalimentación busca optimizar sistemas más que componentes, buscando simultáneamente la sostenibilidad (autonomía de recursos) con la mayor eficiencia posible, y la sustentabilidad, con el menor impacto ambiental y social posible. En términos simplificados se lo representa con la sigla 3R’s atendiendo a las tres acciones críticas: Reducir, Reusar y Reciclar. El objetivo es que el flujo lineal de materiales (recursos-producto-residuos) se transforme en un flujo circular (recurso-producto-recursos reciclado). Alemania y Japón lo han adoptado para su gestión de residuos. El Gobierno chino lo adoptó como modelo de desarrollo para China en su 11º Plan Quinquenal (2005-2010). Además del menor impacto ambiental, el resultado económico positivo es significativo. McKinsey & Co. (2012) publicó un informe estimando que el conjunto de sector industrial de la UE podría generar ahorros de costo de materiales por un valor de hasta 630 billones de euros para el año

2025 identificando bloques de toma de decisiones clave para hacer la transición a una economía circular. Por ejemplo: habilidades de producción y diseño circular, nuevos modelos empresariales (ciclos cruzados, colaboración intersectorial, etc.). La fundación española “Economía Circular” (www.economiacircular.org) amplía la perspectiva al ciclo completo de vida de un producto en una secuencia bajo el concepto “Multi R”:

Cuadro 26

Economía circular: Concepto Multi-R



Fuente: www.economiacircular.org

La estrategia de circularización tiene distintos mecanismos de conservación (renovabilidad, reutilización de bienes, uso compartido, servitización, reparabilidad y mantenimiento, reacondicionamiento y refabricación, reciclabilidad, suprareciclabilidad, construcción de valor en cadena y ciclos, etc) así como ámbitos de actuación (ecodiseño, materiales, energía, agua, justicia social, etc.)

4.2. Capitalismo compartido (Milton Friedman 2005)

Milton Friedman, Nobel de Economía (1976) y férreo defensor desde la Universidad de Chicago del modelo de “sociedad libre” (*free society*), sostenía una ideología pro-libre mercado confesada explícitamente en su fuerte alegato contra el avance de los colectivismos a escala global (en un mundo bipolar de guerra fría). Ante la tendencia internacional de mayor interferencia del Estado en el mundo económico-empresario (con mecanismo políticos guiados por el interés general con la consiguiente obligatoriedad de cumplimiento), el alto costo de limitación y pérdida de libertad empresarial y alteración de las virtudes de los mercados le resultaba inaceptable a Friedman. Sostenía el autor que los mercados son un campo donde los valores y las responsabilidades son compartidas y consensuadas, más allá de las situaciones de

asimetría de poder o dominancia de mercados, que reconocí como inevitables. Friedman (1970) advierte que cuando al empresario se le asignan (o él mismo se autoasigna) “responsabilidades sociales” distintas de la ganancia (como crear empleo, eliminar la discriminación, evitar la polución y tantas otras palabras de moda en los reformistas), consciente o inconscientemente se está justificando el peligro del avance del Estado en sus asuntos privados, como por ejemplo fijar precios y salarios para moderar o controlar la inflación. En este artículo afirmaba Friedman que la responsabilidad social corresponde únicamente a las personas físicas, a título personal, según su ética y creencias, mientras que la empresa, como persona jurídica, debe tener como única responsabilidad hacia los accionistas la ganancia. No obstante su fundamentalismo libertario, Friedman (2005) repensó y modernizó su posición extremista ampliándola y actualizándola con la perspectiva del rol del empresario según la clave de los nuevos tiempos. La revista “Reason Magazine” lo hizo confrontar ideas con fundadores de grandes empresas exitosas y con estrategias de responsabilidad social visibles bajo el título “Repensando la Responsabilidad Social de la empresa”. Friedman defiende su tesis original, pero la flexibiliza y traduce al siglo XXI. Argumenta que su definición de 1970 es mal interpretada (de buena o mala fe) y sacada del contexto histórico de un mundo bipolar (este-oeste, socialismo-democracia liberal) y amenazado por el avance de la ideología comunista a través de movimientos guerrilleros y revoluciones antidemocráticas. Su frase incluía expresamente tres fundamentos y condicionamientos éticos y sociales: la “responsabilidad social”, el cumplimiento de las “reglas del juego”, y la legalidad “moral y legal” de sus actos, tal como lo define en su célebre libro “Capitalismo y libertad” (1966). La aversión de Friedman a la filantropía de la empresa o a que sus funcionarios sean considerados como “agentes” con obligaciones (no así de las personas consideradas como “principales” con libertad plena para hacerlo con su propio dinero) estaba fundada en que no es obligación de la empresa hacerlo, más allá de sus obligaciones legales, fiscales, ambientales y comunitarias. Para Friedman el bien común es responsabilidad fundamental de los actos de gobierno. Sin embargo, flexibiliza su posición en 2005 aclarando que la empresa puede (no es obligatorio) contribuir a crear un “capitalismo compartido” (*shared capitalism*) en el cual se contemplen los intereses de todos los públicos vinculados: consumidores, clientes, proveedores, gobierno, comunidad, etc. (*stakeholders*) pero manteniendo la prioridad en el impacto en la sostenibilidad y sustentabilidad de la empresa. Para Friedman, perder el foco en los accionistas puede, en el largo plazo significar la quiebra de una empresa y/o ser parte de una conducta hipócrita para maquillar o justificar otras acciones reprobables. Los avances intervencionistas de algunos gobiernos le han dado la razón al quebrar empresas por excesos cometidos en nombre de fines

sociales o “populares”: control de precios, limitaciones de importación o de exportación, imposición de cupos, etc.

4.3. Valor compartido (Porter y Kramer 2006)

Michael Porter fue durante muchos años el mayor referente en competitividad de las empresas y las naciones con un enfoque sistémico (que cubría todas las áreas de la empresa) y sistemático (permanente), siendo el autor más mencionado en esta materia. Pero a partir del año 2006 dedicó sus estudios y foco a integrar los intereses de la empresa y el negocio con los de la sociedad y el medio ambiente. A la sostenibilidad interna le incorpora la sustentabilidad con foco externo. En coautoría con Kramer (2006), su socio profesional y colega de cátedra en la Universidad de Harvard, recomendó Porter que la estrategia correcta no debe ser maximizar la ganancia sino el “valor compartido” (*shared value*) comenzando a vincular el tema social con el económico a través de la ventaja competitiva integrada al beneficio social (Porter y Kramer 2006: 35). Para los autores la creación de valor compartido (VC) no es un maquillaje verde ni un disfraz social, sino una verdadera ventaja competitiva valorada por los clientes, consumidores, gobierno y sociedad. En su siguiente obra, Porter y Kramer (2011) proponen la creación de “*valor compartido*” (VC) incorporándolo al propósito mismo de la corporación (visión) para así reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento con desarrollo de las sociedades en la que este actúa. Proponen los autores expandir la conexión entre el progreso económico y social, generando un círculo virtuoso: “el valor compartido son las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. Para los autores hay una visión anticuada o estrecha de la creación de valor, que focaliza en el desempeño financiero de corto plazo, dentro de una burbuja y a costa del resto de la sociedad. Esto se traduce en pasar por alto las necesidades reales de los clientes, la depredación de recursos naturales, la viabilidad de proveedores clave, o las penurias económicas de las comunidades donde producen o venden (Porter y Kramer 2011: 6). Porter y Kramer han cambiado su enfoque hipercompetitivo e incorporan tres temas sociales a su preocupación por la competitividad estratégica: 1.las comunidades urbanas en riesgo de exclusión, 2.la relación complementaria entre competitividad y cuidado del medio ambiente (progreso medioambiental) 3.la filantropía como camino obligado para desarrollar valor agregado compartido. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social. La creación de VC se encara no como periferia de los negocios sino

poniéndolo en el centro de ellos. Citan los autores como ejemplo de esta filosofía empresaria a Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever y Wal-Mart. Estas empresas lo hacen a través de tres estrategias clave: 1) Reconcebir en forma amplia los productos y mercados 2) Redefinir la productividad en la cadena de valor 3) Permitir el desarrollo del cluster de apoyo local (Porter y Kramer 2011: 3). Esto implica el momento de una nueva concepción del capitalismo, no estrecha sino amplia y quizá lo más importante, impulsora de una nueva oleada de innovación y crecimiento con derrame de desarrollo a través de incremento de la productividad global de la economía, para lo cual citan siete áreas de conexión entre las ventajas competitivas y los problemas sociales con gran impacto para ambas partes ya que funcionan como áreas de apalancamiento: medio ambiente, uso de la energía y del agua, salud, seguridad y habilidades de los empleados, y acceso y viabilidad de los proveedores (Porter y Kramer 2011: 4-8). El alegato es expandir la mirada hacia la creación de valor compartido a partir de las nuevas demandas sociales que pueden ser un factor clave para su búsqueda (por ejemplo: la escasez de recursos naturales, la conciencia social de los empleados, etc.).

En el orden macroeconómico esto lleva a la necesidad y conveniencia de delinear nuevos límites al poscapitalismo posmoderno del siglo XXI, un capitalismo más sofisticado e imbuido de propósito social. En el orden microeconómico, lleva a la conveniencia de revisar el modelo de administración científica (transaccional) buscando humanizar la administración, poniendo foco en las personas y la creación de valor (relacional). Para Porter y Kramer el propósito social no debe emerger de la caridad sino de una comprensión profunda de la ventaja competitiva de la responsabilidad social y la creación de valor compartido. No es filantropía sino un comportamiento animado por el interés propio para crear valor económico a través de la creación de valor para la sociedad en una nueva fase de nuestra comprensión de los mercados, la competencia y la administración de empresas.

Cuadro Nro. 27

Análisis comparativo: Responsabilidad Social Corporativa RSC versus Creación de Valor Compartido – CVC (Porter y Kramer 2011)

	
> Valor: hacer el bien > Ciudadanía, filantropía, sustentabilidad > Discrecional o en respuesta a la presión externa > Ajena a la maximización de utilidades > La agenda es determinada por los reportes hacia afuera y las preferencias personales > Impacto limitado por la huella de la empresa y el presupuesto de RSC	> Valor: beneficios económicos y sociales en relación a los costos > Creación conjunta de valor entre la empresa y la comunidad > Parte integral de las competencias > Parte integral de la maximización de utilidades > La agenda es específica de la empresa y se genera internamente > Realinea todo el presupuesto de la empresa
Ejemplo: comprar según el comercio justo	Ejemplo: transformar el proceso de abastecimiento para mejorar la calidad y el rendimiento
En ambos casos, se da por supuesto el cumplimiento de leyes y estándares éticos y la reducción del daño causado por las actividades corporativas.	

Fuente: Porter y Kramer (2011: 16)

Para Porter y Kramer (2011) las distintas realidades empresariales disponen de tres formas básicas para crear valor compartido: 1) buscando formas novedosas de concebir productos y servicios 2) acordando una nueva definición de productividad al interior de la cadena de valor 3) armando estructuras de soporte ambiental y social en relación a los sectores territoriales de pertenencia. Las empresas deben enfocar mayormente su interés en el largo plazo: de no hacerlo, no tendrán en la cuenta debida el bienestar de sus clientes, el decremento de los recursos naturales fundamentales para el desarrollo de sus mismas actividades empresariales, las dificultades económicas que ponen en riesgo la supervivencia de sus proveedores y de la sociedad misma de consumidores a la cual están dirigidos sus productos. Crear valor compartido de hecho significa superar la barrera que impide a las empresas evaluar correctamente sus intereses en el largo plazo, generando simultáneamente valor económico y valor social y garantizando que se perpetúen las condiciones para generar nuevo valor no

solamente en el corto plazo. En coincidencia con Drucker y Zamagni, proponen Porter y Kramer que esta temática debe ser incorporada a las escuelas de negocios como parte fundamental de la innovación y la productividad de las empresas.

4.4. Capitalismo Consciente (*Conscious Capitalism*) (Mackey y Sisodia 2007)

Ante la proliferación de información y datos, se debe asignar a la inteligencia de negocios (*business intelligence*) el rol clave de organizarlos, transformándolos en conocimiento relevante para la toma de decisiones. Existen numerosas iniciativas de bien público por parte de organizaciones de la sociedad civil que buscan la mejora del estado de la economía a través de su “humanización y la promoción de la RSE a escala global. En este camino está la organización sin fines de lucro “Capitalismo Consciente” (2007) fundada en los EE.UU. por la visión de dos empresarios: John Mackey -fundador y CEO de Wholefoods, comprado por Amazon mientras se escribe este trabajo- y Raj Sisodia -profesor de Global Business en Babson College- con la pretensión de incluir un mayor nivel de consciencia en los negocios. Basa su accionar en nuclear y estimular la mejora continua de empresas que comparten cuatro principios: 1) Propósito superior 2) Orientación a los diversos grupos de interés (*stakeholders*) 3) Liderazgo consciente 4) Cultura consciente.

Cuadro 28

Capitalismo Consciente



Fuente: Blogspot: www.capitalismoconsciente.com.ar

La importancia y relevancia de ir hacia una administración más humana y menos materialista queda demostrada en el hecho que dos autores que han sido recalcitrantes defensores del capitalismo libertario e hiper-competitivo aconsejaron en sus trabajos más

tardíos la conveniencia de ir hacia un “capitalismo compartido “, término acuñado por Michael Porter; y un capitalismo creador de “valor social” por parte de Milton Friedman.

4.5. La ética económica globalizada (Mangabeira Unger 2011)

Mangabeira (2011) plantea que uno de los mayores enigmas del libre comercio es que para explicar sus ventajas con respecto a su opuesto (el proteccionismo), debemos sortear el gran obstáculo de la “incompletitud de la doctrina de las ventajas comparativas” (Mangabeira 2011: 43). Abogado, diplomático y académico brasileiro fue observador privilegiado de los grandes cambios que está experimentando la globalización y las nuevas potencias emergentes del siglo XXI. Como Ministro de Planeamiento Estratégico bajo la Presidencia de Ignacio “Lula” da Silva, participó en primera fila en el diseño del G-20, una de las nuevas instituciones políticas y económicas del mundo globalizado.

Sostiene Mangabeira que para actualizar y reevaluar la teoría de la ventaja comparativa desarrollada en su origen por el economista clásico y parlamentario inglés David Ricardo (1772 – 1823) es necesario poner el foco en lo que esta teoría “deja de analizar”, es decir en los supuestos restrictivos que ocultan o tapan los conflictos que ésta entraña. De esta forma se deben combatir los fanatismos con realismos, los fundamentalismos con raciocinio, ampliando la ecuación económica al plano político y social, buscando equilibrios sociales temporarios y sustentables. Las tres incompletitudes de la teoría de las ventajas comparativas planteadas por el autor son: a) incompletitud para llegar a una “solución única”, de equilibrio de mercado perfecto ya que la innovación elimina la eficiencia estática y da inestabilidad potencial permanente b) incompletitud en cuanto a que hay “serias limitaciones en el poder” para darle forma colectiva a las ventajas comparativas. Las ventajas pueden ser descubiertas (dadas) o creadas, pero puede haber serias limitaciones políticas, organizacionales o empresariales para desarrollarlas (ej. fallas de inclusividad y pluralismo atentan contra el logro de los objetivos de implementación de un libre mercado) y c) incompletitud derivada de la “división del mundo en estados soberanos”, con entidades supranacionales o subnacionales con algunos atributos de soberanía. Esto no es un hecho natural, es una construcción humana que puede y debe ser modificada para adaptarla a los fines perseguidos. Debe estimularse la diversidad y la eficiencia en forma simultánea. “La diversidad no debería ser vista como una carga onerosa o un límite accidental, sino como un objetivo económico de rango parejo al de la eficiencia “(Mangabeira 2011: 70). Propone Mangabeira repensar (reconstruir) la doctrina de las ventajas comparativas establecidas o construídas, con la mayor libertad “posible” para combinar factores de

producción en base a un análisis prudente e implementación paso a paso, de forma de evitar reacciones populares y políticas peligrosas para la estabilidad de los gobiernos que las implementan. La ciencia económica no puede ser vista como una ciencia social con leyes duras como las de la física. Si bien la economía puede ser la ciencia social más dura, su dureza es relativa. Mangabeira plantea seis ideas clave como punto de partida para lograr competitividad y eficiencia en la actividad económica en general y el comercio internacional en particular:

1. Especialización y Descubrimiento, especialmente cuando la competencia excesiva impide la auto-transformación.
2. La política por sobre la economía, cuando las restricciones al comercio no implican claudicar ante intereses especiales o dogmas costosos. El mercado no siempre puede crear sus propias instituciones. Es la política la que debería determinar el marco legal-institucional y **fijar las reglas del mercado con políticas pro-mercado.**
3. Orden y revisión, cuando el libre comercio fortalece la capacidad de auto-transformación. Más comercio generará mejoras más rápidas debidas al triple estímulo de la competencia, la especialización y la emulación. El mejor tipo de libre comercio será el que más estimule la auto-revisión.
4. Libre comercio alternativo y globalizaciones alternativas: el mercado liberado de la doctrina del mercado. La economía de mercado no tiene una única forma de expresión natural y necesaria. En lugar de implicar cada vez menos restricciones al comercio entre economías convergentes en lo institucional, el libre comercio ideal y posible puede significar menos comercio restringido entre economías de mercado divergentes. Es importante mantener la mente abierta y libre de fundamentalismos de mercado o antimercado.
5. La división del trabajo re-imaginada y remodelada: de la fábrica de alfileres a la fábrica de innovación. La división del trabajo debe ser repensada a cualquier escala y con cualquier alcance. El “maquinismo” del siglo XIX (Adam Smith y su modelo de “fábrica especializada en alfileres”) da lugar al “eficientismo” del siglo XX y a la innovación como factor clave de éxito en el siglo XXI. Un salto cualitativo a la reinención del negocio en base a la innovación y cambios de paradigmas.
6. Una concepción central: mente vs contexto. La adaptación a entornos cambiantes y complejos. Buscando la forma práctica de sortear obstáculos,

Mangabeira Unger plantea que la mente funciona en dos planos: acciones repetidas (que resuelven problemas de acuerdo con fórmulas y procedimientos conocidos), y por otro lado escenarios nuevos, desconocidos, que requieren nuevos talentos y experiencias desconocidas. Esta segunda situación transforma la mente (que responde a situaciones repetitivas) en espíritu, que alienta la creación, la innovación y la cooperación frente a un nuevo contexto.

Los tres primeros elementos recién mencionados contienen los elementos centrales para el éxito de la tesis de Mangabeira acerca de cómo innovar y reinventar un sistema de libre comercio sustentable en el siglo XXI. El camino del éxito es dejar a un lado el paradigma de la maximización del libre comercio, buscando hacer coincidir, con pragmatismo, la mejor apertura posible (eficiencia cualitativa) con la mayor diversidad (inclusiva). El libre comercio debe ser un medio, no un fin. Sus beneficios dependen de las condiciones empíricas en que se desenvuelve, y requiere experimentación y control de resultados permanente evitando promedios estadísticos que pueden ocultar situaciones límite bajo paraguas de éxito y sin balance social integral (toda la cadena de valor).

En línea con esta investigación acerca del cambio de paradigma en el siglo XXI, Mangabeira (2018) fue disertante por teleconferencia en la jornada del Instituto Argentino de Prospectiva (IAP) donde enfatizó la necesidad de humanización de las políticas públicas coordinadas con la economía global y local, “a través de un globalismo activo en lugar de una sumisión pasiva”. Los estados fuertes del siglo XXI deben debatir con todos los grupos de interés el futuro deseado, y lograrlo con modelos de colaboración público-privados. Propone Mangabeira que el cambio de foco de la producción masiva a la gestión del conocimiento en el campo de la relación gobierno-particulares (sociedad civil) una triple agenda no cumplida en los siglos anteriores. El cambio de paradigma por la sociedad del conocimiento y la innovación obliga a cumplir tres agendas: la agenda del siglo XIX caracterizada por la búsqueda de una burocracia eficiente y meritocrática, la agenda del siglo XX caracterizada por la búsqueda de eficiencia en la asociación del Estado con los particulares a través de una reinención y no una transposición mecánica y en el siglo XXI la agenda del “experimentalismo”, radicalizando el federalismo y experimentando. Esto es creando modelos asociativos y colaborativos originales y flexibles con el doble objetivo de democratizar los mercados y profundizar la democracia. Para que esto suceda el obstáculo más importante es el “colonialismo mental” que conduce a la falta de ideas innovadoras. En síntesis, la búsqueda permanente de nuevos modelos de

organización y gestión que conduzcan a una alianza virtuosa entre empresas, gobiernos, sociedad civil y universidades. Crear nuestro futuro es el desafío más importante e interesante de la prospectiva, para disminuir el potencial peso negativo de anclarse en el pasado y así no poder resolver el futuro. (Mangabeira, IAP Cámara de Senadores de la Nación Buenos Aires 06-12-18)

4.6. Ley de Promoción de la Economía del Conocimiento (Argentina 23-05-19)

En la etapa final de esta investigación una comisión bicameral del Congreso de la Nación Argentina aprobó el “Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento” con vigencia desde el 01-01-20 en reemplazo de la ley de Promoción del Software del año 2004 con vigencia por 15 años que caducaba el 31-12-19. Además de significar el reconocimiento formal del cambio de época y la vigencia de una nueva economía y ecosistema digital mucho más amplia que la industria del software, este hecho probablemente sea una de las primeras manifestaciones de la conveniencia de mantener políticas de Estado independientes de las ideologías y los gobiernos de turno. Los objetivos cuantitativos son que partiendo de la industria del software que cubre 5.000 empresas y emplea 100.000 asalariados con exportaciones por más de 2.000 millones de dólares, ampliada a todos los sectores conectados (consultoría, producciones audiovisuales, biotecnología, robótica, impresión 3D, industria satelital, industria 4.0, etc.) emplea a 430.000 personas y exporta por mas de 6.000 millones de dólares pueda para el año 2030 crear más de 200.000 nuevos puestos de trabajo y exportar por más de 6.000 millones de dólares, pasando a ser el segundo rubro industrial exportador. La competitividad de Argentina es evidente al ocupar el primer puesto global en el rubro talento tecnológico en “sistemas de cursos de formación y capacitación universitaria” medido por el Índice de Talento Global (*Global Skills Index - GSI*) iniciado desde el año 2012 por la plataforma de educación digital Coursera a cargo de un grupo de universidades liderado por la Universidad de Stanford. Nuestro primer puesto es compartido con Finlandia en el rubro negocios e Israel en ciencia de datos. El régimen promocional implica beneficios impositivos y menores costos laborales, estabilidad fiscal y fomento de nuevas firmas para aquellas actividades que se caracterizan por el uso intensivo de tecnología y que requieren de capital humano altamente calificado a fin de competir a nivel global. Los requisitos para calificar en este régimen muestran claramente los nuevos parámetros que indican la presencia del nuevo modelo de empresa en la nueva economía del conocimiento: a) acreditar la realización de mejoras continuas en la calidad de sus servicios, productos y/o procesos, o mediante una norma de calidad reconocida. b) acreditar indistinta y/o

conjuntamente la realización de erogaciones en actividades de: i) Investigación y Desarrollo en las actividades promovidas en un mínimo del 3% de su facturación total y/o ii) capacitación de los empleados afectados a dichas actividades en un mínimo del 8% de la masa salarial total c) Acreditar la realización de exportaciones de bienes y/o servicios de al menos un 13% de la facturación total correspondiente a esas actividades. Cuando la actividad promovida fuera la de servicios profesionales, se requerirá como mínimo la realización de exportaciones provenientes exclusivamente de dicha actividad, por un porcentaje del 70% de la facturación total. En el caso de micro o pequeñas empresas de servicios profesionales existen parámetros menos exigentes para utilizar el beneficio. El proyecto también define el concepto de “actividad principal” cuando el porcentaje de facturación en las actividades promovidas represente al menos un 70% respecto del total de la facturación, lo cual implica que no sólo podrían incluirse actividades de exportación de bienes y servicios, sino también aquellas que cumplan los requisitos mencionados en a) y b). Se trata de un tema complejo de parametrizar, pero por ensayo y error se supone que se ajustarán a una realidad cambiante en forma permanente.

El campo de actividades que afecta esta nueva economía y ecosistema EDCI es evidente en el listado de actividades promovidas: a) Software y servicios informáticos y digitales incluyendo distintas variedades de implementación y desarrollo de estas herramientas; b) Producción y postproducción audiovisual; c) Biotecnología, bioeconomía, biología, bioquímica, microbiología, bioinformática, biología molecular, neurotecnología e ingeniería genética, geingeniería y sus ensayos y análisis. d) Servicios geológicos y de prospección y servicios relacionados con la electrónica y las comunicaciones. e) Servicios profesionales, únicamente en la medida que sean de exportación. f) Nanotecnología y nanociencia. g) Industria aeroespacial y satelital, tecnologías espaciales. h) Fabricación, puesta a punto, mantenimiento e introducción de bienes y servicios orientados a soluciones, procesos digitales y de automatización en la producción, tales como inteligencia artificial, robótica e internet industrial, internet de las cosas, sensores, manufactura aditiva, realidad aumentada y virtual, simulación considerándose en tales casos exclusivamente asociado a la industria 4.0. También quedan comprendidas las actividades de ingeniería, ciencias exactas y naturales, ciencias agropecuarias y ciencias médicas vinculadas a tareas de investigación y desarrollo experimental.

Los requisitos para calificar en este régimen son hitos para las empresas que caracterizan la nueva economía del conocimiento:

- a) Acreditar la realización de mejoras continuas en la calidad de sus servicios, productos y/o procesos, o mediante una norma de calidad reconocida.

- b) Acreditar la realización de erogaciones en actividades de Investigación y Desarrollo en las actividades promovidas en un mínimo del 3% de su facturación total y/o capacitación de los empleados afectados a dichas actividades en un mínimo del 8% de la masa salarial total de la facturación total correspondiente a esas actividades.

La tecnología hace aportes básicos a este ecosistema a través de los seis pilares de la Nueva Economía Digital (NED) según lo dictaminado por las Naciones Unidas (UNCTAD 2017):

1. Manufactura avanzada (industria 4.0).
2. Robótica y automatización (*robots, cobots*).
3. Nuevas fuentes de conectividad y data móvil (*Internet of things*).
4. Computación en la nube (*cloud computing*).
5. Ciencia de los datos (*Big data*).
6. Inteligencia artificial (*Artificial intelligence*).

Capítulo 5

Nuevos modelos de empresa en el ecosistema EDCI (siglo 21)

Ya definimos los ecosistemas como un entramado de relaciones horizontales y verticales entre distintos actores contribuyendo al logro de un resultado final. Buscando analizar y estandarizar las mejores prácticas a escala global encontramos diversas organizaciones e instituciones. Las más relevantes son: Iniciativa de Reporte Global – GRI (1995), Pacto Global (1999), Norma ISO 26000 RSE (2010), Empresa del Bien Común (Felber 2014), Empresas modelo B (*B Corp*) (Honeyman 2015), Ley de empresas de beneficio e interés colectivo – BIC Argentina (2018), Ley de Industria 4.0 (Congreso de la Nación Argentina 23-05-19).

5.1. Iniciativa de Reporte Global – GRI (1995)

La “Iniciativa de Reporte Global - GRI (1995) conocida como GRI por sus siglas en inglés (*Global Reporting Initiative*), parte de una organización internacional de bien público en colaboración con el Programa Internacional del Medio Ambiente de la ONU que fija estándares y parámetros de seguimiento permanente para todo tipo de organizaciones, con o sin fines de lucro. Fundada en Boston y con sede central en Holanda GRI al momento de hacer este trabajo contaba con más de 18.000 empresas adheridas y el 93% de las 250 empresas más grandes del mundo brindando este informe en forma anual con el triple foco económico, social y ambiental. Desde el año 2000 la calidad en cuanto a sustentabilidad y sostenibilidad de la gobernanza corporativa está adquiriendo interés a escala global bajo auspicio de organizaciones globales como la ONU y la CFI. En colaboración con la Corporación Financiera Internacional – CFI (2012), organismo del Banco Mundial, emitió un informe de opinión sobre la RSE en el sector privado. En él recomienda técnicas más refinadas para redefinir el valor de las empresas / corporaciones a través de “Índices de Sustentabilidad Corporativa” (*Corporate Sustainability Ratings*), como continuación de la instalación de la iniciativa de reporte global (GRI). Bajo el formato de un “megastandard” como la *Global Initiative Sustainability Ratings* (GISR) (www.ratesustainability.org) se toman temas como inconsistencias, falta de transparencia, desafíos de la integridad, etc. Este monitoreo y medición se remonta a cuando la Comisión Global sobre Medio ambiente y Desarrollo (ONU 1987) emitió su documento “Nuestro futuro común” introduciendo el concepto de desarrollo sostenible buscando “reconciliar los asuntos humanos con las leyes de la naturaleza”.

5.2. Pacto Global (ONU 1999)

El Pacto Global (1999) es un acuerdo firmado en el ámbito de la ONU para la creación de una *ciudadanía corporativa global* conciliando los intereses de las empresas con los valores y demandas de la sociedad civil con todos los grupos de interés (stakeholders) sobre la base de 10 iniciativas en 4 áreas: derechos humanos, relaciones laborales, medio ambiente y anticorrupción (extorsión y soborno). “El Pacto aspira a contribuir a la emergencia de valores y principios compartidos que den una cara humana al mercado global”. A través de la asociación de compañías, agencias de las Naciones Unidas, organizaciones sindicales, organizaciones no gubernamentales (ong’s) y otros actores se aspira a construir un mercado global más inclusivo y más equitativo. El Pacto Global (2013) es una iniciativa voluntaria, en el que las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados. Por su número de participantes, más de diez mil en más de 135 países, el Pacto Global es la iniciativa de ciudadanía corporativa más grande del mundo. Lanzado en Argentina en 2004, contaba al año 2013 con más de 300 empresas adherentes. Trabaja con dos categorías de adherentes: 1. Líderes de negocios y emprendedores locales: que han demostrado que es posible el éxito en los negocios mediante la promoción del desarrollo sostenible, basado en tecnologías, servicios o modelos comerciales, en el país o región donde desarrollan principalmente sus operaciones. Esta categoría podría incluir a líderes locales a subsidiarias locales de una división nacional de una empresa mundial. 2. Generadores de cambios locales: que mediante su trabajo hayan sido promotores del desarrollo sostenible y hayan movilizado activamente a empresas locales más allá de su propia organización o sector, en el país o región donde desarrollan principalmente sus operaciones. Esta categoría también se encuentra abierta a participantes del Pacto Global provenientes de la sociedad civil. En 2016 se realizó en Argentina la primera reunión de seguimiento público-privado de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODDS) para el año 2030, con exposiciones de sus avances por parte de las empresas Unilever de Argentina y Sancor Seguros. Gorrochategui (2012) tomó el Pacto Global como su tema de tesis doctoral en la UBA-FCE y planteó que la lucha contra la corrupción es un tema de reconocida importancia social, particularmente después de la crisis financiera internacional del 2008. Cita Gorrochategui que el “Informe Global de la Corrupción 2009” de Transparency International (TI) sostiene que es crítico “como pueden las empresas asegurarse de que cumplen siempre con los más altos estándares de integridad y de que no participan en transacciones corruptas ni las facilitan” (TI, 2009, XV). La TI define la corrupción como el “abuso del poder conferido para beneficio propio”. Para Gorrochategui es un concepto relacional ya que se

requieren dos partes para que se registre un acto corrupto y cita en forma no taxativa distintos tipos de modalidades de corrupción: sobornos, captura de políticas y licitaciones de obras públicas, fraude corporativo, monopolios o carteles sectoriales, etc. Es rol del gobierno tener y aplicar legislación y políticas claras, así como el sector privado (empresas, empresarios y asociaciones profesionales) debe ser éticamente ejemplar aceptando y solicitando sanciones sin tolerancia para todos los actores sociales.

5.3. Norma ISO 26000 - Guías sobre la RSE (2010)

Se considerarán las actividades de organizaciones sin fines de lucro que velan por la mejora de las prácticas empresarias. En este camino está la Organización de Estandarización Internacional (ISO en inglés) con sede en Ginebra (Suiza), que emite las denominadas “normas ISO” cuya adhesión significa no solamente la búsqueda activa de la certificación de calidad en los productos, procesos o servicios de la empresa u organización, sino además una actitud moral y éticamente alineada con la búsqueda de mejora de la confianza de los grupos de interés e impacto positivo en la sociedad. Esta organización emitió en el año 2010 la Norma Internacional ISO 26000 “*Guía sobre responsabilidad social*”. Se trata de guías de adhesión voluntaria y por lo tanto no es válida para certificarla hasta el momento de escribir esta investigación. Este carácter de guía ha sido reiterado por la organización emisora para evitar la proliferación de certificaciones ISO 26000 que puedan inducir a malentendidos o uso malintencionado. La norma está diseñada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo, tanto en los sectores público como privado, en los países desarrollados y en desarrollo, así como en las economías en transición. La norma les ayudará en su esfuerzo por operar de la manera socialmente responsable que la sociedad exige cada vez más. Está basada en un consenso internacional entre expertos representantes de las principales partes interesadas de 83 países, por lo que alienta la aplicación de mejores prácticas en responsabilidad social en todo el mundo. Sus objetivos son agregar valor al trabajo existente sobre la responsabilidad social (RS) y extender la comprensión y la implementación de la RS mediante un consenso internacional sobre lo que significa RS, el aporte de una guía para la traducción de los principios en acciones efectivas y la afinación y difusión de las mejores prácticas a escala internacional. La norma ISO 26000 tiene un enfoque integral y holístico (sistémico) entre las partes interesadas tanto a escala nacional como entre países, y cubre los siguientes campos: 1. Gobernanza de la organización 2. Derechos humanos 3. Prácticas laborales 4. Medio ambiente 5. Prácticas justas de operación 6. Asuntos de consumidores 7. Participación activa y desarrollo de la comunidad.

El cumplimiento de la totalidad o una gran cantidad de las directrices de esta norma implica la consagración de un modelo de organización o empresa que para este trabajo denominaremos “administración humanista”. Ya sea empresa u organización (con o sin fines de lucro, privada, pública o mixta), el foco sería lograr ser sostenible y sustentable a la vez, con consideración de los trabajadores y grupos de interés en tanto personas considerando la empresa como una comunidad de personas, la comunidad de trabajo en sus relaciones con públicos interesados y preocupación por la herencia ambiental intergeneracional. Las líneas directrices de la norma ISO 26000 son: 1. Transparencia: debe rendirse cuentas por los impactos en la sociedad, la economía y el medio ambiente. 2. Valores: el comportamiento de una organización debe basarse en valores de honestidad, equidad e integridad. 3. Grupos interesados (*stakeholders*): una organización debe respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas, teniendo en cuenta a adicionalmente a los dueños o socios, puede haber otras partes cuyos intereses deben tenerse en cuenta. 4. Legalidad: Las organizaciones deben aceptar el principio de legalidad como obligatorio, y operar en conformidad con la legislación aplicable. 5. Derechos humanos: Deben respetarse los derechos humanos, y reconocer su importancia y universalidad. (ISO 2016: Norma ISO 26.000). Esta norma se basa en 7 pilares de la RSE (capítulo): 6.2 Gobernanza de la organización 6.3. Derechos humanos 6.4 Prácticas laborales 6.5 Medio ambiente 6.6 Prácticas justas de operación 6.7 Asuntos de consumidores 6.8 Participación activa y desarrollo de la comunidad.

Cuadro 29

Pilares de la RSE: Guía sobre responsabilidad social (Norma ISO 26000)



Fuente: Norma ISO 26.000 (OIE 2010)

5.4. Empresas del Bien Común (Felber: 2014)

Christian Felber (2014) desarrolla el tema de las “empresas del bien común” denominadas “empresas B” o “sistema B” (*Bcorp* en inglés) reconociendo que la búsqueda del bien común en la economía tiene una larga tradición con Aristóteles y Santo Tomás de Aquino como sus primeros grandes tratadistas. (Felber 2014: 14). Propone Felber apoyarse más en la confianza que en la competencia (que puede ser salvaje y ocasionar graves pérdidas sociales), a través de un modelo denominado “Economía del Bien Común” (EBC), coincidente con la denominación de Zamagni (2013) como alternativa a ambos extremos de modelo: el capitalismo con libertad absoluta de mercado y la economía planificada. La EBC es el “bienestar válido para todos” de tal forma que cada componente social determine democráticamente sus necesidades mediante un modelo abierto sustentado en tres núcleos: 1. Incentivar valores que tienen éxito en las relaciones humanas (honestidad, estima, confianza). 2. Implantar en el mundo económico el espíritu, valores y objetivos de las constituciones nacionales. 3. Comenzar a medir el éxito económico mediante indicadores de utilidad social en lugar de valores de cambio (Felber 2014:18). La EBC define con criterio humanista instituciones económicas y empresarias tales como mercado, remuneración justa y medición del éxito, desafiando la visión de muchos economistas acerca de la imposibilidad de medir la felicidad. Plantea Felber que “con setenta preguntas inteligentes que apuntan a la psicología, la medicina, la sociología, la ecología y las relaciones entre hombres y mujeres es posible aproximarse a medir la felicidad con más certeza que con el PBI” (Felber 2014:49-50). La EBC se sustenta en tres pilares: Valores, Implantación y Éxito. Cada uno de los cuales determina condiciones para tener sustentabilidad: incentivos que privilegien los valores, operación adecuada a la hora de implementarlos, y mejora continua a través de métrica en unidades de utilidad social simultánea con valores puramente económicos. La visión de Felber no es excluir ni atacar el beneficio necesario para sostener un negocio, proponiendo que aquellas empresas que han sido auditadas en su gestión de cuestiones que afectan el bien común reciban beneficios impositivos o financieros como premio por su alineamiento con el bien social (Felber 2014: 64-66). En esto coincide con Drucker, quien planteó que el beneficio es una condición necesaria pero no suficiente ni excluyente, a través de su concepto paradójal del beneficio: “la ganancia es el precio de estar en un negocio”. Felber busca compatibilizar el beneficio con el bien común y la cooperación. Una propuesta innovadora de Felber es acordar una redefinición del éxito, contabilizándolo en utilidades sociales antes que en valores de cambio. La EBC no suprime los balances financieros ni prohíbe que las empresas privadas persigan los beneficios. La diferencia

con el capitalismo radica en que el beneficio financiero ya no es la finalidad del afán empresario sino un medio para el propósito verdadero: prestar la aportación más grande posible al bienestar (Felber 2014: 21) Cita como ejemplos de creación de valor social: la generación de empleo formal, la mejora de calidad de los puestos de trabajo, remuneraciones equitativas para hombre-mujer, respeto del medio ambiente, alta satisfacción de los clientes, productos y servicios confiables, etc. Coinciden Felber y Zamagni en buscar el reemplazo de la escuela de administración científica “taylorista” por un modelo de administración más humanista.

Para Felber, la confianza es más importante que la eficacia en la gestión empresarial y la postula como el mayor bien social y cultural que conocemos por ser constructora de dignidad humana. (Felber 2014: 36). Esto no significa eliminar a la competencia leal, ya que nadie discute que ésta es una gran motivadora del progreso y crecimiento social, pero para Felber sus vínculos son más débiles que los de la cooperación, cuyas bases son las relaciones más satisfactorias por el reconocimiento, la valoración y la fijación de objetivos comunes.

El esfuerzo del autor en generar indicadores y hacer posible la búsqueda, el seguimiento y el control del modelo de EBC lo llevó a determinar 10 indicadores: 5 grupos de contacto o grupos de interés (*stakeholders*) con denominación alfabética y 5 valores éticos - con denominación numérica. **Grupos de interés:** A. Proveedores B. Financiadores C. Empleados (incluyendo propietarios) D. Clientes-productos-servicios y E. Ámbito social (medio ambiente, legislación, personas, futuras generaciones). **Valores éticos:** 1. Dignidad humana 2. Solidaridad 3. Sostenibilidad ecológica 4. Justicia social 5. Participación democrática y transparencia. La intersección de cada una de estas dos dimensiones genera un campo cuyo cumplimiento el autor ha ponderado entre 30 y 90 puntos según sea crítico el factor. El total de puntaje al que puede aspirar una empresa de máximas virtudes es 1000 puntos, pero asimismo aparecen en cada uno de los valores eventos negativos que pueden causar un demérito de 200 puntos cada uno. Ejemplos: incumplimiento de normas de trabajo de la OIT (-200 puntos), compra hostil (-200 puntos), incumplimiento de especificaciones medioambientales (-150 puntos). Con estos parámetros elabora Felber una Matriz del Bien Común en base a la cual se puede calificar a cada empresa en cuanto a su cumplimiento de valores éticos hacia sus diversos públicos. Felber (2014:56). El máximo puntaje a obtener son 1.000 puntos en la banda de 800-1000 puntos (verde oscuro), luego 600-800 puntos (verde claro), 400-600 (amarillo), 200-400 (naranja) y finalmente 0-200 (rojo).

Cuadro 30

La matriz del bien común Felber (2014)

LA MATRIZ DEL BIEN COMÚN 4.1 (2014)					
ECONOMÍA DEL BIEN COMÚN Un modelo de economía con futuro					
Valor Grupo de contacto	Dignidad humana	Solidaridad	Sostenibilidad ecológica	Justicia social	Participación democrática y transparencia
A) Proveedores	A1: Gestión ética de la oferta/suministros				90
B) Financiadores	B1: Gestión ética de finanzas				30
C) Empleados inclusive propietarios	C1: Calidad del puesto de trabajo e igualdad 90	C2: Reparto justo del volumen de trabajo 50	C3: Promoción del comportamiento ecológico de las personas empleadas 30	C4: Reparto justo de la renta 60	C5: Democracia interna y transparencia 90
D) Clientes / productos / servicios / otras empresas	D1: Relaciones éticas con los clientes 50	D2: Solidaridad con otras empresas 70	D3: Concepción ecológica de productos y servicios 90	D4: Concepción social de productos y servicios 30	D5: Aumento de los estándares sociales y ecológicos sectoriales 30
E) Ámbito social: región, soberanía, generaciones futuras, personas y naturaleza mundial	E1: Efecto social/ Significado del producto/ servicio 90	E2: Aportación a la comunidad 40	E3: Reducción de efectos ecológicos 70	E4: Orientación de los beneficios al bien común 60	E5: Transparencia social y participación en la toma de decisiones 30
Criterios – Negativos	Quebrantamiento de las Normas de trabajo OIT -200	Compra hostil -200	Gran impacto medioambiental a ecosistemas -200	Evasión de impuestos -200	No revelación de todas las participaciones -100

Fuente : Felber (2014:58-59)

Felber (2015) marca una hoja de ruta hacia la EBC a través de 20 puntos principales cuyo cumplimiento en la mayor medida posible indica estar en el camino acertado, “sin la pretensión de estar en el mejor modelo económico ni el final de la historia, sino solo un posible paso más hacia el futuro” Son ellos: 1. Valores (Confianza, Cooperación, Compartir, Solidaridad y Aprecio) 2. Incentivos: (Beneficios, Competitividad, Bien común, Cooperación) 3. Éxito: medido con indicadores no monetarios más que monetarios, realizando un balance del bien común 4. Beneficios legales o fiscales del BBC: concediendo beneficios como menores impuestos o aranceles aduaneros, menor tasa de interés, etc. 5. Beneficios financieros por menores costos cuando los fondos se destinan al bien común 6. Tamaño de la empresa no buscando el máximo sino el óptimo tamaño 7. Mayor atomización o menor concentración empresarial 8. Limitación de las desigualdades entre los extremos de ingresos y riqueza. 9. Participación accionaria del personal en la empresa (empresas con más de 250 empleados) 10. Bienes comunes democráticos (*commons*): acceso universal a educación, salud, vivienda, agua corriente, cloacas, energía. 11. Banca democrática: préstamos con beneficios ecosociales 12. Moneda global: buscar crear zonas de libre comercio con comercio justo 13. Eco-conciencia:

cuidado y traspaso intergeneracional sustentable de la naturaleza 14. Huella ecológica: es imperativo medirla y reducirla por empresa y producto. 15. Jornada laboral: reducción gradual hasta 33 horas semanales para disminuir el desempleo y alentar tiempos para desarrollo personal y trabajo comunitario. 16. Un año sabático cada 10 trabajados (equivale a bajar desempleo 10%) 17. Democracia representativa combinada con Democracia participativa 18. Búsqueda de consensos y convenciones por temas de interés público específicos (educación, medios de comunicación, etc.) 19. Sistema educativo orientado al bien común (en todos los niveles de edades) 20. Nuevos liderazgos compasivos, empáticos, sin tanto foco en el éxito económico. (Felber 2015:92-95)

5.5. Empresas Modelo “B” - (bCorp) (Honeyman 2015)

La aplicación del modelo de Felber (2012) a empresas interesadas en certificar sus buenas prácticas (así como su mejora continua) fue desarrollada por Ryan Honeyman a través del denominado “modelo de empresas B”. Honeyman (2015) promueve activamente la certificación de “empresas B” a través de un manual que consta de tres partes: Beneficios, Impactos y una Guía de inicio rápido. La implementación y certificación de estas buenas prácticas es liderada por la organización “Sistema de empresas B” (*Bcorp*), fundada en 2007 por la ONG “B lab”. De origen norteamericano se autodefinen como un movimiento con la meta de redefinir el éxito en los negocios con foco en el beneficio simultáneo para todos los que reciben impacto de la empresa. Las empresas B se autodefinen como empresas de “triple impacto”: económico, social y ambiental. Su visión es buscar que las empresas sean las mejores “para” la sociedad y no las mejores “de” la sociedad (*“best for the world, not of the world”*), buscando certificar y/o capacitar empresas con conductas alineadas con los intereses de todos los grupos de interés. La misión está definida en su página web: “usar el poder del mercado para aportar soluciones a los problemas sociales y ambientales de la sociedad”. En Abril 2016 *B lab* contaba con 1696 empresas cubriendo 130 industrias en 48 países, incluyendo una sede en Argentina que cuenta con 29 empresas certificadas como empresa B. La visión es que la economía globalizada tiene a las empresas B como una fuerza para el bien, guiadas por propósitos y creando beneficios para todos sus grupos de interés, y no solamente sus accionistas. El cuestionario “Evaluación B” sirve para verificar el grado de avance en que una empresa es “B”, basándose en aproximadamente 100 preguntas en 5 categorías temáticas:

- 1. Gerencia / Gobernanza: Incluye prácticas que aseguran que la empresa perdure en el tiempo. Se focaliza particularmente en la misión de la empresa, la inclusión y vinculación de grupos de interés, estructuras de gobierno/gobernanza y transparencia de las prácticas de la empresa.
 - 2. Trabajadores: Considera cómo la empresa beneficia a sus trabajadores a través de compensaciones, beneficios, capacitaciones y propiedad compartida. Además incluye preguntas acerca del ambiente laboral, comunicaciones internas, cultura corporativa, flexibilidad laboral, salud y seguridad ocupacional.
 - 3. Comunidad: Indaga acerca del impacto de la empresa en su comunidad, la relación con proveedores, la diversidad intra-organizacional y el relacionamiento con la comunidad local. Incluye preguntas acerca de servicio comunitario y donaciones.
 - 4. Medio Ambiente Investiga acerca del desempeño ambiental de la empresa a través de sus instalaciones, prácticas y operaciones. Incluye preguntas acerca de materiales y recursos utilizados, uso de energía y generación de emisiones y desechos, las cadenas de transporte y distribución de la empresa y el impacto ambiental de la cadena de suministro y también considera si el producto o servicio de la empresa está destinado a solucionar una problemática medioambiental (provisión de energía renovable, la conservación de recursos, reducción de basura, conservación ambiental, prevención de sustancias tóxicas, educación ambiental, etc.)
 - 5. Modelo de negocio de impacto: identifica empresas que fueron creadas para generar impacto social o ambiental como núcleo de su modelo y sus operaciones.
- Honeyman (2012: 77-177)

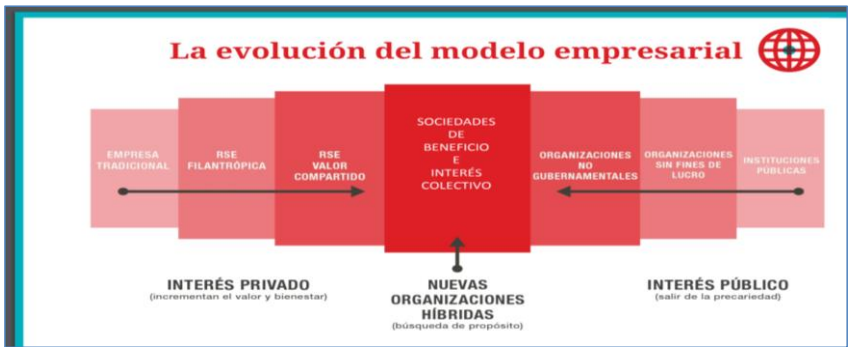
Sus adherentes pueden ser empresas o personas que firman una “declaración de interdependencia” que contiene una visión y un compromiso. Además de la virtud ética o moral, los principales beneficios que pertenecer al sistema B brinda a la empresa están estipulados en su página web bajo el capítulo “porqué ser una empresa B”: facilitar la mejora continua, integrar para el trabajo en red con otras empresas B, mejor posicionamiento de marcas, protección de la misión (supervivencia en el tiempo), mejor acceso a inversionistas, atracción de talentos, ahorros de costos, etc.

5.6. Ley de Sociedades de Beneficio e Interés colectivo – Ley BIC (Argentina 2018)

La Cámara de Diputados de la Nación (06-12-18) dio media sanción aprobando el proyecto de Ley de Sociedades BIC (Beneficio e Interés Colectivo) y creando un régimen especial aplicable a cualquier tipo de sociedad -existente o que se constituya en el futuro- que opte por acogerse al mismo. Argentina es pionera en tener esta ley en la región y tercer país en el mundo (luego de EE.UU. e Italia). El objetivo es brindar un reconocimiento legal a los emprendedores de triple impacto (social, ambiental y económico) que los proteja y potencie entendiendo que son un sector clave para evolucionar hacia una nueva economía más inclusiva y sustentable. Además, permite que el espíritu fundacional de la empresa perdure en el tiempo más allá de los cambios en las estructuras y equipos. Si bien no otorga ningún beneficio impositivo, el objetivo principal es identificar, reconocer y promover a los emprendimientos de impacto social y ambiental. Los diversos beneficios surgirán del mercado y/o de políticas que el Estado pueda implementar a través de programas de compras públicas preferenciales, facilidades de acceso al crédito o a fondos, etc. sin necesidad de cambio de la forma societaria actual (según ley General de Sociedades N°19.550 , agregándole S.A “BIC”).

Cuadro 31

Tipos societarios: evolución hasta las empresas BIC (2018)



Fuente: https://sistemab.org/wp-content/uploads/2018/12/LEY-BIC-10_12.pdf

Los principales requisitos establecidos son que para ser empresa BIC debe declararse en los estatutos sociales con el respaldo por al menos del 75% de los socios, que no regule el manejo de activos o distribución de utilidades, atravesar un proceso de certificación que evalúe las 3 dimensiones (económica-social -ambiental) y presentar un reporte anual (ante autoridad a definir por el Poder Ejecutivo Nacional), auditado por un profesional independiente.

5.7. Ley nacional de Industria 4.0 (Congreso de la Nación Argentina 23-05-19)

Al momento de la revisión final de este trabajo, se aprobó en el Congreso nacional una ley que fija parámetros para elaborar planes de promoción de las denominadas Industria 4.0 atendiendo a la multiplicidad de actores del ámbito institucional productivo y científico-tecnológico, así como del sector privado, que requieren el desarrollo de espacios interdisciplinarios y mecanismos de coordinación institucional que permitan la implementación de políticas públicas de alta efectividad y orientadas a superar los desafíos del sector productivo nacional. Los siete ejes temáticos de estas futuras políticas públicas marcan las fronteras de este nuevo modelo empresario inmerso en el ecosistema EDCI: 1. Favorecer la competitividad de la industria argentina a través de la incorporación de tecnologías emergentes aplicadas a los procesos productivos, la innovación y el desarrollo de nuevos modelos de negocios 2. Facilitar y promover la vinculación del sector industrial argentino con la frontera del conocimiento y el cambio tecnológico 3. Estimular la conformación de ecosistemas productivos regionales basados en la especialización inteligente de los territorios, sustentados en sus capacidades productivas y tecnológicas 4. Fortalecer la infraestructura nacional de instituciones tecnológicas y el desarrollo de servicios especializados orientados al sector industrial, facilitando asimismo el acceso a redes internacionales de índole tecnológica 5. Mejorar la jerarquización de tareas y empleos, adecuando y aumentando la oferta de capacitación orientados a los desafíos e innovaciones en los nuevos esquemas del mercado de trabajo 6. Fomentar el diálogo público-privado en torno a los desafíos y oportunidades que representan las nuevas tecnologías asociadas a la denominada "cuarta revolución industrial" para el sector industrial, a fin de delinear iniciativas y cursos de acción que permitan abordarlos 7. Promover la sensibilización de todos los actores relevantes de la comunidad con relación al potencial de las tecnologías Industria 4.0, particularmente en el sistema educativo y territorios en proceso de transformación productiva dinámica. Estos ejes configuran las nuevas realidades de la Revolución Digital, que dió inicio a la economía del conocimiento y marcó nuevos límites a las empresas y el gerenciamiento profesional en el nuevo ecosistema EDCI.

PARTE II Investigación (tesis doctoral)

Capítulo 6 Resultado de la investigación en empresas grandes

Cuestionario sobre Principios de Administración y Dimensiones de Gestión

Las primeras cinco preguntas de la encuesta correspondieron a los elementos o principios universales que rigen la denominada Administración Científica desde que sus autores fundadores (Taylor y Fayol) los establecieron a inicios del siglo XX. Son ellos:

1. Organización
2. Dirección
3. Control
4. Planificación
5. Coordinación.

A pesar del siglo transcurrido desde su propuesta, la vigencia de estos principios resulta difícil de refutar. A la luz de las nuevas realidades que el “Ecosistema del Conocimiento y la Innovación” (EDCI) introduce en la gestión de empresas, podríamos considerar agregar la Gestión del Cambio y la Innovación como sexto principio o elemento de organización básico para la Administración de organizaciones de todo tipo (públicas o privadas, comerciales, industriales o de servicios, etc.) en el siglo XXI. Queda a consideración de los lectores o investigadores estudiar esta cuestión. Este estudio incorpora la gestión del cambio y la innovación como dimensión de gestión permanente. Ante los grandes cambios producidos por el desarrollo del ecosistema digital, este trabajo propone que no solamente sea conveniente sino indispensable adaptar el significado de cada uno de estos elementos a los tiempos y claves de los tiempos que corren, para aprovechar sus potencialidades y desafíos.

Herramientas de gestión

Las nueve preguntas siguientes cubren herramientas de gestión frecuentemente recomendadas por los autores como relevantes para enfrentar con éxito los desafíos y oportunidades del siglo XXI. Son estas herramientas:

6. Gestión del Conocimiento
7. Gestión del Talento / Capital humano

8. Sustentabilidad (impacto externo de la organización: sociedad y medio ambiente)
9. Sostenibilidad (foco interno: autonomía de recursos)
10. Gestión del cambio e innovación
11. Rol de la ganancia (accionistas y grupos de interés)
12. Interacción con instituciones y actores clave
13. Rol del Cliente y el consumidor / usuario
14. Modelo de Negocio.

Luego de procesar todas las respuestas se resolvió reagrupar las variables dimensiones de gestión atendiendo a la proximidad semántica (según la naturaleza de la propiedad y ámbito de aplicación) en dos categorías: sostenibilidad y sustentabilidad.

- *Sostenibilidad* (significa la autonomía de recursos, con una mirada hacia adentro de la empresa) : Dimensiones 6, 7, 10,11,14.
- *Sustentabilidad* (comprende el impacto de las acciones de la empresa en la sociedad y el medio ambiente, con una mirada hacia el ambiente externo). Dimensiones 8, 12,13.

Cuestionario

Las cuatro opciones de respuesta a cada pregunta representan distintos estadios o avances en modernidad o posmodernidad en cuanto a Organización y Gestión. Esto determinó cuatro perfiles de empresa cuyo título no se incluyó en el cuestionario para que cada párrafo fuera leído en su totalidad y así no sesgar la respuesta hacia lo políticamente aconsejable.

- Opción 1: Responde a un modelo de “empresa clásica conservadora”, con organización piramidal verticalista y centralizada que responde a la administración científica clásica y herramientas de gerenciamiento tradicionales del siglo XX. El foco relevante es la eficacia y eficiencia. La innovación es escasa y reactiva.
- Opción 2: Se trata de una “empresa clásica innovadora” con estructura descentralizada y algunos equipos multidisciplinarios. La innovación se aplica si conduce a beneficios económicos asegurados, más en forma reactiva o siguiendo tendencias que en forma proactiva. Tiene preocupación incipiente por la sustentabilidad (impacto social y ambiental).

- Opción 3: Corresponde a un modelo de “empresa moderna e innovadora” con proceso de innovación permanente. Interactúa con todos los grupos de interés (*stakeholders*) en forma permanente buscando sostenibilidad (autonomía de recursos) y sustentabilidad.
- Opción 4: Califica para “empresas de alta modernidad (posmodernas) y muy innovadoras”, con modelo de negocio abierto e internacionalizadas o globalizadas. Su objetivo principal permanente es la “creación de valor” a través de innovación incremental o disruptiva (cambio de las reglas de juego) permanente. Su estructura es dinámica, en función de los nuevos negocios que puedan aparecer, en cualquier mercado del mundo y con socios estratégicos variados. Sus equipos multidisciplinarios interactúan con todos los actores sociales y rastrean en forma permanente nuevas tecnologías y oportunidades de negocio en base a alianzas estratégicas, compras, fusiones y/o innovación.

Los comentarios adicionales recibidos en varios casos sirvieron para entender que algunos empresarios son conscientes de la conveniencia y necesidad de adaptación o “*posmodernización*” que indican las nuevas realidades del siglo XXI pero lo hacen al ritmo que su cultura y valores lo permite o resiste (según el caso). Las respuestas al cuestionario fueron procesadas en forma individual y luego se calculó el promedio de sus calificaciones por grupos de empresas (nacionales o extranjeras) y por bloque de variables (principios de administración y dimensiones de gestión), de manera de poder saber si la empresa está por encima o abajo del promedio de su grupo. Esta medida relativa de brecha (sobre o bajo el promedio) puede ser de ayuda en la comparación de cada empresa con sus competidoras o empresas de estructura similar en otras industrias, como metodología de búsqueda de mejora continua en sus buenas prácticas (*benchmarking*).

El objetivo principal de la investigación fue medir el impacto del EDCI tanto en los principios de la Administración (Bloque 1) como en las Herramientas del Management Posmoderno (Bloque 2), así como evaluar si hay diferencias significativas entre las empresas nacionales (Grupo 1) o extranjeras (Grupo 2). Buscando detectar si hay diferencias significativas en cuanto al avance en el proceso de posmodernización en cada módulo, las cuatro opciones de respuesta determinan el grado de adaptación de los significantes de cada variable a las nuevas realidades del siglo XXI. Quienes contestaron la opción 1 manifiestan tener avances pero con resistencia al cambio o simplemente preferencia por estar en una “zona de confort” en territorio estratégico conocido (avance 25%), la opción 2 indica el inicio de un

proceso de modernización con innovación incipiente (avance 50%), la opción 3 significa un grado de avance importante en la posmodernidad e innovación (avance 75%) y finalmente la opción 4 indica el uso intensivo de principios y herramientas resignificados y adaptados a la nueva era del EDCI montado sobre plataforma digital (avance 100%) lo cual no significa haber hecho todo sino todo lo contrario, estar en mejora y cambio permanente.

- El Bloque denominado “Administración Científica/Clásica”, comprende los cinco Principios de Administración u Organización tomados como variable de investigación.
- El Bloque 2 denominado “Administración Posmoderna/ Humanista” cubre las dimensiones de gestión o herramientas de gestión posmoderna seleccionadas como representativas para enfrentar los desafíos de las nuevas realidades.

Cada bloque tiene una calificación promedio independiente y ambos bloques suman un promedio general por grupo de origen (nacionales y extranjeras), donde destacamos la variable de valor menos desarrollado (más bajo) y más desarrollado (más alto).

Comentario del autor: Se agradece muy especialmente la colaboración brindada por los altos directivos de estas empresas encuestadas

6.1. Impacto del EDCI en los Principios de Administración (Administración Científica)

Considerando el primer bloque de preguntas el promedio general dio 2,7 un nivel equivalente a un avance del 68% ($2,7 / 4$). Es muy significativo que en este bloque de variables no se registró un diferencial significativo entre las empresas nacionales (2,6) y las extranjeras (2,8). La dispersión de resultados en las cuestiones de Administración Clásica es baja, lo cual indica que hay más conservadurismo en la forma de organización que en las herramientas de gestión. Se registró coincidencia 100% en un principio (Planificación), el que obtuvo en ambos grupos de empresas calificación 2,9 (avance 73%) siendo ésta la más alta calificación del bloque. En el otro extremo la variable con menor avance fue la forma de organización (en ambos grupos de empresas) obteniendo 2,3 (58%) en las empresas nacionales y 2,4 (60%) en las extranjeras. Esto señala alta resistencia a abandonar la estructura organizacional piramidal rígida o verticalista, con abundancia de niveles jerárquicos, escaso trabajo en red y

funcionamiento de equipos multidisciplinarios solo para proyectos o cuestiones muy específicas.

La mayor brecha entre ambos grupos de empresas se dio en la forma de Dirección: 2,4 en las nacionales (avance 60%) y 3,0 en las extranjeras (avance 75%). La brecha del 20% entre ambos grupos refleja un mayor grado de delegación, empoderamiento y fomento del liderazgo por parte de las empresas multinacionales por sobre las nacionales, en las que hay propietarios (fundadores o nuevos dueños) ejerciendo la Gerencia General o en el Directorio, y esto puede significar menor propensión a delegar. La segunda variable con mayor brecha es la Coordinación (16% a favor de las extranjeras), con escasa práctica de equipos multidisciplinarios en las empresas nacionales, los que resultan una práctica creciente y corriente en las corporaciones multinacionales.

Cuadro 32
Investigación – Bloque 1 - Principios de la Administración Científica (resumen)

Investigación - Impacto del EDCI en los Principios de Administración - Empresas grandes (2015-2016)						
	Administración Científica (Clásica)					Promedio
	Organización	Dirección	Control	Planeamiento	Coordinación	
Compañías nacionales (N)						
Calificación (1-4)	2.3	2.4	2.6	2.9	2.6	2.6
Avance en modernidad %	58.0	60.0	65.0	73.0	65.0	65.0
Compañías multinacionales (MN)						
Calificación (1-4)	2.4	3.0	2.8	2.9	3.1	2.8
Avance en modernidad %	60.0	75.0	70	73	78.0	70.0
Promedio nacionales + multinacionales	2.3	2.6	2.7	2.9	2.9	2,7
Avance en modernidad %	58,0	65,0	68,0	73,0	73,0	68,0
Indice Nacionales : 100 (N/MN)	96	80	93	100	84	93
Nacional vs. Multinacional (%)	-4%	-20%	-7%	0	-16%	-7%
Fuente : Investigación Fernando Brom (2015-2016) 23 compañías : 14 nacionales - 9 multinacionales						
	valor mas bajo				valor más alto	

Fuente: Investigación propia – Empresas grandes (2015-2016)

Sobre las calificaciones generales en principios de administración resaltamos las siguientes diferencias:

- En rojo los valores más bajos en cada grupo: Hay coincidencia en la variable (estructura organizacional) y virtual coincidencia en el grado de avance: 58% en las empresas nacionales y 60% en las empresas multinacionales.
- En azul los valores más altos en cada grupo: Planeamiento (avance 73%) en las empresas nacionales y Coordinación (avance 78%) en las empresas multinacionales.
- La mayor brecha entre nacionales y extranjeras se dio en la variable Dirección con avance 60% en las nacionales y 75% en las multinacionales (20% a favor de las multinacionales)
- La menor brecha se dio en una dimensión (Planeamiento) en la que hubo empate con un avance del 73%, que representa un valor relativamente alto. El más alto en las nacionales y el tercero en las multinacionales.

Veamos ahora los valores y diferencias en cada una de las variables investigadas (principios de administración de la Escuela de administración científica).

6.1.1 Impacto del EDCI en la Organización

La estructura piramidal-verticalista, con fuerte sustento en la organización de tipo militar (mando – obediencia) mantiene su fuerte impronta organizacional en las grandes empresas posmodernas (excepto aquellas de tipo emprendedor con base digital, o de alto contenido tecnológico que no fueron objeto de esta investigación). La organización posmoderna tiende a tener elementos de organización ecosistémica (entramado de relaciones en red). En la empresa posmoderna la organización redial convive con la estructura piramidal según sean los proyectos o procesos compartidos.

La modernidad en organización alcanzó un promedio de 2,3 para las empresas nacionales (avance 58%) y 2,4 para las multinacionales (avance 60%) lo cual implica un mínimo diferencial y un avance promedio del 59%. A nivel total general, incluso en empresas multinacionales de gran modernidad, no hay un gran avance en posmodernidad o innovación en cuanto formas de organización empresarial. La organización piramidal con estructura jerárquica verticalista tiene todavía una alta adhesión.

Los preceptos “taylorianos” de la administración clásica han trascendido en el tiempo con alta resistencia al cambio, más allá de la modernidad de las empresas. El principio *Organización* arrojó la calificación menos modernizada de todas las variables en estudio. Los organigramas y

estructuras de gestión son de formato tradicional piramidal en su mayoría, con leve diferencia entre empresas nacionales y multinacionales. Este factor organizativo o forma de organizar las cosas (cultura) seguramente representa un obstáculo o facilitador muy importante del proceso de cambio y modernización de una empresa u organización de todo tipo. Las barreras culturales pueden ser más fuertes que los deseos de cambio, ante las resistencias que este puede despertar.

Entre las empresas multinacionales investigadas, sólo dos de origen europeo y líderes globales en su actividad (cosmética y seguridad) alcanzaron organización de nivel 4 (avance 100%). Una de éstas manifestó tener organización matricial (“*double hat*”) lo que significa que hay funcionarios que tienen doble sombrero: nacional y regional, así como unidades de negocio globales por categoría de producto, aprovechando así el conocimiento globalizado pero adaptándolo localmente. Esto es lo que se define como pensamiento “glocal”. Todas las demás alcanzaron nivel 2 (avance 50%). En las empresas nacionales la nota más frecuente fue 2 (50% de avance en 10 empresas) sin ningún caso 4. Esto refleja conservadismo en una variable que tiene mucha influencia en las demás, ya que la forma de organizar las funciones determina o condiciona la cultura y calidad de gestión. La ausencia o escaso trabajo en equipo, puede verse reforzada negativamente por la presencia de comités estructurados y/o burocráticos que determinan baja cantidad y calidad de interacción entre los niveles y áreas que comprenden la empresa.

Lo más frecuente en la gran corporación es la división de la gran organización en unidades de negocio con gestión independiente excepto en las áreas de servicios comunes. Este principio de organización divisional o federal, que en principio es muy bueno para focalizar en múltiples negocios, se traduce en algunos casos en la presencia de “silos” que impiden o hacen de barrera interna para la transferencia de recursos de conocimiento o capital humano (talento) o creación de sinergias hacia adentro de la empresa. La organización piramidal excesivamente vertical (jerarquizada), puede resultar un obstáculo para desarrollar talentos y capital humano ya que se dan menos oportunidades de crecimiento hacia arriba o transversales dentro del mismo grupo empresario. Las dos empresas alimenticias nacionales investigadas coinciden en tener un gran número de divisiones (unidades de negocio), lo cual les da alta complejidad de organización y gestión, con servicios centrales comunes (finanzas, recursos humanos, asuntos jurídicos, gestión medioambiental, etc.). Sus niveles de ventas son de magnitud corporativa global (exceden los 2 billones de dólares anuales en facturación) y su estructura accionaria es diferenciada.

La empresa nro. 14, líder latinoamericana en golosinas y líder global en golosinas de azúcar mantiene su capital cerrado y en manos de la familia fundadora, pero ha manifestado reiteradamente su intención de hacer una apertura accionaria en el mercado bursátil cuando las condiciones locales e internacionales estén dadas. Un paso importante en cuanto a revisión de su cultura ha sido lo realizado en 2016 con motivo del cumplimiento de 75 años: la empresa resolvió actualizar su identidad (Visión y Misión) y cambiar sus valores, adaptándolos a la posmodernidad. La nueva visión saca el foco en los precios accesibles y los bajos costos, poniéndolo en productos de calidad, ricos y saludables acompañando momentos mágicos de disfrute. La misión incorpora la sustentabilidad y la capacidad de incorporar nuevos negocios. En cuanto a valores solamente mantienen la Integridad, apareciendo nuevos valores posmodernos como Diversidad, Vínculos humanos, Cercanía y compromiso con la cadena de valor y Cultura interna de emprendedores.

- **Visión anterior** (hasta 2015)

- “Dar a las personas de todo el mundo la oportunidad de gratificarse con productos de calidad a un precio justo creando valor para nuestros accionistas, colaboradores, clientes, comunidad, proveedores y medio ambiente a través de una gestión basada en procesos sostenibles”.

Visión nueva (desde 2016)

- “Brindar a las personas en todo el mundo la oportunidad de disfrutar alimentos y golosinas de calidad, ricos y saludables, transformando así sus vínculos cotidianos en momentos mágicos de encuentro y celebración”.

- **Misión anterior** (hasta 2015)

- “Ser la empresa número uno de golosinas y galletas de Latinoamérica y consolidar nuestra participación en el mercado internacional”.

Misión nueva (2016)

- “Ser la empresa número uno de golosinas y galletas de Latinoamérica y reconocida en el mercado internacional destacándonos por nuestras prácticas sustentables y por nuestra capacidad de ingresar en nuevos negocios”

Valores anteriores (2015)

- “Confianza, Respeto, Integridad, Compromiso, Liderazgo”

Valores nuevos (2016)

- “Diversidad, Vínculos humanos, Integridad, Cercanía y compromiso con la cadena de valor, Cultura interna de emprendedores”.

La otra gran empresa nacional líder en alimentos - nro. 13 de la muestra - mantiene abierto en el mercado de valores el 25 % de su capital accionario mientras el 75% está en manos de un grupo familiar con cultura de gestión conservadora y poca propensión al riesgo. Una novedad importante en esta empresa es que durante esta investigación (julio 2016) se dividió societariamente en dos empresas independientes: Agro (graneles), que representan 2/3 partes de la facturación y Río (marcas) que suman 1/3. El objetivo es dar mayor independencia a ambos negocios, focalizando con precisión objetivos y estrategias. La familia propietaria mantiene la mayoría accionaria a través de un directorio unificado. Ambas empresas de alimentos son del tipo denominado “multilatinas” (la primera con foco global, la segunda regional) con liderazgo en varias categorías de productos en base a fuertes marcas e innovación constante, así como reputación e imagen en alto nivel. Cada una de las empresas tiene una forma de organización que es un “traje a medida” acorde con su origen, cultura, territorialidad, marcas, etc. La mayor modernidad en las empresas nacionales (grado 3) se da en empresas cuyo propietario y CEO tiene una fuerte impronta de búsqueda de la posmodernidad que Drucker anunciaba al acercarse el siglo XXI. Drucker (2002) afirmaba que la característica esencial de una organización (término moderno asociado a la expresión gestión) es el tener un propósito y una especialización (misión o negocio). (Drucker 2002 T. I: 50). Lo importante es que la forma de organización facilite el gerenciamiento y evolución de la empresa y sus negocios. La Administración científica privilegiaba el organigrama piramidal cuyas rigideces garantizaban la unidad de mando y la disciplina. Esta filosofía organizativa no facilita y a veces atenta contra la innovación ya que no facilita los procesos de gestión del cambio, como sí lo hace la flexibilidad y horizontalidad organizacional.

Un caso paradigmático de transición del siglo XX al siglo XXI en la estructura organizacional y modelo de negocio es el del grupo empresario agroindustrial nro. 3. Este caso nos plantea e indica la transición de un modelo transaccional - basado en la propiedad de los medios de producción - a un modelo relacional basado en la generación y transmisión de conocimiento e innovación. Bell D. y Scott C. (2010) investigaron para el centro de Investigaciones para América latina del Harvard Business School el caso de su modelo de negocio. Su CEO discutió a inicios del año 2003 con su padre Adolfo el cambio del modelo de propiedad de la tierra (4500 hectáreas propias) con el modelo de arrendamiento de más de

250.000 hectáreas en base a un modelo de negocio abierto y de conocimiento e innovación compartidas. En los primeros 15 años de la compañía, Adolfo exigía que las ganancias se reinvirtieran en comprar tierras. La tierra era comúnmente considerada como un lugar seguro para invertir. En contraposición Gustavo creía firmemente que la inversión en los activos “blandos” – talento, capacitación¹ y tecnología de vanguardia – era una mejor inversión para el crecimiento futuro en el siglo veinte. “Yo pienso que mi fortaleza radica en trabajar con las personas para convencerlas de nuevas ideas que son para mejor”. Luego de 15 años de trabajo teníamos tierras por un valor de \$50 millones [cerca del año 2000]. Y ahora somos uno de los principales productores de granos de América Latina, lo cual vale mucho más”. Bell y Scott (2010: 5). En 2003 el grupo invirtió en una nueva sede para su producción argentina en Carlos Casares que incluía una conexión a Internet segura, de alta velocidad (lo cual era raro en la Argentina rural) y un gran auditorio de multimedios para presentaciones y cursos de capacitación para su personal. Gustavo explicó sus ideas hacia el futuro con el siguiente cuadro:

Cuadro 33
Evolución del modelo de negocio del holding agroindustrial argentino (1984 - 2009)

Anexo 7 La Compañía: Indicadores clave en 25 años		
Indicadores clave	1984	2009/10
Cantidad de empleados	4 miembros de la familia	900 empleados más 5.000 productores y 4.100 proveedores de bienes y servicios en la red
Área de producción	3.500 hectáreas cerca de Carlos Casares, Provincia de Buenos Aires	255.000 hectáreas en Argentina, Brasil, Paraguay, y Uruguay
Plantas de almacenaje	1 silo	44 silos propios y alquilados
Granos acopiados	1.000 toneladas	2,6 millones de toneladas
Descripción del negocio	Una empresa familiar	Empresa en red
Fuente: Documentos de la empresa.		

Fuente: Bell D. y Scott C. (2010). Harvard Business School

Este modelo de organización y de generación de valor en base al conocimiento y la innovación compartidos conocido como “todos los servicios en un solo lugar” (*one stop shop*) fue adoptado en forma similar por El Tejar (que superó el millón de hectáreas en producción en

cuatro países: Argentina, Bolivia, Brasil, y Uruguay) y por otros jugadores del negocio como Cresud, SLC y MSU entre otros grandes “pool de siembra”. Como negocio principal, la empresa nro.3 no sólo manejaba la producción agrícola –su actividad principal de alto margen y alto riesgo— sino también proveía insumos, manejaba granos, y ofrecía los respectivos servicios logísticos, lo cual ayudaba a diversificar sus flujos de ingresos. La producción agrícola representaba el 30% de los ingresos de la empresa, y el 50% de EBITDA, mientras que los insumos (ventas de semillas, fertilizantes y otras sustancias químicas) representaban el 10% de los ingresos y el 15% de EBITDA. Mientras tanto, la comercialización de granos representaba el 60% de los ingresos y el 35% de EBITDA. El grupo expandió sus negocios hacia las herramientas de gestión de riesgos (ofreciéndoles a los productores instrumentos de cobertura) y plantas de producción “downstream” a saber, molienda de granos para la obtención de harinas. Asimismo invirtió en una fábrica de pastas listas para el consumo con el objeto de mitigar los riesgos climáticos y agregar más valor en la cadena productiva.

6.1.2. Impacto del EDCI en la Dirección

La Dirección (“mando” en lenguaje de Taylor) ha cambiado de significado en la posmodernidad del siglo 21. El binomio mando-obediencia bajo una estructura organizacional piramidal-vertical está migrando a una configuración más virtuosa a través del concepto de liderazgo inspirador. Líderar es obtener lo mejor de cada persona y cada organización a través de valores compartidos por todos, Y el rumbo de la organización es una hoja de ruta conocida por todos.

El promedio general en las empresas grandes dio un avance del 2,6 (65%) con las empresas nacionales 2,4 (avance 60%) mientras en las multinacionales dio 3 (avance 75%). La brecha del 20% entre ambos grupos es relevante: la mayor entre todos los principios clásicos. En las nacionales la nota más frecuente fue 2 (50% de avance), y no hubo ningún 4, mientras en las extranjeras hubo tres casos con 4 (avance 100%)

En el caso de la empresa líder en alimentos y golosinas (nro. 14) la revisión y reescritura de la Visión, Misión y Valores ya analizada es un buen ejemplo de movimiento hacia una modernización del estilo de Dirección. La empresa nro. 12 se calificó con un 2 (50%) pero al año 2019 ya cuenta con miembros del Directorio que no pertenecen a las familias fundadoras y esto significa un cambio que la moderniza significativamente en su modelo de dirección. La

apertura a un estilo de liderazgo por influencia, con amplia delegación de tareas y gran libertad de acción (empoderamiento) no es una característica natural del empresariado argentino promedio. Las empresas argentinas manifestaron las tensiones y conflictos que este tema desata. El concepto de liderazgo es visto como una competencia blanda deseable (que puede o no tenerse), pero no como una forma de gobernar a través de la influencia más deseable que la relación biunívoca mando-obediencia. Ejemplo emblemático de este líder global en golosinas es que mantiene su capital cerrado (no cotiza en mercado de valores) y el hijo de su fundador ocupa virtualmente los dos puestos de máxima responsabilidad (Presidencia del Directorio y Director Ejecutivo - CEO), habiendo realizado una experiencia de contratación de un Gerente General externo a la compañía, que no prosperó por mucho tiempo. Esto no impide ser muy abierta a crecer integrando nuevos negocios, nuevos mercados y nuevos productos y marcas. Mientras terminaba esta investigación, la empresa compró el 25% de la empresa láctea más importante del país (La Serenísima) con opción a completar el 100% para el año 2020. Ya contaba con una alianza estratégica en el negocio de galletitas con la empresa francesa Danone al poseer el 51% de la empresa Bagley, lo cual demuestra un modelo de gestión abierto a pesar del alto control del accionista principal. Esta asociación determina un gran portafolio de marcas, clientes, red de distribución y logística a nivel global y modelo de negocio abierto. Un caso de modernización y apertura en su gestión directiva es la empresa líder farmacéutica (nro.7) la que en su tercera generación familiar - a partir de Diciembre 2018 – contrató por primera vez en su historia a un Gerente General profesional no perteneciente a la familia. En este caso, el ex country manager del laboratorio extranjero Pfizer.

La empresa nro. 2, perteneciente al más grande grupo privado en volumen de negocios de la Argentina es otro ejemplo en este sentido. Cotiza sus acciones en varios mercados de valores y su sede social corporativa está en Luxemburgo con lo cual logra autonomía decisoria y fiscal mayor que si estuviera radicada aquí. Mantiene el Directorio familiar pero su CEO y directores funcionales no son de la familia propietaria. Organizacionalmente es una empresa muy centralizada (con poca posmodernidad), pero en cuanto a herramientas de gestión es de avanzada con alta innovación en productos, servicios y gestión del talento y capital humano. La Dirección participativa y el liderazgo por influencia es una competencia que se logra a través de capacitación y formación práctica adecuada y permanente, previa comprensión de sus beneficios. Sin embargo, el tema de la sucesión del fundador o de la segunda o tercera generación familiar es uno de los temas de mayor complejidad por resolver en toda empresa familiar, del tamaño que sea.

Un caso paradigmático de gestión posmoderna que calificó con avance 100% es la empresa nro. 19, líder global en papas congeladas. Su primera planta la inicia en 1957 en Canadá y a la fecha cuenta con más de 60 plantas, más de 20.000 empleados y facturación superior a 6 billones de dólares. Luego de un episodio judicial (1994) entre dos hermanos por la forma de organizar la Dirección de la empresa (Wallace McCain se oponía a integrar miembros externos a la familia en el Directorio mientras que Harris McCain proponía buscar los mejores ejecutivos del mercado). El laudo judicial fue favorable a Harris por lo que Wallace debió retirarse de la operación de la empresa, permaneciendo en el grupo familiar propietario. En el año 2004 asumió Dale Morrison como CEO de la empresa como segundo Director Ejecutivo externo a la familia. Morrison contaba con décadas de experiencia en puestos ejecutivos de grandes corporaciones líderes en productos de consumo masivo (General Foods, Pepsico, Frito Lay, Campbell Soup) al ingresar afirmó que era un lujo integrarse a una corporación interactuando con los mismos dueños. En sus palabras la decisión no era fácil de tomar, pero era similar a su experiencia en empresas con cotización en mercados de valores, integrando lo mejor de los dos mundos: la cultura y normas de gobernanza de una empresa pública con un Directorio contemporáneo y progresivo que reemplaza el rol de responder a los analistas de los mercados. “Siento tanta responsabilidad en responder a 24 accionistas como a miles de ellos en un mercado bursátil”. La gran diferencia al cumplir 50 años la compañía era que en lugar de abastecer demanda, había que crearla. Y esto era un cambio estratégico significativo que requería la experiencia de ejecutivos externos a la familia. (McCain Food Company 2007: 226).

Stein Martinez (2014) contribuye en este tema de integración de directores externos a la familia propietaria enumerando algunas condiciones que debe reunir un buen líder: 1) La educación y la preferencia por el bien común. 2) Adelantarse a los problemas. 3) Cercanía del que manda para ganarse la obediencia 4) Ganar el afecto de los seguidores actuando en su favor 5) Predicar con el ejemplo 6) Cuidado reflexivo de los demás 7) Prepararse para competir 8) Comunicación eficaz permanente 9) Saber vencer sin saquear al vencido 9) Crear aliados a través de la persuasión 10) Construir confianza con trabajo en equipo 11) Dignidad para ostentar el mando en palabras y actos 12) Autodominio, sensatez y energía 13) Actitud constante de esfuerzo 14) Educar en la excelencia. El autor comienza con una reflexión de Sófocles en su obra Antígona que sirve para ilustrar el desafío que implica para una persona

dirigir con liderazgo efectivo: “Es difícil conocer la mente de cualquier mortal y el corazón, hasta que ha sido probado en la autoridad del mando. El poder muestra a la persona”.

6.1.3. Impacto del EDCI en el Control

En el ecosistema del Conocimiento y la Innovación (EDCI) del siglo 21, el principio de control deja de ser la tarea de vigilancia del trabajo de otros, o incluso la manipulación de la libertad otorgando áreas de libertad con permisos restringidos. La autogestión y el empoderamiento de las personas a través de objetivos, información y valores compartidos están demostrando ser la nueva resignificación del principio de control, para lograr mejores resultados a partir de un mayor compromiso y autocontrol con libertad acompañada de responsabilidad.

En el principio Control la investigación dio escasa dispersión. El promedio general de avance fue 2,7 (68%) siendo 2,6 (65%) para las empresas nacionales y 2,8 (70%) para las multinacionales, un diferencial entre ambos bloques del 7%.

Una sola empresa multinacional llegó al nivel 4, empresa familiar globalizada con dirección ejecutiva no familiar. Es el caso de la empresa nro. 19 visto en el capítulo anterior. El holding operacional (Opco) es McCain Foods Limited cuya estructura es bastante compleja. Compuesto por 10 miembros: 4 directores independientes (de los mejores hombres de negocio de Canadá), 4 miembros de las familias y dos altos ejecutivos (uno de ellos el CEO). El Opco cuenta con 5 comités: gobernanza corporativa, recursos gerenciales, compensaciones, auditoría y medioambiente, salud y seguridad. (McCain Foods Limited 2007 :89). Ninguna empresa alcanzó el 4 en modernidad en el control entre las nacionales.

Estos resultados revelan poco grado de aprovechamiento de la tecnología de organización y gestión para empoderamiento del personal y difundir el autocontrol. Como por ejemplo el modelo de tablero de comando (*balanced scorecard*) desarrollado por Norton y Kaplan (1992). Su mayor virtud consiste en el balanceo de la gestión del negocio con 4 focos simultáneos y coordinados, integrando la innovación y cambio como un área de gestión clave. Los cuatro cuadrantes son: 1. Financiero 2. Comercial 3. Gestión del cambio e innovación y 4. Procesos internos. Son cuatro áreas críticas para controlar la generación de valor y los costos operacionales con criterio dinámico. Sin embargo, a pesar de que los entrevistados saben de qué

se trata, ninguna de las empresas lo ha adoptado en sus métricas del negocio. Son más frecuentes tableros de comando basados en métricas de variables duras (ventas, cobranzas, costos, participaciones de mercado, etc.), pero no con objetivos o métricas de variables más “blandas” o menos rígidas como gestión del cambio e innovación, mejora de procesos, etc. que son de alto impacto en los resultados finales de la compañía en el mediano y largo plazo. Se cumple en este tema un dilema y dicotomía planteado por Simon (1972) quien refiriéndose al alcance del control plantea dos verdades contradictorias: la eficiencia administrativa mejora cuanto menor gente a cargo tenga cada uno, pero también mejora esta eficacia reduciendo al mínimo el número de niveles organizativos (*layers*) por los que tiene que pasar un asunto antes de estar resuelto. (Simon 1972: 26-27). En la investigación surgió que los organigramas con proliferación de puestos ó niveles pueden originar exceso de papeleo o burocracia que hace más lentas a las organizaciones.

La empresa nro.13 tiene una alta complejidad de negocio debido a su tamaño de negocio, liderazgo global y alta integración vertical, pero se autocalificó con un 2; lo mismo que la nro. 14 que cuenta con más de 10 unidades de negocio y operaciones internacionales muy importantes, cotiza en el mercado de valores sus acciones. Empresas familiares con dueño cerca de la gestión como la láctea líder regional nro.1, la empresa nro. 4 líder en calzados para niños y la empresa nro. 7, cadena de supermercados líder regional valoraron su avance en control en un nivel 3 (avance 75%). Un caso de éxito en cuanto a modelo de negocio moderno que combina gran innovación en metodología de control con nivel 3 (avance 75%) es la empresa nro. 3. Su ecosistema da alto empoderamiento a sus socios y aliados estratégicos a través de un diseño organizacional y trabajo en red con operadores que se prestan múltiples servicios entre sí, con políticas conocidas por todos, lo que le permite tener un control muy fluido basado en el autocontrol. Tienen implementados códigos éticos y comités de ética, así como el manual de resolución de conflictos basado en valores conocidos y compartidos por todos los grupos de interés: flexibilidad, autonomía, compartir, libertad (elegirse todos los días) y contención financiera y emocional. Esto se traduce en una “microinstitucionalidad” que cuenta objetivos y metas conocidos y discutidos previamente y en forma permanente, por lo cual hay una gran autonomía dentro de márgenes de operación con alta libertad. Por ejemplo: hay un límite del 25% de sus contrataciones totales para el que decide ser auto-proveedor de los servicios que requiere (planta de silos, transporte, etc.). Esto asegura a la vez fidelidad y competitividad, un equilibrio complejo de lograr.

La investigación arrojó como resultado que la forma de controlar tiene correlación con el tipo de dirección ejercida. El mando clásico tiene su correlato en un control del tipo “vigilante”, con poco empoderamiento de los subordinados. Se trata de una relación casi binaria: mando-obediencia. En las empresas nacionales (con propietario o accionista principal en el puesto directivo ejecutivo superior) tienen en su gran mayoría este tipo de control centralizado. Las variables dieron 2,4 (avance 60%) para Dirección y 2,6 (avance 65%) para Control. En el caso de las filiales de multinacionales, aunque con un mayor grado de modernización también se refleja esta centralización rigurosa, principalmente por las necesidades de información centralizada en la casa matriz corporativa, así como para la prevención de riesgos que puedan quedar fuera de control. Las variables dieron mayor avance en modernidad pero alineadas entre sí: 3,0 (avance 75%) para Dirección y 2,8 (avance 70%) para Control.

6.1.4. Impacto del EDCI en el Planeamiento

En tiempos de disrupción en que el futuro no es mas una proyección del pasado, el nombre del juego del planeamiento es pasar de la proyección a la prospección. La prospectiva es la disciplina de diseñar futuros deseados y posibles y luego construir el camino para estar ahí cuando el futuro llega. La planificación no es ya más un ejercicio de adivinación o de poryección del pasado al futuro, sino de prospección. Planeamiento es anticipación de los resultados deseados y el diseño de la hoja de ruta para alcanzarlos.

El Planeamiento tuvo el más alto nivel de preocupación en modernización y calificación de todas las variables. Se dio un triple empate en el nivel más alto de todas las variables de la Administración Científica: 2,9 (avance 73%) para el promedio general y similar tanto para las empresas nacionales como extranjeras. Es la mayor calificación de todos los principios clásicos.

El escenario de alta volatilidad e imprevisibilidad de la República Argentina es un factor que implica la necesidad de contar con las mejores prácticas y herramientas de planificación y presupuestación. Siete empresas alcanzaron el nivel máximo equivalente al 100% de avance. Dos de ellas nacionales, en cuyo caso no se trata de grandes corporaciones sino de dos empresas familiares: una láctea del centro del país y una de supermercados líder en el sur del país. Las empresas nacionales se han acostumbrado a la alta volatilidad de la macro y microeconomía

argentina, con lo cual muchas veces manifiestan alta preocupación por la planificación pero ante un rango de sensibilidad a variaciones tan amplio se autojustifican por no tener disciplina de planeamiento debido a que los planes de contingencia deberían estar en revisión permanente. De esta forma lo urgente termina tapando lo importante, con un estilo de gestión más de bombero (atendiendo emergencias) que planificando objetivos y metas por anticipado. Los objetivos existen, pero las metas deben ser revisadas y explicadas en sus desvíos en forma permanente. Las otras tres que calificaron en 4 el avance en planeamiento son multinacionales. Las corporaciones multinacionales enfrentan más rigideces por sus operaciones en diferentes continentes, por lo que son más burocráticas y/o complejas de flexibilizar y armonizar, con fecha límite y formatos fijados en forma rígida por sus casas matrices de acuerdo con las exigencias de los entes reguladores de sus países de origen (balances trimestrales).

La teoría de las perspectivas (*prospect theory*) fue desarrollada por dos investigadores: el psicólogo norteamericano-israeli Daniel Kahneman (Nobel de Economía 2002) y Amos Tversky. Tversky y Khaneman (1981) estudiaron como se toman las decisiones con futuro incierto, evaluando las potenciales ganancias o pérdidas. Su hallazgo principal está en focalizar un equilibrio entre la aversión al riesgo (en el dominio de las ganancias) y la búsqueda del riesgo (en el dominio de las pérdidas). En tiempos de disrupción tecnológica y volatilidad macroeconómica la técnica proyectiva (extrapolar el pasado al futuro) debe ser complementada con técnica prospectiva, diseñando el futuro deseado y la hoja de ruta - desde el presente - necesaria para alcanzar esas metas. Como afirmó Drucker, “el futuro no es un tema de mañana, son las cosas que hago hoy para estar ahí mañana”.

6.1.5. Impacto del EDCI en la Coordinación

La coordinación es uno de los cinco principios básicos de la administración porque permite alinear los recursos y los objetivos de manera que se produzcan sinergias y economía de fuerzas, y se potencien los resultados. En términos posmodernos los clásicos silos funcionales (verticales) se transforman en equipos multifuncionales agrupados más por proyectos que por funciones. Los niveles o “layers” verticales son los mínimos posibles para evitar burocracias o lentitud decisoria. La pirámide vertical se transforma en una organización redial interconectada.

La Coordinación tuvo como resultado un promedio general alto 2,9 (avance 73%) siendo 2,6 (avance 65%) para las empresas nacionales y 3,1 (78%) para las multinacionales. Es relevante que siete empresas alcanzaron el máximo nivel (4): tres empresas en el panel de nacionales y cuatro empresas entre las multinacionales. Las multinacionales tienen más cultura de trabajo con equipos multidisciplinarios coordinados.

Entre las empresas nacionales sobresalen las empresas Nro 3 y 7. La empresa nro. 3 es un holding agroindustrial con modelo de negocio colaborativo y con alta integración vertical (desde proveer capital de trabajo, tecnología, semillas y agroquímicos, hasta el acopio y venta de los cereales). Se trata de una cadena de valor que requiere alta coordinación (grado de avance 3 equivalente al 75%). La empresa nro. 7, como todo supermercado con una amplia red de sucursales (más de 150) requiere una alta coordinación de todas las funciones (nivel máximo: 4 equivalente al 100%). Las compras, abastecimientos, logística , ventas , recursos humanos , inversiones y promociones. Deben estar altamente sincronizadas. Con el mismo nivel encontramos la empresa de la industria láctea (nro. 1) debido a la alta complejidad del abastecimiento diario de los tambos a las usinas lácteas. En estos casos la transformación digital y la red internet han posibilitado información de alta calidad en tiempo real. La coordinación registra el mayor nivel de brecha (16%) entre empresas nacionales y extranjeras en los principios de la administración clásica (Fayol). Es la función donde más inversiones en sistemas se realizan para optimizar procesos y abastecimiento regular de productos de los diversos países y plantas que abastecen el mercado local. Una aceitada logística internacional-global es una necesidad y realidad en las corporaciones multinacionales, buscando aprovechar todo lo posible las ventajas de costos, abastecimiento (*sourcing*), fiscales, logísticas, etc.

6.2. Impacto del EDCI en cada dimensión de gestión (administración humanista)

Drucker (1969) fue pionero en el anuncio del comienzo del fin del capitalismo industrial (tal como lo conocemos desde su nacimiento y desarrollo en los siglos XIX-XX) ante evidencias de la llegada de la “Era del Conocimiento” y su característico “trabajador del conocimiento”. Treinta años después Drucker (1999) describe una “sociedad poscapitalista”, cuyo nombre específico todavía no se anima a determinar, pero sí plantea su vinculación con el conocimiento y la innovación como características distintivas. Surgen así varias nuevas dimensiones de gestión en dos grandes campos:

- sustentabilidad (administración interna de recursos propios y ajenos: humanos, materiales, financieros, tecnológicos, innovación)
- sustentabilidad (impacto externo social y ambiental).

Los resultados de la investigación en el campo de las dimensiones de gestión en las empresas grandes son los siguientes:

Cuadro 34

Impacto del ecosistema EDCI en las dimensiones de gestión

Dimensiones de gestión (management)										
	Administración posmoderna / humanista									
NACIONALES	Conocimiento	Talento	Sustentab	Sostenib	Innovación	Rol Ganancia	Actores	Consumidor	Modelo negoc.	Promedio
Calificación 1-4	2.7	2.6	2.9	2.5	2.7	2.5	3.0	3.0	2.4	2.8
Avance (%)	68,0	65,0	73,0	63,0	68,0	63,0	75,0	75,0	60,0	70
EXTRANJERAS	Conocimiento	Talento	Sustentab	Sostenib	Innovación	Rol Gananc	Actores	Consumidor	Modelo negoc.	Promedio
Calificación 1-4	3.4	3.6	3.1	3.1	3.2	2.5	3.2	3.7	3.1	3.2
Avance (%)	85,0	90,0	78,0	78,0	80,0	63,0	80,0	93,0	78,0	80,0
Promedio general	3.0	3.0	3.0	2.7	2.9	2.5	3.1	3.3	2.7	3.0
Avance %	75,0	75,0	75,0	68,0	73,0	63,0	78,0	83,0	68,0	75,0
INDICE 100 N/E	90	72	94	81	84	100	94	81	89	88
Nac./ Extranjeras	-10%	-28%	-6%	-19%	-16%	0	-6%	-19%	-11%	-12%

Fuente: Investigación propia - Empresas grandes nacionales y multinacionales (2015-2016)

Acerca de las calificaciones generales en dimensiones de gestión podemos resaltar que los valores más bajos en cada grupo (rojo) se dieron en el Modelo de negocio (60%) en las empresas nacionales y en el Rol de la ganancia (63%) en las empresas multinacionales. Los valores más altos en cada grupo (azul) se dieron en las Interacciones con múltiples actores en igualdad con Relaciones con clientes y consumidores (75%) en las empresas nacionales y en Relaciones con clientes y consumidores (93%) en las empresas multinacionales, que resultó ser la dimensión con mayor foco y avance.

La mayor brecha entre nacionales y extranjeras se dio en Gestión del talento (28% a favor de las multinacionales) y la menor se dio en una sola dimensión, en la que hubo empate en 63% (rol de la ganancia), siendo este uno de los valores más bajos en modernización.

6.2.1. Gestión de la sostenibilidad

Impacto del EDCI en la Sostenibilidad

Entendemos por sostenibilidad la autonomía interna de recursos, ya sea por una gestión inteligente y equilibrada de los recursos, gastos e inversiones, así como por la integración de la cadena de valor productiva con proveedores o socios transformados en aliados o socios estratégicos. Entendemos por aliados con quienes compartimos clientes o canales y por socios con quienes compartimos negocios o utilidades o inversiones.

La investigación arrojó un promedio general de 2,7 (avance 68%) con un diferencial relevante en el avance entre las nacionales 2,5 (50%) y 3,1 las extranjeras (78%). La brecha a favor de las multinacionales es del 24%. En ambos grupos de empresas se dieron dos casos de empresas con nivel 4 (avance 100%).

Entre las nacionales el grupo agroindustrial nro.3 y la empresa líder en alimentos y golosinas nro.13, ambas con un gran foco en la integración vertical y la expansión regional y global, buscando economías de escala. La segunda con un autoabastecimiento casi integral en todas sus materias primas, y plantas con alianzas estratégicas con empresas líderes locales en los principales países de Latinoamérica. Entre las multinacionales el nivel máximo se dio en una empresa de EE.UU líder en alimentos y golosinas (nro. 15) con una fuerte política de fusiones y adquisiciones y la empresa líder global en seguridad (nro.22), que hace lo mismo en menor medida. Este crecimiento no orgánico muchas veces conduce a pérdida de valor por menor foco en la cadena de valor o por pérdida de participación de mercado – o reglamentaciones anti-monopolio - tras la absorción de competidores exitosos pero focalizados en su “nicho” de mercado.

Los contextos de crisis económicas recurrentes probablemente sean la razón del exceso de foco en el corto plazo, mientras que la sostenibilidad debería buscar el trabajo continuo con visión en el mediano y largo plazo. Un ejemplo de la subversión de objetivos son las directivas de despidos masivos en épocas de recesión prolongada o por mandato de las casas matriz, para luego tener que volver a contratar recursos con desempeño similar o inferior al de los propios despedidos cuando el mercado se recupera. En tiempos de “Era del conocimiento” es ésta una pérdida de capital humano y conocimiento que puede causar gran daño, además de contribuir a desmotivar al personal que queda en la empresa. El camino elegido por muchas de las empresas

es la búsqueda de aliados o de socios extranjeros o nacionales aportantes de tecnología (*know-how*), patentes, marcas, licencias, etc. El modelo de negocio en red del grupo agroindustrial nro. 3 aporta un alto valor de sostenibilidad al sistema empresarial, y acumula recursos económicos, emocionales y de conocimiento que funcionan como barrera de salida de alta efectividad. La autonomía de recursos en un medio de alta volatilidad como el mercado argentino no es fácil de lograr y el apalancamiento financiero que en muchos países es clave para crecer es en Argentina el origen de deudas de difícil repago, que muchas veces conducen a la quiebra de la empresa. Las variaciones extremas de las políticas económicas, cambiarias, fiscales, de comercio exterior, etc. han dado un entorno de inestabilidad que obliga a reconfigurar planes en forma permanente, con planes de contingencia imprescindibles cuando se dan alternativas no deseadas.

6.2.1.1. Impacto del ECDI en la Gestión del Conocimiento (organización que aprende)

Entendemos la Gestión del Conocimiento como la discontinuidad y ruptura de mayor importancia en el cambio de era. “El conocimiento se ha convertido en el capital fundamental, en el centro de costos y recurso decisivo de la economía” (Drucker 1969:viii). El nuevo significado del conocimiento es que ha dejado de ser un fin en sí mismo (saber por saber) y ha pasado a ser un recurso: un medio para lograr un resultado, como lo son el capital y la gente. Lo que antes era conocimiento ahora es información para toma de decisiones y es la energía de las sociedades modernas. En tiempos de proliferación de datos que ha originado hasta una “ciencia de datos” (big data) y para no caer en la “infoxicación” es importante la selección de los datos “útiles” en 3 pasos: a) confirmar su certeza (veracidad) b) organizarlos y vincularlos (información) c) seleccionar los que contribuyen a una elección acertada (decisión). La denominada “organización que aprende” (Senge 1990) cuenta con reservorios de conocimiento para generarlo y para retenerlo como capital crítico cuando su personal capacitado deja de pertenecer a la empresa. El pensamiento crítico y “aprender a aprender” es una competencia esencial para transitar el camino virtuoso del cambio y la innovación, lo cual requiere dos habilidades aparentemente contradictorias: como primer paso “desaprender” (dejar a un lado lo aprendido) para luego “reaprender” (adquirir nuevos conocimientos que reemplazan y superan a los anteriores).

El conocimiento como dimensión de gestión posmoderna tuvo un resultado promedio alto en la empresa grande (avance 75%), similar al promedio del bloque de

administración posmoderna, pero tuvo una brecha de desventaja importante (21%) entre las empresas nacionales 2,7 (68%) y las extranjeras 3,4 (85%). Una sola empresa alcanzó el nivel máximo 4 en el panel de nacionales (paradójicamente una empresa familiar PyME manejada con mentalidad posmoderna) mientras que cuatro empresas alcanzaron el nivel 4 en las multinacionales.

Cuanto más dependiente de alta tecnología, más relevante el tema del conocimiento posmoderno. El tema de gestión del conocimiento no funciona adecuadamente solo o aislado. Necesita estar conectado a otros principios y herramientas que funcionan sinérgicamente para potenciarlo, tanto en principios (por ejemplo: equipos multidisciplinarios coordinados y planificación proyectiva) como en herramientas (por ejemplo: gestión del talento, gestión del cambio e innovación, apertura del modelo de negocio). Las empresas que que exceden el nivel 2 en gestión del conocimiento adoptan el modelo de “organización que aprende” cumpliendo con flexibilidad algunas o todas de las cuatro características que la distinguen son 1. Diseño organizacional 2. Información compartida 3. Liderazgo 4. Cultura organizacional. (Senge 1990)

Las dos más grandes empresas nacionales investigadas (nro. 3 y 13) declararon y calificaron su gestión del conocimiento con 3. Su implementación de universidades cautivas generadoras de capacitación, conocimiento y estímulos a la innovación dentro y fuera de su organización son demostración de la puesta en práctica de un rol proactivo como constructora de mejor sociedad que puede tener una empresa en el siglo XXI. Su autocalificación 3 denota alto nivel de autoexigencia ya que contar con universidad podría considerarse la máxima meta a alcanzar. En tiempos en los que no había red internet, el conocimiento se podía adquirir en la universidad, o bien por desarrollo propio o adquirido mediante patente o asociación tecnológica.

Un ejemplo de gran avance en gestión del conocimiento es una empresa cuyo negocio es precisamente la venta y transferencia de conocimiento transformado en información para la toma de decisiones. La multinacional nro. 23 se calificó en grado 3 (75% de avance), destacándose su plataforma “Legal One” que combina inteligencia y colaboración para el mundo judicial integrando doctrina, legislación, jurisprudencia y libros digitales relativos a los expedientes y documentos en gestión jurídica. Esta plataforma permite la casi completa digitalización de los estudios jurídicos a través de herramientas como reportes personalizados, acceso a notificaciones y movimientos desde una pantalla unificada, buscador global de

contenido, integración con calendario “*Outlook*”, gestor de documentación física integrada, alertas electrónicas a los expedientes judiciales, almacenamiento en la nube (*cloud*) accesible desde cualquier computadora con acceso a internet, trackeo de movimientos de los expedientes automatizado – integración de mesas virtuales, control de gastos, tablero de control personalizado, etc.

El mas alto nivel en gestión del conocimiento en las empresas nacionales lo obtuvo la empresa nro. 6, empresa líder en calzado para niños con más de 30 años en el mercado, con calificación 4 (avance 100%) fundado en su permanente observación de modelos en ferias y exposiciones globales, así como la adopción de alianzas y asociaciones buscando lanzar los últimos modelos y tecnologías en calzado para niños, y sobre todo con alta flexibilidad en cuanto a fuentes de aprovisionamiento y manufactura de productos en forma local o extranjera. Las dos empresas líderes nacionales en alimentos (nro. 12 y 13) también calificaron con 3 su gestión del conocimiento, puntuación merecida en función de su permanente adopción de las prácticas más modernas a lo largo de su cadena de valor industrial y de llegada al consumidor. La primera con su liderazgo global en golosinas de todo tipo (azucaradas, chocolates, jugos, etc). La segunda sosteniendo su liderazgo en múltiples cadenas de alimentos con varias marcas posicionadas como líderes en cada segmento de mercado (desde el económico al premium), especialmente en aceites, harina, pastas y arroz. Entre las multinacionales que calificaron con 4 (avance 100%) se destacan la líder global en bebidas sin alcohol (nro.20) con gran conocimiento de tendencias en hidratación humana, así como un consistente posicionamiento familiar y deportivo a escala global y una “modernización y ajuste a las tendencias y demandas de la sociedad en cuanto a alimentación saludable” con un portfolio de bebidas en mas de un 50% compuesto por bebidas sin azúcar. Es relevante entre las empresas internacionales el grado 4 (avance 100%) de la empresa nro.18, de origen suizo y líder mundial en ingredientes para alimentos y fragancias. Su permanente actualización e innovación la posicionan como socio estratégico privilegiado más que proveedor de las empresas y marcas líderes globales que atiende. Su filosofía empresarial es estar siempre uno o dos pasos adelante en las tendencias de los mercados actuales y futuros, a través de la investigación, desarrollo y aplicación de innovación en forma permanente.

6.2.1.2. Impacto del EDCI en la Gestión Capital Humano (talento)

Entendemos en términos posmodernos la Gestión del Talento como la generación de “capital humano” y su fidelización a través del desarrollo de personas motivadas y

comprometidas con la organización y su propósito. No se trata de retener gente contra su voluntad sino de atraer la mejor gente posible y disponible con valores compartidos por organización y personas.

La Gestión del Talento tuvo en las empresas investigadas un promedio general 3 (avance 75%) alineado con el promedio general total, pero resultó la herramienta de *management* que más dispersión tuvo entre las empresas nacionales y multinacionales. La brecha fue del 28% en favor de las multinacionales, ya que los niveles fueron 2,6 (avance 65%) para las primeras y 3,6 (90%) para las segundas. En el grupo de grandes empresas nacionales tuvo nivel similar el avance en gestión del conocimiento con 2,7 (avance 68%) y gestión del talento con 2,6 (avance 65%), lo cual indica preocupación similar como promedio y no así analizando caso por caso

La dificultad más mencionada para contratar recursos humanos con talento superior fue que el valor de mercado (salario) suele ser superior al nivel salarial pretendido por la empresa por efecto de la alta inflación y esto origina dificultades para fidelizar capital humano con alta calificación. Es muy significativo que no hubo ningún 4 entre las nacionales, cuando hubo cinco casos con 4 entre las extranjeras. En estas empresas la gestión del talento tiene un proceso de selección, capacitación y desarrollo permanente, realizado a través de los denominados “Programas de Jóvenes Profesionales” con incorporación y periodicidad anual, por los cuales se busca jóvenes con alto potencial a punto de recibirse como semillero de futuros gerentes. La conciencia del rol clave del talento debería estar alineada con la gestión del conocimiento.

Los casos de empresas que implementan internamente universidades generadoras de capacitación, conocimiento y estímulos a la innovación - dentro de su organización – es una demostración cabal de puesta en práctica del rol proactivo de generación de talentos a la vez contribuyen a formar una mejor sociedad (buena ciudadanía corporativa). La casi totalidad de empresas líderes globales seleccionadas ofrecen a sus altos ejecutivos con alto potencial el acceso a capacitación ejecutiva en las mejores universidades del exterior. Las nuevas realidades científicas y tecnológicas indican la conveniencia de adaptar los contenidos de los cursos y competencias elegidas (conocimientos, habilidades y actitudes), poniendo foco en una currícula que contribuya a lograr simultáneamente sostenibilidad y sustentabilidad. Los temas con mayor foco en las escuelas de negocios y en las empresas investigadas son gestión del cambio y adaptación a entornos disruptivos, innovación para el liderazgo, formación de líderes

inspiradores e influyentes, globalización y nuevas tecnologías, gestión de la reputación y ética en los negocios. El estudio con el método de casos permite el estudio aplicado de nuevos conceptos y teorías de administración.

En el caso del grupo agroindustrial nacional (empresa nro. 3) se puede ver gran flexibilidad para incorporar flujos de información, conocimiento y dinero para de esta forma atraer y retener talentos dentro de la compañía así como en los aliados y socios estratégicos. El conocimiento tiene un acceso 100% abierto en todos los niveles a través de capacitación y actualización permanente de conocimientos científicos lo cual garantiza creación de valor a través de innovación incremental y disruptiva. Su CEO se autodefine como “una mezcla de esfuerzo (muchas horas diarias) y conocimiento (ciencia y academia)” y describe muy gráficamente el proceso: “la convergencia tecnológica es acumulativa (se va apilando) y es exponencial por lo que no queda otra que estar adelante siempre, ya que la realidad te lleva siempre por delante”. El agregado de valor a través de innovación disruptiva y tecnología aplicada tiene ejemplos como robots y drones para agricultura de precisión, uberización de camiones para lograr eficiencia logística - el 70% de los viajes de camiones son sin carga, y la uberización lo reduce al 50% - maquinaria agrícola con operación computarizada, etc.

En tiempos de cambio en los que lo único permanente es el cambio Drucker propone la organización del cambio, bajo la forma de “*abandono organizado*” del sistema o productos vigentes. Este cambio incluye también a las personas y los trabajadores. “Mi segunda carrera” y “cambiaré mi trabajo en la segunda mitad de mi vida” serán frases muy frecuentes en este siglo XXI. Según lo manifestado por los CEO’s en la encuesta realizada por ComunicaRSE (2015), el quinto beneficio o “resultado visible” del Reporte de Sustentabilidad es la atracción y retención de talentos. Como surge de los autores recorridos, el exceso de teoría, el uso intensivo de casos poco ligados a su actividad específica, sumado a escasa práctica gerencial real por parte de sus participantes es uno de los factores que aleja la capacitación ejecutiva y los posgrados del campo empresarial nacional. En coincidencia con Drucker (2002 TI) cada vez más la empresa (nacional y multinacional) y la universidad tienen puntos de contacto. Tomemos los ejemplos de Programas de Jóvenes Profesionales con que cuentan más del 50% de las empresas investigadas: Programas de Capacitación Ejecutiva abiertos a los que se manda gente clave, Programas de Jóvenes Profesionales (primer empleo), Programas específicos “in Company” desarrollados a medida de las necesidades de conocimientos y competencias de la empresa, etc.

La empresa multinacional líder en cosmética y limpieza (nro. 16) es una de las empresas que más desarrollo hace de estos programas. El Vicepresidente de Recursos Humanos expresó que el cambio de era es evidente y “plantea un choque entre modelos y valores sociolaborales”. Las jerarquías del puesto o cargo han perdido valor cediéndoselo a la autoridad que emana de la persona que ocupa un cargo. Para las generaciones pasadas el trabajo era algo central, el centro de la vida. Para los jóvenes es algo más, compartido con gimnasio, estudio, viajes, compartir la vida con amigos, etc. Es clave conocer bien los nuevos valores ya que no es fácil despertar interés en la empresa en los más inteligentes, innovadores y creativos. Quien es “el jefe” resulta de alta importancia. El jefe es el que le da sentido a mi trabajo, y para ganar su respeto deberá demostrar la autenticidad de su liderazgo (nuevo estilo: humildad, balance adecuado y personalizado vida-trabajo, transparencia, contención, tolerancia, diversidad, colaboración). La adaptación y la velocidad del cambio son dos factores clave para motivar el talento y así construir capital humano. En las empresas nacionales la dificultad para contar con gente capacitada y motivada fue mencionada como queja y principal obstáculo para encarar la gestión del cambio y la innovación. A esto se suma la ausencia de incentivos o premios a la iniciativa, la innovación o la capacitación permanente para completar un escenario de baja motivación para la superación personal. Son escasas las empresas que brindan ayuda económica generalizada al que estudia o quiere completar sus estudios o busca capacitarse en alguna especialidad que agrega valor a los productos o servicios de la empresa. Para completar el círculo virtuoso en lugar de pretender “retener” los mejores talentos en forma forzada (ej. aumento de sueldo cuando anuncia que se irá) debería propenderse a “sostener” en forma natural (no forzada) a través de estímulos a la superación a aquellos que tienen alto potencial o talento superior. Hubo quienes manifestaron también desencanto con gente clave que luego de capacitada se fue de la compañía. Este es un hecho real del que ya alertaba Simon (1972) al advertir que la organización debía tener “depósitos de memoria” (se refería al conocimiento) ya que “al irse un individuo, ésta (la organización) pierde parte de su memoria” (Simon 1972:158). En tiempos de posmodernidad se han desarrollado mecanismos para que esto no suceda linealmente como la planificación de carrera, desarrollo de talentos con alto potencial, capacitación y formación progresiva, etc.

6.2.1.3. Impacto del EDCI en la Gestión del Cambio e Innovación

La gestión del cambio es el paso inicial de la innovación. Implica salir de la zona de confort y una actitud antes que aptitud. Es estar cómodo en la incomodidad, transformando las fronteras (límites) en horizontes (ilimitados), para luego generar valor para clientes, consumidores y sociedad. El trabajo en equipos multidisciplinarios y transversales a la organización es clave para potenciar las nuevas ideas, luego pilotarlas y escalarlas después de ajustar resultados. Los errores son el camino para aprender corrigiéndolos. La clave es que el error dure poco y haya aprendizaje. La innovación puede ser adaptativa (siguiendo las tendencias), incremental (dando más producto o servicio) o disruptiva (cambiando las reglas de juego). Reactiva, activa o proactiva, la innovación es un principio de organización y herramienta de gestión clave en el siglo 21.

El nivel general de avance en el tema cambio e innovación fue de 2,9 (avance 80%). Ninguna empresa alcanzó el nivel máximo 4 en el panel de nacionales mientras que solo dos empresas alcanzaron el nivel 4 (100 %) en las multinacionales. El valor más frecuente (moda) es 3 en ambos paneles. Las empresas que alcanzan el nivel 3 en gestión de la innovación se caracterizan por una búsqueda permanente de creatividad aplicada a crear valor para los clientes y consumidores finales. En las empresas multinacionales investigadas el promedio de Gestión de la innovación dio 3,1 (78% de avance), similar al de gestión del Conocimiento. Esto no significa iguales resultados por cada empresa. En dos casos fue superior la Gestión del Conocimiento y en dos casos fue superior la Gestión de la Innovación.

El valor de la propia investigación está en línea con los resultados de la encuesta nacional MinCyT I+D (2015) cuyo valor promedio dio nivel de innovación del 84% para las empresas grandes, 68% para las medianas y 51% para las pequeñas. También esta encuesta señala la alta concentración de inversión en innovación en las empresas multinacionales: el 24% de la cantidad de empresas representan el 47% de la inversión. El proceso generador de innovación tiene como paso previo la intención de cambio y el desarrollo de creatividad aplicada a desarrollar valor para algunos de los grupos de interés de la empresa, especialmente para los clientes, consumidores y usuarios de los productos y servicios de la empresa. Sin embargo la resistencia al cambio está en la naturaleza humana, que ya sea en forma consciente o inconsciente generando las denominadas zonas de confort o conformidad con la forma tradicional de hacer las cosas que se traducen en preferencia por los errores conocidos que los riesgos por conocer. Finalmente la experimentación en escala pequeña (pilotar) para luego

escalar con los ajustes aprendidos en el proceso. El cambio requiere un “estado de flexibilidad en la naturaleza organizacional de manera que las estructuras formales e informales puedan enfrentar dos procesos clave para su funcionamiento: la adaptación al contexto (medio ambiente) y la integración interna” (Genoud 2007:102)

Se destacan cuatro casos de empresas familiares que se han globalizado (multilatinas) y han alcanzado liderazgo regional y/o global como el laboratorio de especialidades medicinales (nro. 12) , el grupo agroindustrial regional (nro.3), la empresa líder en alimentos y golosinas (nro. 13) y el conglomerado líder en siderurgia y construcciones (nro. 2). Estos empresarios no se calificaron con 4 por el alto nivel de exigencia que se han autoimpuesto, pero cabe mencionar que están muy compenetrados de los objetivos y desafíos del ECDI que propone este trabajo, especialmente en dimensiones de gestión más que en principios de organización, en los cuales su posmodernidad es menor y notoria.

La empresa nro.14 , líder global en golosinas no solamente tiene un equipo de gente altamente calificada y dedicada a la innovación, sino que además ha establecido a través de su fundación un *Premio Anual a la Innovación* (aplicada a alimentos) el cual se otorga en conjunto con la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica dependiente del Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación través de un jurado que expresa la articulación público-privada que caracteriza el nuevo ecosistema del conocimiento y la innovación. El trabajo de investigación ganador se hizo acreedor de usd \$150.000 que deberán ser destinados a la ejecución del proyecto. La Mención Especial consta de un premio de \$65.000 para la ejecución y/o implementación del proyecto. En el acto de entrega de los Premios a la Innovación 2015 el CEO destacó que “la innovación es el motor de crecimiento sustentable de nuestra empresa, transformando ideas en valor económico y social. Nuestro diferencial debe estar en hacer el mejor uso del conocimiento para crear nuevos productos o servicios. La Biotecnología, la Informática y las Ciencias de la Salud deben ser las ciencias en las que apoyemos el crecimiento de nuestro grupo. Y este premio es un ejemplo de esta convicción”.

Otros casos de innovación exitosa son la empresa nacional global (multilatina) Nro. 2 que es líder mundial en la industria petrolera debido a su permanente innovación en tecnología para la industria petrolera (tecnología tubular, conexiones premium y válvulas especiales para climas extremos, etc.). Tiene la innovación en su ADN no solamente hacia adentro de la empresa como también en toda su cadena de valor. Su calificación 3 / 4 (avance 75%) resulta

modesta o denota una alta auto exigencia frente a todos los proyectos que permanentemente sostiene. En conjunto con la Agencia Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (ANPCyT) otorga una vez al año los Premios al Desarrollo Tecnológico Argentino* en los que busca premiar el emprendedorismo especialmente por parte de pymes argentinas (http://www.tenaris.com/premiotenaris/sec_bases.asp). El desarrollo de su red de empresas asociadas PROPYMES institucionaliza la cooperación entre todas las empresas del grupo vinculadas al acero en chapas y tubos, extracción de petróleo y construcciones. Con el objetivo de brindar soluciones a medida de las necesidades estimulándolas en forma permanente a la mejora continua y la innovación. Ejemplo de ellos es la firma MMA Argentina SA, empresa que nació en 1930 como taller metalúrgico en el barrio de Flores (Buenos Aires) y en 2020 es la empresa líder global en válvulas y cabezas de pozo petrolero y gasífero con 400 empleados, incluyendo 50 ingenieros de desarrollo de productos y servicios con foco permanente en la innovación para clientes de todo el mundo.

El laboratorio nacional líder en especialidades medicinales (empresa nro. 12) tuvo una declaración de nivel 3 / 4 (avance 75%). Su modelo de negocio extendido a escala global está focalizado en especialidades medicinales humanas que suman más de 480 productos presentes en 55 países, con 11 plantas elaboradoras. Asimismo, tiene una alta diversificación ya que debemos sumarle una unidad de negocio para especialidades veterinarias, una línea de especialidades alimentarias para niños, 3 empresas de distribución, 2 empresas farmoquímicas (Argentina y México) y una empresa de seguros. Además de estas líneas de productos propios cuenta con alianzas estratégicas y más de 25 licencias con los principales laboratorios del mundo: AstraZeneca, BoehringerIngelheim, Ferrer, Ferozsons, Fidia, GedeonRichter, IBSA, MSD, Novartis, Pfizer, Synthron, UCB y United Therapeutics entre otros. En el año 2001 la empresa puso la mira estratégica en el mercado chino de medicamentos. En 2018 la empresa logró el puesto n° 1 en ventas en China en el mercado de antibióticos, mediante su producto Trifamox IBL (*Tefumeng en chino*) del cual vende 20.000.000 unidades en Argentina y más de 4.000.000 de unidades en China alcanzando 385 hospitales (sobre más de 10.000 existentes en ese país). Bagó lo elabora con materias primas importadas de China y procesadas en su planta de la provincia de La Rioja. Un modelo de negocio abierto y globalizado en sociedad y con alianzas estratégicas desarrolladas al máximo.

La empresa nro.3 constituye la red líder latinoamericana de consultoras empresarias. Obtuvo calificación 3 / 4 (avance 75%). Con origen en Argentina busca y desarrolla como aliado

o socio estratégico en cada país de Latinoamérica al mejor estudio de cada país, intercambiando conocimiento, innovación y clientes en forma transversal en toda la red de estudios contables y de consultoría. Es un ejemplo de gestión de la innovación en forma global, sistemática (permanente) y sistémica (transversal y multifuncional). En palabras de su CEO para esta investigación: “Coordinamos talleres de gestión de la innovación desde hace más de una década en los que participa toda la organización (socios, staff profesional y administrativo, y hasta maestranza y limpieza)”. El foco en gestión de la innovación en forma transversal también tiene un elemento de integración de los jóvenes a través de un “comité joven” integrado por miembros menores de 30 años “que mantiene reuniones cada 45 días, y uno de ellos participa en todas las reuniones del Comité Ejecutivo de la empresa”.

La empresa Nro. 16, líder global en cosmética, tocador y limpieza obtuvo la calificación 4 / 4 (avance 100%) ya que tanto en todos sus negocios (cosmética-tocador y limpieza como alimentos) está permanentemente buscando mejorar el valor percibido y beneficios de sus productos, creando también nuevos mercados inexistentes (denominados “océanos azules”). Ejemplo de ello: el lanzamiento de bolsas para hornear con sabores incorporados (para cocinar todo tipo de carnes), así como las nuevas tecnologías en detergentes para lavar ropa con suavizante y quita mancha incorporados. A raíz de la pandemia COVID19 desatada a inicios del año 2020 desarrolló en tan solo 90 días una línea completa de alcohol en gel y vaporizadores, lo cual indica también alta velocidad en innovación reactiva a los mercados empleando metodologías ágiles. Su construcción de marcas y cercanía con el cliente y consumidor es reforzada por productos que marcan tendencia con innovación tecnológica constante. Esto le permite también crear nichos y segmentos de mercado inexistentes en las industrias en que se desempeña. Su CEO global lanzó en el año 2010 el plan “Vida Sustentable”, con tres objetivos: “beneficiar la salud de las personas, reducir el impacto ambiental, y mejorar los medios de vida de las personas que trabajan en la cadena de valor”. La meta propuesta fue reducir un 50% el impacto ambiental para el año 2020 poniendo foco en la economía circular del plástico en sus envases, así como reducir al máximo el componente metálico de sus aerosoles sin reducir su contenido.

La multinacional norteamericana líder en artefactos electrodomésticos (empresa Nro. 25) calificó 3 / 4 (avance 75%). Su CEO afirmó en el cuestionario la conveniencia de “acelerar los procesos y animarse a cambios más disruptivos”, indicando esto algún reproche de lentitud o falta de audacia característica de las grandes corporaciones. Su presentación en el Congreso

anual de Excelencia en Calidad en gestión de la innovación (2018) permite ver su nivel de excelencia en gestión de la innovación (Empresa nro.25 Presentación Congreso Anual de Excelencia en Calidad de Gestión Argentina 2018)

- Propósito de la empresa
 - Mejorar la calidad de vida de las personas brindando soluciones para comprar, conservar, elaborar y disponer de los alimentos
- Cultura de Gestión de la Innovación: basada en 6 pilares que expresan con claridad los valores cultivados:
 - Motivación para innovar como propósito (ambición, desesperación)
 - Alineación en el proceso de planificación.
 - Tecnología e innovación al servicio del consumidor.
 - Cultura de experimentación: celebrar el error.
 - Desarrollo de un ecosistema de colaboración.
 - Retroalimentación constante.

Las principales iniciativas en Innovación las agrupan en 5 objetivos obtenidos en la captura de pantalla de la exposición mencionada:

1. Facilitar la compra y reposición de alimentos y bebidas (Google home, Alexa, ecommerce, acuerdos con cerveceras, etc.)
2. Colaborar en la elaboración de platos de comida (recetas sugeridas en función de alimentos disponibles en el interior de la heladera, hornos inteligentes, etc.)
3. Mejorar la calidad de vida de las personas (soluciones para comprar, conservar, elaborar y disponer de alimentos)
4. Brindar placer de preparar lo que nos gusta en casa
5. Sustentabilidad en la disposición final de alimentos (productos para disposición separada y orgánica)

La empresa Nro. 23 es líder global en noticias e información para todo tipo de empresas y operadores en medios informativos y cuenta con tres áreas de negocio: Financiero & Riesgo, Legal e Impositivo y Contable). Obtuvo calificación 3 / 4 (avance 75%) en innovación por

desarrollo de nuevos productos y servicios. En Argentina creció a través de la compra sucesiva de empresas locales exitosas en sus respectivos nichos (editoriales La Ley y Abeledo Perrot especializadas en temas judiciales y empresas de sistemas como Softway y Bejerman entre otras). Estas acciones le dieron conexión directa y on-line (digital) con corporaciones, estudios contables y jurídicos y medios de comunicación y prensa que necesitan estar permanentemente actualizados de acuerdo con las nuevas demandas sociales como lo es su unidad de negocio de cumplimiento jurídico. Un ejemplo de su innovación buscando posmodernidad y eficiencia es su plataforma para estudios jurídicos. Se trata de una actividad que a pesar de su alta tradicionalidad y personalismo admite un “modelo de negocio” al que le implementan 6 principios básicos para que se transforme en “una organización próspera dirigida por un abogado que puede pasar la mayor parte de su tiempo ejerciendo la abogacía”. Lo hace a través de 6 pilares:

1. Controla todo tu tiempo, no solo las horas facturables: Para comprender dónde estás desperdiciando valiosas horas (o bien días), registra cómo pasas todo tu tiempo, incluso si solo lo haces durante una semana. Es un ejercicio simple que te mostrará exactamente dónde estás perdiendo el tiempo.
2. Prioriza cada día: una vez que el teléfono comienza a sonar y tu bandeja de entrada comienza a llenarse, no es difícil perder de vista lo que te propusiste lograr ese día. Prueba lo siguiente: tan pronto como te sientes en tu escritorio, tómate unos minutos para anotar tus principales prioridades. Esto te ayudará a priorizar inconscientemente estas tareas, y lograr mayor eficiencia.
3. Delega a los especialistas: los clientes te contactan porque comprendés las leyes y ellos no. Pero en tu caso, ¿cuánto tiempo en un día o en una semana lo dedicas a cosas que realmente no entiendes y no te importa? El marketing es la fuerza vital de tu firma, pero muchos abogados tienen poco entusiasmo por esa actividad. Considera contratar ayuda externa para resolver las actividades de marketing de tu estudio. Puede resultar difícil contratar servicios externos, pero piensa en las valiosas horas que puedes recuperar.
4. Compara rutinas: Si tienes un colega de confianza, comparar sus días puede resultar instructivo (esto es especialmente útil si realizaste un seguimiento de todo tu tiempo durante una semana determinada como se recomienda anteriormente). Hay partes de la jornada laboral que pueden parecer costos irrecuperables. Sin embargo, es posible que solo los veas de esa manera

porque no ves una alternativa. Tener una idea de cómo alguien en una posición similar asigna su tiempo puede ser muy revelador.

5. Simplifica los caminos sinuosos: Los clientes activos no aparecen de la nada. Se necesita tiempo y esfuerzo para que las personas te contraten. No hay atajos aquí, pero hay formas de acortar el tiempo y la energía que gastas en el desarrollo de nuevos negocios y otros procesos de varias etapas. Ya sea contratando un servicio de atención o entregando tu marketing digital a un especialista, aún podés recoger frutos sin gastar tu capital propio.
6. Experimenta un modelo de trabajo monotarea: La multitarea se ha convertido en la norma, no en la excepción. Sin embargo, algunos empresarios exitosos insisten en que logran más al concentrarse en una tarea a la vez.

La resistencia al cambio o aversión al riesgo no es muy compatible con el escenario de acelerados cambios tecnológicos y culturales en el que está este mundo globalizado de inicios del siglo XXI. No darle el rol preponderante que debería tener el cambio y la innovación es desconocer sus enormes beneficios en cuanto a potencial de creación de valor y satisfacción de deseos y necesidades del consumidor del siglo XXI. La plataforma internet es una gran facilitadora del logro de estos beneficios, ya sea para su empleo transaccional, relacional, como motor de búsqueda de conocimiento e innovación, etc. La encuesta anual GlobeScan SustainAbility – Leaders survey (2018) consultó a 729 expertos globales en sustentabilidad de diferentes sectores (corporativo 36%, medios y servicios 23%, academia 16%, ONG 15% Gobierno 5% y otros). La empresa nro. 16, líder global en cosméticos y limpieza resultó elegida #1 con el 47% por 5to. año consecutivo como la empresa con mayor compromiso con la sustentabilidad. La segunda empresa fue Patagonia (indumentaria) con el 23%. Estas metas corporativas las refuerza su CEO con conferencias en todo el mundo acerca del nuevo capitalismo del siglo XXI, en línea con este trabajo. Se trata de moldear un capitalismo más humano y con modelo más colaborativo que competitivo.

6.2.1.4. Impacto del EDCI en el Rol de la ganancia

En términos posmodernos el rol principal de la ganancia es garantizar la supervivencia y crecimiento de la empresa para que sus accionistas preserven y aumenten su valor. Peter Drucker definió en forma disruptiva la rentabilidad : es el precio que se paga por estar en un

negocio. Esto significa que no es factible la empresa que trabaja a pérdida. La utilidad es “el resultado de la tarea bien hecha” y no un objetivo único y excluyente de la empresa con fines de lucro como afirman sus detractores o anticapitalistas. Llegamos así a la rentabilidad como óptimo a alcanzar y no como máximo a obtener.

La calificación promedio de la dimensión ganancia dio 2,5 (63% de avance) tanto en las nacionales como en las multinacionales, lo cual es el nivel más bajo de todas las variables investigadas. El contexto inflacionario deteriora la rentabilidad, así como al no permitir el ajuste por inflación la carga tributaria resulta en muchos casos confiscatoria de ganancias que no hubieran existido de permitirse el ajuste por inflación, por lo cual subir precios en forma constante para no quedar retrasado contra la suba de costos es absolutamente imprescindible, aunque también exige prudencia para no perder competitividad. Maximizar la ganancia no es sustentable en el mediano o largo plazo.

En la muestra de empresas nacionales hubo sólo una empresa que calificó en nivel 1, (25% de avance en modernidad). Cuatro empresas alcanzaron nivel 2 (50% de avance). Se trata de una firma líder en calzado infantil y adolescente (empresa Nro.6), de primera generación y familiar. Muy focalizada en sobrevivir y buscando la mayor ganancia posible con el objetivo principal de garantizar la subsistencia y el fondeo de las inversiones necesarias para crecer, evitando a toda costa el endeudamiento con el sistema financiero. En un contexto de alta inflación parece ser una política adecuada, sobre todo por tratarse de un sector industrial recurrentemente expuesto a apertura y cierre de importaciones. Sostiene el CEO de la empresa nro. 3: “ganar dinero no es el objetivo central de la empresa, sino la consecuencia de hacer las cosas bien para todos los grupos de interés involucrados”. Esta afirmación está en línea con la concepción de Drucker: “la ganancia es el precio de estar en un negocio. Es condición necesaria, pero no suficiente. Es el resultado de hacer las cosas bien”

La empresa multinacional nro. 16 fue la única que alcanzó el nivel 4 (avance 100%) buscando equilibrar la ganancia con su sustentabilidad en el largo plazo, lo cual obtiene normalmente dando prioridad a defender su alta participación de mercado en los múltiples segmentos en los cuales es líder (principalmente con las marcas denominadas *premium*) a través de dinámica comercial permanente (promociones y publicidad). El rol de la ganancia es importante pero secundario frente a sostener su participación de mercado. Un delicado equilibrio dinámico es necesario para lograrlo, además de contar con un portafolio de marcas

para uso táctico cubriendo una amplia gama de opciones socioeconómicas. Otra alternativa empleada por las empresas nacionales y extranjeras investigadas es realizar dinámica comercial permanente para equilibrar bajando o subiendo el precio promedio al óptimo nivel posible, de forma de lograr la mayor participación de mercado sustentable sin afectar el posicionamiento de cada marca y con rentabilidad sustentable en el largo plazo. Esto se complementa con un alto presupuesto de comunicación lo cual construye activo marcario y alta visibilidad (*top of mind*) para consolidar su liderazgo.

En las empresas nacionales la cercanía o coincidencia del dueño con la gerencia general y la función de calcular los costos y fijar precios (muchas veces la misma persona) puede alentar la búsqueda de la máxima elasticidad-precio posible, en lugar del óptimo deseable para mantener la máxima competitividad. La búsqueda de todo el plus posible de precio en un mercado de alta inflación como el país en los últimos 50 años es una actividad que en muchos casos es justificada por la continuidad de aumento de costos. La autojustificación de precios altos resulta inexorable por el simple paso del tiempo, con lo cual el exceso temporario de precio se transforma en un adelantamiento luego convalidado por la evolución de costos y precios de mercado. Un factor distorsivo de alta magnitud es que el impuesto a las ganancias no permite el ajuste por inflación, con lo cual se tributa impuesto por ganancias que no existieron. Sumando los impuestos y cargas fiscales nacionales a los demás tributos provinciales y municipales (sobre la facturación como la tasa de ingresos brutos - que llegan hasta el 4- 6% - y las tasas municipales sin contraprestación efectiva), los industriales se quejaron por factores que alientan la amplia economía informal que impera en el mercado argentino, originando asimetrías competitivas que premian al evasor con altos incentivos para hacerlo. Para mayor complicación el alto porcentaje de economía informal quita competitividad a los que la tienen por condiciones fabriles o de mercado, lo cual obliga a posicionar marcas y precios con alta claridad y flexibilidad a la vez.

6.2.1.5. Impacto del EDCI en el Modelo de Negocio

El modelo de negocio elegido define el grado de apertura en cuanto a socios y aliados estratégicos a lo largo de toda la cadena de valor. Con los primeros compartimos utilidades. Con los segundos compartimos canales comerciales o clientes. El valor se puede crear o co-crear o capturar. El modelo de negocio define asimismo cuales son los focos prioritarios y es

por naturaleza dinámico ya que debe adaptarse a las nuevas realidades de la industria, país y mercados en que nos desempeñamos.

La investigación dio como resultado que el modelo de Negocio tuvo un promedio 2,7 (avance 68%) siendo 2,4 (avance 60%) para las empresas nacionales y 3,1 (avance 78% para las multinacionales). El promedio del 68% de avance revela un interés en el tema de mediana intensidad.

Entre las empresas nacionales investigadas sólo se calificó con el máximo de 4 (avance en modernidad 100%) una cadena de supermercados nacional que es un líder regional (zona patagonia argentina). Su amplia cobertura en una gran extensión geográfica la obliga a una cadena de reposición y logística muy aceptada. No se trata de un modelo de negocio abierto en cuanto a bocas de venta (no tiene franquiciados) pero sí lo es en cuanto a búsqueda de excelencia en cobertura geográfica y logística de abastecimiento en sus más de 100 años de vida. En 1929 contaba con 29 sucursales y 4 barcos, y desde 1942 presentó oferta pública de acciones en el Mercado de Valores de Buenos Aires, lo que se mantiene hasta la actualidad en que cuenta con 159 sucursales en 80 ciudades, con 9 centros de distribución. Esta transparencia le permite acceder a condiciones de financiación y crédito de proveedores más ventajosos que los de otros competidores, aún que los de mayor tamaño. Su alto valor estratégico es que llegan adonde muy pocos grandes jugadores llegan. A pesar de su gran volumen de compra sólo han puesto foco en la integración vertical a través de la compra de dos frigoríficos. Por el contrario ponen foco en el fomento de la economía regional comprando a los proveedores locales de alimentos industrializados por encima de su participación normal de mercado. Hasta el año 2010 exploró nuevos formatos de negocio en la ciudad de Buenos Aires con la cadena de proximidad que luego vendió (9 locales) a la cadena Carrefour, que comenzó así a acelerar su estrategia de locales de proximidad (Carrefour Express) para dar batalla a los autoservicios chinos. Esta estrategia implicó desinvertir en los formatos no rentables o en mercados de alta competencia, y como contrapartida realizó varias adquisiciones de cadenas de supermercados locales o regionales en marcha, como la cadena santafesina El Quijote y la neuquina Topsy y su subsidiaria Bomba (2014). Se trata de ciudades donde la competencia es intermedia en cuanto a cantidad de jugadores.

La mencionada empresa nro 3 se declaró en nivel 3 en cuanto avance en modelo de negocio, pero por comparación podríamos asignarle el grado máximo. Cuenta con más de 700

empleados directos, 9 unidades de negocio y 16 plantas de producción. Su innovación trascendente es su modelo de “pool de siembra”, que demostró la posibilidad de búsqueda de eficiencia sistémica desacoplando la propiedad de la tierra de la actividad productiva. Al momento de comenzar esta investigación la empresa era propiedad 100% familiar. Al momento de terminarla confirmó la venta de un 70% a socios internacionales (Corporación Financiera Internacional, Universidad de Texas, Fondo soberano de jubilados de Holanda y accionistas privados de Singapur y China). Su CEO define con humor su rol de Director Ejecutivo (lo mantiene a pesar del cambio accionario) autotitulándose “peón de los jubilados de Holanda” o “facilitador de flujos de capital y conocimiento hacia mi organización”. El control interno está en transición de un sistema de vigilancia del cumplimiento de tareas a una nueva forma que otorga empoderamiento a través de dirección por objetivos. Sin embargo, el alto grado de libertad que tienen los socios y aliados estratégicos abre ventanas a conflicto de intereses. Ante ello el sistema LG como lo denominan ha implementado contrapesos como los comités de ética - micromanagement sofisticado - que funcionan como garantía de instancias de revisión de conflictos de intereses o faltas éticas graves. Tal es el caso de aliados-asociados que son a la vez proveedores de granos, proveedores de servicio (camiones), cliente (compra) y socio (cobra acopio con insumos y cereales). La alta complejidad de estas operaciones obliga a refinar el control de conflictos de intereses bajo la auditoría de una firma como Deloitte que exige transparencia en todo sentido.

El laboratorio nacional líder en especialidades medicinales (empresa nro. 12) tuvo una declaración de nivel 3 (75%) que podría haber sido mayor debido a su modelo de negocio extendido a escala global, además de diversificado. Sus especialidades medicinales suman más de 480 productos presentes en 55 países, con 11 plantas elaboradoras. A lo cual debemos sumarle una unidad de negocio para especialidades veterinarias, una línea de especialidades alimentarias para niños, 3 empresas de distribución, 2 empresas farmo-químicas (Argentina y México) y una empresa de seguros. Además de estas líneas de productos propios cuenta con alianzas estratégicas y más de 25 licencias con los principales laboratorios del mundo: Astra Zeneca, BoehringerIngelheim, Ferrer, Ferozsons, Fidria, GedeonRichter, IBSA, MSD, Novartis, Pfizer, Synthon, UCB y United Therapeutics entre otros.

En el otro extremo hubo dos empresas que manifestaron tener un modelo de negocio de nivel 1 (avance en modernidad 25%), virtualmente cerrado: un banco (empresa nro. 8) y una empresa de alimentos regionales (empresa nro. 10). El banco tiene al momento de escribir esta

investigación 72 años de vida. Nace en 1992 por la fusión de una casa de cambio fundada en 1944 y una compañía financiera en funcionamiento desde 1990 por absorción de otra compañía financiera. Su trato personalizado marca una cultura basada en una relación de confianza mutua con sus clientes. Tiene un alto grado de desarrollo de pago de pensiones y jubilaciones, por lo cual ha desarrollado un software de gestión tanto en cajeros como en la web para personas con discapacidades visuales. La familia fundadora está en la gestión diaria y el trato es muy personalizado a través de gente entrenada para puestos clave, pero con escasa digitalización de su plataforma de negocios.

Un párrafo aparte merece el modelo de negocio de la empresa líder nacional y global en golosinas (nro.14) la declaración de su CEO en nivel 3 (avance 75%) condice con su estrategia de empresa y modelo de crecimiento. Desde su origen el fundador de Arcor, padre del actual CEO (desde 1993) fue muy industrialista. Su obsesión era la integración vertical y compra de maquinaria más que construcción de marca (marketing). De esa forma buscaba obtener ventajas comparativas y competitivas a través de tener cautiva toda la cadena de valor: productiva (materias primas como azúcar, saborizantes y colorantes, envases flexibles y rígidos, maquinas envasadoras, etc.), comercial (distribuidores exclusivos con zonas cada vez más acotadas pero con línea de productos más amplia por las sucesivas compras de empresas líderes en chocolates, mermeladas y salsas y galletitas y la ampliación de líneas de producto, con lo cual la magnitud de ganancia se mantenía relativamente constante. Pero hay un momento en 1997 en que un importante fabricante de chocolates y golosinas de Chile pone en venta en 200 millones de dólares su negocio. El dilema era comprarla o invertir en expansión desde sus plantas en Argentina, Paraguay (1976), Uruguay (1979) y Brasil (1981). Su modelo de negocio basado en distribuidores directos exclusivos aseguran la llegada directa a 400.000 clientes en forma semanal. Esto es un activo estratégico fundamental en su estrategia de cobertura y servicio al cliente.

Tres corporaciones multinacionales tuvieron máximo nivel de avance: dos empresas de cosméticos y una de información para negocios (requiere necesariamente apertura a aliados y socios estratégicos). Argentina suele tener exceso de cortoplacismo, motivado por el entorno de alta volatilidad e inseguridades jurídicas. La otra empresa nacional alimentaria (nro.13) tiene dos unidades de negocio bien diferenciadas (graneles y productos industrializados denominada “marcas”) independizadas para una mayor diferenciación y libertad de gestión. El modelo de negocio de la empresa líder en calzado para niños sustenta su liderazgo en base a la venta directa

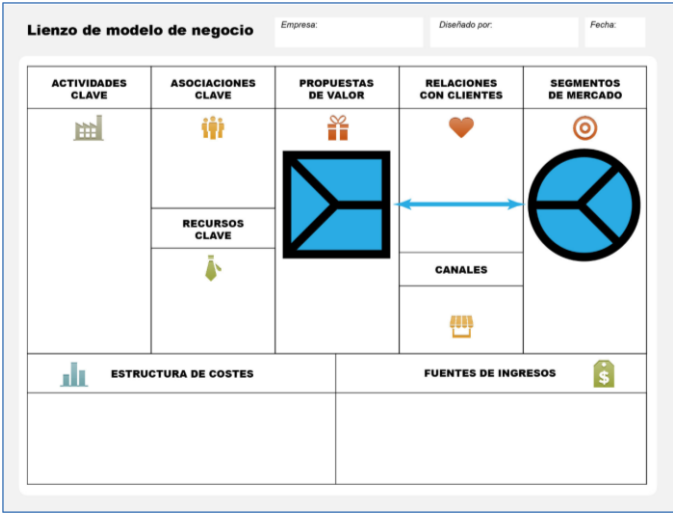
a los negocios más representativos de cada barrio y provincia del país, y en países limítrofes, como así también a través de la presencia directa en los principales shoppings del país. La disciplina de modelizar el negocio para descubrir y crear fuentes de incremento de valor no es todavía muy frecuente en las empresas y managers en forma sistemática (permanente) y sistémica (cubriendo todas las áreas de la empresa). En las empresas nacionales no es muy frecuente algún tipo de sociedad o franquicia o marca compartida (*cobranding*). Es más frecuente ver modelos de negocio cerrados. Hay resistencia cultural a compartir ganancias con socios estratégicos o compartir clientes con aliados estratégicos

Para una concreta comprensión del aporte de un modelo de negocio con foco en la innovación es relevante recordar en este capítulo dos modelos citados en el marco teórico de la investigación. Son ellos el Lienzo Estratégico y la Estrategia del Océano Azul. Para desarrollar y “mapear” los objetivos y roles de los actores principales de un modelo de negocio, así como fijar metas y prioridades, Osterwalder y Pigneur (2011) desarrollaron el denominado “Lienzo Estratégico” (*Business Model Canvas*) cuyo foco es detectar las fuentes de atracción o creación de valor combinando todos los grupos de interés con impacto en nuestra actividad: proveedores, consumidores, regulación y actividad estatal, medio ambiente, legislación específica, etc. Este modelo ubica en el centro la “Propuesta de valor” y se concentra en preguntar y responder para cada segmento de clientes cinco preguntas básicas: ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes? ¿Porqué nos compran a nosotros y no a otros? ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar? ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos? ¿Qué paquete de producto o servicio ofrecemos a cada segmento de mercado?

A continuación se analizan y completan ocho casilleros: 3 internos de la empresa (red de socios, recursos clave y actividades clave), 3 externos a la empresa (relación con los clientes, segmentos de clientes y cadena de distribución) y 2 relativos al área financiera (estructura de costos y flujos de ingresos). Este mapeo en nueve áreas de acción y control permite realizar el denominado *Diagnóstico FODA* (fortalezas y debilidades internas confrontadas con problemas y oportunidades externas) lo que lleva a determinar posibles cursos de acción (estrategias).

Cuadro 35

Lienzo estratégico - Osterwalder A y Pygneur Y (2011)



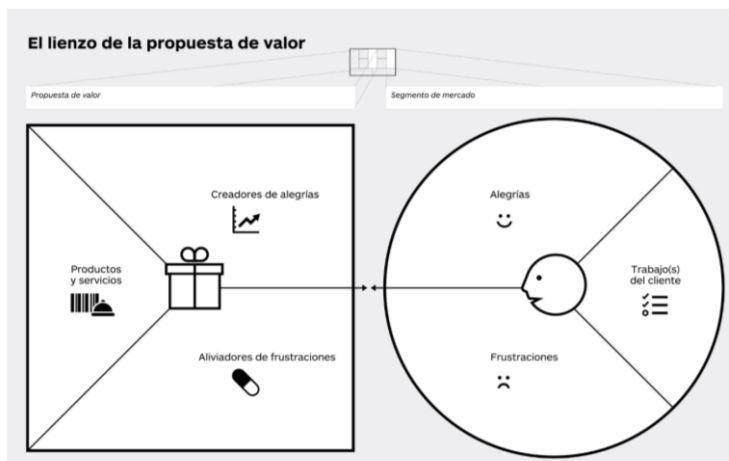
Fuente: www.leadersummaries.com/ver-resumen/disenando-la-propuesta-de-valor

Luego de efectuado este análisis de situación el modelo de lienzo estratégico (*canvas*) se analiza capilarmente, en cada segmento de mercado - atendido o por atender - cuales son los puntos de alegría (satisfacción) y puntos de dolor o frustraciones (insatisfacción), buscando en cada uno de ellos cuales son las posibles formas de aumentar la satisfacción y eliminar la insatisfacción.

Esta investigación de la experiencia de cliente (*customer experience*) o de usuario o consumidor es recomendable hacerla recorriendo tres dimensiones o campos de análisis: funcional (solucionar un problema), social (prestigio) y personal (emocional).

Cuadro 36

Lienzo de la propuesta de valor en blanco



Fuente : www.leadersummaries.com/ver-resumen/disenando-la-propuesta-de-valor

6.2.2. Gestión de la Sustentabilidad (impacto externo)

Entendemos por sustentabilidad el impacto externo en todos los grupos de interés que afectan a la organización y son afectados por su accionar. En términos generales podemos decir que es la responsabilidad y compromiso (más allá de las obligaciones legales) para con la sociedad y el medio ambiente. En lo social podemos citar empleados, comunidad, cargas impositivas comunitarias, relaciones con los sindicatos, etc.. En lo ambiental cuenta el impacto total en el medio ambiente, conciencia ecológica, huella de carbono, energía limpia, consumo de agua y recursos escasos, etc. En distintos grados, según la cultura y valores de la organización, fue mayoritaria la consideración de todos los grupos de interés (*stakeholders*) vinculados directa o indirectamente a la empresa y sus negocios, más allá del primer interés del accionista que sería el ganar dinero. El modelo de *empresas B* según Felber (2014) y Honeyman (2015) es adaptable y apto para empresas de todo tamaño, entendiendo que el impacto en la rentabilidad y sustentabilidad a mediano plazo es positivo.

El denominado Acuerdo de París (2015) con el objetivo de reducir en dos grados centígrados el calentamiento global significó una buena hoja de ruta, con más voluntarismo que acciones concretas por parte de los estados. Hay países que se han bajado del acuerdo que habían firmado como EE.UU que lo firmó bajo la administración Obama, fue rechazado bajo la

administración Trump (con la excusa de no querer pagar una factura per cápita superior a la de países que contaminan más como China que comenzó en 2016 a hacerse cargo cerrando cientos de plantas de alta contaminación) y luego firmó su reincorporación bajo la Presidencia de Joe Biden. La contaminación per cápita de China es inferior a la de EE.UU. pero en magnitud total es el mayor contaminante del planeta. La organización moderna tiene mucho poder social: para determinar productos y precios, localización de plantas y asignación de puestos de trabajo, para seleccionar proveedores, etc. Para lograr un difícil equilibrio recomienda Drucker no aceptar la imposición de responsabilidades que no le corresponden, y que son atribución ineludible del gobierno y poderes públicos. Para Porter y Kramer (2011) la creación de valor compartido (CVC) está en este camino virtuoso.

6.2.2.1. Impacto del EDCI en la interacción con los actores externos (Estado, Mercado, Sociedad Civil, Universidad)

El impacto social de una organización trata sobre lo que los múltiples grupos de interés (stakeholders) aportan y reciben como impacto positivo y negativo de sus actividades. Podemos decir que hay cuatro instituciones básicas, cada una de ellos con su actor principal:

- a) Estado (gobierno)*
- b) Mercado (empresa, sindicatos, consumidores, usuarios)*
- c) Sociedad civil (ciudadanos, ONG, etc)*
- d) Conocimiento (Universidad e Institutos de investigación públicos y privados)*

La investigación arrojó alta conciencia en las empresas acerca de la conveniencia de interacción de la empresa con gran cantidad de actores sociales, con leve brecha entre los grupos de empresas. El promedio general dio 3,1 (avance 78%) con baja dispersión entre nacionales (3,0) y multinacionales (3,2). Cuatro nacionales y cuatro extranjeras le dieron máxima valoración, marcando interés similar en ambos grupos de empresas.

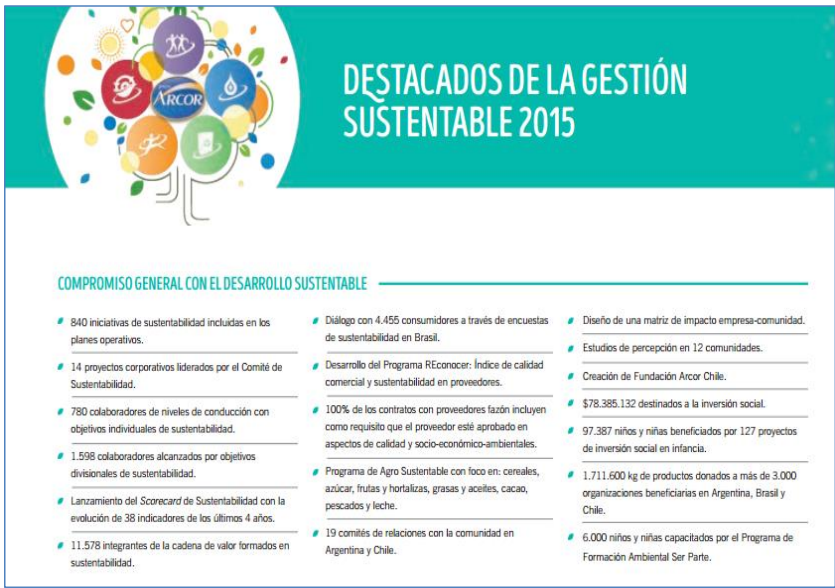
Para algunas empresas nacionales la interacción es obligada por el tipo de actividad (servicios públicos, construcción pública, seguridad, alimentos, medicamentos, etc.); sin embargo espontáneamente todos vieron la necesidad de hacerlo más allá de las obligaciones legales o normas de cumplimiento obligatorio. El equilibrio de intereses entre todos los actores es una tarea de todos, y si alguno de ellos permanece inactivo o se equivoca en sus actos, son

los demás quienes deben actuar para corregirlo o demandar que cumpla su rol. De las empresas investigadas son destacables por su calidad de presentación y contenido de actividades los reportes de sustentabilidad de las empresas nro.3, 13 y 14.

Para el CEO de la empresa nro.3 se trata de una actividad que demanda foco constante, similar a la del capital: “Si uno quiere ser competitivo y sustentable en los tiempos que corren, necesita acceder a los flujos de conocimiento y los flujos de capital. La empresa incorpora con esto una red de inversores ... con conocimientos y capital” (diario La Nación 18-11-16: 20). La empresa nro. 13 cuenta con un exhaustivo y sofisticado informe de sustentabilidad y GRI (2015:05) con detalle de iniciativas (840), proyectos liderados por el Comité de Sustentabilidad (14), gerentes y jefes con objetivos específicos de sustentabilidad (780) y tablero de control de sustentabilidad (*scorecard*) con 38 indicadores.

Cuadro 37

Arcor SA Destacados de la Gestión de Sustentabilidad 2015



Fuente: Arcor - Reporte de Sustentabilidad (2015:05)

Su articulación de la empresa con los diversos actores sociales ya ha sido explicitado en el capítulo Gestión del cambio e Innovación el Premio Anual a la Innovación. La empresa nro 12 cotiza en el mercado de valores y calificó el rol de actores sociales con nivel 4 de avance en modernidad. Cuenta con dos versiones de reporte de sustentabilidad (2016): una técnica para inversores (cotiza en el Mercado de Valores de Buenos Aires) y otra en formato muy amigable para ser entendido por cualquier grupo de interés publicado en su página web. Se destacan los siguientes temas de sustentabilidad para los distintos grupos de interés, con tres pilares: a. Salud y bienestar con el mejor perfil nutricional de los productos b. Desarrollo de personas y comunidad Gestión de talentos – RR.HH y c. Cuidado del medio ambiente (materias primas, recursos, residuos y transporte).

Su encuesta de clima (2015) reveló un nivel de satisfacción media: a. Clima (67%) b. Satisfacción (77%) c. Compromiso (79%). En cuanto a gestión del conocimiento, un total de 40.000 horas de capacitación sobre 4007 empleados da 10 horas per cápita anuales. En cuanto a atención al consumidor hubo 23.356 respuestas con un nivel de satisfacción del 91%. En su línea ética (2015) recibieron 16 contactos en el año. El valor distribuido (total \$ 20.230 millones) según los distintos grupos de interés tuvo los siguientes destinos (en millones y %): Costo Operativo \$16.811 (83%), Salarios \$2.301 (11%), Proveedores financieros \$274 (1,4%), Gobierno \$888 (5,2%) y Donaciones \$15 (0,1%)

La encuesta nacional realizada entre las 100 empresas líderes (ComunicaRSE 2015:25) incorporada como fuente secundaria de la investigación (capítulo 5.2.3) indica que en los casos de multinacionales la casa matriz suele tener un peso político determinante, y en ciertos casos hasta excluyente en la toma de decisiones locales. Esto avala su primer lugar con 100% de influencia. En un segundo orden de importancia están el sector social y las ONG's (88%), luego medios de comunicación (71%), mercados y clientes (60%) e inversores y accionistas (59%), la relación con el gobierno (47%) y organismos internacionales (41%). En cuanto a los grupos de interés (*stakeholders*) mencionados explícitamente en la carta firmada incluida en el Reporte de Sustentabilidad tuvo alto foco 3 cuestiones internas: Empleados y colaboradores (22%), Clientes y Consumidores (21%), Comunidad (18%), Proveedores (15%) y Organismos internacionales (12%). Tuvieron escasa ponderación los accionistas (5%), ONG's (3%), Medios de comunicación (2%), Gobierno (2%) y Sindicatos (1%). Es saludable que la mayoría manifiesta que el compromiso y convicción en este sentido es creciente, lo cual es ya reconocer su existencia.

La “Economía Relacional o del Don” (Zamagni 2013) plantea que hay un círculo virtuoso para las empresas que interactúan con los demás actores en forma intensa. Es el ser humano organizado a través de la sociedad civil y sus instituciones quien debe y puede poner al Estado y al Mercado a su servicio, sin quedar atrapado entre los desvíos de ambos: el egoísmo de los mercados y el autoritarismo de los gobiernos. La Sociedad Civil y la Universidad pueden y deben interactuar con la empresa, buscando áreas de mejora en forma constante. La empresa colabora en la construcción de sociedad, a través de lo que hace y lo que no hace. Para Drucker una sociedad que funciona debe cumplir dos requisitos: tener un propósito y que el poder sea legítimo, sin caer en relativismos (toda sociedad es buena mientras funcione) ni en absolutismos (lo que cuenta son las ideas y creencias básicas). “El poder ilegítimo inevitablemente corrompe, ya que sólo puede ser una fuerza pero nunca una autoridad”. (Drucker 2002 T III: 19). Es necesaria la coordinación adecuada de los 4 grandes actores y sus instituciones.

Un ejemplo virtuoso acerca del rol del manager y el empresario en la construcción de sociedad es lo acontecido con el denominado “Juramento de los MBA`s” (*MBA Oath*). En 2009 los alumnos próximos a graduarse en la Maestría de Negocios (MBA) de la Universidad de Harvard redactaron un juramento para firma voluntaria de todos los graduados de la Universidad. Su fuente de inspiración fue la crisis financiera previa en la que muchas notas periodísticas cuestionaban el valor ético y profesional de contar con estudios de posgrado de máximo nivel (MBA), sin garantizar seriedad ni conducta ética. El resultado fue que quinientos de los novecientos graduados juraron cumplir el “Harvard Oath” (junio 2009). Resultó un buen ejemplo de liderazgo moral. Inmediatamente otras universidades e instituciones comenzaron a recorrer este camino virtuoso. La causa original fue la estafa de más de usd 60.000 millones del financista Bernard Madoff, en la que hubo notables ejecutivos involucrados, y su causa disparadora fue un artículo publicado en la revista *Harvard Business Review* por Khurana y Nhoria (2008), cuyo objetivo era profesionalizar el *management*, llevándolo al estatus de una profesión con código ético explícito (como pueden ser el derecho o la medicina), del mismo modo que el juramento hipocrático del médico exige a éste salvar la vida humana por encima de todo. En colaboración con el Aspen Institute y el Foro Económico Mundial redactaron un texto que sirviese como juramento global de los MBA. Los alumnos del segundo curso del MBA de Harvard se sumaron a la causa y propusieron que ese movimiento comenzase en esa promoción, con un primer intento de involucrar a cien alumnos. El mensaje era inequívoco: “Deseamos que esto [el MBA Oath] a) marque la diferencia en las vidas de los estudiantes que

tomen el juramento; b) desafíe a otros compañeros para que trabajen con unos mayores estándares profesionales, hayan firmado o no el juramento; c) cree un debate público en la prensa sobre la profesionalización y la mejora del *management*". El juramento reconoce el impacto social, legal y ambiental de todas las decisiones que toma y asume por ello compromisos personales y empresariales. El objetivo de largo plazo del movimiento es "transformar el campo del *management* en una verdadera profesión, con graduados MBA's respetados por su integridad, profesionalismo y liderazgo" (www.mbaoath.org). En un par de meses el juramento contó con más de 1.000 firmantes, y un año después superaba los 1.800. En abril de 2016, el movimiento Juramento Profesional MBA's (*The Oath Project*) contaba con 40 universidades socias y más de 6.000 firmantes de América del Norte, Europa y Australia. En mayo de 2019 cuenta con mas de 100 universidades y más de 10.000 firmantes cuyos nombres y universidad está disponible en la página web ya mencionada.

6.2.2.2. Impacto del EDCI en la interacción con Clientes y Consumidores

En tiempos de posmodernidad se considera que el cliente y consumidor o usuario final de un producto o servicio es causa mas importante y la razón de ser de toda empresa u organización. Los accionistas lograran sus objetivos si cumplen en forma sostenible y sustentable la visión y misión de la empresa, El mapeo del viaje del cliente y el diseño de una "experiencia memorable" con control de los puntos de satisfacción (gain points) y puntos de insatisfacción es el mejor camino para asegurar el cumplimiento de este objetivo.

En la investigación realizada, el foco en el consumidor y el cliente" fue calificado como la variable de máxima importancia tanto para las empresas nacionales con valor 3,0 (avance 75%) como las extranjeras con calificación 3,7 (avance 93%), lo cual también hace obtenga la máxima prioridad general con 3,3 (83% de avance) hacia la máxima posmodernidad. La máxima calificación (4) la obtuvieron cuatro empresas nacionales y seis empresas extranjeras, todas ellas con alta participación de mercado y marcas posicionadas como líderes y referentes de su sector.

En este campo hubo consenso en que la construcción de marca - y de ser posible lograr ser la marca mencionada en primer término (*top of mind*)- es un factor importante y crítico para lograr un buen desempeño en el triple balance (económico, social y ambiental). Hay acuerdo en que contar con una cadena comercial de clientes fidelizados representa una ventaja competitiva

significativa. La creación de valor tiene en la cadena comercial una condición indispensable para el éxito. Otro factor importante es contar con buena reputación como empresa y como imagen de marca conocida y querida. Son activos intangibles absolutamente necesarios para consolidar liderazgo y contar con preferencia de los clientes y consumidores. En tiempos de amplias redes de comunicación digital, la buena reputación es tan crítica como el renombre de la marca. La mayoría de las empresas encuestadas hacen inversiones significativas tanto en la publicidad masiva (*consumer marketing*) como en el marketing de canales (*trade marketing*) para sostener su liderazgo o posición competitiva. Es este uno de los factores de tensión mas fuertes en la gestión de los productos de consumo masivo: ¿Cuánto del presupuesto comercial alocar en los canales comerciales (descuentos, bonificaciones, actividad conjunta, etc.) y cuánto en los medios masivos de comunicación (on-line y off-line)? El perfil competitivo de cada empresa es el que define la estrategia comercial en ambos planos.

El caso de mayor avance en cuanto a modernidad en relaciones con los clientes (avance 4 equivalente al 100%) es el grupo agroindustrial - empresa nro.3 - que cuenta con un entramado de relaciones que configura un verdadero ecosistema de relaciones horizontales y verticales. Define su CEO su función como “facilitador de flujos de información y conocimiento hacia mi organización” con centro del negocio en su cliente: el productor. Los campos arrendados cumplen una extraña doble función de fábrica y destino de las ventas, a su vez mercado de consumo de insumos y préstamos financieros. Un modelo de negocio de alta complejidad imposible de encuadrar con criterios propios del capitalismo del siglo XX. Mas bien se trata de un ecosistema de economía colaborativa y compartida, con aliados y socios estratégicos en diferentes escalas y niveles, con acuerdos preestablecidos que fijan límites éticos conocidos por todas las partes, y con mecanismos de resolución de conflictos éticos preestablecidos. Hasta el trueque está presente en todos los niveles (exportación, molinos harineros, fabricantes de pastas, etc) con una integración radial y redial en todos los sentidos posibles. Se logró vencer la resistencia al cambio y los prejuicios clásicos en el mundo agropecuario en base a demostración consistente de resultados más ventajosos que emprender en forma solitaria y un modelo de negocio en mejora continua (manifestación del CEO: “somos un avión que se está construyendo en el aire”). Uno de sus clientes - con más de 10 años de vinculación - manifestó haber pasado de la resistencia al modelo a la confianza, para transformarse en un socio productivo compartiendo agricultura, gerenciamiento, financiación, y ganancias o pérdidas.

La empresa nro. 7 de la muestra investigada, cadena de supermercados líder regional en Patagonia y ciudades importantes del país, pone al cliente en el centro exclusivo de su misión: “Nuestra Misión consiste en superar permanentemente las expectativas de nuestros clientes ofreciéndoles calidad, surtido, servicio y el mejor precio posible”, sin embargo al mencionar los seis principios clave para cumplir esa misión, en el primero menciona “honestidad y respeto con nuestros clientes” agregando luego al “..., personal, proveedores y accionistas”. En la política de calidad vuelve a ratificar la preferencia excluyente por asegurar seguridad e inocuidad para el cliente y consumidor. (www.laanonima.com.ar/institucional/mision/nuestra-mision)

La empresa nro.14 alcanzó el máximo nivel 4 / 4 (100%) en el relacionamiento con clientes y consumidores. Desde el origen la cercanía con los clientes está en su ADN. "Arcor es una empresa en la que, desde su origen, fue clave el área comercial. Cuando mi padre tuvo a los 18 años la idea de construir la empresa, tanto sus hermanos como los socios ya eran vendedores o representantes, entonces el origen comercial fue importante desde los inicios" (Pagani 2021). Está en contacto permanente con más de un millón de puntos de venta en Latinoamérica. El modelo de distribución original se basó en el de British American Tobacco, que complementaba los cigarrillos con la distribución de las pilas de Eveready y hojas de afeitar Gillette. La empresa aportó el complemento de las golosinas. Eran todos productos de alta rotación y necesarios para el comerciante, con un buen margen de ganancia". Su cercanía de los clientes es máxima ya que cuenta con una red de distribuidores exclusivos zonificados por área geográfica para atención intensiva de todos los comercios del área. Esta cercanía de los clientes actuales y potenciales se verifica a escala global: "Hay cuatro ferias en las que siempre participé y que me parecen relevantes: la ISM, que se desarrolla en Colonia, Alemania; Anuga Food Fair, en el mismo país; la Sial en París, y la feria Sweets & Snacks Expo, que se organiza en Chicago, y surgieron ferias regionales que tomaron un peso importante, como la feria de la alimentación en Dubai" (CEO 2021).

David Jackemont (2014), consultor senior de Mc Kinsey & Co., empresa líder global en consultoría, plantea que hay cuatro disciplinas que contribuyen a crear la cultura de focalizar en el cliente (cliente-céntrica):

1. Entregar valor eficientemente al cliente (conocer permanentemente lo que el cliente desea y necesita).

2. Permitir que la gente desarrolle todo su potencial (mecanismos de monitoreo de calidad de servicio al cliente y soporte para que todos los niveles lleguen a su máximo potencial con motivación)
3. Descubrir las mejores formas de trabajar (adaptándose permanentemente, con identificación clara de problemas y soluciones).
4. Conectando la estrategia, las metas y el propósito de la organización (Visión, Misión y Valores declarados y ejecutados con claridad diariamente, alineando las acciones con los objetivos organizacionales).

Estas cuatro disciplinas funcionan sistémicamente (afectan a toda la organización) y sinérgicamente (se realimentan y potencian entre sí).

Diagramar el viaje del cliente y el consumidor a lo largo del ciclo comercial completo (en sus etapas: preventa, venta y posventa) resulta crítico para garantizar la mayor satisfacción del cliente posible. En tiempos de ecosistema digital y omnicanalidad (los clientes pueden comprar cuando, donde y como quieren) hay múltiples momentos de verdad en cada una de esas etapas clave.

6.2.2.3. Impacto en la sustentabilidad social y ambiental

El impacto social y ambiental positivo o negativo está dejando de ser un requisito opcional como lo fue en el siglo XX para empezar a ser una condición para el éxito de una organización en el siglo XXI. Determina la sustentabilidad de una organización o empresa ya que los eventuales pasivos que se acumulen pueden determinar su éxito, viabilidad y hasta su misma supervivencia (ya sea por acumulación de multas o prohibiciones, como por pérdida de imagen o reputación pública). Asimismo hay gobiernos y operadores financieros o comerciales que tienen restricciones para comerciar o vincularse con quienes no cumplan normativas, regulaciones o códigos internacionales de cumplimiento no obligatorio (ej. Normas ISO)

El resultado promedio general en sustentabilidad fue muy alto. Promedio 3 (75% de avance), similar al avance en Gestión del Conocimiento y Gestión del Talento con escasa dispersión entre las empresas nacionales que alcanzaron 2,9 (avance 73%) - con tres casos en nivel máximo - y las multinacionales calificadas con 3,1 (avance 78%) con dos casos en nivel máximo.

Hay una amplia variedad en cuanto al “como lograrlo”. Algunas empresas lo hacen a través de acción social por fundaciones propias (caso Arcor, que lo tiene muy desarrollado). Otras como sponsors de organizaciones de la sociedad civil. Veamos ejemplos de iniciativas del panel de empresas investigadas:

- Organización Techint (Fundación Hermanos Agustín y Enrique Rocca): otorga becas de estudio a 500 jóvenes de la comunidad de sus plantas, otorga un Premio Anual a la Innovación Empresaria, con su Programa ProPyme capacita y forma a sus proveedores y clientes, etc.
- Arcor SA y su Fundación Arcor: cuenta con 840 iniciativas y 14 proyectos liderados por su Comité de Sustentabilidad, con un tablero de control (*scorecard*) de 38 indicadores. (Reporte de Sustentabilidad 2015)
- Molinos SA: auspicia permanentemente la ong “Banco de Alimentos” y estimula Programas de voluntariado del que participaron 351 colaboradores. (Reporte de sustentabilidad 2016)
- Laboratorios Bagó y Coca Cola de Argentina: Ambas empresas son sponsors permanentes de COAS, cooperadora que recibe aportes de donaciones y provee aparatología para hospitales públicos.
- Tabacal Agroindustria (2016): Adhiere a la iniciativa Foro Norte Sustentable, destinada a articular los sectores público - privado y ONG’s para la región. Integrado por 22 empresas adherentes del Pacto global y la ISO 26.000 con valores compartidos en sus acciones: transparencia, responsabilidad, compromiso y respeto recibió 2 premios por su bajo impacto ambiental (Amcham y Foro Ecuménico Social) y la generación de energía con sus desechos productivos.
- Saporiti SA (2015): Empresa líder en ingredientes para alimentos y bebidas sostiene a la ONG EMPUJAR Iniciativa Empresas Argentinas por Jóvenes Argentinos. El programa Empujar guía e impulsa a jóvenes de bajos recursos hacia la cultura del trabajo, brindándoles capacitaciones y herramientas que les permitan mejorar sus condiciones de empleabilidad o logro del primer empleo. La red de empresarios de la Organización Vistage Argentina cuenta con empresas que han adherido a este programa. Los participantes reciben en la sede de Saporiti capacitación para su desarrollo personal y entrenamiento en diversos temas técnicos como Logística, Calidad, Laboratorio y

Seguridad e Higiene. Los contenidos son dictados por las empresas fundadoras y colaboradoras del programa a través de voluntarios expertos en las distintas temáticas. Recibió Saporiti el premio anual 2015 como *empresa B* otorgado por la Revista Mercado.

- La Anónima (2018): cuenta con una agenda social permanente, que incluye acciones en mas de 8 comunidades locales en las que tiene sucursales, además de acciones institucionales con fundaciones y el portal-web “400 clases” para dar soporte escolar permanente. El principal foco es la cultura y la educación con programas específicos para mejora de contenidos y fomento de la lectura en escuelas y bibliotecas.

Las empresas nacionales, excepto las muy globalizadas, tienen baja intensidad de acciones sociales voluntarias pero son exigentes con el cumplimiento de la normativa vigente en materia social y medioambiental según sean las convicciones personales de su accionista principal. El foco en el impacto medioambiental y social quedó evidente en aquellas empresas cuyas industrias tienen un eventual alto poder de contaminación (efluentes, materias primas, emanaciones de gases, et.) o efecto en la salud de las personas (alimentos, medicamentos, bebidas, etc.) o sus procesos industriales tienen alto riesgo de episodio de contaminación involuntaria. La sustentabilidad mide el impacto externo de las acciones u omisiones de la empresa en la comunidad y medio ambiente en que se desempeña. En cuanto a acciones voluntarias en exceso de la normativa vigente se registraron múltiples iniciativas: la oferta de productos de mejor calidad nutricional (unidad de consumo inferior a 100 kcal), reducción de tenor de sodio o azúcar por debajo de la media de mercado, medición de la huella de carbono de cada unidad de producto (indicando en su envase este impacto ambiental), etc.

Resulta destacado el Reporte de Sustentabilidad del grupo agroindustrial nro.3 (2015), el séptimo reporte usando la metodología GRI (analizada en el punto 2.6.4 de este trabajo) en su versión 3, por lo cual está dentro de los mayores estándares internacionales en cuanto a indicadores y metas. Su visión del mundo y del cambio de paradigma está en línea con esta investigación. Rescatamos un párrafo del mensaje de su CEO: “Los emprendedores globales tenemos esta profunda y secreta misión: crear un sistema detrás de un propósito, transformar una sociedad del temor en una sociedad de la esperanza. “La sociedad de la esperanza” tiene una de sus bases en nuevos procesos industriales, más limpios, más integradores. Los puntos sobresalientes del reporte (2015) son: “Los vegetales son las nuevas fábricas de la revolución industrial verde” (2015: 1). En su identidad corporativa (visión, misión y valores) podemos ver

su modernidad: • Pasión por hacer. • Inteligencia para darnos cuenta. • Generosidad para compartir. Se pudo verificar alta consistencia y alineamiento entre la cultura y los logros obtenidos en el ejercicio 2013-2014. Puesto en números: 255 millones de dólares de facturación, 203 personas en relación de dependencia, 2.500 empresas proveedoras de bienes y servicios (insumos, siembras, cosechas, pulverizaciones, embolsado, extracción de bolsas, transportistas), 2.100 Productores /Clientes que comercializan con nosotros, 770.000 toneladas de granos originadas, 53.000 Hectáreas sembradas, 8 Plantas de Acopio estratégicamente dispuestas y 19 Oficinas Comerciales en las comunidades donde opera. (Balance IFRS al 30/06/2014: 11). El Directorio contempla los negocios teniendo como eje la sustentabilidad, el cumplimiento de la ley y el cumplimiento de expectativas de GDI críticos para la empresa. Algunos directores son también accionistas, lo que permite volcar consideraciones y preocupaciones de forma directa. Esto también genera límites claros entre el desempeño social-ambiental y la retribución de Directores, al ser los propios accionistas los que impulsan las estrategias de sustentabilidad. El tratamiento de asuntos ligados a la sustentabilidad está a cargo de uno de los doce Directores (2015:19). La empresa cuenta con cinco comités satélites al Directorio, que funcionan como estructuras expertas para la generación de información y retroalimentación al máximo órgano de gobierno (2015: 19) asegurando el control de cualquier desvío de los objetivos y metas establecidos. Son ellos: Comité de Nominaciones, Talentos y Remuneración, Comité de Finanzas y Gestión de Riesgos, Comité de Auditoria y Calidad, Comité de Gobierno Corporativo y Comité de Ética.

Al momento de escribir este capítulo (2016), la propiedad y el modelo de negocio del grupo tuvo un cambio sustancial, en total concordancia con la filosofía empresarial afirmada por su CEO en el Reporte de Sustentabilidad mencionado. El grupo cedió el control de la empresa (aproximadamente 70%) al fondo de inversión argentino-brasilero Victoria Capital Partners como cabeza de un grupo de inversión constituido también por la Corporación Financiera Internacional (brazo corporativo del Banco Mundial), el Banco de Desarrollo de Holanda (FMO) - especializado en emprendedorismo y de propiedad 51% público y 49% privado - y el fondo de inversión UTIMCO de la Universidad de Texas (especializado en agronegocios). La ampliación de capital se realizó para mejorar su estructura financiera y financiar el crecimiento, y puso en minoría a su accionista principal, quien seguirá siendo su Presidente. Se retiran todos los demás miembros de la familia excepto una hermana. Este es un buen ejemplo de integración al mundo globalizado, con apertura a socios y aliados estratégicos necesarios para consolidar el liderazgo con permanente gestión del cambio e innovación.

Cuadro 38
Los Grobo Agropecuaria – Política medioambiental

POLÍTICA DE MEDIOAMBIENTE
OBJETIVO GENERAL Producir en forma sustentable, conservando el medioambiente y haciendo un uso racional de los factores de producción.
OBJETIVO ESPECÍFICOS • Respetar y cumplir las normas ambientales vigentes, así como exigir su cumplimiento para todos los actores que participan en la red. • Gestionar las distintas actividades del Grupo Los Grobo, a través de la incorporación de mejores tecnologías y procesos de producción que apunten a la eco-eficiencia (maximizar la relación insumo/producto). • Medir los impactos de las distintas actividades, registrarlas y comunicarlas. • Generar conciencia tanto de colaboradores como de la sociedad en su conjunto, sobre la importancia no sólo en el cuidado del medioambiente sino de la responsabilidad de cada uno, e integrarla en la construcción de un modelo de gestión medioambiental, a través de distintas estrategias y planes.
RESULTADO ESPERADO • El cuidado del medioambiente proveerá a la comunidad ecosistemas sanos, con capacidad de resiliencia para mantener su productividad en el tiempo, beneficiando a generaciones presentes y futuras. • Relaciones constructivas de largo plazo con toda la sociedad en su conjunto. • La oportunidad de captar mercados e inversores interesados en empresas comprometidas, responsables y transparentes en relación con el medioambiente. • La posibilidad de acceder a negocios relacionados con emprendimientos de desarrollo de mecanismo limpio (bonos de carbono, etc.).

Fuente: Los Grobo - Reporte de Sustentabilidad (2015: 63)

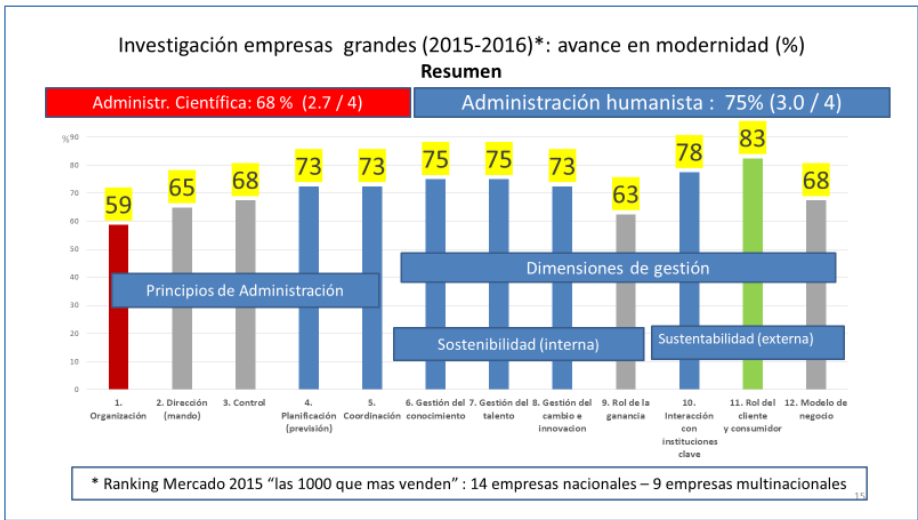
6.3. Resumen de la investigación en grandes empresas

La investigación en las empresas grandes dio como resultado un grado de avance promedio de la posmodernidad del 70% (2,8/4), siendo levemente menor en los Principios de Organización: 68% (2,7/4) y mayor en las dimensiones de gestión seleccionadas: 75% (3,0/4). Por bloques de empresas, el avance de la modernización en las empresas multinacionales es 78% (3,1/4), significativamente mayor que en las empresas nacionales que registraron un 68% (2,7/4). No obstante la diferencia significativa en el promedio general, ambos tipos de empresa coincidieron en la dimensión con mayor avance en modernidad : el foco en el rol del cliente y consumidor (más del 80%). Es notorio que la creación de valor percibido por clientes y consumidores es la principal condición de éxito en estos nuevos tiempos de posmodernidad en un ecosistema relacional que permite y estimula el diálogo permanente entre todos los grupos de interés (*stakeholders*).

6.3.1. Cuadro consolidado de la investigación en empresas grandes

Cuadro 39

Resultado general de la investigación en empresas grandes (28)



Fuente: Impacto del EDCI - Investigación propia – 23 empresas grandes (2015-2016)

6.3.2. Resignificación de los Principios de Administración y Dimensiones de Gestión

De acuerdo con la investigación realizada a través de encuestas a propietarios, CEO's o alto director corporativo, los tradicionales principios de administración de la "administración científica" siguen teniendo vigencia, pero han adquirido nuevas dimensiones o significados en concordancia con el cambio de paradigma imperante. Lo mismo sucede con cada una de las dimensiones de gestión del manager profesional posmoderno por actuar en un entorno de cambios disruptivos de escenarios y de tecnología, lo que exige el cambio y la innovación como acción permanente para sostener liderazgo sectorial y aún mínima competitividad y supervivencia. En términos prácticos podemos denominar "herramientas de gestión" a estas dimensiones que hemos operacionalizado en la investigación buscando determinar el grado de avance en modernidad en cada una de ellas

El siguiente cuadro no tiene rigor científico en cuanto a la profundización académica de cada nuevo significado, pero resulta de valor orientativo para recurrir a autores y profundizar cada tema ya avanzado el siglo XXI, actualizando conceptos y definiciones a los tiempos que corren.

En Anexo Nro. 5 podrán encontrar mayor detalle en cada caso, quedando siempre abierta la opción de buscar en cada variable o concepto los autores que mejor lo desarrollaron e investigaron.

Cuadro Nro.40

Resignificación de los principios de administración y dimensiones de gestión en el ecosistema EDCI (GLOSARIO)

Ecosistema del Conocimiento e Innovación (EDCI) en el siglo XXI		
Resignificación de Principios de Administración y Herramientas de Gestión		
Fernando Brom		
1. Principios de Administración del siglo XX		
Administración Científica (Taylor, Fayol)		
	Admin. Científica (s.XX)	Admin. Humanista (s.XXI)
1. Organización (estructura)	Piramidal -Verticalista Burocrática	Redial - Aplanada Pocos niveles (layers)
2. Dirección (mando)	Jerarquía : Mando - Obediencia Autonomía limitada	Liderazgo (influencia) Es mentor Dirección por Objetivos
3. Control	Vigilancia jerárquica Objetivos - Tareas - Metas	Empoderamiento del empleado Propósitos e Incentivos
4. Planificación (previsión)	Proyectiva del pasado (tendencias) al futuro	Prospectiva del futuro (discontinuo/disruptivo) al presente
5. Coordinación	Silos funcionales Intereses no compartidos	Equipos multifuncionales Ecosistema - Gestión por proyectos
2. Herramientas de Gestión		
Administración Humanista (Drucker, Zamagni, Hamel, Senge, Felber, Honeyman)		
	Admin. Científica (s.XX)	Admin. Humanista (s.XXI)
Sostenibilidad (autonomía de recursos)	Eficacia & Eficiencia (+ x -) La mejor "de" la sociedad	Crear valor La mejor "para" la sociedad
6. Gestión del conocimiento	Capacitación Adaptativa - Reactiva Atento a novedades	Gestión es buscar conocimiento (proactivo) Conocimiento = Investigación+Desarrollo+innovac.
7. Gestión del talento	Contrata recursos humanos a valor de mercado	Desarrolla capital humano motivado - con propósito
8. Gestión del cambio e Innovación	Espíritu de iniciativa Evolución - Adaptación - Copia	Mejora continua proactiva - crea valor Innovación Disruptiva (cambio de regla de juego)
9. Rol de la ganancia	Maximización (causa)	Optimización (consecuencia)
10. Modelo de negocio	Cerrado (limitado por fronteras) Integración vertical Conexión punto a punto Rentabilidad (accionistas)	Abierto (explora horizontes) - Socios y Aliados estratégicos - Plataf. Digital Triple beneficio PPP : utilidad-gente-planeta Beneficios (grupos de interés)
Sustentabilidad (Impacto social-ambiental)	Responsabilidad social limitada(RSE) Simplemente cumplir la ley	Pacto global (ONU) Reporte de sustentabilidad (GRI) - Triple balance: Económico-Social-Ambiental
11. Interacción con instituciones clave	Estado y Mercado Cumplir la ley	Estado, Mercado, Universidad y Socied.Civil Buena ciudadanía corporativa
12. Rol del cliente y consumidor	Atención de quejas y reclamos Cumplir la especificación y la ley	Derechos y Deberes crecientes Conocer y Exceder las expectativas
13. Impacto medioambiental	Cumplir la legislación Mínimo impacto posible	Economía limpia- Huella de carbono Mejora continua proactiva - crea valor

Fuente: elaboración propia en base a autores seleccionados. Cuadro validado por Stefano Zamagni (2017) Para mayor detalle del cambio ver Anexo al final de este trabajo

Capítulo 7 Resultados de la investigación en empresas Pyme

La categorización de empresas Pyme en Argentina se rige por la ley 27.264 / 2016 cuyas escalas de facturación actualizadas en Abril 2019 con un valor promedio del dólar norteamericano en 1usd: \$A 40 - promedio anual de los últimos tres años - para industria / comercio son respectivamente: Microempresa (550.000 / 600.000), Pequeña (3,9 / 3,5 millones), Mediana tramo I (24,5 / 29,75 millones) y Mediana tramo II (36,0 / 42,5 millones). Se tomó como muestra 320 empresas Pyme de múltiples sectores industriales y comerciales miembros de la organización Vistage Argentina y se obtuvo respuesta completa por parte del propietario o CEO en 82 casos (25% de efectividad) lo que configura una base exploratoria suficiente para inferir cuáles son los principales problemas y oportunidades que enfrentan ante el cambio de paradigma del EDCI, debiendo ampliarse la muestra a efectos de lograr representatividad estadística cuantitativa.

Por tratarse de estructuras mucho más pequeñas y de menor complejidad en cuanto a organigrama y toma de decisiones, el cuestionario empleado en las empresas grandes no resultaba operativo con empresas y empresarios Pyme. La máxima autoridad de la Pyme (ya sea propietario único, o accionista principal, o director ejecutivo) enfrenta diariamente dilemas de organización y gestión en los que los límites entre ellos no están claramente demarcados. Por otra parte los silos funcionales o burocracias clásicas de las grandes estructuras son reemplazados por problemas políticos o de personalidades (egos) que no permiten ver o diferenciar claramente las causas y consecuencias de los problemas y oportunidades. Por ello se resolvió cubrir las áreas de interés de esta investigación (organización y gestión) con una metodología combinada cuantitativa-cualitativa. El tramo cuantitativo se cubrió con seis preguntas - tres sobre organización y tres sobre gestión del cambio y la innovación - en cuanto aceptación del desafío del cambio y la innovación frente al nuevo paradigma del ecosistema EDCI.

A ello se sumó un análisis estratégico en dos pasos: 1. análisis FODA del cambio y la innovación con sus cuatro focos: interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Debilidades y Amenazas) 2. análisis de los “factores críticos de éxito” (FCE) o condicionantes críticos frente al desafío de la innovación.

El resultado general de la investigación en su etapa cuantitativa fue que están en un 54% de avance en modernidad con el cambio y la innovación que implementan para onerse a tono con las nuevas realidades del siglo XXI, siendo prácticamente coincidente para las tres preguntas sobre organización (54%) y las tres sobre gestión (55%).

La variable con mayor avance es la aplicación práctica de la innovación que calificó con un promedio del 62%, aplicada principalmente a productos, y luego a servicios, procesos o modelo de negocio bajo múltiples formas de logro en su origen (desarrollo propio, contratado, bajo licencia o simplemente copiada de un competidor local o del exterior).

En segundo puesto encontramos la preocupación por la innovación (61% de avance), que en muchos casos no se corresponde con ocupación real en ejecutarla, argumentando escasez de tiempo o problemas de agenda o falta de presupuesto como causas más frecuentes para no hacerla efectiva. Por otra parte la variable con menor avance es la falta de incentivos y/o apertura para innovar (46%), seguida muy de cerca por la falta de un proceso permanente de búsqueda de cambio e innovación (50%) y la baja participación de las ventas de productos con menos de 3 años de vida (51%), tomando un piso del 30% de participación de la venta como “piso” o mínimo para ser empresa innovadora de acuerdo estándares acordados internacionalmente.

Considerando los casos de empresas, el avance general más alto (98%) lo obtuvo la empresa nro. 6, líder en análisis biológicos humanos con múltiples sucursales en el área metropolitana, cuya organización y gestión evidenciaron compromiso absoluto con la investigación propia y de adopción de las mejores prácticas internacionales con mejora continua y con alta disposición al cambio y la innovación como forma eficiente de consolidar su liderazgo en la actividad. Todos los departamentos de la empresa están alineados con esta búsqueda de conocimiento, investigación e innovación. Su propietaria y directora general fue concluyente al calificarse: “todas esas actividades son lo que hacemos constantemente”. El segundo término correspondió a la empresa nro. 80, una consultora en cambio y desarrollo organizacional con el 95%, coherente en aplicar internamente su experiencia en innovación ágil para lograr diferenciación competitiva. Una alta inversión en tiempo y dinero se dedica a lograr este objetivo con alta velocidad, a pesar de que la mayor amenaza declarada es que “nos copian”. La exposición a la copia por parte de la competencia es uno de los grandes desafíos del liderazgo real; sin embargo dejar de innovar por ello sería la peor de las decisiones. El tercer

puesto lo obtuvo la empresa nro. 60 con un 92% de avance. Especializada en logística de comercio exterior su clave competitiva es una alta flexibilidad y servicio al cliente en pre y posventa con software de gestión moderno y certificación de normas de calidad ISO. Declaran alta innovación tanto en forma de organización como en forma de gestión. Son sus factores críticos de éxito “el apoyo permanente de los accionistas y directivos y una cultura empresarial que hace del cambio “una epidemia interna acompañándolo con sistemas que lo agilicen, talentos que lo implementen y clientes que lo paguen”. No obstante la hostilidad del entorno empresario argentino, con fuertes obstáculos sindicales y de gobierno y alta incertidumbre, sumado a que las multinacionales toman sus decisiones importantes en sus países originarios, la empresa hace de la alta flexibilidad una de sus mayores virtudes, con el respaldo de normas de calidad internacionales certificadas (ISO).

En el extremo opuesto encontramos empresas que no priorizan la innovación o no la registran como ventaja competitiva que valga la pena para invertir tiempo o dinero (no está en el radar mental de su dueño). Los casos mas representativos son las empresas nro. 35 (desarrollos inmobiliarios) con avance 20% y las empresas nro.19 y 79 (constructoras que ven su industria como un negocio “comoditizado” en el que no vale la pena innovar) con avances 25% y 32% respectivamente. En un punto intermedio están la que innovan reactivamente y se remiten simplemente a copiar lo que funciona. No les interesa el pionerismo y se ahorran la prueba y error del que tiene que hacerla hasta acertar con sus productos o servicios. La actitud reactiva manifestada es que simplemente copian las iniciativas de competidores locales, principalmente por no contar con recursos financieros, humanos o tiempo disponible para disponer en actividades de investigación, desarrollo e innovación que consideran más gasto que inversión. Es el caso de la empresa nro. 69 que brinda soluciones tecnológicas en un sector industrial de alta innovación, y su avance es del 20% pues se autodefine como Siemens dependiente (es su principal proveedor) y no dedica tiempo ni gente ni inversiones a la innovación, con lo cual su vulnerabilidad es muy alta pero se manifiesta satisfecho con la confianza mutua en su proveedor habitual.

7.1. Impacto del ecosistema EDCI en los principios de organización en empresas PyME

Acerca del impacto del EDCI en la organización o forma de administrar la innovación las tres preguntas a responder en una escala de 1 a 10 eran:

1. ¿Cuenta con un departamento permanente (de investigación, desarrollo o innovación, o cuenta con un equipo multidisciplinario, o realiza reuniones ad-hoc)?
2. ¿Aplica la innovación a Productos, Servicios, Procesos y/o Modelo de negocio?
3. ¿Cumple con la meta de alta innovación que propone lograr que más del 30% de la venta sea alcanzada con productos que tienen menos de 3 años de vida.

En todos los casos la calificación era de 1 a 10, correspondiendo 1 a actividad nula y conservadorismo y 10 a alta actividad y modernidad. Cada pregunta tenía cuatro rangos de agrupamiento de las alternativas, en línea con el cuestionario empleado con las empresas grandes. Y dentro del rango elegido podía poner la calificación que mejor representara su actividad en cambio e innovación para enfrentar los problemas y oportunidades del siglo XXI. Sobre la pregunta 1, ciertas industrias como los laboratorios de especialidades medicinales, aplicaciones digitales y/o software, o manufactura de productos electrónicos son altamente dependientes de la innovación y tuvieron calificación superior a ocho ya que en forma propia o tercerizada cuentan con un departamento de innovación y desarrollo.

El nivel más alto del grupo de preguntas sobre organización de la innovación lo alcanzó la aplicación de la innovación (61%). Si la abrimos en sus 4 alternativas, y considerando solamente lo que respondieron dando una calificación a cada una de las 4 alternativas de aplicación de la innovación (sólo 22 casos sobre los 82 que respondieron), la aplicación de innovación a productos lidera con el 62%, seguida de procesos (50%), servicios (49%) y por último aplicada al modelo de negocio (46%).

Cuadro 41

Impacto del EDCI en la Organización para la innovación de la PyME

1. Organización del cambio y la innovación	Calificación	Avance
	1 a 10	promedio
1.1 Proceso temporario o permanente		total (82)
Opción 4. Propio y permanente -Departamento I&D	9 a 10	
Opción 3. Cíclico según ciclo de vida de producto	7 a 9	
Opción 2. Temporario - Contratación de terceros-asesores	5 a 7	50%
Opción 1. Reactivo - Solo copia (adaptación al mercado)	4 ó menos	
1.2 Aplicación del cambio y la innovación a:		
*Productos-Servicios -Procesos-Modelo negocio		
Opción 4 Intensivo - en los 4 campos	9 a 10	
Opción 3 Alto en dos o tres campos	7 a 9	
Opción 2 Medio en dos o tres campos	5 a 7	62%
Opción 1 Bajo en uno o dos campos	5 o menos	
1.3 Portfolio de productos innovadores*		
Meta ideal: Mas del 30% menos de 3 años		
* innovador : nuevo + agregado de valor		
Opción 4 Muy innovador 30% o más de la venta	9 a 10	
Opción 3 Innovador 20-30% de la venta	7 a 9	
Opción 2 Medianamente innovador 10-20% de la vta.	5 a 6	51%
Opción 1 Poco innovador menos de 10% de la vta.	5 o menos	
Promedio principios de organización		54%

Fuente: Investigación propia (2015-2016) - 82 empresas miembros de Vistage Argentina

7.2. Impacto del ecosistema ECDI en las dimensiones de gestión de la innovación (PyME)

Con respecto a la gestión de la innovación, los recursos humanos, financieros y tecnológicos de una PyME son naturalmente más limitados que los de grandes empresas, las tres preguntas a responder con cuatro rangos de respuestas abarcando una escala de 1 a 10 eran:

- ¿Está preocupado por innovar? (puede ser en forma adaptativa, reactiva o proactiva).

5. ¿Cuenta con gente con actitud y aptitud para la innovación? (pueden ser empleados propios, servicios de terceros contratados o vía capacitación)
6. ¿Brinda incentivos económicos o no económicos que alienten y premien la innovación (sistema de premios económicos o de otro tipo, permanente o puntual, o algún tipo de incentivo para la innovación).

El promedio de las tres calificaciones en gestión del cambio e innovación dio 5,4 (avance 54%), en coincidencia con el promedio total del panel PyME. El más alto avance lo obtuvo la preocupación por innovar (pregunta 4) con un avance del 62%, pero en la parte de análisis cualitativo (Análisis FODA y Factores críticos de éxito) surgió que la rigidez de la organización y procesos, la escasez de tiempo, y la falta de capital – talento humano recursos y presupuesto terminan restringiendo y limitando la capacidad de innovar, excepto en aquellas industrias que por sus características son muy dependientes del cambio e innovación (ej. Software, especialidades medicinales, consultoría, etc.). La preocupación no implica necesariamente ocupación.

Por otra parte no contar con incentivos y apertura a la innovación obtuvo el menor avance (46%) por lo cual es evidente que la cultura y el clima interno no favorecen la gestión del cambio y la innovación por más preocupación que tenga su dueño o CEO en gestionarla.

Cuadro 42

Impacto del EDCI en las dimensiones de gestión de la innovación (PyME)

2. Gestión del cambio y la innovación	Calificación	
	(1-10)	
2.1 Preocupación por la innovación		
Opción 4 Muy alta	9 a 10	
Opción 3 Alta	7 a 9	
Opción 2 Media	5 a 7	61%
Opción 1 Baja	5 o menos	
2.2 Capital humano - RR.HH competente para innovar		
Opción 4 Talento-Capital humano propio	9 a 10	
Opción 3. RR.HH Tercerizados	7 a 9	
Opción 2. Consultores exclusivos	5 a 7	59%
Opción 1. Universidades-Centros investig. Publ/privados	5 o menos	
2.3 Incentivos - Apertura a la innovación		
Opción 4. Objetivos, metas y premios compartidos	9 a 10	
Opción 3. Equipos adhoc con metas y premios	7 a 9	
Opción 2. Incentivos económicos (premios puntuales)	5 a 7	
Opción 1. Incentivos no econ. (estudios - capacitación)	5 o menos	46%
Promedio herramientas de gestión		55%

Fuente: Investigación propia – PyMEs (2015-2016) -

En lo relativo a gestión de la innovación los mejores casos son las empresas que ocuparon la tercera y cuarta posición general. La tercera posición la ocuparon con el 92% de avance dos empresas: la nro. 65 consultora en viajes y eventos empresarios y la nro. 60 ya mencionada empresa consultora en logística de comercio exterior. Es necesario destacar una gran diferencia entre ambas porque la primera actúa en forma reactiva declarado que copia todas las iniciativas de cambio del mercado local e internacional, mientras que la segunda desarrolla software propio con alta flexibilidad, cumpliendo las normas ISO en atención al cliente con permanente creación de valor agregado para los clientes. La cuarta posición la ocuparon dos empresas: la nro. 43, empresa de informática y medios (83%) y la nro. 12 consultora en aplicaciones de software (77%). Esta última caracterizada por “apertura total al cambio sin más límites que la propia imaginación”. Muchas empresas que compiten en mercados commoditizados logran construir marca en base a diferenciación lograda con innovación

disruptiva permanente. En estos cuatro casos es evidente una alta agilidad y espíritu proactivo para generar cambio e innovación en forma permanente.

En el extremo opuesto la empresa nro. 51 especializada en soluciones informáticas. Se autocalificó con un avance del 33% manifestando no preocuparse por el cambio o la innovación como proceso permanente. Su estrategia es adaptarse a lo que el mercado solicita y ofrece. En posición similar - pero en un sector industrial de características opuestas- está la empresa nro. 79, una constructora (con avance 38%) que reconoce su industria como de alta commoditización y manifiesta “la industria no se destaca por la innovación” y “no cuento con recursos de tiempo y dinero para innovar”. Resulta inconsistente esta razón (que funciona como excusa autojustificada) luego de afirmar que su mayor fortaleza es “agregar valor para los clientes”. En el mismo nivel de “zona de confort” están las empresas nro.19 (construcciones en obras civiles y eléctricas industriales) y 35 (desarrollos inmobiliarios). Esta última manifestando no tener interés ni incentivos para ser innovadores. Ante esta actitud cómoda, de “zona de confort” es válida la reflexión de Arnoldo Hax, reconocido profesor y autor del Massachusetts Institute of Technology (MIT) quien afirmó durante el programa de Planeamiento Corporativo – Delta Model que cursé personalmente (2012) que “los commodities sólo existen en la mente de los ineptos”. Simplemente siguen el mandato de Drucker cuando afirmaba que el que no acepte innovar demuestra su incompetencia, dejando a esta en manos de la competencia.

7.3. Análisis estratégico (FODA y FCE) del cambio y la innovación en la Pyme

El trabajo de análisis estratégico denominado FODA implica para los dueños y/o directores ejecutivos (CEO) de empresas Pyme un ejercicio de pensamiento que exige gran capacidad autocrítica para lograr respuesta objetiva y profesional, ya que muchas de las funciones las ejerce la misma persona con obligación de ejercer distintos roles (accionista, director y funcionario ejecutivo en la misma persona). La encuesta general fue completada por el 25% de los encuestados (82/325), lo cual es un buen índice de respuesta, y permitió detectar cuales son los mayores obstáculos y oportunidades que enfrentan para organizar y gestionar el cambio y la innovación. Por tratarse de un cuestionario abierto y espontáneo, organizar y clasificar las respuestas es un ejercicio que requiere mucha objetividad. A continuación la síntesis de las respuestas en cada campo investigado: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, y Amenazas (FODA) y Factores críticos de éxito (FCE).

El análisis FODA resultó clarificador de la falta de coincidencia de opiniones. Los factores mencionados tuvieron alta dispersión en los cuatro cuadrantes lo cual evidencia dificultad en encarar el desafío del cambio y las resistencias naturales que este genera. La variable más mencionada en fortalezas fue el conocimiento del negocio incluyendo la experiencia y el liderazgo con un 8% de menciones. Luego le siguieron con la misma calificación la organización y el equipo creativo, y la calidad de productos. Esto revela que la actitud y acción de desaprender y reaprender como primer paso del cambio y la innovación va a requerir un esfuerzo adicional para vencer la resistencia al cambio.

Cuadro 43

Innovación en la Pyme – Fortalezas - factores más mencionados

FORTALEZAS	menciones	
Conocer el negocio - liderazgo-profesionalismo - experiencia	11	8%
Organización- Equipo creativo - multidisciplinario - foco en innovación	11	8%
Buena calidad de productos - diferenciados - portafolio sólido	11	8%
Flexibilidad - Adaptación - Velocidad de respuesta	10	7%
Capital humano - RRHH joven	9	6%
Fidelidad de clientes-Buena experiencia de cliente - Cercanía	8	6%
Marca posicionada - reconocida	7	5%
Tecnología de avanzada - propia o de proveedor	6	4%
Comprometidos - Motivación	5	3%
Lanzamiento nuevos productos - Diversificación - Venta cruzada	4	3%
Capacitación: propia o con consultores	4	3%
Capacidad financiera - Presupuesto para innovación	4	3%
Alta Calidad - Certificada Normas ISO	4	3%
Subtotal	94	67%
Total	140	100%

Fuente: Investigación propia – PyMEs (2015-2016)

En cuanto a las oportunidades hubo coincidencia con un 21%de menciones de necesidades del mercado con y clientes insatisfechos. El segundo factor son las deficiencias de los competidores con un 17%. Estos dos factores revelan una mayor posibilidad de contar con un buen diagnóstico para comenzar el camino de crear valor a través de la innovación

Cuadro 44

Innovación en la Pyme – Oportunidades – factores más mencionados

OPORTUNIDADES	menciones	
Mercado con necesidades - Clientes y segmentos no atendidos- subdesarrollados	15	21%
Competencia deficiente y desenfocada :con poca innovación	12	17%
Ampliar línea de productos- Aumentar participación de mercado	7	10%
Nuevos negocios - Diversificación - Nuevos canales (omnicanalidad)	5	7%
Reconocidos por innovación - Ampliar mercado por referidos	4	6%
Cambio tecnológico permanente - bajar costo	4	6%
Invertir en innovación - Nuevos proyectos	3	4%
Subtotal	50	71%
Total	72	100%

Fuente: Investigación propia – PyMEs (2015-2016)

Las debilidades más mencionadas fueron la cultura muy conservadora, con aversión al riesgo de lo desconocido (13%), que sumadas a la escasez de recursos humanos formados en la innovación y al tiempo que toma desarrollar esas capacidades (11%) totalizan un 24%. Las limitaciones económicas aparecen en tercer lugar (7%) junto con la falta de tiempo “por ser empresa chica” o estar su CEO compenetrado de la gestión diaria (6%). La escasez de recursos es así la principal debilidad declarada del empresario PyME.

Cuadro 45

Innovación en la PyME – Debilidades – factores más mencionados

DEBILIDADES	menciones	
Cultura conservadora - Resistencia a lo desconocido - Poca motivación:zona de confort	12	13%
RRHH escasos o poco formados para innovar- Toma tiempo desarrollar gente	11	11%
Falta de presupuesto - recursos económicos limitados	7	7%
Falta de tiempo - Somos "empresa chica" : compenetrados y ocupados en la gestión diaria	6	6%
Falta de innovación sistemática y sistémica -No equipos interdisciplinarios	5	5%
Estructura rígida - Poca delegación	4	4%
<u>Productos poco diferenciados - comoditizados-obsoletos-estandarizados</u>	4	4%
Subtotal	49	50%
Total	96	100%

Fuente: Investigación propia – PyMEs (2015-2016)

En el frente externo, las amenazas de las acciones de la competencia, ya sea copiando nuestro accionar o con iniciativas propias se registra la mayor cantidad de coincidencias con 17 menciones (42%). Es evidente que la innovación reactiva es el primer motor innovador de la PyME. Sería deseable que esté incorporada a la actividad de rutina y no en forma defensiva.

Cuadro 46

Innovación en la PyME – Amenazas – factores más mencionados

AMENAZAS	menciones	
Competencia muy activa- Quedar atrasado en innovacion-nos copia	17	41%
Costo país - Falta de reglas - Inflación - Inestabilidad- devaluaciones	5	12%
Competencia sin controles - desleal	2	5%
Mejor posicionamiento de la competencia - perder liderazgo	2	5%
Equipo de gente : poca gente o sin nivel adecuado	2	5%
Multinacionales poderosas	2	5%
Apertura importadora	2	5%
Mercado maduro-desarrollado	2	5%
Subtotal	34	83%
Total	41	100%

Fuente: Investigación propia – PyMEs (2015-2016)

Factores críticos de éxito

Los factores críticos de éxito (FCE) son aquellas condiciones que determinan alta probabilidad de tener éxito con las estrategias seleccionadas. No tuvieron alta concentración en alguna mención alternándose temas de organización y gestión sin una divisoria clara entre ambas cuestiones. El primer y tercer factor son relativos a lo organizacional y suman 23% de las menciones: organización y procesos (13%) y cambio cultural e incentivos (9%). El factor tiempo y dedicación al cambio (9%) tuvo el segundo puesto en menciones.

En la empresa PyME el propietario (accionista) y el Director (gerente) pueden confundir sus roles cuando son la misma persona. Cuando no lo son, confrontan sus visiones si la profesionalización de la dirección es media o baja. Esto se agrava si hubiera guerra de egos o personalidades complejas en el medio. La gestión del cambio y la innovación es un desafío que requiere mucha capacitación (saber), formación (ser) y entrenamiento (actuar) para ser enfrentada con alta probabilidad de éxito, esto es con la menor cantidad de fallas y la mayor cantidad de aprendizaje posible. La innovación incluye la prueba y error, siendo clave que el error dure poco y deje aprendizaje. El coaching personal y organizacional son el camino recomendable para salir de este círculo vicioso que termina autojustificándose.

Cuadro 47

Innovación en la PyME – Factores críticos de éxito - Argentina (2015-2017)

Innovación en la PyME			
Orden	Factores críticos de éxito	menciones	%
1	Organización-Rediseño procesos-Herramientas de innovación	12	13%
2	Tiempo - Dedicación de personas involucradas en la innovación	9	10%
3	Cambio cultural - cultura conservadora - sin incentivos	8	9%
4	Presupuesto - asignar recursos para la innovación	7	8%
5	Capital humano - Recursos humanos idóneos -motivados	6	7%
6	Compromiso - equipo - pasión – inspiración	5	6%
7	Equipos - Armar equipos de trabajo - con autonomía (empoderados)	4	4%
8	Cambiar paradigmas - Investigar novedades	4	4%
9	Transformación digital - Contar con seguridad informática	3	3%
10	<u>Capacitación - permanente para la innovación</u>	<u>3</u>	<u>3%</u>
Subtotal		61	69%
Total menciones		89	100%

Fuente: Investigación propia – Taller de Autodiagnóstico en Cambio e Innovación PyME (2015-2017)

Las tres primeras cuestiones mencionadas como condición del éxito para vencer la resistencia al cambio y la innovación totalizan 32% y se pueden agrupar dentro del campo cultural -estructural: la forma de organización y procesos internos, la gestión y disponibilidad del tiempo y la cultura conservadora. Es evidente que la cultura empresaria juega un rol crítico en la decisión de cambiar de paradigma en el ecosistema EDCI. En cuarto lugar figura el factor económico (presupuesto de innovación) con el 8% y en quinto lugar contar con capital humano adecuado con el 7%. Los recursos financieros (inversiones requeridas) y recursos humanos (talento) son el paso siguiente a definir el interés en afrontar el desafío del cambio y la innovación. A continuación vuelven a aparecer factores culturales tanto individuales como colectivos. Resulta significativa la escasa relevancia asignada a la capacitación permanente (3%). Es muy difícil emprender el desafío sin la adecuada motivación, capacitación y formación.

Focos de aplicación de la innovación

En cuanto a los focos de aplicación de la innovación respondieron solamente 22 empresarios de los 82 que respondieron a la encuesta (el 27%). Producto (62%) fue la respuesta más mencionada y procesos (50%) quedó en segundo lugar. Servicios (49%) y modelo de negocio (46%) para el tercer y cuarto lugar. Esto resulta confirmado cuando vemos en el FODA la importancia asignada a la calidad de productos y servicios. Cabe mencionar que el ecosistema del siglo XXI brinda en todos los campos grandes posibilidades de conectividad, asociación, alianza estratégica, franquicia, uso de patentes, etc. a escala global sin otros límites que las barreras culturales, mentales, legales, etc. que se interponen a una escala de negocios global. NO aprovecharlo significa desperdiciar enormes posibilidades de ser competitivo a escala global. La variable con mayor avance resultó la aplicación práctica de innovación a productos (62%), lo cual resulta la parte mas tangible de la innovación, y se obtiene ya sea por desarrollo propio (en la PyME lo menos frecuente) como por desarrollo de un proveedor o socio o aliado estratégico o simple copia de un competidor. En este último caso no será el pionero pero copiará en tiempo relativamente breve la novedad del mercado local o internacional. Esta flexibilidad y respuesta rápida recibió alta votación en las condiciones de fortaleza empresarial.

Cuadro 48
Aplicaciones de la innovación en la PyME – Argentina FOCOS

Encuesta PyME	Aplicación de la innovación		Avance
Total: 82	22 respuestas completas	#1 Producto	62%
	27% de los encuestados	#2 Procesos	50%
		#3 Servicios	49%
		#4 Modelo Negocio	46%
		PROMEDIO (22)	52%

Fuente: Elaboración propia en base a investigación en 84 empresas Pyme (2015-2016)

El cuadro general de la investigación en empresas PyME muestra prácticamente el mismo grado de avance tanto en Principios de Organización (54%) como en Dimensiones de Gestión (55%), pero en cuanto a la variable con mayor avance la obtiene la aplicación de la innovación, que en muchos casos se hace no por desarrollo propio sino simplemente por desarrollo de sus proveedores o copia de un competidor

Investigación de la gestión del cambio y la innovación en la Pyme: RESUMEN

Cuadro 49

Impacto del EDCI en organización y gestión – Resumen PyME (2015-2016)

Investigación PyME's (2015-2016)									
320 encuestados (CEO-Dueño) - 82 respuestas completas (25%)									
Fernando Brom - Investigación en empresas del sistema Vistage Argentina (empresarios con preocupación explícita por mejora continua)									

Capítulo 8 Discusión de resultados

8.1 Desafíos de la Administración en el siglo XXI

En la investigación realizada en empresas grandes, la gestión del talento tuvo un grado de avance del 90% en las multinacionales (3,6 sobre 4) mientras que en las nacionales se nota mayor retraso (65% equivalente a 2,6 / 4). En las PyME los cuatro primeros factores de éxito son de total responsabilidad del propietario y/o director/gerente general quienes tienen todo el poder para programar tareas y tiempos, así como fijar metas y presupuestos, y determinar la organización y cultura de su empresa. Combinando y sumando las primeras cuatro declaraciones (falta de tiempo -agenda – cultura – organización – procesos – apoyo de la dirección – presupuesto), podemos inferir que todas se suman y potencian como excusa para autojustificar la falta de vocación de cambio tanto en organización como en gestión ante un nuevo paradigma que está cambiando las reglas de juego de los negocios y economía nacional y global. Rescatemos algunas verbalizaciones para conceptualizar la cuestión. *“Se debe conseguir el apoyo de los accionistas y directores, comunicar las ideas de cambio e innovación para que se transformen en epidemia dentro de la empresa, y luego acompañar los cambios con sistemas, gente para implementarlos y clientes que los paguen”* (CEO de la empresa nro. 60 dedicada a logística en comercio exterior 08-07-15). Esta empresa logró un alto puntaje (92% de avance). Su CEO, segunda generación (54 años) y accionista mayoritario de una empresa que el profesionalizó en un alto nivel, fue descrito por el coordinador-chairman de su grupo Vistage como *“es un referente dentro de su grupo Vistage, ávido lector y buscador de mejora continua, de buen carácter, abierto y de buen juicio. Es solidario y empático”*. Queda claro que la personalidad del dueño se ha transmitido a la cultura de la empresa. Su última afirmación acerca de conseguir *“clientes que lo paguen”* es el foco de la cuestión: los clientes aceptan y pagan con gusto el mayor valor percibido. La clave es el valor, el precio es secundario cuando el valor es grande. El valor viene dado por los productos, servicios, procesos o modelo de negocio. La clave es que el valor se paga con gusto cuando el precio es inferior al “valor percibido”.

En la línea opuesta está el CEO de la empresa nro. 77 dedicada al supermercado con calificación en avance 80%, pero con una visión de víctima del sistema más que de protagonista del cambio: *“Ser PyME es una debilidad. Debería liberarse el ingreso de tecnología, disminuir las regulaciones y burocracias gubernamentales y mejorar la estabilidad económica y social”* (04-03-2015). El cambio y la innovación son una tarea posible en todos los ámbitos de la vida,

simplemente adquiriendo conocimientos y aplicándolos a resolver problemas o aprovechar oportunidades. El cambio de paradigma del EDCI es profundo y toma tiempo y dinero (consultoría, capacitación, formación, entrenamiento, inteligencia estratégica), pero sus resultados son tan seguros como la inversión que requieren. La cuestión no es si cambiar o no, sino cuánto y en qué actividades programarlas.

- En la gestión comercial el cambio profundo es pasar de una visión transaccional (comprar-vender al precio que fija el mercado), a un enfoque relacional, buscando el desarrollo de nuevas soluciones e innovaciones en la “construcción de valor” hacia los clientes, consumidores, y sociedad. En nuestra investigación el relacionamiento con el cliente y el consumidor obtuvo el máximo nivel de avance de todas las variables tanto en las multinacionales (93%) como en las nacionales (75%) con puntaje similar a la interacción con actores sociales. Ejemplos de estas nuevas realidades: la gestión de comunidades en la red digital (*community management*); las páginas web transaccionales sobre dispositivos móviles que permiten vender todo el tiempo - en todo lugar – de cualquier manera (*everytime, everywhere, everyway*); las ventas en múltiples canales simultáneos (*omnichannel*); los productos co-creados ó co-diseñados (*co-creation*) por sus compradores, el modelo de franquicias que ha tenido un desarrollo enorme en todo el mundo y en industrias tan comoditizadas como cafeterías, sandwicherías, vestimenta informal o de alta gama, etc.
- En la gestión de logística y producción: la sociedad del conocimiento y la innovación sobre plataforma digital en un mundo globalizado ofrece posibilidades ilimitadas de modelos de negocio combinando proveedores de materias primas, partes, productos semiterminados o terminados a escala global. La denominada “internet de las Cosas” (*internet of things*) permite acceder a información, transacción y operación en tiempo real sin límites de distancia ni barreras de horarios. En nuestra investigación esta nueva realidad se ve reflejada en las variables Innovación y Modelo de Negocio que obtuvieron un alto avance en las multinacionales (80% y 78% respectivamente) mientras que fue bajo en las nacionales (68% y 60% respectivamente). En las PyME la apertura a abrir el modelo de negocio - buscando aliados o socios estratégicos - no tuvo una alta mención (fue la más baja en cuanto a focos de la innovación).

- En la gestión financiera la plataforma internet y los avances en la *securitización* de las operaciones permiten realizar on-line prácticamente todas las operaciones posibles, brindando múltiples beneficios para todas las partes involucradas. Las transacciones electrónicas superan anualmente los 500.000 millones de dólares (2018) y hay países que las hacen obligatorias a partir de ciertos montos: Italia y Francia más de 1.000 euros y España más de 2.000 euros. Hay organismos internacionales que promueven la supresión parcial o total del dinero físico (billetes y monedas). En la avanzada de estos desafíos, Dinamarca (2015) ha legislado que desde el año 2030 dejará de tener papel moneda, evitando así su alto costo de impresión, además de tener los beneficios de combatir la economía informal (mayor transparencia), prevención de asaltos (seguridad), colaboración para erradicar el trabajo informal y hasta un beneficio en salubridad: prevenir la contaminación de enfermedades ya que los billetes suelen ser portadores de más de cientos de bacterias. Como avanzada, desde el 1 de enero de 2016 los comercios podrán rechazar las transacciones en efectivo. Suecia, país donde se lanzó el primer papel moneda en 1661, está en un camino similar. En ambos países más del 80% de las transacciones ya se realizan en forma electrónica.
- En la gestión de la tecnología cabe destacar que no hay fronteras a la vista, sólo horizontes móviles. Dos grandes revoluciones están en marcha: la denominada “internet de las cosas” (*internet of things*) que permite la conectividad 24 horas – todo el mundo de todos los órdenes de la vida personal y profesional; y la “Inteligencia Artificial” con máquinas que buscan igualar y superar la capacidad de creatividad y razonamiento humano a costos cada vez más bajos, en algunos casos insignificantes. Los nuevos desafíos del EDCI representan a la vez problemas y oportunidades en un escenario económico y de negocios con alta complejidad e incertidumbre y tres notorios cambios de paradigmas: 1. La aceleración del proceso de Globalización facilitado por la plataforma internet (que ha transformado el mundo en un ecosistema digital) y la “glocalización” (adaptación de lo global al entorno local) 2. La Era del Conocimiento y la Innovación, como nuevos factores de producción y condicionantes del éxito en múltiples actividades del ser humano, incluidos los negocios y las empresas. 3. La Gestión de negocios con doble foco en la Sostenibilidad (autonomía de

recursos) y Sustentabilidad (impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente). Revisaremos ahora estas nuevas realidades discutiendo los hallazgos de la investigación, agregando en cada caso el marco ético de cada cuestión a la luz de autores ya nombrados.

8.1.1 Desafío I: Globalización y “glocalización”

Roland Robertson (2003), sociólogo profesor de la Universidad de Aberdeen (Escocia) es reconocido como el primer autor acerca de la globalización como tema central en tres libros. Su visión es que la globalización (G) es un largo proceso histórico multidimensional y poli-etéptico. Su enfoque es funcionalista, entendiendo que la globalización es anterior a la era moderna. Robertson sitúa tres etapas o fases generales:

- 1) Etapa Germinal (1400-1750): Los mercados locales (feudos) son socavados por los Estados - Nación europeos (monarcas poderosos).
- 2) Etapa del despegue (1875-1925) El mundo comienza a ser “un todo” político, económico, comercial y social. Comienza a globalizarse y se “relativiza” la posición individual
- 3) Etapa de la incertidumbre (etapa actual).

Robertson (2003) sostiene que se han erosionado todas las barreras que obstruían la globalización con cuatro características básicas: a) Individualización: hacia una concepción de ciudadano del mundo, desde su definición como miembro de una comunidad concreta y cerrada pero conectada con las demás. b) Socialización: crecientemente los estados forman parte del sistema internacional de estados y por tanto deben tomar como referencia los derechos humanos globales. c) Internacionalización: los estados deben ceder parte de su soberanía al participar de foros, organismos, etc. en los cuales se asumen compromisos supranacionales. d) Humanización: existen derechos humanos individuales inalienables y de vigencia universal por encima de cualquier otra consideración.

“Glocalización”: adaptando lo global a lo local

La globalización es un proceso que atraviesa longitudinal y transversalmente las ideologías. Por ello es importante explorar su impacto y potenciar sus efectos positivos, así

como minimizar sus consecuencias negativas. Estamos en un mundo caracterizado por una evolución del conocimiento a paso tan acelerado que podemos denominarla como “revolución del conocimiento” tanto por la cantidad de invenciones y descubrimientos, como por la velocidad de circulación y accesibilidad de esa información. Otros la llaman la “era de la información”: la globalización más tangible y sensible es la de la información. Lo global y lo local son dos caras de una misma moneda. Andreas Huyssen (2006) plantea en términos muy claros el modo de convivencia interactiva de dos vías (ida y vuelta) que se da entre lo global y lo local: “Es claro que lo global siempre será modulado por lo local en temas culturales...Es fácil acordar que no puede existir una cultura global separada de las tradiciones locales. Tampoco puede existir una cultura puramente local aislada de los efectos de lo global”. “Glocal” es un neologismo que sintetiza ambos conceptos (lo global más lo local) significando un “pensamiento global con acción local”, o sea la adaptación de lo global o extranjero a las reglas, cultura, costumbres y leyes locales. Es éste un concepto que aplica tanto a lo económico (adaptación de un producto a la demanda local) como a lo cultural (adaptación del arte o la técnica a las costumbres locales). El origen del neologismo *glocal* lo encontramos informalmente en el mundo de negocios japonés en el término *dochaku* que significa “el que vive en su propia tierra”. En 1989 fue usado públicamente por primera vez por Manfred Lange en ocasión de la preparación de la conferencia sobre el “Cambio Global” en la Cancillería alemana en Bonn.

Hay aceleradores de este proceso desde fines del siglo XX. Thomas Friedman (2005), columnista de asuntos exteriores del periódico *The New York Times*, analizó el proceso de globalización enumerando 10 factores que han *aplanado o nivelado* el terreno de juego: 1) Colapso del Muro de Berlín (11-9-89) fue el punto de inicio de nivelación del campo de juego en lo político y económico 2) *Netscape* (8-9-95) Netscape y la web ampliaron la audiencia de internet masificando y democratizando el acceso a internet. 3) Flujo de trabajo y conexión entre máquinas (*networking software*) 4). Fuentes de comunicación abiertas (comunidades cibernéticas) 5) Tercerización (*outsourcing*): La fabricación de partes o armado de componentes o prestación de servicios globalizados 6) Fabricación en otros países-continentes (*Offshoring*) 7) Cadenas de abastecimiento (*Supply chain*): La tecnología permite armar cadenas de valor en fabricación, distribución, ventas y envíos a todo el mundo (*value chain*). 8) Compañías que realizan simultáneamente dos o más servicios para un mismo cliente (*insourcing*) 9) Acceso a información a bajo costo (*in-forming*) 10) El equipamiento personal digital actual (telefonía celular, mensajes de texto, etc.) que permite comunicación global mundial instantánea

(connectivity). Estos factores están presentes en forma significativa en las empresas investigadas en las cuales el comercio exterior supera el 10% de sus negocios totales.

La globalización en las empresas investigadas

Puede corroborarse que con respecto a la globalización el cambio de paradigma y las estrategias exportadoras están alineadas con las recomendaciones de los autores sobre la materia. Las empresas argentinas investigadas se internacionalizan y globalizan en cuanto hay pautas claras que permitan ganar mercados con rentabilidad. A contrario sensu no debería ser tomada como estrategia exportadora o globalizadora la exportación oportunista de saldos no vendidos en el mercado interno. En nuestra investigación encontramos que la globalización no es para las empresas grandes una opción sino una necesidad, tanto en lo que hace a comercio exterior (importaciones y exportaciones), como transferencias de tecnología, capacitación de capital humano y talentos clave, búsqueda de inversores o socios o aliados estratégicos, imitación de mejores prácticas, etc. Sin embargo, la ausencia de políticas de Estado estables, claras y con seguridad jurídica han ocasionado una permanente alteración de las pautas de apertura o cierre de la economía y los negocios. Cíclicamente ha habido cambios estructurales de las reglas de juego, saltando de la apertura irrestricta de la década de los 70's y 90's al cierre del comercio exterior y controles de tipo de cambio de los 80's y 2000's. Estas coyunturas fuerzan a los empresarios a cambiar sus estrategias de largo plazo por tácticas de supervivencia de corto plazo con cada cambio de gobierno o de políticas. Dentro del panel de empresas grandes investigadas las empresas las empresas nro 2 y 13 son casos de liderazgo global logrado a través de compra de empresas en el exterior, así como la adaptación de sus productos a las preferencias de los consumidores locales (golosinas) o las necesidades de los usuarios en las condiciones geográficas y climáticas de las perforaciones petroleras y gasíferas del exterior (tubos de acero para todo tipo de uso). El laboratorio de especialidades medicinales nacional (empresa 12) es un caso de referente regional a través de la adaptación de sus productos a las condiciones de la población latinoamericana. Presente en más de 50 países con 11 plantas productivas en el mundo, 85 patentes obtenidas en 15 países por investigaciones y desarrollo propios y más de 480 productos que cubren 46 líneas terapéuticas. Su liderazgo regional ha sido logrado a través de un sólido compromiso con la investigación y desarrollo a la altura de las más altas exigencias y parámetros internacionales.

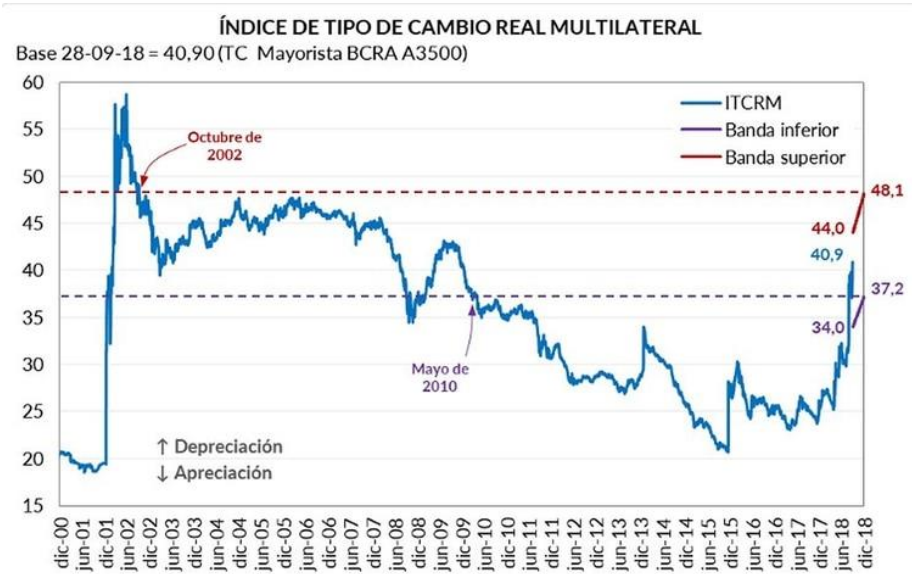
La empresa nro .13 cuenta con plantas en Brasil, Chile y Mexico, y tiene alto foco en la globalización. Define su mercado como el mundo. Sus ventas totales del grupo fueron 27.500 millones en el año 2015 (aproximadamente usd \$ 3.000 millones) de los cuales 75% fueron en Argentina y 25% en el exterior), Su foco en la globalización es explícito en su memoria y balance 2015: “El Grupo fomenta el desarrollo y la expansión internacional de los negocios de consumo masivo como estrategia de crecimiento, una política establecida y sostenida durante años que posibilitó su expansión en los mercados internacionales de consumo masivo y el posicionamiento como el grupo argentino con la mayor cantidad de mercados abiertos en todo el mundo, gracias a la globalización de sus negocios y al desarrollo de acuerdos de asociación estratégica”. No es casualidad que mientras se realizaba esta investigación, la empresa realizó un alianza estratégica para desarrollar y lanzar al mercado productos nutraceuticos - alimentos cuyas características nutricionales y funcionales proporcionan beneficios y contribuyen a mejorar la salud y reducir el riesgo de padecer enfermedades - en formato de caramelos y barras de cereales bajo la marca “Simple”

La empresa nro. 2, empresa del grupo líder global en insumos petroleros (con plantas asociadas en Brasil, Venezuela, Mexico, Guyana, EE.UU, Canadá, Arabia y China) cuenta con ventas por 7.500 millones de dólares y empleo de 21.400 personas en el año 2015. Otras empresas locales han buscado liderazgo internacional pero limitado a escala regional. En los casos que la inserción internacional se limita a exportar saldos de capacidad ociosa o por aprovechamiento oportunista de coyunturas de mercado no se puede hablar de estrategia de globalización propiamente dicha. Los empresarios encuestados manifestaron que en la medida que las señales del gobierno nacional sean más claras y sostenidas en el tiempo y con sesgo pro-exportación, sus estrategias serán más proactivas en cuanto a su globalización. La exportación de saldos de capacidad ociosa en forma espasmódica y oportunista (según señales del mercado interno, políticas de gobierno en comercio exterior y fluctuaciones arbitrarias del tipo de cambio) dificulta una estrategia sostenible y sustentable en el tiempo, ya que los clientes o usuarios finales quedan insatisfechos cuando los precios, las calidades y/o el abastecimiento son erráticos o no confiables. La publicación del Banco Central de las República Argentina (2019) sobre el tipo de cambio real multilateral* nos indica claramente la gran volatilidad evidenciada en los últimos 18 años. Durante la vigencia del Plan de Convertibilidad la moneda doméstica se encontró relativamente apreciada en términos reales, situación que se intensificó hacia fines de la década de 1990. La depreciación posterior inició un período de tipo de cambio real alto y competitivo que se extendió hasta aproximadamente fines de 2007. En esos años, en

promedio, el tipo de cambio real fue 34% superior al del promedio de los últimos 19 años. A partir de allí se inició un proceso tendencial de apreciación real - la evolución relativa de los precios internos y externos fue la principal causa - brevemente interrumpido por períodos de incrementos en el tipo de cambio nominal, como los ocurridos en 2009 y a comienzos de 2014. Con la eliminación de los controles cambiarios a fines de 2015, el tipo de cambio se depreció alrededor de un 39% en términos reales. Con la depreciación de fines de 2015, el ITCRM se ubica en niveles cercanos a los vigentes durante la segunda mitad de 2012 y 2013 (BCRA 2019)

Cuadro 46

Argentina 2000 -2018: Tipo de cambio real multilateral *



Fuente: Banco Central de la República Argentina - Enero 2019

*Nota: Ponderado por el comercio de manufacturas (promedios móviles 12 meses. Ponderaciones actuales: Brasil: 31%; Estados Unidos: 14%; China: 16%; Zona del euro: 18%) Fuente: BCRA, INDEC, Direcciones de estadística de la Provincia de San Luis y de la Ciudad Aut. de Buenos Aires, Thomson Reuters y REM-BCRA

Las industrias de alimentos de consumo masivo, textil y calzado han estado adicionalmente sometidas a controles de precios, precios congelados o “cuidados”, cupos o

permisos discrecionales de exportación e importación, tipo de cambio diferencial vía retenciones o penalizaciones aduaneras, etc. y todo tipo de intervencionismos o controles. En lo que hace a modelo de negocio, la empresa nro.6 autocalificada como más abierta (4) resultó ser una empresa familiar de fabricación de calzado para niños con presencia directa en los principales paseos de compras del país así como exportación a algunos países de la región. Su Director –propietario manifestó su queja de la necesidad de ajustar periódicamente sus políticas de producción propia y por terceros, flujo de importaciones y exportaciones etc. según las políticas del gobierno de turno. Entre los años 2000 y 2005 debió cerrar por no ser rentables más de la mitad de los locales propios antes mencionados.

En cuanto a las empresas multinacionales investigadas, éstas calificaron en promedio 3,1 (78%) su apertura en el modelo de negocio versus 2,4 (60%) en promedio de las nacionales. Esta ventaja del 29% en cuanto a modernidad y apertura es así por la naturaleza de sus negocios por contar con plataforma regional y/o global de ventas intra-empresa y también se repite en el tema innovación: 3,2 (80%) las extranjeras versus 2,7 (68%) las nacionales. En mayor o menor grado las multinacionales están globalizadas a través del abastecimiento de productos y servicios (*global sourcing*) con una búsqueda permanente de ventajas comparativas y competitivas para las distintas afiliadas. También las alianzas y sociedades estratégicas buscan estas ventajas. Las empresas nro. 15 y 16 son las que más desarrollado tienen esta presencia global en productos de consumo masivo de alta rotación, alternando de país la fabricación de cada línea de producto según ventajas competitivas y comparativas de sus plantas y países de origen. Los servicios financieros de la empresa nro. 17 tienen naturalmente alta globalización en medios de pago y crédito, así como lo está la empresa nro. 18 líder global en aditivos para la industria alimentaria y fragancias, cuyo rol es más ser aliado estratégico de sus clientes, en cuanto a desarrollo de productos e innovación, más que proveedor circunstancial de sus grandes clientes.

8.1.2 Desafío II: Ecosistema del Conocimiento y la Innovación

Sostiene Drucker (1999) que cada pocos siglos en la historia de Occidente se produce una súbita transformación. Se cruza lo que llamó una *divisoria*. En el espacio de unas cuantas décadas, la sociedad se reestructura a sí misma: cambia su visión del mundo, sus valores básicos, su estructura política y social, sus artes y sus instituciones clave. Cincuenta años más tarde hay un nuevo mundo. Desde inicio del siglo XXI estamos viviendo una transformación.

Se está creando la sociedad postcapitalista a la que denomina “sociedad del saber” (Drucker 1999:9-17). Para Drucker el comienzo de la Era del Conocimiento fue gradual, a lo largo de la segunda mitad del siglo XX. Drucker (1959) acuña la expresión “trabajador del conocimiento”, observando que éstos ascienden y desplazan en cantidad y nivel salarial a los obreros industriales definiéndolos como aquellos “que hacen o mueven cosas”. En la década del 50 éstos eran más del 40%. Para principios de la década del 90 no llegaban al 20%. Para el 2010 en todos los países desarrollados de libre mercado, éstos no serán más de una décima parte de la fuerza laboral. Los trabajadores “técnicos” que combinan conocimientos y habilidades manuales son la fuerza laboral emergente. “Los nuevos puestos de trabajo requieren una buena cantidad de educación y capacitación formal, y la capacidad de adquirir y aplicar conocimientos teóricos y analíticos... Por sobre todas las cosas requieren el hábito del aprendizaje continuo” (Drucker 2005 T.III: 55-57)

Las nuevas realidades del siglo XXI originan un cambio de paradigma en la ciencia de la administración y la disciplina de la gestión. Cortina (2002) sostiene que en el mundo empresarial moderno se han verificado tres momentos o épocas que están alineadas con las categorías de esta investigación:

1. El “taylorismo” vigente de 1915 a 1945, cuya preocupación principal era determinar el qué y el cómo del trabajo y sus tareas
2. El “postaylorismo” vigente en la posguerra mundial de 1945 o poscapitalismo” vigente desde 1970 en que la empresa es considerada un espacio ético en que se desarrollan habilidades para satisfacer a los distintos públicos internos y externos involucrados o afectados por el negocio (*stakeholders*).
3. Esta investigación se realizó con un avance de más de 15 años del siglo XXI, con lo cual debemos considerar que la revolución de la globalización - con acceso libre a la plataforma digital (www: 1993) - determina el inicio de un cuarto período caracterizado por el “Ecosistema del conocimiento y la innovación” (EDCI).

Castells (2001) plantea que la red internet es equivalente como revolución tecnológica a lo que originó la energía eléctrica y el motor eléctrico o en forma simultánea, por su habilidad para distribuir el poder de la información, de muchos a muchos, bajo la nueva forma organizacional de la era de la información: la red de redes. Castells propone en la introducción que estamos viviendo en una sociedad de redes: “una red es un juego de nodos interconectados.

Las redes tienen extraordinarias ventajas como herramientas de organización, por su flexibilidad y adaptabilidad inherente, factores críticos para sobrevivir y prosperar en un medio ambiente cambiante. Castells plantea que la red Internet redefine las distancias pero no cancela la geografía. Su geografía está hecha de nodos y redes de geometría variable. Esta es la nueva geografía de la Era de la Información.

Nuevos polos de desarrollo alrededor de compañías exitosas pueden verse en el desarrollo de tecnologías y la fabricación de equipos (Castells 2001: cap.8). Gimenez (2013:59) informó que según la encuesta de Garnier IT cubriendo 9 países y 651 empresas, el 38% de las empresas usa servicios de nube (*cloud computing*) y el 80% prevé usarlo en los próximos 12 meses. En el campo de la democratización de la información y la educación es de alta innovación el Proyecto EdX liderado por el científico informático indio Anant Agarwal (2013). Con un presupuesto de u\$650 millones maneja el proyecto conjunto de dos universidades de primera línea (Harvard y MIT) para difundir educación universitaria gratuita en la web con un objetivo de 1.000 millones de alumnos en todo el mundo. También es disruptiva la experiencia de *Khan Academy*, entidad sin fines de lucro con videos gratuitos online, para enseñar matemáticas bajo subsidio de la Fundación Bill Gates. El 60% de sus inscriptos son emprendedores de países como Brasil o China. El avance de la educación online es muy importante. Según Agarwal (2013) en EE.UU el 31% de los estudiantes secundarios están inscriptos en por lo menos un curso online por año, mientras en el año 2002 era sólo el 9,6%. A inicios del siglo XXI, la presencia a través de una página web o el envío de correos electrónicos eran la forma de estar en la última tecnología. Quince años después se han multiplicado las posibilidades: intranet (red interna en las empresas y organizaciones), redes sociales (para tener un espacio de comunicación o para hacer publicidad en ellas), email marketing (mensaje direccionado), aplicaciones para telefonía móvil (*apps*), micrositos (para promover un evento particular), blogs (espacios de opinión con ubicación preferencial), buscadores (*search*), venta electrónica (*ecommerce*), etc. En ésta línea y facilitando los procesos están las plataformas de colaboración social (*Facebook, MySpace, Google*), de colaboración de negocios (*linkedin, zimbra, ebay, paypal, yousendit, amazon, SAP, Oracle, etc.*) y de conectividad en telecomunicaciones (*Skype, Google, Android, Tmobile, Vodafone, etc.*). La gestión de negocios en la nube (*cloud computing*) ha abierto una infinita gama de posibilidades gracias a una nueva herramienta de gestión en todo ámbito y en interrelación de todos los departamentos de una compañía o instituciones de la sociedad civil: relaciones con los clientes (CRM), gestión de la cadena de suministro (SCM), etc.

Para Prahalad y Krishnan (2009) el éxito se basa en dos pilares críticos: la “experiencia de cliente / consumidor memorable” y la búsqueda de “socios estratégicos” en el ecosistema digital global. La experiencia del consumidor o usuario debe ser única y personalizada. En cuanto a la búsqueda de aliados estratégicos plantean que “ninguna firma es suficientemente grande en alcance y tamaño como para satisfacer todas las necesidades de todos los consumidores a la vez. La clave es dar acceso a los recursos y no poseerlos. También es necesario estar alertas a herencias organizacionales que pueden atentar contra la “creación de valor” permanente, así como estar prevenidos del éxito como cristalizador del modelo de negocio por la lógica dominante o personalidad de los líderes hace de bloqueador efectivo de todo intento de innovación (Prahalad y Krishnan 2009:147). La denominada “arquitectura social” (sistemas + procesos + creencias + valores) determina una forma de hacer las cosas que constituye una “cultura corporativa”, que si no tiene la innovación en su ADN se transformará a la larga en una lógica dominante con “silos de información” que cada área buscará preservar y no compartir. Los autores proponen que la tensión entre flexibilidad y eficiencia expone desconexiones entre las nuevas exigencias en las arquitecturas sociales y técnicas y las herencias organizacionales, y para poder restaurar la conexión es necesario hacer explícitas las desconexiones y los conflictos de intereses. Para que esto suceda, los gerentes o profesionales modernos deben reconfigurar sus agendas, enfocándose en la esencia de la innovación para llegar a un modelo de cocreación de valor en conjunto con el cliente-usuario-consumidor. La agenda de este cambio tiene tres grandes pilares enmarcados por la arquitectura social de la firma y la arquitectura técnica de la firma: 1. Experiencias personales co-creadas 2. Proceso de negocio elástico y flexible 3. Acceso global a recursos y talentos (Prahalad y Krishnan 2009: 237).

Drucker (2005) concedió su última entrevista en vida para la revista de negocios Forbes, planteando el cambio de paradigma con alto impacto en los estilos de liderazgo y las formas de organización: 1) La primera tarea de un líder es “hacer lo que necesita hacerse” (más que lo que quiere hacer) 2) “Medir el desempeño” (cada 6 meses), analizando los desvíos 3) Los líderes “dirigen por propósito (Misión), y saben cómo decir no” para focalizarse en lo que hay que hacer 4) El “abandono creativo” es clave para no insistir con lo que no ha dado los resultados esperados 5) La “organización es alrededor de los clientes”, y no de las localidades (mucho más hoy con las facilidades de comunicación y abastecimiento global (*off-shoring*), con empleo de tecnología intensiva a favor de ello 6) Mantener siempre el “foco en las prioridades” sin dejarse

atrapar por tareas no importantes 7) La gente debe “conocer sus prioridades” y no tratar de adivinar lo que necesita el jefe 8) Los líderes efectivos “combinan las necesidades de la compañía con sus propias competencias subjetivas” 9) Un líder capaz “no trata de ser experto en lo que no es” 10) La verdadera fuerza de un líder no se apoya en el carisma sino en “conocer sus limitaciones” 11) Para lograr resultados a través de la gente hay que “mantenerla motivada positivamente” (vigorizarla) dándole desafíos paralelos (ej. trabajo en ong’s o alguna religión o tareas solidarias que desarrollen y fortalezcan su carácter). Estas son para Drucker (en sus últimas horas de vida) las nuevas realidades en el estilo del manager del siglo XXI, del que ya habían transcurrido cinco años. Drucker (2002) recopila sus pensamientos sobre la sociedad y enfatiza que “la sociedad no está cambiando, ya ha cambiado en sus bases y estructura” y se han producido tres cambios fundamentales:

- 1) La economía de los productos primarios se ha desacoplado de la economía industrial
- 2) En la economía industrial misma, la producción se ha desacoplado del empleo
- 3) Los movimientos de capital, más que el intercambio de bienes y servicios, son los que se han convertido en el motor y fuerza impulsora de la economía mundial”.

A esto suma Drucker un alto grado de imprevisibilidad. (Drucker 2002 T.III:117-121). En resumen, la información y el conocimiento montados sobre la autopista global de internet con conectividad en tiempo real, dan lugar al escenario que Drucker había denominado “Era del conocimiento”, que da lugar a la “Sociedad de Organizaciones” y nos transforma a todos, con un conocimiento democratizado a escala global, en “trabajadores del conocimiento”.

Tiempos de modernidad y posmodernidad: una nueva Era

Para Drucker la ruptura cultural anterior a esta Era es la *modernidad* que nace en el siglo XIII: la nueva ciudad es el centro. Surgen la burguesía y los gremios como poder económico dominante. Renace el comercio entre las grandes ciudades y extensas distancias. Retorna la sabiduría de los griegos y romanos en los centros de cultura que son las universidades de base religiosa (Escolástica) y Dante Alighieri crea la literatura moderna. Dos siglos más tarde florece el Renacimiento con la impresión de libros que reemplazan el carácter exclusivo de los manuscritos a través de la imprenta de tipos móviles (Gutenberg 1455). Florencia y Venecia son las dos grandes potencias comerciales, financieras y centros de poder del espacio geopolítico del Mar Mediterráneo (ciudad-Estado) hasta que se descubre América, y el eje de

poder se traslada al Atlántico, para actualmente trasladarse al Océano Pacífico. La siguiente etapa es la “Revolución industrial” desatada en 1776 por la aplicación del vapor a la máquina. Esto estuvo acompañado por una verdadera revolución intelectual desatada por el profesor de ética escocés Adam Smith. Al oponerse al absolutismo económico de los reyes y sus privilegios (sistema mercantilista), Smith funda e independiza de la política a la ciencia económica, dándole autonomía y principios científicos (conocimiento causal), independientes de la estructura de poder de las monarquías y burguesías dominantes en la época de “derechos divinos de los reyes”. Nace la universidad moderna, con acceso semiabierto al conocimiento. Llegamos al siglo XX con la gran empresa y la corporación globalizada. La internacionalización del comercio, los negocios y los conflictos entre naciones luchando por expandir sus límites geográficos. Y finalmente llegamos al siglo XXI, un mundo interconectado como “ecosistema digital” (plataforma internet). La revolución tecnológica democratiza y universaliza el conocimiento a escala global. El modelo está en transformación y formación constante. El nombre del juego está en constante construcción. Por ahora podemos ver que se trata de un mundo multipolar en lo político, globalizado en lo económico e interconectado en lo social. “Todavía estamos claramente en medio de esta transformación. Si nos dejamos guiar por la historia no se completará hasta el 2010 o el 2020, pero el paisaje político, económico, social y moral del mundo ha cambiado ya”. (Drucker 2000:19).

Rol de la innovación

Un economista notable de la posmodernidad fue Joseph Schumpeter (1883-1950), austríaco-norteamericano y catedrático en la Universidad de Harvard. Su mayor notoriedad la alcanzó por su aliento de la innovación por parte del emprendedor exitoso y como esencia del capitalismo. Schumpeter (1967) afirmó que sobre el fenómeno de cuasi-fanatismo que en toda la historia económica sólo hay dos casos de éxito semejante: los fisiócratas y los marxistas. Sobre Keynes afirmó que timoneó con realismo y pragmatismo la crisis económica globalizada más profunda del mundo desarrollado (1930-1934), con un intervencionismo estatal que él mismo afirmaba que no recomendaba, pero veía como necesario en forma temporaria. Su filosofía gana así reputación como “economía de la depresión” o del estancamiento secular (Schumpeter 1967:383). Schumpeter denomina “*destrucción creativa*”, que el empresario exitoso deba buscar permanentemente romper el equilibrio para sostener su liderazgo. Schumpeter fue el pionero en introducir el factor de la innovación en la economía (como factor de producción tan importante como la tierra, el trabajo y el capital), en la empresa (como

promotor del liderazgo y éxito en los negocios) y en los gobiernos (como propulsor del desarrollo económico y social). Como Ministro de Finanzas de Alemania, promovió políticas públicas basadas en la innovación social y empresaria. Desde 1942 escribió acerca de la importancia de promover la actividad empresarial innovadora en una economía de mercado en la que los nuevos productos destruyen viejas empresas y modelos de negocio. Propuso medidas como: facilitar la inversión extranjera directa, derrotar la inflación, promover la creación de crédito, modernizar el sistema financiero y bajar las tasas impositivas para aumentar la recaudación (un anticipo de los hallazgos de Arthur Laffer). Schumpeter (1983) defiende al capitalismo como sistema económico más exitoso que el socialismo por los mayores incentivos positivos que representan las innovaciones de los emprendedores. Estas son la fuerza que hay detrás de un crecimiento económico sostenido a largo plazo, aunque puedan temporariamente destruir en algunos casos el valor de compañías bien establecidas. El proceso de “destrucción creadora” (Schumpeter 1983: cap. 7) es el dato esencial del capitalismo. Se trata de un “ininterrumpido vendaval” cuyo protagonista central es el emprendedor innovador. Plantea Schumpeter que hay 5 formas posibles de innovación: 1) La introducción de un nuevo bien 2) La introducción de un nuevo método de producción o comercialización de bienes existentes. 3) La apertura de nuevos mercados. 4) La conquista de una nueva fuente de materias primas. 5) La creación de un nuevo monopolio o la destrucción de uno existente. Schumpeter sostiene que el hombre precapitalista no era menos innovador y pionero que el hombre capitalista. El hábito de la racionalidad competitiva es independiente y anterior a cualquier vestidura capitalista. Los campesinos siervos o los señores feudales afirmaban su interés con una energía brutal completamente peculiar. El cambio sustancial del capitalismo del siglo XIX es que desarrolló la racionalidad del comportamiento y le añadió un nuevo filo de dos maneras: a) la unidad monetaria (que no es creación del capitalismo), que se transforma en unidad contable con utilidad para el cálculo racional del costo-beneficio “con el que se construye el grandioso monumento de la contabilidad por partida doble” b) la actitud mental de la ciencia moderna, planteando interrogantes, contestándolos y creando los hombres y los medios. Aunque el éxito rápido y manifiesto no estaba necesariamente acompañado de prestigio social. Para Schumpeter, el precapitalismo de la modernidad perturbó la paz intelectual del feudo y la aldea, atrayendo a las mentes más emprendedoras y creando espacios de realizaciones que permitieron el ascenso social más allá de las barreras de clase. Quedaba así vencida por la realidad la profecía apocalíptica marxista acerca de la “inevitabilidad de la lucha de clases” en pos de un mundo mejor. El desarrollo de la ciencia y la larga lista de aplicaciones tecnológicas que mejoran la calidad de vida de toda la humanidad (aeroplanos, refrigeradores, televisión, aire

acondicionado, etc.) hay que reconocerlo como fruto de la economía de lucro. Citando el ejemplo del hospital moderno, éste no funciona por el lucro, pero es no obstante producto del capitalismo no sólo porque el proceso capitalista aporta los medios materiales y la voluntad creadora, sino porque “la racionalidad capitalista ha creado los hábitos mentales gracias a los cuales se han desarrollado los métodos aplicados en los hospitales... Exactamente igual que la educación moderna, el arte capitalista, el estilo de vida capitalista...la legislación social y las reformas institucionales a favor de las masas” (Schumpeter 1983: 171-172).

Origen y límites del capitalismo y la innovación

Acerca del futuro del capitalismo Schumpeter ve que en su lógica de crecimiento ilimitado y atomización de la propiedad están sus principales peligros. Deberá encontrar y fabricar sus propios límites para su propia supervivencia, ya que comparte con Marx la paradójica conclusión: “el capitalismo está siendo matado por sus propias realizaciones”. Schumpeter confiesa su optimismo e intencionalidad de desmitificar el triunfo final del socialismo desde el mismo prólogo del libro: “Este libro es el resultado de un esfuerzo por fundir en una forma legible el volumen de casi cuarenta años de pensamiento, observación e investigación sobre el problema del socialismo”. (Schumpeter 1983: 173-175). En cuanto al disparador del proceso de innovación cabe recordar la definición de Drucker. “Innovador es el que no corre el riesgo de no hacer nada”. La innovación puede comenzar siendo simple y pequeña, y se puede dar en múltiples aspectos. Aplicada a la empresa, la innovación se puede dar tanto en productos, como en servicios, procesos, modelos de negocio, etc. Hacer pequeños o grandes cambios que agreguen valor al cliente o consumidor ya es empezar a transitar la innovación. Nuestra investigación ratifica que en los primeros quince años del siglo XXI las empresas en Argentina han tomado conciencia del cambio de paradigma y están realizando avances en materia de organización (menos) y gestión (más). Los números son claros y coherentes en cuanto a cultura y recursos humanos, comerciales, financieros y tecnológicos: se da el menor avance en las PyME, es intermedio en las nacionales grandes y mas avanzado en las multinacionales extranjeras. Drucker (2002) recomienda estar atento a siete fuentes u oportunidades para la innovación: 1. Éxitos inesperados o fracasos inexplicados (propios o de la competencia) 2. Incongruencias en un proceso o comportamiento del consumidor (que obligan a reformularlos) 3. Necesidades del proceso (nuevas demandas u obsolescencia de los actuales) 4. Cambios en la estructura del mercado o de la industria 5. Cambios demográficos (nuevos emergentes que pueden ser problema u oportunidad) 6. Cambios en significados o

percepciones (cambios culturales, de hábitos o costumbres) 7. Conocimientos nuevos (avances científicos o tecnológicos que recomiendan cambio de paradigmas) (Drucker 2002 Tomo I: 198). El EDCI implica por definición que la innovación entendida como incremento de valor no es una variante opcional sino una restricción y condición necesaria para sostener el liderazgo. Drucker afirmaba con ironía que el único liderazgo posible es por innovación, a lo que agregaba en sus disertaciones en público que “si a usted no le interesa innovar, no se preocupe, la competencia ya lo está haciendo por u

8.1.3. Desafío III: Sostenibilidad y Sustentabilidad

Aclarando conceptos: Sostenible vs Sustentable

La investigación de campo en las empresas grandes se realizó poniendo los conceptos sostenible y sustentable como variables independientes y autónomas. Sin embargo, a posteriori del procesamiento de todas las respuestas y aportes de los encuestados se pudo ver que ambos pueden ser conceptos genéricos y como tales servir para agrupar variables independientes pero relacionadas. Marredi et al. (2007: 124) plantea que cuando hay proximidad semántica en las variables investigadas se las puede agrupar en categorías o familias de variables atendiendo a la naturaleza de la propiedad, más allá de la autonomía semántica que tenga cada variable. Analizando sus significados, vemos que el concepto sustentabilidad deriva del latín *sustinere* (*tenere*: mantener *sub*: arriba) significando mantener, prolongar, etc. La lengua inglesa utiliza un solo vocablo (“*sustainability*”) para referirse al potencial de perdurar en el tiempo, aplicado a una cuestión (organización, desarrollo, modelo de negocio, etc.), independientemente de considerar si lo logra por factores internos o externos. Su aplicación más frecuente es al concepto de desarrollo (*sustainable development*) y al medio ambiente (*environmental sustainability*). En el marco de la Asamblea General de la ONU (2005), la “Cumbre del Desarrollo Social” identificó la sustentabilidad como el resultado de cumplir la triple meta de desarrollo económico, social y ambiental, a la que algunos suman en forma explícita las futuras generaciones como cuarto pilar. La ONU (1987) adopta este enfoque intergeneracional definiendo el desarrollo sustentable como la “habilidad de cumplir las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones”. El Diccionario RAE (2017) aporta dos vocablos en una forma muy conveniente para la Ciencia o Disciplina de la Administración. Sobre las acciones que conducen al logro del resultado de perdurar en el tiempo, la RAE acepta dos enfoques: “sostenibilidad” (adj. De un proceso: Que puede

mantenerse por sí mismo, sin ayuda exterior ni merma de los recursos existentes) y “sustentabilidad” (adj. Que se puede sustentar o defender con razones). Para esta investigación acordamos como “sostenibilidad” la capacidad de autonomía de recursos (con foco interno), tomando en cuenta los recursos humanos, materiales, tecnológicos, financieros e inmateriales (marcas, patentes, etc.) que permiten tener autonomía de gestión. Contribuyen a la sostenibilidad cinco variables incluidas en las capacidades o dimensiones de gestión investigadas: Conocimiento, Talento, Cambio e Innovación, Rol de la ganancia y Modelo de negocio. En cuanto a la “sustentabilidad” la consideramos como el impacto positivo o negativo de la empresa hacia el exterior tanto en la sociedad como el medio ambiente. La mirada ampliada de la sustentabilidad propone medir el impacto neto en todos los públicos afectados por la actividad de una organización. Estos grupos de interés (*stakeholders*) tienen cada vez mayor peso en el gobierno y opinión pública de las sociedades modernas, amplificadas por la masividad e instantaneidad de la información y noticias que circulan por internet. En línea con el agrupamiento anterior podemos dar proximidad semántica con la sustentabilidad a tres variables: Foco en el cliente y el consumidor, Interacción con actores sociales e Impacto ambiental

En el EDCI el poder de construir o destruir imagen de empresas, reputación de funcionarios, y estatura y contenido de marcas está democratizado. Cualquier episodio favorable o desfavorable dispara estas opiniones. Esta realidad determina que la gestión de las relaciones institucionales y gubernamentales sean cada vez más críticas para el logro de liderazgo en el sector que una empresa u organización se desempeña. Con criterio de amplitud 360 (máxima), en la práctica nada es totalmente ajeno al accionar de una empresa. Ya sea por acción o por omisión, la exposición pública es cada vez mayor.

8.2. Fuentes secundarias de investigación sobre innovación empresarial en Argentina

El tema de la gestión del cambio y la innovación adquiere protagonismo creciente ya no como condición necesaria para el liderazgo sino para la misma supervivencia de la empresa. En línea con nuestra investigación, para alcanzar simultáneamente la sostenibilidad (autonomía de recursos) y la sustentabilidad (impacto social y ambiental positivo) hemos encontrado 4 investigaciones que sustentan esta hipótesis. En primer término la encuesta “Innovación en el proceso de gestión de la empresa – Argentina “(2018) realizada por Olivia Consultores

encuestando 300 empresarios y publicada por la Revista Mercado (Septiembre 2018). El resultado general es que el nivel de maduración ponderado de la innovación da un 62%. La apertura de este dato en los cuatro niveles de la propia investigación dio: alta maduración (18%), media (44%), baja (31%) y nula (7%). La modernidad superior (media + alta) totalizó un 62% , similar a los resultados de la investigación propia en empresas grandes. En segundo término la investigación del Ministerio de Ciencia y Tecnología de la República Argentina (2015) denominada “Innovación en empresas argentinas: Encuesta Nacional de I&D: Empresas grandes, medianas y pequeñas” realizada sobre una base de 3.691 empresas con más de 10 empleados. Esta arrojó un resultado promedio de un 60% de empresas innovadoras con los siguientes segmentos: empresas grandes (84%), medianas (68%) y pequeñas (51%). También alineado con la investigación propia. Sobre innovación en los propósitos de sustentabilidad (impacto social y ambiental), encontramos la investigación “CEO y Sustentabilidad: Los desafíos de la agenda de la sustentabilidad” (ComunicaRSE: 2015) que entrevistó a 100 empresas (en 17 casos CEO’s) de los cuales cinco coinciden con la investigación propia. El resultado fue un alto consenso en la necesidad de asumir un rol activo en los temas de sustentabilidad. De las cien empresas consultadas, solamente un 30% se ocupan de publicar un reporte de sustentabilidad y sólo un 5,8% asume un rol muy proactivo. La motivación principal de los que lo hacen es por su reputación (69%) y competitividad (50%). Le sigue la gestión del talento con un 44%, basados en que las nuevas generaciones sienten motivación por trabajar en empresas con propósito social explícito. En promedio las empresas todavía asumen un rol levemente activo o simplemente reactivo. (ComunicaRSE 2015:18 - 21)

En Anexo mayor detalle de estas investigaciones.

Conclusiones

Los resultados de la investigación realizada nos permiten afirmar que la hipótesis y las subhipótesis que guiaron la misma fueron confirmadas.

1. La nueva época o “Era del Conocimiento y las Organizaciones” preanunciada por Drucker (1999) ha impactado fuertemente en el mundo económico y empresarial del siglo XXI.
2. El ecosistema EDCI del siglo XXI (Ecosistema del Conocimiento y la Innovación) tuvo y sigue teniendo un alto impacto en la administración y gestión de empresas. En las empresas grandes el promedio de las variables operacionalizadas dio un avance del 76% siendo 69% para las empresas nacionales y 82% para las multinacionales (con una ventaja del 18%). En las empresas PyME el grado de avance es del 50%
3. El Conocimiento y la Innovación son las dos dimensiones de gestión características y distintivas de las nuevas realidades a inicios del siglo XXI. La correlación total (coeficiente 1) verificada en ambas dimensiones de gestión operacionalizadas en 28 empresas nos permitió alcanzar con solidez el objetivo general de la investigación.
4. Estas dos dimensiones ponen foco en el incremento de la satisfacción del cliente y el consumidor (o usuario final cuando se trata de servicios) por lo que se investigó esta dimensión como tercera variable, resultando ser la de máxima atención y avance en modernidad. Con el objetivo de mejorar el “viaje del cliente” y el logro de la denominada “experiencia memorable” a través del denominado “marketing experiencial”, el foco en el cliente y consumidor tuvo un avance promedio en modernidad del 80%, siendo 71% para las empresas nacionales y 88% para las multinacionales (ventaja del 23% sobre las nacionales).
5. El grado de avance en el proceso de modernización y adaptación a los cambios varía según la cultura y tipo de mercado o negocio de cada empresa. La

innovación plantea tres alternativas en cuanto a tecnología y mercados: Evolutiva o adaptativa (de bajo riesgo), Incremental o Diferencial (mejora del producto, o prueba en nuevo segmento o nicho de mercado) y Disruptiva (nuevo producto creando nuevos mercados). Las empresas nro. 3, 5,11,12, 13 y 14 del panel de empresas nacionales, así como las empresas nro. 15, 16, 18 20, 22 23, 24 y 28 entre las empresas multinacionales cumplen la consigna de la disrupción ya sea por desarrollos propios o bien por adquisición de empresas que fueron disruptivas de sus respectivos segmentos de mercado. En las empresas PyME el grado de avance está condicionado por la personalidad del dueño o gerente general y la industria en que se desempeña.

6. Las empresas multinacionales llevan ventaja sobre las nacionales en un 16% en conocimiento e innovación, y del 23% en la cercanía o foco en el cliente y el consumidor.
7. En cuanto a indicadores o métricas recomendadas por los especialistas para gestionar Conocimiento, Innovación y Cercanía del cliente podemos recomendar:
 - a. Gestionar el Conocimiento y transformar la empresa en una “organización que aprende” con las métricas de la Fundación Excelencia (2019). Sobre los pivotes de liderazgo y cultura proponen 10 indicadores.
 - b. Gestionar la Innovación y así transformar la empresa en una “organización que crea valor” con los 12 indicadores básicos de la Fundación Excelencia (2020)
 - c. Focalizar el relacionamiento con los clientes y consumidores parametrizando las cuatro disciplinas mencionadas y cumpliendo tareas de prevención y de mitigación de disconformidades en el “viaje del cliente”

Los objetivos de la investigación han sido cubiertos satisfactoriamente ya que la hipótesis planteada ha quedado demostrada a través de los autores y empresas investigadas y los cuestionarios no enfrentaron problemas de interpretación. Desde la segunda mitad del siglo

XX se está verificando un cambio de Era cuyo impacto implica un cambio del paradigma que rige la economía, la sociedad y las relaciones entre personas. Se produce cambio de paradigma cuando no se puede responder con viejas respuestas a las nuevas preguntas. La plataforma digital conectada a internet (www) ha configurado un ecosistema relacional (con foco en el valor percibido y recibido) en reemplazo del sistema transaccional anterior, cuyos focos eran el precio y la eficiencia. El cambio de paradigma del EDCI obliga a las empresas a adaptarse en forma permanente a las nuevas realidades, en distinto grado según tamaño y origen. El análisis cualitativo permitió determinar el mapa de cambios significativos que se han producido en los significados de conceptos tradicionales o clásicos de las escuelas de administración del siglo XX. El método MAIA nos permitió entender y analizar los cambios producidos en las dimensiones críticas de la administración y gestión, mientras que el análisis cuantitativo permitió tener una apreciación de las proporciones del cambio – alertando que es de validez exclusiva para la muestra bajo estudio. Recomendamos a futuros investigadores de esta temática asegurar la confiabilidad estadística cuantitativa trabajando con muestras representativas de los universos bajo estudio y como aporte adicional - y posible guía de futuras investigaciones - incluimos en los anexos (Anexo 3) un cuadro con el cambio de significado más visible de las variables investigadas - el cual amerita un trabajo científico estudiando cada variable con los autores que mejor desarrollaron esos campos de estudio. Acerca de las variables investigadas cabe resaltar que a pesar de la autonomía semántica (independencia) que cada variable tiene, hemos reagrupado algunas de las dimensiones de gestión por proximidad semántica en dos campos :de la “sostenibilidad” o autonomía de recursos con foco interno de la empresa (conocimiento, talento, innovación, rol de la ganancia y modelo de negocio) y de la “sustentabilidad” o impacto social y ambiental con foco en el medio externo de la empresa (interacción con actores sociales principales, rol del cliente y el consumidor final y modelo de negocio).

En la muestra de empresas investigadas, el tamaño y origen de la empresa resultó determinante de la intensidad y frecuencia de las actividades de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), tanto en transformación organizacional y digital, como en adaptación a la innovación. En números generales las empresas PyME nacionales registran un avance promedio del 55%, las empresas grandes nacionales el 62% y las corporaciones multinacionales un 70%, lo cual representa una ventaja competitiva significativa versus las empresas nacionales tanto grandes como PyME. Sin embargo hemos visto casos de empresas nacionales que superan los resultados de multinacionales en ambas dimensiones.

En las empresas grandes resultó evidente que la forma de organización – que es el resultado de la cultura empresarial de su dueño o casa matriz - registra menor avance en modernidad que las dimensiones de gestión, y esto puede conspirar o facilitar la modernización y/o adaptación a las nuevas realidades competitivas globales. Parece resultar más fácil adoptar herramientas de gestión innovadoras que cambiar la cultura de una organización adaptándola al nuevo paradigma.

Considerando el primer bloque de preguntas acerca de los “Principios de Administración Científica /Clásica” (preguntas 1 a 5), el promedio general dio 2,7 (avance 68%). En este bloque de variables no se registró un diferencial significativo entre las empresas nacionales (2,6) y las extranjeras (2,8). Se registró coincidencia 100% en un principio (Planificación), el que obtuvo calificación 2,9 (avance 73%). Esto señala un alto conservadurismo o resistencia al cambio manifestada a través de la adopción de estructura organizacional piramidal rígida, con abundancia de niveles jerárquicos o escaso trabajo en red y funcionamiento de equipos multidisciplinarios. Otra coincidencia en ambos grupos de empresas grandes fue la variable “control” registrando magnitud 3 (75% de avance) con 9 casos en las nacionales y 5 casos en las multinacionales, sumando 14 casos que representan el 61% del total. La mayor brecha de atraso en modernización entre ambos grupos de empresas se dio en la forma de Dirección: 2,4 (avance 60%) en las nacionales y 3,0 (avance 75%) en las extranjeras. La brecha del 20% entre ambos grupos refleja un mayor grado de delegación y liderazgo por empoderamiento por parte de las empresas multinacionales.

En cuanto a dimensiones de gestión las empresas grandes tuvieron un promedio total de 3.0 (75% de avance) siendo 2.8 (70%) para las nacionales y 3.2 (80%) para las multinacionales (diferencia de 14% a favor de las multinacionales). La variable con mayor diferencia se registró en gestión del talento: multinacionales 3,6 (90% de avance) versus nacionales 2,6 (65% de avance). La brecha entre ambas es de un 28% a favor de las multinacionales. Se registró igual grado de avance 2,5 (63%) en el rol que asignan a la ganancia. Es relevante el dato que en ninguna variable analizada tuvo mayor avance la empresa nacional. La distribución en dimensiones de gestión fue multimodal. Coincidieron en la mayor frecuencia cuatro variables: gestión del conocimiento, medio ambiente (sustentabilidad) e innovación (las tres con valor 3 equivalente al 75% de avance) y fue mayor el resultado en “rol del cliente y consumidor final” con 11 menciones que registraron 4 (pleno avance del 100%).

En las empresas PyME los resultados de avance en modernización dieron un promedio general de un 54%, con resultados similares tanto en formas de organización (54%) como dimensiones de gestión (55%). El nivel más alto en los principios de organización se dio en la aplicación de la innovación (62%), entendida como aplicada en cuatro campos: productos, procesos, servicios y modelo de negocio. Un nivel similar (61%) alcanzó en las dimensiones de gestión la preocupación por innovar, que no significa linealmente la ocupación en lograrla, ya que en los motivos para no enfrentar el cambio e innovación como la falta de tiempo, las barreras culturales y la escasez de talento fueron las más nombradas en su autojustificación.

Fue altamente valorado poder contar con capital humano (talento) con aptitud para innovar, pero en muchos casos éste se realiza tercerizado y recurriendo a consultores, dado el alto costo de contar con gente calificada en la dotación efectiva. Una métrica o estándar internacional como lo es lograr que como mínimo el 30% de las ventas se realice con productos o servicios que tienen menos de tres años de lanzados al mercado calificó con un 51% de adhesión o avance. La empresa PyME tiene la fuerte impronta de su dueño – CEO – Gerente General, quien cumple a la vez la función de propietario, director, organizador y gestor, sin una delimitación clara de ambos roles en muchos casos. En algunos casos se trata más de un “egosistema” que un “ecosistema”. En otros casos el éxito del pasado condiciona en muchos casos la métrica o la mirada del futuro, ya que se “duermen en los laureles” de un primer logro y luego simplemente “copian” lo nuevo que aparece en el mercado. Tratándose de empresas del sistema Vistage podemos asumir que su profesionalización es superior al promedio nacional, por lo cual cabe esperar una brecha superior – de atraso en la adaptación al nuevo ecosistema – si midiéramos el promedio nacional de empresas PyME. La encuesta del Ministerio de Ciencia y Tecnología (2015) antes mencionada, dio un 51% de perfil innovador para empresas pequeñas, que es un resultado alineado con el 54% de la muestra propia.

El contexto-país (Argentina), de alta volatilidad macroeconómica y falta de robustez institucional (legislación y reglamentaciones) resultó ser el principal factor que impide o aleja la posibilidad de innovar y gestionar el cambio y la modernización en forma permanente en Argentina. La innovación requiere inversiones en presupuesto y tiempo, además de conocimiento y recursos humanos aptos. El entorno de alta incertidumbre y volatilidad obliga a funcionar en modo supervivencia y dificulta el retorno razonable de inversiones de riesgo. El ecosistema EDCI determina la aparición de una nueva corriente de administración guiada por

la creación de valor a través de la gestión del conocimiento y la innovación. La digitalización es la herramienta más visible de este proceso. Tanto la cultura organizacional - enunciada hace un siglo por la Escuela de Administración Científica - como las dimensiones de gestión de la Administración Humanista o Posmoderna desarrollada en la segunda mitad del siglo XX exigen un cambio de actitud (iniciativa) y aptitud (competencias). El tránsito hacia una gestión del cambio y la innovación exitosa se logrará en la medida que se alcance simultáneamente sostenibilidad (autonomía de recursos) y sustentabilidad (impacto externo social y ambiental positivo). Las empresas encuestadas ya lo están haciendo en proporciones significativas. Algunas con éxito relevante.

El “Ecosistema del conocimiento y la innovación” está en pleno desarrollo con avances disruptivos y a ritmo exponencial. Los futuros escenarios no son ya la proyección del pasado al futuro. La proyectiva debe dejar lugar a la prospectiva, esto es diseñar el futuro deseado y dar en el presente los pasos necesarios para llegar a ese futuro. Las empresas líderes se están reconvirtiendo con mucho mayor avance en las herramientas de gestión que en la forma de organización, y esto determina resistencias al cambio propias de la naturaleza humana. Las empresas multinacionales lo están haciendo, en general, con mayor profundidad que las nacionales. Las empresas de Buenos Aires y grandes centros urbanos a paso más acelerado que las del interior. Quienes asignan un rol crítico al cambio y la innovación permanentes son los que tienen más seguridad de sobrevivir en tiempos en que lo único permanente es el cambio. Quien no lo haga, no debe preocuparse, parafraseando a Drucker: “la competencia ya lo está haciendo por él”.

El agregado del capítulo “lecciones de la pandemia” (2020-2022) solicitado por las autoridades de la editorial EDICON permitió incorporar los aprendizajes ocasionados por la cuarentena forzada a escala internacional así como el fuerte impacto en el abastecimiento y precios de energía y alimentos de la primera guerra global (invasión de Rusia a Ucrania 2022). Este “cisne negro” (episodio imprevisible de alto impacto) produjo una aceleración exponencial de las tendencias que ya estaban en curso en la política y economía del siglo XXI ante el cambio de era del ecosistema EDCI. La administración debió adaptar sus tecnologías y quienes salieron mejor parados de esta crisis son los que practicaron flexibilidad y resiliencia, las dos competencias más demandadas por las nuevas realidades

Reflexión final

Las empresas se están adaptando a los problemas y oportunidades del “Ecosistema del Conocimiento y la Innovación” (EDCI) en distintas formas, grados y velocidades. El cisne negro del 2020-2022 (COVID19 y guerra global ruso-ucraniana) aceleró en forma exponencial esta transformación transformada en revolución. La gestión del cambio y la innovación tiene un mayor desarrollo en las herramientas de gestión que en los principios de organización. En ciertos casos la centralización organizacional, ya sea por existir centrales corporativas en otros países, por personalismo o por “egosistema” del dueño, conspira fuertemente contra la gestión del cambio y la innovación. Como resultado de los hallazgos de la investigación y para facilitar la adaptación a los signos de las nuevas realidades este trabajo propone la resignificación de conceptos organizacionales y herramientas de gestión adaptándolos a la nueva era. Se incluye un glosario que puede servir de inspiración de futuras investigaciones a interesados en el tema que recurran a autores específicos y especialistas en cada variable investigada. Está en pleno desarrollo una “Administración Humanista”, de carácter relacional y con foco en la creación de valor montado en el ecosistema EDCI, desplazando lenta pero firmemente a la “Administración Clásica” del siglo XX, cuyo carácter era eminentemente transaccional, con foco en el precio y la eficiencia montado sobre un sistema económico capitalista.

El nuevo paradigma del EDCI indica la conveniencia de adoptar la gestión del cambio y la innovación como proceso permanente. No hacerlo implica delegar esta tarea a sus competidores, lo cual no parece aconsejable. Las empresas y organizaciones con propósito claro y creación de valor compartido en forma sostenible (autonomía de recursos) y sustentable (impacto social y ambiental positivo), para todos sus públicos y grupos de interés, serán las que logren sostener su liderazgo (no solo sobrevivir) en un EDCI en el que Conocimiento e Innovación son factores críticos de éxito, así como lo fue el capital y el trabajo como factores de producción críticos en el siglo XX. Lo novedoso de esta investigación es que no hay registro público de investigación en empresas concretas con las variables investigadas. Hay estudios parciales focalizando algunos de ellos (organigrama redial en lugar de piramidal, empoderamiento y dirección por objetivos en lugar de control, gestión del cambio y la innovación como proceso permanente, gestión del talento y capital humano, impacto medioambiental y social con mejora continua, etc.) pero no como conjunto y cuantificados como factor crítico de éxito (sustentabilidad) o de supervivencia (sostenibilidad) en el nuevo entorno ecosistémico del siglo XXI en pleno desarrollo al momento de realizarse esta

investigación. El cambio puede ser esperado, inesperado o provocado por la misma empresa, pero la actitud positiva frente a él es el primer paso obligado para ser líder o referente en cualquier actividad, y probablemente el precio de la supervivencia. Se han invertido los roles. El rebelde de ayer era el que buscaba el cambio. El rebelde de hoy es el que rechaza o demora el cambio. Si esta investigación contribuye a inspirar cambios positivos o investigaciones futuras, el esfuerzo valió la pena. Muchas gracias por su atención. Cualquier aporte o comentario, muy bienvenido.

fernandobrom@gmail.com

Bibliografía

- Agarwal Anant (2013) *Proyecto Edx Information Technology* Buenos Aires
- Ackoff Rusell (2012) *Cápsulas de Ackoff: Administración en pequeñas dosis* Limusa Mexico
- Basil Douglas (1980). *Conducción y Liderazgo*. Buenos Aires: Ateneo, pp. 43-44.
- Bauman Zygmunt (1999) *Modernidad líquida* Fondo de Cultura Económica Bs.As
- Belly Pablo (2003) *Dirección del Conocimiento: Desarrollo teóricos y aplicaciones*, Ediciones La Coria España
- Benedicto XVI SS (2009) *Carta encíclica Caritas in veritate*
http://w2.vatican.va/content/benedict-xvi/es/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate.html
- Bird F. y Waters J. (1979) *The moral muteness of managers* en *Ethical Issues in business* por Donaldson y Werhane Prentice Hall
- Bisson Peter et.al (2010) *Mc. Kinsey Quarterly: Escenario y tendencias globales* Junio 2010
- Brunner José (1999). *Globalización, Cultura y Posmodernismo*. Editorial Fondo de Cultura Económica. Chile.
- Castells Manuel (2001) *Galaxia Internet* Areté Barcelona
- Chan W. Mauborgne R (2008) *La Estrategia del Océano Azul* Verticales de Bolsillo
- Colling A. (2014) *Generación Z: sentir, vivir, disfrutar* El Cronista Comercial Suplemento Tecnología Buenos Aires 24 de septiembre 2014
- Comas Dargemir D. (2002) *Los límites de la globalización* en *La globalización, unidad del sistema: exclusión social, diversidad y diferencia cultural en la aldea global* Barcelona
- Cortina Adela (1994) *Ética de la empresa* Ed.Trotta Madrid
- Cortina Adela (2005) *Ética en la empresa, no sólo responsabilidad social* El País Madrid (20-08-05)
- Covey Stephen (2007): *Liderar en la era del trabajador del conocimiento* (recopilado en *EL líder del futuro – visiones, estrategias e ideas para los nuevos tiempos*) Deusto Barcelona
- Datar S.Garvin D. y Cullen P. (2010) *Repensando el MBA, la educación de negocios en una encrucijada* Harvard Business School Press Boston
- Drucker P. (1966) *La gerencia efectiva (Managing by results)* Sudamericana Buenos Aires
- Drucker P. (1969 a): *La función gerencial en el mundo moderno* Ponencia en el XV Congreso del Comité Internacional de Organización Científica Tokio. Administración de Empresas Tomo I-B Ediciones Contabilidad Moderna Buenos Aires
- Drucker P. (1969 b) *La gran ruptura* Editorial Troquel Buenos Aires
- Drucker P. (1987) *Las fronteras de la Administración* Sudamericana, Buenos aires

Drucker P. (1997) *La competitividad de la gran corporación en el siglo XXI* Revista Gestión Buenos Aires Marzo- Abril1997

Drucker Peter (1999) *La Sociedad Poscapitalista* Sudamericana Buenos Aires

Drucker Peter (1999) *Los desafíos de la Administración en el siglo XXI* Sudamericana Buenos Aires

Drucker Peter (2002) Editor Atsuo Ueda *Escritos fundamentales Tomo I: El individuo; Tomo II: El management; Tomo III: La Sociedad* Sudamericana Buenos Aires

Drucker P. – Senge P. (2002) *Encuentro Drucker-Senge* Revista Gestión , Enero-Febrero 2002 Buenos Aires
<https://www.scribd.com/document/48229285/Peter-Senge-Encuentro-Drucker-Senge>

Drucker Peter (2003) *La Política del Conocimiento. Responsabilidad para los Hombres del Conocimiento* Fundación Carlos Pellegrini Textos básicos Buenos Aires
<http://www.fundacionpellegrini.org.ar/textosbasicos.fundamentales.html>

Drucker Peter (2005) *In memoriam* (entrevista de Rick Warren) Forbes Noviembre 2005

Fayol Henri (1917/1994) *Administración Industrial y general – Previsión, Organización, Dirección, Coordinación y Control* El Ateneo Buenos Aires

Felber Christian (2014): *La economía del bien común* Paidós Buenos Aires

Felber Christian (2015) *La economía del bien común, un posible paso más hacia el futuro* (Management Herald Enero-Febrero 2015: 92-95)

Francisco SS. *Carta encíclica Laudato Si: sobre el cuidado de la casa común* (2005) [www.w2.vatican.va/encyclicals.doc](http://www.w2.vatican.va/encyclicals/doc)

Friedman Milton (1970) *The social responsibility of business is to increase its profits* The New York Times Magazine N.York

Friedman Milton y Rose (1990) *Freedom to choose* Harvest New York

Friedman Milton, Mackey John and Rodgers T.J Reason Magazine debates (October 2005) *Rethinking the Social responsibility of Business*
<http://reason.com/archives/2005/10/01/rethinking-the-social-responsibility>

Friedman Thomas (2005) *El mundo es plano. Una breve historia del siglo XXI* Ediciones Martinez Roca Madrid

Gabancho Luis María (coordinador) et.al (2014) *Libro Verde de la Administración - Mas allá de la Administración Socialmente Responsable – Hacia los desafíos de un nueva época* EDICON Buenos Aires

Genoud, M.A. (2007) *Imágenes de las estructuras laborales en un mundo globalizado* Editorial académica española, marca comercial de LAP LAMBERT Academic publishing GmbH&Co KG Germany

Código de campo cambiado

Gilli Juan José, Gabancho Juan José y Acuña Marta Estela (2010) *La Administración en la argentina y el mundo. Pensadores y pensamientos a comienzos del siglo XXI* EDICON Buenos Aires

Gilli Juan José (2007) *Indicadores de responsabilidad social – Inclusión en el cuadro de mando integral* Ponencia en X Congreso Internacional de Costos Lyon, Francia Junio 2007.

Gilli Juan José (2011) *Ética y Empresa*. Ediciones Granica. Buenos Aires

Gimenez S. (2013) *Internet y las empresas* Revista del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de CABANoviembre 2013

Gorochategui N. (2012) *Cumplimiento del principio 10 del pacto global sobre corrupción por parte de la empresas que adhieren a la iniciativa en la Argentina*. Defensa de la tesis doctoral en la UBA-FCE 10 de mayo de 2012

http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1209_GorochateguiBL.pdf

Graham Pauline (1997) *Mary Parker Follet, precursora de la administración* (prólogo de Peter Drucker) Harvard Business School Press

Groppa Octavio y Hoevel Carlos (2014): *Economía del don - Perspectivas para Latinoamérica* (recopilación de autores sobre Economía del Don ó relacional o de reciprocidad) Ciudad Nueva, Buenos Aires

Hamel Gary (2008) : *El futuro del management* Paidós, Barcelona

Hax Arnoldo y Wilde L (1999). *El Modelo Delta* Ed. Grupo Editorial Norma. Colombia.

Hayek F. (2000) *Camino de servidumbre* Alianza Editorial Buenos Aires

Held D. y Mc Grez A. (1999) *Global Transformations – Politics, Economics and Culture* Stanford University Press

Herrscher Enrique (2013) *Negocios, Sociedad y Valores* EDICON Buenos Aires

Hoevel Carlos (2009) *Hacia el paradigma del Don* Revista Cultura Económica Nro. 75/76 Agosto - Diciembre pps.83-89

Honeyman Ryan (2015) *Manual para Empresas B: Negocios como fuerza positiva para mejorar el mundo* El Mercurio-Aguilar Santiago, Chile

Huyssen A. (2006) “*Geografías del modernismo en un mundo globalizado*” diario La Nación Bs.As 20-8-06

Innerarity D.(2004) *La Sociedad Invisible* Editorial Espasa Calpe Madrid

Jacquemont David (2014) *La organización que se renueva a sí misma: valor que perdura a través del lean management* en Mc Kinsey Febrero 2014 <http://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/the-organization-that-renews-itself-lasting-value-from-lean-management>

Lyon, David (2000) *Posmodernidad*. Sociología Alianza Editorial. España.

Keyes Ralph (2004) *Post-Truth Era. Dishonesty and deception in contemporary life* St. Martin's Press NY USA

Keynes John M.(1943) *Teoría general del empleo, el interés y el dinero* Fondo de Cultura Económica Mexico

Khurana R. y Nhoria N (2008) *It's time to make management a true profession* Harvard Business Review (October 2008)

Kliksberg Bernardo (2013) 1er. Congreso Internacional de Responsabilidad Social Conferencia magistral:” *¿Hay futuro para la Responsabilidad Social en el mundo actual?*” Buenos Aires

Kliksberg Bernardo (2014) *Otra economía es posible - Desde el Consenso de Washington a la visión de una nueva economía* Editorial La Página SA Bs.As.

Lyon, David (2000) *Posmodernidad*. Sociología Alianza Editorial.Madrid

Mackey J. y Sisodia R. (2007) *El Capitalismo consciente: liberando el espíritu heroico de las empresas - Los cuatro principios del capitalismo consciente* www.Consciouscapitalism.org

Mangabeira Unger Roberto (2009) *El despertar del individuo. Imaginación y esperanza* Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.

Mangabeira Unger Roberto (2011) *La reinención del libre comercio – La división mundial del trabajo y el método de la economía* Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires 2011

Marradi A., Archenti N. Piovani J.I. (2007) *Metodología de las Ciencias Sociales* Emecé Editores Buenos Aires

Martinez Echavarría Miguel (2006) *Economía y Humanismo* Cátedra Administración Avanzada UCA Bs.As.

Martinez Echavarría Miguel (2012) *Modernidad y Posmodernidad* Clase magistral UCA Bs.As

Mc Donald M. y Hartman G. (2013) *Porqué lo digital está cambiando el negocio* Blog 16-12-13 <http://accenture.com/us-en/blogs/digital-business/>

Mc. Kinsey Global Institute. Informe de discusión (Octubre 2022) Chris Bradley, Jeongmin Seong , Sven Smit y Jonathan Woetzel *En la cúspide de una nueva era?*

www.mc.kinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/on-the-cusp-of-a-new-era/

Meneses Arévalo A. (2010) *El caso Enron : fracaso de una de las empresas más poderosas de EE.UU*
http://www.academia.edu/3480864/El_caso_Enron_Fracaso_de_una_de_las_empresas_m%C3%A1s_poderosas_de_estados_unidos

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación productiva y Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad social (2015) *Encuesta nacional de dinámica de empleo e innovación ENDEI Principales resultados 2010-2012*

Migliore Joaquín (2009) *Mercado, Estado y Sociedad Civil: de Centesimus Annus a Caritas in Veritate* Revista Cultura Económica Nro 75/76 Agosto-Diciembre pps. 30-36

- Mintzberg Henry (1988) *La estructura de las organizaciones*. Ariel Economía Barcelona
- Mintzberg Henry (2004) *Gerentes, no MBA's: una dura mirada a la débil práctica de gerenciar y desarrollar gerentes* Prentice Hall Mexico
- Nelson Richard (2010) *The theory of the firm – Critical perspectives on business and management* Routledge London & New York
- Oliveto Guillermo (2022) *Humanidad Ampliada Futuros posibles entre el consumo y la tecnología* Planeta Buenos Aires
- Osterwalder A y Pygneur Y. (2011) *Generación de modelos de negocio* Deusto Madrid
- Peirce, C.S. (1931 [1893]) *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*, Vols. V-VI. Hartshorne, D. y Weiss, P. (Eds.). Cambridge: Harvard University Press.
- Pierce, D.W. y Turner, R.K. (1995) *Economía de los recursos naturales y del medio ambiente*, Colegio de Economistas de Madrid, Celeste Ediciones.
- Porter Michael y Kramer M.R (2006) *Estrategia y Sociedad: el nexo entre la Ventaja Competitiva y la Responsabilidad Social Empresaria* Harvard Business Review Diciembre 2006.
- Porter Michael y Kramer M.R. (2011) *La creación de valor compartido* Harvard Business Review Enero 2011.
- Prahalad C.K. y KrishnanM.S. (2009) *La nueva era de la innovación: Como crear valor a través de redes globales* Mc Graw Hill Mexico
- Rifkin Jeremy (2014) *La sociedad de coste marginal cero* Paidós Buenos Aires
- Robertson R. (2003) *Glocalización: tiempo-espacio y homogeneidad-heterogeneidad* en Juan Carlos Monedero (editor): *Cansancio del Leviatán: problemas políticos de la mundialización*. Madrid.
- Sartori G. (2002) *Homo videns: La sociedad teledirigida* Taurus Madrid
- Sastre Raquel (2011) *La Dirección de las Organizaciones: Remando en dulce de leche* Dunkin Buenos Aires
- Sastre Raquel (2015) *Semiótica aplicada a las investigaciones en Administración El método MAIA* UBA pdf
- Sastre Raquel (2016) *Método para el análisis de investigaciones en administración (MAIA). El caso de la sostenibilidad de las organizaciones*. Ciencias Administrativas Año 4 – N° 8 Julio /Diciembre 2016 ISSN 2314 – 3738 <http://revistas.unlp.edu.ar/CADM>
- Schumpeter J. A. (1967) *Diez grandes economistas: de Marx a Keynes* Alianza Editorial Madrid
- Schumpeter J.A. (1983) *Capitalismo, Socialismo y Democracia* Ediciones Orbis Buenos Aires
- Sen Amartya (2010) *Primero la gente: cómo juzgar la globalización* EDICON Buenos Aires

Sen Amartya (Octubre 2013) 1er. Congreso Internacional de Responsabilidad Social clase magistral: *Derechos humanos y Responsabilidad Social* Buenos aires

Senge Peter y otros (2005): *La Quinta disciplina en la práctica: estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje* Granica Buenos Aires

Senge Peter y otros (2000) *La danza del cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje* Bogotá, Colombia

Simon Herbert (1972) *El comportamiento administrativo* Aguilar Madrid

Simon Herbert (1978) http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/1978/simon-lecture.pdf

Código de campo cambiado

Sinay S. (2013) *Diario La Nación, Revista dominical* 15-12-2013

Stein Martinez Guido (2014) *Las raices del liderazgo* Harvard Deusto Busines Research (Diciembre 2014) <http://dx.doi.org/10.3926/hdbr.68>

Taylor Frederick (1911/1994) *Principios de la Administración Científica* El Ateneo Buenos Aires

Thurrow, Lester (1996). *El Futuro del Capitalismo*. (Cómo la economía de hoy determina el mundo del mañana). Javier Vergara Editores. Colombia.

Trump D. (2016): *Hagamos América grande de nuevo* Sitio web de campaña presidencial <http://www.makeamericagreatagainpac.com/>

Tversky, A., Kahneman, D. (1981). *The Framing of Decisions and the Psychology of Choice*. Science, New Series, Vol. 211, No. 4481 NY

Código de campo cambiado

Zamagni Stefano (2000) *De la globalización: ¿novedad emergente o mero estadio del desarrollo capitalista? Vías de respuesta a la transición en curso* Boletín de Lecturas Sociales y Económicas UCA Año 8 Nro.36 pp.51-83

Zamagni Stefano (2010a) *Hacia una economía civil* Mirada Global revista on-line desde Latinoamérica Octubre

Zamagni Stefano (2010b) *La solución a la injerencia del Estado en beneficio del Mercado* Mirada Global.com Revista on-line desde Latinoamérica 07-10-10

Zamagni Stefano (2013a) *Crisis y un nuevo modelo económico* Foro Ecuménico Social Año 10 Buenos Aires 7 de marzo 2013

Zamagni Stefano (2013b) *El futuro de la economía del Don* Segundas Jornadas Internacionales de filosofía de la economía UCA Buenos Aires 8 de Marzo 2013

Zamagni Stefano (2013c) *Por una economía del bien común* Ciudad Nueva Buenos Aires

Zamagni (2013d) *Correo electrónico en respuesta al envío de Fernando Brom del cuadro 20* (22-03-2013)

Zamagni Stefano (2014a) *El reto de la responsabilidad social de la empresa* Foro Ecuménico Social Buenos Aires Noviembre 2014

Zamagni S. (2014b) *Escuela de Economía Civil* Burchio, Figline Italia www.scuoladieconomiacivile.it

Zamagni S. (2018) Las nuevas responsabilidades del empresario en la 4ta. Revolución Industrial” Cátedra Abierta de responsabilidad social y ciudadana. Facultad de Cs. Económicas de la UBA 7 de mayo 2018

Otras fuentes consultadas

Arcor Innovación (2016) sitio web <http://www.arcorinnovacion.com/ganadores.html>

Arcor SA (2015) Reporte de Sustentabilidad 2015 <http://static.globalreporting.org/reportpdfs/2016/4f1650e439967c8378b7903e17b2de43.pdf>

Bell D. y Scott C. (2010) caso *Los Grobo: ¿El futuro de la agricultura?* Harvard Business School Centro de Investigación para América latina https://www.academia.edu/14309997/Caso_Los_Grobo_HARVARD_Esp

BCRA (2019) *Índice del tipo de cambio real multilateral diario* Bs.As., Enero 2019 <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/Estadisticas/TCRMMetodologia.pdf>

Carrier y Asociados (2014) *Encuesta de usuarios on line realizada en El Cronista Comercial - Suplemento Tecnología* Buenos Aires 24 de septiembre 2014

CEE (2008) *Resolución del Parlamento Europeo : Responsabilidad Social Empresaria* Agosto 2008 <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P6-TA-2007-0062+0+DOC+XML+V0//ES>

CFI (2012) *Reporte sobre la Sustentabilidad Corporativa* Reporte 29

ComunicaRSE (2015) Informe #11 CEO y Sustentabilidad Los desafíos de la agenda de la sustentabilidad

Conferencia Episcopal Argentina (2005) *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia* oficina del Libro Buenos Aires www.vatican.justpeace.doc

CELAM (2008) Conferencia General Episcopal de Latinoamerica y el Caribe Aparecida , Brasil (2007) Centro de publicaciones del CELAM Bogotá 2008 www.celam.org/aparecida/Espanol.pdf

Fundación Ellen MacArthur y McKinsey & Company (2014) *Hacia la Economía Circular: Racionalidad económica y de negocios para una transición acelerada* Resumen Ejecutivo pdf https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/languages/EMF_Spanish_exec_pages-Revise.pdf www.economiacircular.org

GlobeScan SustainAbility – Leaders survey (2018) <https://globescan.com/wp-content/uploads/2018/06/GlobeScan-SustainAbility-Leaders-Survey-2018-Report.pdf>

GRI (1995) *Iniciativa de Reporte Global* <https://www.globalreporting.org/.../Spanish-G3.1-Complete.pdf>

Comentado [r1]: Todo lo que no sean autores, como conferencias, publicaciones periódicas y publicaciones de organismos públicos, sugiero colocarlos en un apartado titulado “Otras fuentes consultadas”.

Infobae (2016) *Corrupción en Brasil*
<http://www.infobae.com/2016/05/09/1810215-corrupcion-brasil-la-constructora-andrade-gutierrez-debera-pagar-una-indemnizacion-usd-285-m/> Diario Infobae 09-05-2016

Infobae-Reuters (2016) *Obama y las noticias falsas*
<http://www.infobae.com/america/eeuu/2016/11/18/facebook-barack-obama-sobre-la-difusionde-noticias-falsas-en-las-redes-sociales-estamos-en-problemas/> Diario Infobae 18-11-2016

La Nación (2016) *Grobocopatel cedió el control de la empresa a un grupo internacional*
<http://www.lanacion.com.ar/1957329-grobocopatel-cedio-el-control-de-la-empresa-a-un-grupo-internacional> Diario La Nación 18-11-16

Mangabeira Unger R. *Teleconferencia sobre Prospectiva* para el Congreso del Instituto Argentino de la Producción (IAP) Senado de la Nación. Buenos Aires 06-12-18

McCain Foods Limited (2007) *Mc Cain Foods: From the ground up – 50 years*
[http://mccain.com/GoodBusiness/history/Documents/McCainFoods Limited.From the Ground Up.pdf](http://mccain.com/GoodBusiness/history/Documents/McCainFoods%20Limited.From%20the%20Ground%20Up.pdf)

Sabarnes-Oxley (2002) *A Guide to the Sabarnes-Oxley Act: Forum:* www.soxlaw.com

Los Grobo 2015 *Reporte de Sustentabilidad 2013/14* <http://www.losgrobo.com/es/media-room/641-los-grobo-agropecuaria-reporte-de-sustentabilidad-20132014.html>

Mercado Revista (2015) *El ranking de las mil que más venden* Junio 2015 pgs 22-122

Mercado Revista (2018) *Innovación en el proceso de gestión de la empresa*-Olivia Consultores Revista Mercado Septiembre 2018 pg.26-36

Molinos SA *Reporte de sustentabilidad 2015*
<http://www.molinos.com.ar/media/161824/molinos-rio-de-la-plata-destacados-sustentabilidad-2015.pdf> Julio 2016

OIE Organización Internacional de la Estandarización (2010) *Norma internacional ISO 26000: Guía sobre responsabilidad social*, Ginebra, Suiza.
http://issuu.com/estuditecnoambiental/docs/iso26000_b8f130a06a665f?e=2249918/6637410

ONU (1987) *Informe Bruntland: Nuestro futuro común* Informe de la Comisión mundial sobre el medio ambiente y el desarrollo <http://www.un.org/es/comun/docs>

ONU (1999) *Pacto Global* www.pactoglobal.org.ar

ONU (2005) *2005 World Summit Outcome*, United Nations General Assembly Resolution A/60/15

ONU COP 21 (2015) *Cumbre climática 2015 París*
[www.es.wikipedia.org/wiki/XXI Conferencia sobre Cambio Climático#/media/File:Co2-1990-2012.svg](http://www.es.wikipedia.org/wiki/XXI_Conferencia_sobre_Cambio_Clim%C3%A1tico#/media/File:Co2-1990-2012.svg)

Código de campo cambiado

Código de campo cambiado

ONU-COP 22 (2016) *Cumbre climática 2016 Marrakesh*
<http://www.natura-medioambiental.com/la-cumbre-climatica-cop-22-sera-marrakech-marruecos/>

Pontificio Consejo de Justicia y Paz (2011) Seminario *Caritas in Veritate: la lógica del don y el significado del Negocio: La vocación del Líder de negocios*.
[http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo83/files/Material La vocacion del lider empresarial - resumen.pdf](http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo83/files/Material%20La%20vocacion%20del%20lider%20empresarial%20-%20resumen.pdf)

Pontificio Consejo Justicia y Paz (2005) *Compendio de la doctrina social de la iglesia* Buenos Aires
http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/documents/rc_pc_justpeace_doc_20060526_compendio-dott-soc_sp.html

RAE (2017) *Diccionario de la Real Academia Española* www.rae.es

Sistema B (2018) *Primer reporte de impacto* Abril 2018 <https://sistemab.org/wp-content/uploads/2018/05/1er-Reporte-de-Impacto-de-las-Empresas-B-Abril-2018-Español.pdf=BASE+COMPLETA+ACTUALIZADA+marzo+2018>

Sistema B (2018) *Reporte de avances* Abril 2018
https://docs.google.com/presentation/d/1G3JnTsKF87LnFzCMv9RHfBsaK64f4_jMS3VL8bBNHyM/edit#slide=id.g27f13b81cc_0_0

Suddeutsche Zeitung (2016) *The panama papers - The secrets of dirty money* : John Doe
manifiesto <http://panamapapers.sueddeutsche.de/articles/572c897a5632a39742ed34ef/>

UNESCO (2005) *Hacia las sociedades del conocimiento* Ediciones UNESCO. 2005
www.unesdoc.org/images/0014/001419/141908s.pdf

CUADROS

1. En la cúspide de la nueva era pospandemia	18
2. Curva normal de frecuencias (Gauss)	19
3. Formas de curvas normales	20
4. Valores de Barret: actualización pospandemia (2020)	22
5. Habilidades y competencias del pasado, presente y futuro	23
6. Método MAIA: método abductivo aplicado al cambio de paradigma.	41
7. Evolución de facturación y alianzas estratégicas (2003-2019)	46
8. Los 4 tipos de innovación	51
9. Matriz de la innovación	53
10. Matriz del Marketing Experiencial (Schmitt 2000)	64
11. Viaje del cliente – Caso Starbucks	65
12. El modelo Delta (Hax 2013)	66
13. Etapas del viaje del cliente (elaboración propia)	68
14. El viaje del cliente digital	69
15. El viaje del cliente: Indicadores	70
16. Cuadro de Mando Integral CMI - Balanced Scorecard (Norton y Kaplan 1992)	71
17. Cuadro de Mando Integral – Perspectivas (Norton y Kaplan 2000)	72
18. Cuadro de Mando Integral: Operando la estrategia	73
19. Tablero de control del CMI	74
20. La función gerencial en el mundo moderno (Drucker 1960)	85
21. Economía del don (Zamagni 2013)	93
22. Transición de la economía capitalista a la economía relacional (Zamagni 2013)	94
23. Actores principales del ecosistema del siglo XXI (Zamagni 2013)	96
24. Impacto del cambio de era en la economía	105
25. Nuevas dimensiones y competencias en el ecosistema EDCI del siglo XXI	108
26. Economía circular (3Rs)	113
27. Responsabilidad Social Corporativa (RSC) vs Creación de Valor Compartido (CVC) (Porter y Kramer 2011)	117
28. Capitalismo consciente	118
29. Pilares de la Responsabilidad Social Empresaria (Norma ISO 26.000)	128
30. La matriz del bien común (Felber 2014)	131
31. Tipos societarios: evolución de empresas del bien común (BIC)	134
32. Investigación: Bloque 1 Principios de Administración (adm.científica)	140
33. Evolución del modelo de negocio de un holding agroindustrial (1984-2009)	145
34. Impacto del ecosistema EDCI en las Dimensiones de Gestión (adm.relacional)	154
35. Lienzo estratégico (Osterwalder y Pigneur 2011)	175
36. Lienzo estratégico: Propuesta de valor	176
37. Destacado de la gestión de la sustentabilidad (Arcor GRI)	178
38. Política de medio ambiente (Los Grobo GRI)	188
39. Investigación. Resultado general en empresas grandes	189
40. Resignificación de los principios de administración y dimensiones de gestión	191
41. Impacto del ecosistema EDCI en la organización de la innovación en la PyME	196
42. Impacto del ecosistema EDCI en las dimensiones de gestión en la Pyme	198
43. Innovación en la PyME : Análisis FODA Fortalezas	200
44. Innovación en la PyME: Análisis FODA Oportunidades	201
45. Innovación en la PyME: Análisis FODA Debilidades	201
46. Innovación en la PyME: Análisis FODA Amenazas	202

47. Innovación en la PyME: Factores críticos de éxito	203
48. Focos de aplicación de la Innovación en la Pyme	204
49. Investigación. Cuadro general. Impacto del EDCI Cuadro resumen	205
50. Investigación. Cuadro general, Impacto del EDCI Gráfico de barras	205
51. Tipo de cambio multilateral Argentina 2000-2018	213

ANEXOS

Anexo I Investigación - **Cuestionario** para empresas grandes

Comentado [DD2]: Debe ir como anexo.
ESTÁ COMO ANEXO

Estimado empresario / empresa (...../

Por favor elija la opción que mejor describe la forma de gestión del negocio en su empresa, agregando cualquier comentario que contribuya a entender el estilo de organización empresarial y herramientas de gestión de su empresa.

INDICAR CON UNA (X) LA OPCIÓN ELEGIDA.

Marco del modelo clásico de Administración científica (1-5)

1. Organización

Estructura formal e informal de los recursos humanos, tecnológicos, financieros y materiales de la empresa

- 1) El organigrama formal es en forma de pirámide-verticalista-rígido con centralización de las decisiones y especialización, privilegiando la eficacia (logro del objetivo). Es desalentada la organización informal y hay abundancia de niveles. ☐
- 2) El organigrama es en forma de pirámide, con pocos niveles (aplanada) y con algo de flexibilidad. Hay reportes matriciales y funcionales, con comités o equipos multidisciplinarios específicos para algunos temas. Hay una organización informal permitida y activa. ☐
- 3) El organigrama es flexible y tiene los mínimos niveles necesarios. Admite informalidad en las relaciones. Se trabaja en equipo multidisciplinario, con reuniones frecuentes de evaluación de problemas y oportunidades. Hay delegación de responsabilidades y empoderamiento (*empowerment*) hacia los niveles inferiores, a quienes se mide por resultados. ☐
- 4) Se trabaja con un organigrama y unidades de negocio o divisiones flexibles, que fijan niveles de autoridad pero están abiertas y conectadas en red, con múltiples interconexiones interdepartamentales. Hay alta delegación de responsabilidades y tareas, en base a dirección por objetivos. ☐

Comentarios:

2. Dirección

La unidad de dirección guía y orienta el trabajo para que la actividad humana sea fluida.

- 1) El Directorio emite normas de cumplimiento estricto, dando escasa autonomía de ejecución a los niveles decisorios. El *management* administra los objetivos y asegura su cumplimiento dentro de las políticas y valores de la compañía. ☐
- 2) El Directorio fija la Visión, Misión y Valores de la compañía, dando autonomía relativa a los distintos niveles de *management* para cumplir los objetivos dentro del marco de políticas internas acordadas. ☐

- 3) La alta Dirección permite que las distintas gerencias participen de la fijación de objetivos y estrategias de la compañía en forma periódica. Una vez acordados, el *management* da autonomía para el logro de los objetivos.
- 4) La Dirección fija objetivos y metas, dando a la alta y media gerencia autonomía para fijar sus propios objetivos y metas, en base a incentivos positivos y evaluación periódica de performance de cada colaborador.

Comentarios:

3. Control

Verificación que todo suceda de acuerdo con lo planeado, apoyándose en la unidad de mando, disciplina y jerarquías en la organización.

- 1) El esquema de mando-obediencia tiene poca flexibilidad. Se deben cumplir los objetivos y procedimientos fijados por la alta dirección
- 2) Los objetivos se traducen en metas, cuyo cumplimiento tiene cierta autonomía por parte de cada nivel. La Dirección controla y alinea los objetivos de cada departamento / unidad de negocio
- 3) La delegación de tareas incluye autonomía para logro de los objetivos de acuerdo con un tablero de control de revisión periódica y realimentación con la dirección.
- 4) Cada nivel jerárquico delibera y acuerda objetivos y metas para cuyo cumplimiento recibe “*empoderamiento*”. El autocontrol y autoalineamiento es la base de la gestión.

Comentarios:

4. Planificación

Anticipar el futuro y trazar un plan de acción, apoyándose en presupuestos y guías de desvíos

- 1) La planificación es descendente. Originada en la Dirección de la empresa, baja a los niveles inferiores en forma de presupuesto para su ejecución y cumplimiento.
- 2) El proceso de planificación es descendente y ascendente simultáneamente, buscando conciliar intereses que luego se traducen en un presupuesto aprobado y de revisión periódica (mensual/trimestral)
- 3) Los presupuestos son medianamente participativos. Son elaborados en los niveles inferiores y suben para su aprobación y ajustes en la alta Dirección. Cuando son aprobados, son compartidos con todos los niveles. Los ajustes según ejecución también son consensuados.
- 4) Los planes y presupuestos son participativos ascendentes. Propuestos primero por los niveles inferiores, luego son ajustados por los mandos medios, y finalmente revisados y aprobados por la alta gerencia y dirección ajustándolos de acuerdo con los objetivos de la compañía. Los objetivos no son la mera proyección del pasado al futuro, sino los pasos necesarios para llegar al futuro deseado desde el presente.

Comentarios:.....

5. Coordinación

Armonizar todas las estrategias y tácticas, tanto teóricas como en su ejecución

- 1) La alta dirección fija objetivos y estrategias que deben ejecutar los niveles inferiores. Hay escaso margen de maniobra ☐
Cada nivel tiene un rango de autonomía relativo según cargo y puesto, con límite en monto preciso. Hay silos funcionales ☐
- 2) La coordinación la realiza cada nivel, con autonomía casi plena, excepto en lo que hace al cumplimiento de objetivos y metas. ☐
- 3) Los objetivos y metas surgen en forma ascendente, en forma participativa. Los niveles superiores se reservan el derecho de ajustar la propuesta (en + ó -) ☐
- 4) Hay un alto nivel de autogestión y trabajo en equipos y grupos humanos multidisciplinares. Se trabaja por proyecto atendiendo a los procesos antes que las funciones. ☐

Comentarios:

II. Marco de las herramientas de management posmoderno o humanista del siglo XXI seleccionadas (6-14)

6. Gestión del Conocimiento

Forma en que se atrae o busca el conocimiento en la “organización que aprende”

- 1) Ninguna (no hay interés en actualizar conocimientos en forma permanente) ☐
- 2) Parcial (en forma reactiva a las demandas del mercado o competencia) ☐
- 3) Bastante (somos proactivos en la búsqueda de conocimiento/knowhow) ☐
- 4) Mucho (lo buscamos muy dinámicamente, con presupuesto de I&D+i) ☐

Comentarios:.....

7. Gestión del talento

Atracción, Retención y Gestión del desarrollo de talentos

- 1) Escasa acción (sólo buscamos gente con buen perfil a valores de mercado) ☐
- 2) A veces, puntual (para puestos clave analizamos talentos con alto potencial) ☐
- 3) Bastante (evaluamos a todo el personal con periodicidad. Se da oportunidad a los que la merecen, especialmente gente de alto potencial en puestos clave) ☐
- 4) Mucho (La atracción y retención de talentos es una función clave en la empresa) ☐

Comentarios:.....

8. Sustentabilidad

Preocupación por el impacto en la sociedad (impuestos, calidad, seguridad, etc.) y el medio ambiente

- 1) Nada (solo nos preocupa tener un margen razonable en condiciones competitivas) ☐
- 2) A veces (nos interesan algunas cuestiones sociales o ambientales con visibilidad o exigencia del gobierno) ☐

- 3) Bastante (nos preocupa y ocupa tener la mayor RSE y estamos atentos a cumplir un balance social razonable) ☐
- 4) Mucho (creemos y hacemos lo posible para ser una empresa B, benefactora o de bien común). En el futuro podríamos certificarlo como estrategia competitiva sustentable. ☐

Comentarios:.....

9. Sostenibilidad

Autonomía de recursos de todo tipo (humanos, financieros, tecnológicos, etc.)

- 1) Sólo nos preocupa ser rentables con la menor deuda posible y compitiendo con medios similares a los de nuestros competidores ☐
- 2) A veces analizamos alternativas y evaluamos costo/beneficio, sin correr riesgos insensatos que pongan en peligro nuestra buena imagen o reputación) ☐
- 3) Bastante. Actuamos cumpliendo toda la normativa en los recursos de la empresa y además brindamos excelentes oportunidades de progreso y desarrollo de carrera y crecimiento para todos nuestros grupos de interés ☐
- 4) Todos nuestros recursos son premiados con remuneraciones y retribuciones de nivel igual o superior al mercado. Buscamos excelencia en lo que hacemos. ☐

Comentarios:.....

10. Gestión del Cambio e Innovación

Adaptación o generación permanente de cambios e innovación

- 1) Ninguna (simple adaptación al medio ambiente o entorno competitivo) ☐
- 2) Circunstancial (puntualmente generamos cambio o innovación) ☐
- 3) Bastante (somos permanentes buscadores de cambio e innovación como recurso competitivo clave para sostener nuestro liderazgo) ☐
- 4) Mucho (el cambio y la innovación están en el ADN de la compañía) ☐

Comentarios:.....

11. Rol de la ganancia

La ganancia es un fin en sí mismo? o es un medio necesario para sobrevivir y alcanzar objetivos superiores (liderazgo, participación de mercado, etc.)?

- 1) La utilidad para los accionistas es un fin en sí mismo, sin necesidad de acompañarlo con objetivos sociales o medioambientales. ☐
- 2) La ganancia es un fin compartido o complementado con acciones de bien común (RSE incipiente) ☐
- 3) La utilidad es un objetivo necesario pero compartido con los intereses de los otros grupos de interés a través de acciones estratégicas de RSE ☐
- 4) La empresa benefactora (empresa B) busca un triple balance social (gente-planeta-económico) de igual importancia que el balance económico-financiero ☐

Comentarios:

12. Instituciones y Actores Clave

Rol de la empresa y su interacción con cuatro instituciones/actores clave: Estado/Gobierno, Mercado/Empresas del sector (cámaras), Sociedad Civil/Organizaciones de la Sociedad y Conocimiento/Universidad

- 1) Solo interesada en la empresa y reacción ante lo que pasa en el exterior
- 2) Interés en la empresa y su sector industrial (actuación en cámara respectiva)
- 3) Interés balanceado en la empresa, sector y comunidad local/ gobierno
- 4) Rol activo en las 4 dimensiones con sus actores públicos y privados, incluyendo interacción con la Universidad y gestión del conocimiento y talentos

☐
☐
☐
☐

Comentarios:.....

13. Rol del cliente y / o consumidor

Derechos y deberes reconocidos al cliente y/o consumidor

- 1) Reconocimiento de derechos mínimos del consumidor
- 2) Derechos y deberes del consumidor balanceados con los de la empresa
- 3) Derechos del consumidor crecientes y prioritarios, con foco en la experiencia de compra / uso del producto para mejorar la imagen de empresa/marca
- 4) Integración del consumidor al negocio escuchándolo en forma permanente y diseñando la experiencia de compra/uso para hacerla memorable y ganar reputación

☐
☐
☐
☐

Comentarios:.....

14. Modelo de negocio

Modelo de negocio cerrado o abierto a la comunidad digital nacional y/o global

- 1) Cerrado (sin integración asociativa o alianza estratégica de jugadores externos)
- 2) Semiabierto (algunos negocios conjuntos con proveedores, clientes, aliados etc.). Las fronteras del negocio raramente se expanden
- 3) Abierto con intereses compartidos con stakeholders y socios estratégicos
- 4) Modelo abierto y colaborativo, integrado a la comunidad de negocios y sociedad. Explora nuevos horizontes en forma permanente

☐
☐
☐
☐

Comentarios:.....

Anexo 2

Investigación: Cuestionario para empresas PyME

(2015-2016) 320 encuestados - 82 respuestas completas

Fernando Brom - Taller de cambio e Innovación - VISTAGE Argentina

Estimado empresario:

Tengo el agrado de dirigirme a usted con esta actividad previa al taller de innovación que desarrollaré en su grupo Vistage. El objetivo es conocer y analizar cómo está desarrollando la gestión del cambio y la innovación en su empresa, para luego determinar posibles cursos de acción. Se trata de 6 preguntas que sirven como autodiagnóstico, además de un análisis FODA y de Factores críticos de éxito (FCE) con foco en la innovación que puede servirle para determinar cursos de acción.

Muy agradecido por su colaboración, entiendo que será en provecho mutuo.

Cordialmente,

Fernando Brom

Autodiagnóstico: Innovación / Creación de Valor

Seleccione con un círculo la respuesta a cada pregunta entre las cuatro opciones ofrecidas. **La opción 1 corresponde a escasa actividad. La opción 4 significa gran actividad de innovación y cambio.**

Total 6 preguntas - máximo: 60 puntos

Mecánica: Cada participante completa su cuestionario. Luego, en reunión de grupo comparten y comentan experiencias positivas y negativas en innovación

1. Organización del cambio y la innovación	Calificación (1-10)
1.1 Proceso temporario o permanente	
Opción 4. Propio y permanente -Departamento I&D	9 a 10
Opción 3. Cíclico según ciclo de vida de producto	7 a 8
Opción 2. Temporario - Contratación de terceros-asesores	5 a 6
Opción 1. Reactivo - Solo copia (adaptación al mercado)	4 ó menos
1.2 Aplicación del cambio y la innovación a: *Productos-Servicios -Procesos-Modelo negocio	
Opción 4 Intensivo - en los 4 campos	9 a 10
Opción 3 Alto en dos o tres campos	7 a 8
Opción 2 Medio en dos o tres campos	5 a 6
Opción 1 Bajo en uno o dos campos	4 ó menos
1.3 Portfolio de productos innovadores* Meta ideal: Mas del 30% menos de 3 años * innovador : nuevo + agregado de valor	
Opción 4 Muy innovador 30% o más de la venta	9 a 10
Opción 3 Innovador 20-30% de la venta	7 a 8
Opción 2 Medianamente innovador 10-20% de la vta.	5 a 6
Opción 1 Poco innovador menos de 10% de la vta.	4 o menos

2. Gestión del cambio y la innovación	Calificación (1-10)
2.1 Preocupación por la innovación	
Opción 4 Muy alta	9 a 10
Opción 3 Alta	7 a 8
Opción 2 Media	5 a 6
Opción 1 Baja	4 o menos
2.2 Capital humano - RR.HH competente para innovar	
Opción 4 Talento-Capital humano propio	9 a 10
Opción 3. RR.HH - Talentos Tercerizados	7 a 8
Opción 2. Consultores exclusivos	5 a 6
Opción 1. Universidades-Centros investig. Publ/privados	4 o menos
2.3 Incentivos - Apertura a la innovación	
Opción 4. Objetivos, metas y premios compartidos	9 a 10
Opción 3. Equipos adhoc con metas y premios	7 a 8
Opción 2 .Incentivos económicos/no económicos puntuales	5 a 6
Opción 1. Incentivos aislados (ej. asistir a ferias) o ninguno	4 o menos

Puntaje total :

ANÁLISIS FODA DE LA INNOVACIÓN (completar sólo con temas referidos a la innovación)

Empresa – Unidad de negocio Fecha.....

Frente Interno

Fortalezas

-
-
-
-

Debilidades

-
-
-

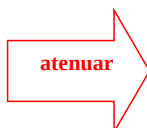
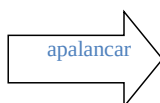
Frente Externo

Oportunidades

-
-
-
-

Amenazas

-
-
-



í

FCE - FACTORES CRITICOS PARA TENER ÉXITO EN INNOVACIÓN

Qué debe pasar para empezar a innovar o innovar más o mejor con éxito sostenible (con recursos autónomos) y sustentable (impacto social y medioambiental positivo)

1.
2.
3.

Anexo 3 Investigación en empresas en Argentina: Muestra de empresas consultadas

Listado de empresas consultadas (se preserva su identidad por confidencialidad)

Grandes empresas, líderes en su sector, tomadas del ranking de la Revista de negocios Mercado “**Las 1000 que más venden**” (2015). Muestra de conveniencia por conocimiento y contacto directo con directivo, gerente general o accionista principal.

Nacionales:

- 1. Industria láctea con valor agregado
- 2. Grupo diversificado Construcción pública y privada
- 3. Consultoría y Contabilidad (latam)
- 4. Textil y Calzado tradicional
- 5. Alimentos, galletitas y golosinas
- 6. Calzado para niños y adolescentes
- 7. Cadena de supermercados líder regional
- 8. Servicios financieros
- 9. Agroindustria azúcar y alcohol
- 10. Alimentos regionales
- 11. Ingredientes alimentarios
- 12. Laboratorio medicinales
- 13. Alimentos y golosinas líder global
- 14. Alimentos: líder en base cereales y aceites

Multinacionales

- 15. Alimentos líder global: golosinas y galletas.
- 16. Alimentos, Cosmética, Limpieza y tocador: líder global
- 17. Medios de pago: tarjeta de crédito líder global
- 18. Ingredientes alimentarios y fragancias: líder global
- 19. Vegetales congelados / papas fritas
- 20. Bebidas sin alcohol: líder global
- 21. Cosméticos femeninos: líder global
- 22. Agroindustria integrada: multilatina y líder regional
- 23. Plataforma de información financiera y jurídica global (origen EEUU)
- 24. Seguridad empresarial de edificios y personas
- 25. Grandes electrodomésticos: líder global
- 26. Laboratorio farmacéutico líder europeo
- 27. Banco comercial líder europeo y latinoamericano
- 28. Comunidad con membresía - Red de empresarios líder global

Anexo 4. Empresas PyME nacionales (82) - miembros del sistema Vistage Argentina (comunidad de empresarios)

- Son las 82 empresas (sobre un total de 320) que respondieron el cuestionario sobre gestión de la innovación y el conocimiento que sirvió para realizar talleres de capacitación consultiva a cargo del autor de este trabajo.

Funarg	Serv.funerarios
La Cocina	Identidad marca
Mas Vida	Emerg.médicas
Jet Cargo	Logist.cargas
J.Campbell	
Grafica DC	Imprenta
Ctro.Diag.Rossi	Diag.imag/Quim.
Direct TV arena	eventos
Infotema	Consult.negocios
Carta sur	Credito consumo
Startex	Textil
Aquatic	Salvavidas
Snoop Consult.	Software
Pascutto	
Imagen textil	Import y Fabric.
ACO Zippers	Cierres
Omnimedica	Import.cardiolog.
Almatec SA	Autoelevadores
Nutriar SA	alim.balanc.animal
VRM	plásticos autopartes
Grissi Construcc.	obras civiles/electr.

Abeledo	
Sitex SRL	Revestimientos
Trade displays	material marketing
Nextsys	tecnología-sistemas
Overnet	Soluciones tecnolog.
Trimak	galletitas-alfajores
Reina G 09	
Jalles	Seguros
Nutrifrost SA	Vegetales congel.
Tacco Calpini SA	tecnol.propia + impo
Gil & Asoc.	Consultoría
Pehuenza	Alimentos
Aguas SRL	Gestión de agua industrial
Reina G21	
Direct TV cable	Tv por cable
TCI holding	informatica/medios
BDO	Auditoría/Consult.
ARPEX	Corchos para vino
Tempora	Desarr. Inmobil.
Silberman G35	
Inquimex	Distr.quim a indus
data IQ	consultores
Estudio Nunes	abogados
Vistage SA	asoc.empresaria
Biotay	nutrientes ganad.
Action travel	turismo
iPlan	tecnolog/telecom
Enerminds	informat/software
Scott G1	

DCE	Data centers
Saporiti SA	Ingred. Alimentarios
La Plata ceram.	Distr.May. Ceramico
Hafele	Herrajes (impo-dist)
United logistics	Logistica com.ext.
BRASCORP	Nutrición animal
Bousoño G41	
Znet	Soluc.informáticas
Della Corte	industria electrica
Michel Tonet	muebles
RAPA	repuestos automot.
Rivamar	selladores/adhes
Filieres	horticultor p´gastron
Cuntin G43	
H Move	Recursos Humanos
Bristol medicine	Medicina prepaga
Trevisin	Metalúrgica
Grupo RVA	Logistica com.ext.
FDI M.Sardans	Asesor financiero
Bousoño G19	
Conte Furniture	Muebles oficina
DIESTRO	electrónica p/laborat
Cera Suiza	prod.limpieza-ceras
Dafing group	Eventos - Turismo
Hedaly laborat	Cosmética
Maroni C	imprensa-etiquetas
Abbondati G65	
GASANA	gasas - medicinales

Asistec-Siemens	Soluc.tecnológicas
Mundolove	juguetes
WOLOX	software-transf.digital
Arbros	válvulas de seguridad
Perez Silva	
ECOS Esc.secund	educación
Etilfarma SA	ingred. farmac y veter
Crespin G76	
Ing.Electrica SA	ingenieria electrica
La Reina	Supermercados
Optica Veneto	Optica
Pascual Construcc.	Construcciones
Gorrisen G5	
Whalecom	Desar.Talento y Gestión
Sist.Unif de Crédito	Crédito para consumo
Pampa Trade	Ingred.industr.aliment.
Repicky SA	Bombas de vacío
Delinorte	Delivery pizza-empan.

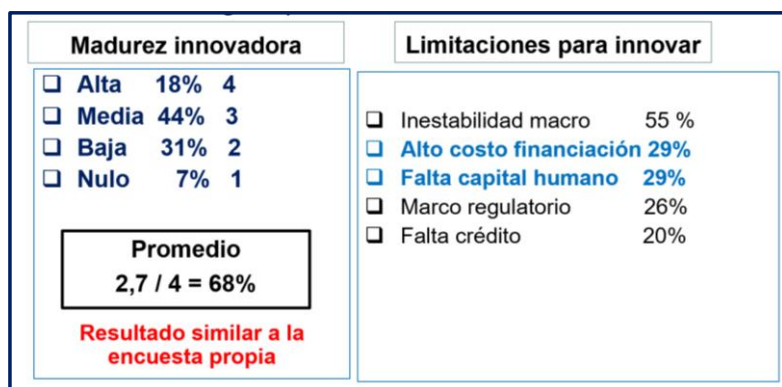
A.5 Otras fuentes de investigación consultadas

- a. Investigación sobre Innovación en el proceso de gestión de la empresa (Revista Mercado – Olivia Consultores septiembre 2018)

A raíz del cambio de era caracterizado por la aceleración en la innovación disruptiva, la Revista Mercado (2018) formalizó una investigación con 300 ejecutivos de compañías, a través de entrevista online con un cuestionario estructurado con preguntas abiertas y cerradas, y una escala de opinión entre 1 y 4 (coincide con la propia investigación tanto en los grados del cuestionario como en los resultados). La centralidad en el cliente (*client centricty*) es la nota característica de esta investigación y su título de la nota (“Innovación centrada en el cliente”), lo cual coincide con el atributo que obtuvo mayor avance en modernidad (al 83%) en el panel de empresas líderes investigadas. Sin embargo, cuando se les pregunta tensionando la respuesta entre no considerar las necesidades del cliente y la adaptación constante a ellas, el 43% se manifestó altamente cliente céntrico mientras que el 49% se manifestó en transición. Un 8% manifestó ser organización-céntrico. Preguntando la opinión sobre qué es la innovación hay coincidencia en dos grandes líneas: Es una forma de pensar y trabajar de modo colaborativo y solidario, persiguiendo un objetivo común (29%) y es una forma de pensar y trabajar buscando la disrupción y la sustentabilidad (28%) (Revista Mercado 2018:31)

Hay alta coincidencia en el promedio de calificación en cuanto a empresa innovadora (68%) al cual se llega en base a las cuatro opciones que daba la encuesta: Alto nivel de maduración 18% (grado 4), Nivel medio de maduración 44% (grado 3), Bajo nivel de maduración 31% (grado 2), Nulo nivel de maduración 7% (grado 1). El promedio ponderado medio-alto 68% coincide con el resultado obtenido en la muestra de 23 empresas líderes de esta investigación. En cuanto a las barreras que enfrenta la innovación, la alta inestabilidad de la macroeconomía (55%) sumada al alto costo de financiación (29%) más falta de crédito (20%) y escasez de capital humano (29%) son mencionados como los obstáculos más importantes para la innovación. (Mercado 2018:33)

Calificación en madurez innovadora



Fuente: Mercado Revista - Olivia Consultores (2018) Encuesta 300 ejecutivos Argentina (Septiembre 2018)

Algunos puntos salientes de esta investigación permiten conocer y entender más el fenómeno de la innovación en la empresa argentina, así como validar ciertos números del panel de la investigación propia. El esfuerzo personal y organizacional por desarrollar una cultura que fomente la innovación dio 75% (mucho 38% + algo 37%) (Weinstein 2018:31) promedio alineado con el de la propia investigación (62% en PyMEs Vistage, 68% en empresas líderes nacionales y 80% en empresas líderes multinacionales). En cuanto a los focos en los cuales se aplicará la innovación, las respuestas también coinciden con la priorización de los clientes y consumidores (son las tres primeras y suman el 48%). Luego siguen cuestiones culturales y organizacionales (Weinstein 2018:32): Fidelización de clientes (20%), Canales comerciales (14%), Investigación de tendencias y satisfacción de clientes (14%), Generación de cultura de innovación (13%), Proceso de fabricación y experiencia de cliente (12%) y Diseño de nuevos productos y servicios (10%).

b. Innovación en empresas argentinas: Encuesta Nacional de I&D – (MinCyT:2015)

Hay cuatro herramientas de gestión seleccionadas para este trabajo como indicador del grado de modernidad de una empresa: la estructura de organización en cuanto a rigidez, verticalidad o trabajo en equipo, la gestión del cambio y la innovación, la gestión del talento y la gestión del conocimiento. Estas variables forman parte del cuestionario y análisis de datos

implementado por la investigación permanente que desarrolla el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación (MinCyT), por lo cual sus datos contribuyen a cuantificar las conclusiones de este trabajo. Tanto a nivel de políticas públicas como por parte del sector privado, en Argentina se ha puesto desde el nuevo milenio especial foco en el tema del conocimiento, la investigación y la innovación aplicada. El MinCyT realiza investigaciones y actividades de estimulación de la Investigación, Desarrollo e Innovación (I + D + i) a través de concursos, premios, seminarios, congresos, etc. A nivel nacional este ministerio realiza desde 1994 una Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera (Encuesta I+D), contándose al momento de escribir este trabajo con los datos del período 2013-2015 (MinCyT I+D - 2015). Cada tres años se realiza una encuesta de mayor profundidad denominada Encuesta Nacional de Dinámica de Empleo e Innovación (ENDEI) cuya última versión cubre el período 2010-2012 (MinCyT- ENDEI - 2015). Esta encuesta cubrió una muestra de 3.691 empresas representativa del universo de la industria manufacturera con 10 o más ocupados, lo cual permite desagregar la información por tamaño, nivel de empleo y rama de actividad.

La investigación arrojó como resultado que el 60 % de las empresas son innovadoras (con inversión promedio del 1,36% sobre ventas) mientras que el 40% no lo es (MinCyT - ENDEI 2015: 22). Analizando por segmentos, en las empresas grandes la proporción innovadoras-no innovadoras es 84-16%, en las medianas 68-32% y en las pequeñas 51-49%. Este resultado está alineado con el 55% que arrojó la muestra PyME de esta investigación. En cuanto a los resultados alcanzados en las empresas innovadoras, el ranking fue el siguiente: #1 Mejora de proceso (39%) #2 Mejora de producto (38%) #3 Nuevo producto (31%) #4 Innovación organizacional (20%) #5 Innovación en comercialización (17%). El informe-encuesta (MinCyT I+D 2015) aclara los conceptos en cuestión: el término I+D engloba tres actividades: investigación básica, investigación aplicada y desarrollo experimental. La investigación básica consiste en trabajos experimentales o teóricos que se emprenden principalmente para obtener nuevos conocimientos acerca de los fundamentos de los fenómenos y hechos observables, sin pensar en darles ninguna aplicación o utilización determinada. La investigación aplicada consiste también en trabajos originales realizados para adquirir nuevos conocimientos; sin embargo, está dirigida fundamentalmente hacia un objetivo práctico específico. El desarrollo experimental consiste en trabajos sistemáticos que aprovechan los conocimientos existentes obtenidos de la investigación y/o la experiencia práctica, y está dirigido a la producción de nuevos materiales, productos o dispositivos; a la puesta en marcha

de nuevos procesos, sistemas y servicios, o a la mejora sustancial de los ya existente (MinCyT 2015:7).

Es importante resaltar que el concepto I+D engloba tanto la actividad formal como la informal, ya sea permanente u ocasional, realizada en uno o varios departamentos. La investigación y desarrollo (I+D) admite en orden creciente cinco niveles de empresas (MinCyT ENDEI 2015:87): 1. No innovadoras (41% del total). No les preocupa, no les interesa o encuentran obstáculos insalvables (falta de recursos humanos, financieros, tecnológicos, etc.) 2. Innovativa: tiene actividad I+D pero inorgánica, con escasos resultados (3%) 3. Innovadora con resultados internos en producto o procesos (29%) 4. Innovadora con resultados en productos o procesos en el mercado nacional (21%) 5. Innovadoras con resultados en productos o procesos para el mercado internacional (6%). Los resultados de estas investigaciones indican que en los sectores de mediana y baja tecnología, la innovación es el resultado de la configuración de recursos tácticos de corto plazo y no de una estrategia de innovación de largo plazo. En cuanto a las actividades que comprende cada una de estas alternativas, los niveles 1 y 2 se caracterizan por capacidad de aprendizaje, el nivel 3 ya incluye capacidades de organización y producción, mientras que el nivel 4 comprende además de las anteriores, la capacidad de absorción y desarrollo permanente. Queda también claro en esta investigación que los subsidios no deben ser vistos exclusivamente como correctores de fallas de mercado, ya que lo determinante para que la innovación tenga éxito es tener la voluntad y la capacidad de gerenciamiento y desarrollo de la innovación.

La investigación arroja como determinante de éxito en I+D que la tecnología informática (TIC) se complemente con cambios organizacionales y desarrollo de competencias de los trabajadores. Caso contrario las barreras que tenga la innovación condicionarán fuertemente su éxito. En cuanto a remuneraciones, las empresas innovadoras pagan salarios 31% más elevados que el promedio industrial. Las no innovadoras un 10% menos que dicho promedio (MinCyT ENDEI 2015: 89). En cuanto a obstáculos endógenos o exógenos que pueden limitar la innovación a nivel total se citaron los altos costos (38%), capacidad productiva limitada (24%), y falta de personal calificado y retorno de inversión largo con un 22% ambos. El quinto lugar lo obtuvo la resistencia al cambio con un 18% (MinCyT ENDEI 2015: 51). Los datos disponibles de la encuesta MinCyT I+D (2015) dan como resultado que sobre 1225 empresas encuestadas manifestaron hacer I+D el 60% de las empresas (84% de las grandes, 68% de las medianas y el 51% de las pequeñas). En cuanto a la calidad de la innovación

podemos medir intensidad y concentración. En intensidad el 28% lo hace con baja intensidad (menos del 2% sobre ventas), el 20% con mediana intensidad y el 12% con alta intensidad (más del 4,5% sobre ventas) (MinCyT I+D 2015:12). En cuanto a concentración de la inversión en innovación, el 80% se concentra en el 3% de las empresas, mientras que el 20% se concentra en el 97% de las empresas. Los sectores con mayor inversión son los expuestos a alto desarrollo tecnológico, como ser Farmacéutico, Servicios de I+D / Tecnología, Semilleras y Sustancias y Productos Químicos. La mayor concentración de la inversión está se da en las empresas públicas (siendo el 3% participan del 17% de la inversión) y en las empresas multinacionales (24% de la cantidad representan el 47% de la inversión). (MinCyT I+D 2015:14)

Innovación por grupos de empresas

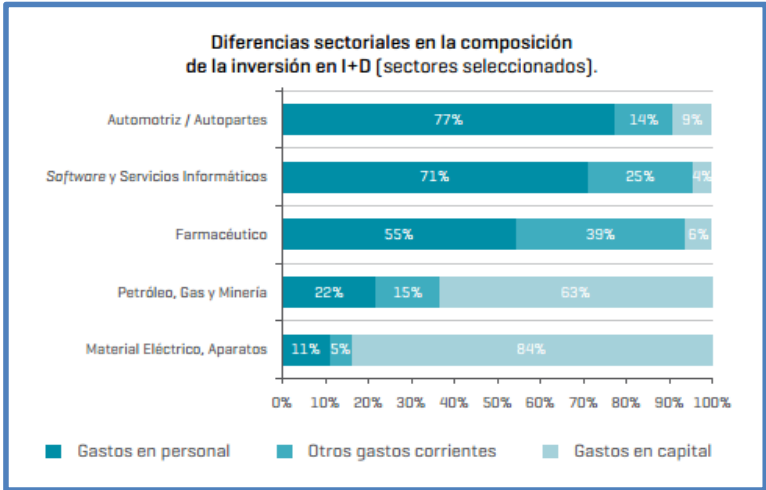
Agrupamiento de empresas de acuerdo al tamaño y origen de capital. Año 2013.					
Tipo de empresa	Empresas		Inversión en I+D		Inversión promedio (en millones \$)
	Cantidad	%	En millones de \$	%	
Públicas y con participación estatal mayoritaria	16	3	852	17	53
Empresas multinacionales	138	24	2.362	47	17
Grandes empresas nacionales	123	22	1.468	29	12
Pyme	294	51	366	7	1
Total	571	100%	\$5.047	100%	\$9

Fuente: MinCyT Encuesta I+D (2015: 12)

En cuanto a la composición y destino de la inversión en innovación, el promedio general dio 52% en personal, 31% en otros gastos corrientes y 17% en activos físicos. Estos valores cambian sustancialmente según la industria que se trate: a más cerebro intensiva, mayor gasto en personal (ej, la industria farmacéutica en la que la investigación permanente es clave del éxito)

Innovación - Composición de la inversión

Ministerio de Ciencia, Técnica e Innovación de la República Argentina



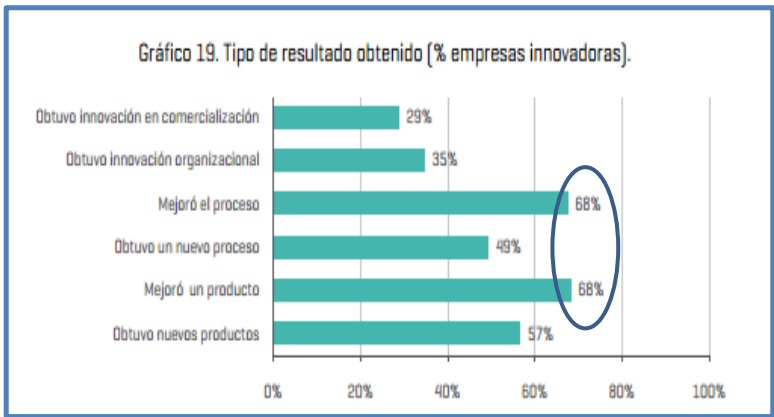
Fuente : MinCyT Encuesta I+D (2015:13)

Con respecto al análisis cualitativo del destino y objetivos de la inversión en innovación “se puede concluir que alrededor del 70% de las innovadoras logró una mejora en sus productos y/o procesos, mientras que alrededor de la mitad incorporó un nuevo proceso o producto. Solo un tercio señaló que introdujo innovaciones “blandas” (organizacionales o en comercialización).” (MinCyT ENDEI 2015:26). El grueso de las innovaciones son una mejora de lo que existe en productos y procesos, más que nuevos productos o procesos.

La innovación compleja (combinación de innovaciones) es la más frecuente. Se da en el 39% de los casos la combinación (producto+ proceso + organización) y en un 32% la dupla (producto + proceso) (MinCyT ENDEI 2015:30). Los resultados de esta investigación avalan el foco puesto en el conocimiento y la innovación, así como la organización del trabajo, como características distintivas de esta nueva era de la administración en general y del *management* de empresas en particular, con aplicación tanto en la organización (procesos en busca de eficiencia) como en herramientas de gestión (para la creación de valor).

Resultado de la Innovación

Ministerio de Ciencia, Técnica e Innovación de la República Argentina

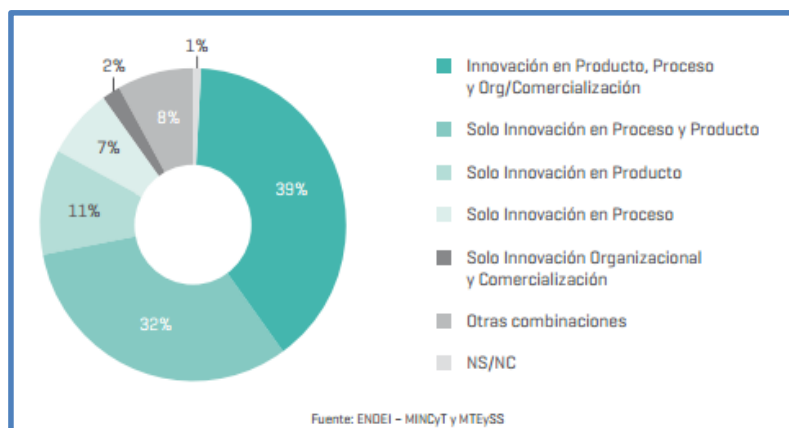


Fuente: MinCyT – Encuesta ENDEI (2015:26)

“La capacidad de gestión del conocimiento de una empresa, al igual que la de organización del trabajo, se refleja en un conjunto de mecanismos o prácticas /que pueden estar vinculadas o funcionar aisladamente) que los empresarios utilizan para conducir los conocimientos que producen sus trabajadores en forma individual al resto de la empresa, fomentando de esa manera ciclos de aprendizaje organizacional. Esto está alineado con la denominada “organización que aprende” (Senge 2005) citada en otras partes de este trabajo. Para la generación de conocimiento las empresas innovadoras recurren a mecanismos o prácticas entre las cuales se destacan cuatro: 1. Estructura de organización flexible para adaptarse a diferentes proyectos (60%) 2. Se fomenta el desarrollo de reuniones de trabajo (52%) 3. Se estimula a los empleados a mejorar continuamente la manera de hacer las cosas (52%) 4. Utilizan sistemas y herramientas inteligentes (14%). En cuanto al destino o aplicación de la innovación la mayor frecuencia se da en producto, procesos y comercialización en forma simultánea. (MinCyT ENDEI 2015: 74)

Combinaciones de inversión en innovación

Ministerio de Ciencia, Técnica e Innovación de la República Argentina



Fuente: MinCyT Encuesta ENDEI (2015:30)

En términos relativos internacionales, Argentina tiene una baja participación de la inversión en innovación. A nivel nacional total ésta es de alrededor del 1,4% sobre PBI (para Brasil: 2,4%). Este monto de inversión en I +D + i incluye maquinaria con nueva tecnología, capacitación, ingeniería y diseño, estudios propios o contratados, etc. A nivel industrial se repite este bajo indicador de inversión sobre ventas: 1,36% de inversión sobre ventas para el total industrial, siendo el más alto en la industria farmacéutica (4,3%) y el más bajo en la industria de alimentos, bebidas y tabaco (0,65%). Por tamaño de empresa tampoco se da una dispersión significativa: 1,3% para las pequeñas, 1,9% para las medianas y 1,3% para las grandes. La mejora de este indicador, así como una campaña de difusión y promoción de la creación de valor a través de I+D podrían ser agentes de mejora de los resultados empresariales individuales y como conjunto social.

Responsabilidad Social Empresaria en Argentina (ComunicaRSE: 2015) **Entrevista al CEO de 100 empresas líderes**

La administración de la sustentabilidad es una de las herramientas de gestión consideradas para evaluar el grado de modernidad de una empresa, entendiendo por sustentabilidad el impacto externo (social y ambiental) de las acciones de una empresa. En esta investigación se ha considerado como termómetro de modernidad el grado de interacción de la empresa en estos dos frentes: 1. Los actores sociales como lo son el Estado, la Universidad, el mundo económico (empresas) y la sociedad civil en general y 2. El impacto medio ambiental

de toda la cadena de valor de la empresa. La organización ComunicaRSE (www.comunicarse.com.ar) es a la vez un medio de comunicación y de investigación de responsabilidad social empresaria y sustentabilidad a escala regional. Su encuesta “CEO’s y Sustentabilidad” (2015) toma como universo de referencia el mismo de este trabajo: las 100 empresas argentinas de mayor facturación en 2014 (*Ranking Mercado – las 1000 que más venden*), realizó su primera encuesta sobre la materia a través de una entrevista presencial y en profundidad con 17 CEO’s (máxima autoridad ejecutiva). Esta investigación seleccionada contribuye a un mejor análisis de la hipótesis de este trabajo. Además de coincidir en el universo seleccionado, la muestra coincide en cinco casos con las empresas seleccionadas para este trabajo (Arcor, Los Grobo, Techint, Unilever y Coca Cola), por lo cual este material contribuye a validar los resultados de la investigación específica incluida en el capítulo 3. Con el foco puesto en el cumplimiento del “triple balance” (económico, social y medioambiental) se pueden rescatar de esta investigación algunas expresiones textuales. Sobre la sustentabilidad orientada al negocio: “La sustentabilidad se está transformando en una demanda tan natural como décadas atrás eran los temas de calidad”. Sobre la sustentabilidad orientada a lo social: “Tiene que ver con cuál es el rol que la empresa ocupa en la comunidad. Tiene que ver con sus productos y servicios y con la responsabilidad de su cadena de valor”. Sobre la sustentabilidad orientada al planeta: “Es el compromiso de las empresas, los grupos sociales y del gobierno para permitir que la vida en el planeta siga existiendo por muchos años más”.

Observamos que solamente 31 de las 100 (31%) más grandes empresas publican Reporte de Sustentabilidad. (ComunicaRSE 2015:9). En ese nivel de empresas la publicación de un reporte anual debería ser mayoritaria y tendiendo al total. Es razonable esperar que en un futuro próximo este número se incremente sustancialmente a medida que se tome conciencia de su aporte a la creación de valor. Como afirma alguno de los entrevistados con autocrítica: “Hoy la sustentabilidad está más en el discurso que en la agenda” (ComunicaRSE 2015: 17). Casi todas las empresas que cotizan en mercado de valores u operan con grandes clientes o aliados estratégicos internacionales publican en forma anual sus huellas de sustentabilidad. Ya existen proyectos de ley en el Senado Nacional buscando su obligatoriedad (Noviembre 2017).

En cuanto al foco de atención principal, si bien hay cuatro grandes orientaciones (el negocio, lo social, las personas y el planeta), la coyuntura local de alta inestabilidad deja menor espacio a la preocupación por los temas globales y de largo plazo. Estos factores forman parte de las herramientas de gestión características del siglo XXI seleccionadas e investigadas en este

trabajo. El grado de relevancia en orden descendente (bastante influencia + mucha influencia sumados) que los CEO's le dieron a los factores que operan como impulsores de la búsqueda de sustentabilidad y su reporte fue el siguiente (ComunicaRSE 2015: 21): 1. Reputación 100% 2. Gestión de riesgos 93% 3. Competitividad 88% 4. Gestión del Talento 81% 5. Innovación 69% (poca influencia: 31%) 6. Acceso a nuevos mercados 61% (poca influencia: 31%) 7. Acceso al mercado financiero 44% (poca influencia: 44%)

Es relevante destacar que los factores 5, 6 y 7 recibieron una calificación alta en poder de influencia pero también relativamente alta como de poca influencia. Esto significa dar la espalda a criterios de alta importancia para tener éxito sustentable en el Ecosistema del conocimiento y la innovación que plantea este trabajo. En cuanto a la interacción con los actores políticos, sociales y económicos denominados genéricamente “grupos de interés” (*stakeholders*) este trabajo lo considera una herramienta de gestión característica del siglo XXI y crítica para la creación de valor en forma sostenida. Los CEO's consultados coincidieron en que se trata de un “equilibrio difícil” siendo el ideal identificar dónde esa tensión no aparece e idealmente detectar dónde hay sinergias y coincidencias entre los objetivos del negocio y la sustentabilidad. No surgió en forma destacada el tema de la educación y la interacción con el mundo académico. El desafío de la educación fue incluido dentro de los desafíos sociales, a través de la formación y capacitación de los empleados, haciéndolo extensivo a las comunidades en las que se impacta, con inversión social privada colaborativa con el sector público para darle la escala necesaria. Las respuestas acerca del nivel de influencia de los actores sociales en el desarrollo de sustentabilidad (sumando mucha y bastante influencia) fue la siguiente (ComunicaRSE 2015:25): 1. Casa matriz 100% 2. Sector social y ONG's 88% 3. Medios de comunicación 71% 4. Mercados y clientes 60% 5. Inversores y accionistas 59% 6. Relación gubernamental 47% 7. Organismos internacionales 41%.

Acerca del Rol del Estado algunos CEO's esbozaron autocrítica en materia de transparencia y ética, pero hubo alta coincidencia en reclamar reglas de juego estables (institucionalidad), lucha contra la pobreza a través de inclusión y mejor educación y abastecimiento energético estable (ComunicaRSE 2015:15). Plantean la necesidad de articular el sector público y privado en un nuevo modelo de desarrollo sustentable, integrado al mundo con cadenas de valor agroindustrial a escala global. En cuanto a la temática priorizada, en orden descendente ésta fue: 1) Economía (88%) cubriendo ésta desarrollo económico, innovación e inversiones. 2) Colaboradores (65%) incluyendo comunicación interna, derechos humanos,

empleo, diversidad, salud, seguridad, voluntariado corporativo y sindicatos 3) Medio ambiente (65%) cubriendo este uso del agua, cambio climático, eficiencia energética, reciclaje y huella de carbono. Coinciden en buscar el autoabastecimiento energético con una matriz más enfocada a las energías renovables y alternativas, cuidando el medio ambiente y con mirada de largo plazo. 4) Inversión social privada (57%) tocando arte, cultura, deporte, desarrollo social, educación, grupos vulnerables (niñez y tercera edad), mecenazgo y nutrición 5) Clientes y productos (42%) demandas de los consumidores 6) Gobierno Corporativo (19%) transparencia, comunicación e información a accionistas 7) Cadena de valor (10%) incluye proveedores, clientes y consumidores

En cuanto a los grupos de interés (*stakeholders*) el ranking descendente de preocupación de los CEO's (según su carta firmada incluida en el Reporte de Sustentabilidad) tuvo alto foco en 5 cuestiones: Empleados y colaboradores (22%), Clientes y Consumidores (21%), Comunidad (18%), Proveedores (15%) y Organismos internacionales (12%). El foco en otras 5 cuestiones obtuvo escasa ponderación: Accionistas (5%), ONG's (3%), Medios de comunicación (2%), Gobierno (2%) y Sindicatos (1%). Podemos concluir analizando este trabajo que la sustentabilidad (impacto externo en la sociedad y medio ambiente) tiene todavía un bajo registro efectivo como lo indica que sólo el 31% de las empresas más grandes del país cuenten con Reporte de Sustentabilidad. Sin embargo comienza a tener para los máximos directivos ejecutivos (CEO's) importancia relevante ya sea por convicción personal como por demanda de la sociedad. La mayoría manifiesta que el compromiso y convicción en este sentido es creciente, lo cual significa reconocer su existencia e importancia.

Cumplimiento del punto 10 del Pacto Global sobre corrupción en las empresas argentinas. Tesis doctoral Nora Gorrochategui – UBA-FCE (2012)

Gorrochategui (2012) investigó la vigencia del art. 10 del Pacto Global (ONU) para su tesis doctoral en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires seleccionando una muestra de 30 empresas líderes. En primer término investiga el comportamiento generalizado de las empresas respecto a la adopción de las dimensiones de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE). En sus respectivas definiciones o declaraciones se puede observar que el 90% de las empresas considera la dimensión medioambiente, el 83% de las empresas incluye la dimensión social, el 57% de las empresas incorpora la dimensión socio-económica, el 50% de las empresas menciona la relación con los stakeholders, el 33% de las

empresas incluye alguna referencia a la voluntariedad de la RSE, el 17% de las empresas incorpora los derechos humanos, el 13% de las empresas incluye alguna referencia a la transparencia relacionada con la calidad de la información y solamente el 7% de las empresas incorpora la dimensión lucha contra la corrupción.

En términos cuantitativos sobre las 30 empresas consideradas las dimensiones más frecuentemente mencionadas (27) son la medioambiental y la social. En orden decreciente se ubican: socio – económica (21), grupos de interés - *stakeholders* (19), voluntariado (13), transparencia y derechos humanos (5) y finalmente la dimensión corrupción fue la que menos menciones recibió (2). Esto refleja un problema ético y cultural significativo, cuyas consecuencias están a la vista en todos los ámbitos (político, económico y social) con alto impacto en el clima de negocios, riesgo país y afinidad con las inversiones locales y extranjeras. El objetivo general del trabajo era caracterizar y evaluar la situación de la RSE en lo relativo a la lucha contra la corrupción, en empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina. Los objetivos específicos eran: 1. determinar el concepto dominante de RSE en empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina, 2. evaluar las declaraciones sobre el cumplimiento del Principio 10: lucha contra la corrupción, por parte de las empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina, 3. construir una taxonomía del comportamiento de las empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina respecto a la implementación del Principio 10 y 4. realizar propuestas y recomendaciones de cambio para la mejor implementación de la lucha contra la corrupción en organizaciones. Las conclusiones de la investigadora son que “en la Argentina la corrupción es un problema sin resolver”. El Índice de Percepción de la Corrupción (IPC), elaborado por Transparency Internacional (2008) en una escala de cero (percepción de muy corrupto) a diez (percepción de ausencia de corrupción) que asigna para la Argentina un puntaje 2,9, ubicándola en el puesto 109 sobre 180 países y puesto 105 en el año 2010 es un fiel reflejo de esta triste realidad (Gorrochategui 2012: 7)

A5. Resignificación de los Principios de la “Administración Clásica” del siglo XX

Luego de la investigación de campo realizada en las grandes empresas (2015-2016) podemos hacer un ejercicio de resignificación de las variables investigadas atendiendo a las

nuevas realidades del siglo XXI, indicando en forma general - y sin pretensión académica – el cambio principal que se ha operado (y está en pleno desarrollo) en cada uno de ellos.

Resta a los que se interesen en el tema (principio de organización o herramienta de gestión) recurrir a los autores que mas hayan contribuido y avanzado con profundidad en cada una de ellos.

1.Organización

Organización para la Administración Científica

La Administración Científica de inicios del siglo XX focalizaba en la organización de la empresa considerando seis funciones básicas: técnica o productiva, comercial, financiera, de seguridad, de contabilidad y administrativa (Fayol 1994: 107), con una estructura piramidal verticalista y con tantos niveles como jerarquías comprendieran las responsabilidades en que se subdividían las tareas. La *proliferación de niveles y puestos de trabajo* representaba en muchos casos burocracias encubiertas, pero era la forma de asegurar eficacia (que se cumplan los objetivos) antes que eficiencia (al menor costo posible). Cuando era necesario un enfoque multidisciplinario se constituían *Comités* especializados en cierto tema, cuyo funcionamiento muchas veces carecía de dinamismo y en otras circunstancias creaba burocracia inútil. Un rasgo importante de los comités, es que cada uno mantiene su jerarquía y cargo, con lo cual las discusiones no son lo abiertas o creativas que podrían ser ya que cada uno mantiene su poder y autoridad en la discusión. Fayol (1994) fue un gran estudioso de la forma de organizar la organización (hoy gobernanza) y lo hizo muy claramente al estudiar las funciones y elementos de la organización. Explícitamente se refiere a ellos justificando su listado como “la lista de 14 principios de administración que he debido aplicar con mayor frecuencia” (Fayol 1994:126). Estos Principios indican claramente su preferencia por la centralización y la jerarquización, en lugar de la flexibilización y la desconcentración de funciones. Asigna a la centralización ser un hecho de orden natural (como la “división del trabajo”) y no le asigna carácter de buena o mala en sí, ya que se trata de hallar el límite favorable a la empresa (1994:141), dando libertad de iniciativa en nivel “conveniente” siempre que sirva para aumentar el rendimiento. El empoderamiento de la gente era muy limitado y discrecional según personalidad del propietario, tipo de empresa, y ámbito social de sus plantas y operaciones.

Organización para la Administración Humanista

La *Administración Humanista* busca organizar con la menor cantidad posible de niveles relevantes (*layers*), con el fin de contar con la menor dotación de gente necesaria y posible, además de contribuir a lograr mayor agilidad, adaptación al cambio y mayor claridad de comunicación. A fin de evitar burocracias internas la administración posmoderna propone la complementación multifuncional a través de la organización en red de “equipos multidisciplinarios”. Los equipos multifuncionales reúnen personas de diferentes departamentos haciendo las denominadas “tormenta de ideas”, con pensamiento libre y sin rangos o cargos que den prioridad. Nadie debe ser juzgado por cómo piensa o recomienda. La organización posmoderna del siglo XXI se aproxima a la “organización ajustada” (*lean organization*) entendida como la organización en la que no sobra ni falta nada. Sus sinónimos son organización ágil y sin despilfarro. La inspiración de este tipo de gerenciamiento es la gestión “justo a tiempo” (*just in time*) y de “calidad total” (*total quality*) desarrollada por las empresas en Japón en la década de los 80's, bajo la inspiración pionera de la corporación Toyota. Los principios característicos de este *management* son: 1. Calidad asegurada en la primera vez (solución de problemas en su origen) 2. Mínimo despilfarro 3. Mejora continua: reducción de costes, mejora de la calidad, aumento de la productividad y compartir la información. 4. Procesos de empuje en los que la inspiración es siempre lo que el cliente necesita y no por presión de la competencia o demandas o reclamos explícitos por insatisfacciones 5. Flexibilidad (capacidad de adaptación rápida) 6. Construcción y mantenimiento de una relación a largo plazo con los proveedores compartiendo riesgos, los costos e información.

Resignificación del concepto de Organización

La organización es una estructura administrativa: un sistema de funciones y relaciones creado para lograr los objetivos y estrategias de una empresa o institución. Es recomendable una adecuada combinación de estructura de jerarquías verticales con un entramado de redes horizontales y equipos multidisciplinarios transversales, permanentes o ad-hoc. El menor número posible de niveles (*layers*) es conveniente para evitar burocracias y/o costos altos de estructura así como para ganar flexibilidad y rapidez de respuesta ante los cambios en el entorno político, económico, social, tecnológico. La forma y estructura de una organización es un traje a medida de la identidad (visión, misión y valores) y cultura (forma de hacer las cosas) de la empresa, debiendo adaptarse a ellos el estilo de gestión.

A evitar: la organización o estructura piramidal, muy verticalista o con exceso de niveles que dan lentitud o burocracia a la gestión. Estos atentan contra la agilidad de respuesta, la gestión del cambio y la innovación, y el trabajo sistémico entre todas las funciones de la empresa.

5.2.2 Dirección

Dirección para la “Administración Clásica”

La “Administración Científica” concebía una unidad de mando estricta. Taylor otorgaba cierta flexibilidad a través de un órgano consultivo en ciertos temas especializados, mientras que Fayol rechazaba explícitamente a este “Estado Mayor” (como lo denominaba por su concepción militar verticalista). Lo veía como una posible amenaza a la unidad de mando. Fayol tenía una concepción que privilegiaba mucho la unidad de mando. Afirmaba Fayol que el mando es lo que hace que la organización funcione y reposa tanto en cualidades personales como en conocimiento de los principios generales de la administración. La autoridad emanaba casi exclusivamente del cargo que es el que confiere el poder. El foco era la obediencia al que detenta el poder o la autoridad del cargo, pero para facilitar este ejercicio del mando debían darse condiciones como la ejemplaridad, conocimiento profundo de su gente, eliminar a los incapaces, reuniones periódicas con la gente, etc. (Fayol 1994:219).

Dirección para la *Administración Humanista*

Para la *Administración humanista* el foco está puesto en el liderazgo, entendido como la capacidad de lograr influencia en la gente a cargo. El líder logra que la gente lo siga como referente o admire por su autoridad (moral) más que por su poder (cargo), sin coerción e idealmente con relativa espontaneidad. Dicho con simpleza, líder es al que la gente sigue. En palabras de Drucker: “Uno no administra a la gente. La tarea es conducirla, y la meta hacer productivos los puntos fuertes y el conocimiento específico de cada individuo” (Drucker 2002 T.II: 13). A esto le agregaba Drucker la complejidad de gerenciar y dominar las actividades en el interior y exterior de la organización. En el caso de las empresa familiares, Drucker establecía 3 reglas: 1) Los miembros de la familia no trabajan en ella a menos que sean tan competentes como cualquier empleado no perteneciente a ella (es más barato pagarle al perezoso para que no trabaje que mantenerlo en la nómina) 2) Uno de los puestos en la cima debe ser ocupado por

alguien fuera de la familia 3) Cubrir los puestos clave con profesionales ajenos a la familia.(Drucker 2002 T II: cap. 13). La dirección por objetivos empodera a los subordinados, que son responsables primariamente por conseguir resultados dentro del tablero de control o de comando que le toca a cada función.

Resignificación del concepto de Dirección

El principio de Dirección significa la aplicación de la autoridad del administrador a través de decisiones (directas o delegadas) para cumplir los objetivos planificados. La Dirección Participativa por Objetivos (DPO), tal como lo recomendara Peter Drucker, es una forma de dirección que empodera a los subordinados para que asuman responsabilidades al cumplir sus objetivos. Son sus elementos esenciales el liderazgo, la motivación y la comunicación. El liderazgo debe ser entendido como la capacidad de influencia y motivación emanada de la autoridad de la persona (opuesto a la obediencia debida al poder del cargo). Resulta clave que los objetivos sean comunicados, consensuados y compartidos.

A evitar: las relaciones basadas en el poder del cargo, que pueden conducir al sometimiento (mando-obediencia). El empoderamiento es clave para lograr motivación y trabajo con objetivos y metas alcanzables.

Control

Control para la Administración Clásica

Para la *Administración Científica* el control se ejerce vigilando que cada empleado y funcionario cumpla su función, con relativa o nula flexibilidad. El mando (verticalista) y el control externo limitado a cumplir instrucciones y órdenes dejan poco espacio para la creatividad y la innovación. Es más importante la efectividad (hacer la tarea) que la eficiencia (al menor costo). Esto hace que el personal desarrolle parcialmente su potencial. Para Taylor (1994) el estudio científico del trabajo y sus movimientos, así como su posterior monitoreo y mejora continua de los movimientos y tiempos, eran la esencia de la administración eficiente. Fayol (1994) asignaba la tarea de verificador y vigilante al jefe que controla, lo cual explica por sí solo su concepto rígido de esta función, aunque atenuaba su visión cuando listaba las

cualidades que tenía que reunir el verificador: “competencia, sentido del deber, independencia, juicio y tacto” (Fayol 1994:233).

Control para la *Administración Humanista*

Para la *Administración Humanista* el control se hace primariamente a través de un autocontrol y empoderamiento de los empleados a los que se les han fijado sus objetivos individuales. La Dirección por Objetivos desarrollada por Drucker (1954) y el sistema de Tablero de mando integral (Balanced Scorecard) desarrollado por Norton y Kaplan (1992) son dos de las herramientas más efectivas indicadas para lograr esta autogestión (autocontrol). El ser humano busca responsabilidades y aprende, desarrollando su potencial hasta el límite que la empresa y el empleado se propongan y acuerden. Se debe lograr ejercicio de libertad con responsabilidad. Como ya hemos visto, para Drucker las dos dimensiones del administrador son la del “intelectual” (pone en práctica conocimiento especializado) y la de “gerente” (que ve al conocimiento como un medio y a la organización como herramienta para alcanzar las metas).

Resignificación del concepto de Control

El principio de control implica la verificación del cumplimiento de los objetivos trazados, en tiempo y forma, a través de metas y métricas adecuadas. El autocontrol (deseable) se puede lograr a través del empoderamiento (delegación de tareas y responsabilidades), implementando un tablero de comando con objetivos (largo plazo) y metas (corto plazo) y métricas adecuadas para monitorear la gestión de todas las áreas (indicadores). Resulta recomendable incluir alertas tempranas de desvíos así como la gestión de riesgos en forma explícita, con planes de contingencia y acciones correctivas adecuadas.

A evitar: la vigilancia y el control estilo policial. El autocontrol y el empoderamiento permiten que cada persona desarrolle y logre su máximo potencial.

Planificación

Planificación para la *Administración Clásica*

Para la *Administración Científica*, la *Previsión* es una parte esencial del gobierno y su instrumento más eficaz es el Presupuesto que se transforma en un Programa de Acción (Plan Estratégico). En términos teóricos, la enunciación del procedimiento para llegar a dicho programa tiene tres partes claras (objetivo a lograr, conducta a seguir, etapas a franquear y medios a emplear) que luego se descomponen en tantos programas como funciones tiene la empresa (financiera, técnica, comercial, etc.) (Fayol 1994:153-154). Fayol recomendaba que un buen Programa de Acción debía reunir cuatro requisitos: unidad, continuidad, flexibilidad y precisión. Estas previsiones debían realizarse con periodicidad anual, mensual, quincenal, semanal y hasta diaria. Pero ante la incertidumbre del futuro, sumada a la exigencia de continuidad y flexibilidad, el ejercicio presupuestario muchas veces consiste (para la administración clásica) en un ejercicio de proyección del pasado al futuro, con suficiente flexibilidad para adaptarse a cambios repentinos. Fayol recomendaba tener siempre un presupuesto a mano. Lo peor era no tenerlo, admitiendo que no se pueden prever todos los acontecimientos extraordinarios que pueden sobrevenir, pero se los considera en parte. “Únicamente un programa conscientemente estudiado durante un período de tranquilidad permite conservar una clara visión del provenir y concentrar sobre el peligro presente la mayor suma posible de facultades intelectuales (está mencionando el conocimiento) y de fuerza materiales” (Fayol 1994: 162).

Planificación para la *Administración Humanista*

Para la *Administración Humanista* el futuro no se determina con proyección del pasado al futuro, sino con un ejercicio prospectivo del futuro deseado, para luego estimar lo necesario para llegar a ese futuro deseado. El punto de partida es responder: ¿adónde quiero estar cuando este llegue? Como este futuro mediano es muchas veces disruptivo (por saltos cuantitativos o cualitativos de difícil previsibilidad), la innovación por aplicar será el límite de nuestro futuro deseado. La presupuestación es para la posmodernidad un ejercicio prospectivo que teniendo en cuenta el pasado y el presente diseña el futuro deseado y establece los pasos que deben darse en el presente para que ese futuro llegue y sea como deseamos, con la mayor aproximación y menor riesgo posible. La teoría de las perspectivas (*prospect theory*) fue desarrollada por dos investigadores: el psicólogo norteamericano-israelí Daniel Kahneman (Nobel de Economía 2002) y Amos Tversky. Tversky y Kahneman (1981) estudiaron como se toman las decisiones con futuro incierto, evaluando las potenciales ganancias o pérdidas. Su hallazgo principal está en el foco en la aversión al riesgo (en el dominio de las ganancias) y la búsqueda del riesgo (en

el dominio de las pérdidas). No se trata la presupuestación de un "ejercicio de adivinación" (Drucker) o de confiar en la suerte, sino en hacer las cosas como para que suceda lo que deseamos (futuro deseado) y estemos listos cuando éste llega. Los presupuestos posmodernos suelen incluir los denominados *planes de contingencia* que surgen de los *análisis de riesgo* y *análisis de sensibilidad* ante variables incontrolables e imprevisibles.

Resignificación del concepto de Planificación

La Planificación consiste en una adecuada asignación de Objetivos (qué), Estrategias y Tácticas (el cómo, en el largo y corto plazo), Planes (cuando) y Programas (quién). Los escenarios tan cambiantes y disruptivos, con cambio de escenarios o reglas de juego, indican la conveniencia de hacer prospectiva (futuro deseado y posible) más que un ejercicio proyectivo (proyectar el pasado al presente y al futuro). Partiendo de un futuro deseable, se trata de determinar los pasos necesarios en el presente y mediano plazo para llegar ahí. Los cambios y disruptivos no hacen recomendable la práctica proyectiva. Siguiendo a Drucker, el futuro es un tema del presente: lo que haremos hoy para estar ahí mañana. Cuando los escenarios son disruptivos y/o de grandes cambios tecnológicos, proyectar el pasado al futuro es un ejercicio cuando menos estéril.

A evitar: la planificación proyectiva (el ejercicio de extrapolar el pasado al futuro).
La prospectiva es la mejor forma de "crear el futuro deseado", en lugar de intentar adivinarlo.

Coordinación

Coordinación para la Administración Clásica

Para la *Administración Científica* la coordinación es "establecer armonía entre todos los actos de una empresa de manera de facilitar su funcionamiento y procurar su éxito". Proponía Fayol como *obligación ineludible* reuniones semanales (las llama *conferencia de jefes*) para examinar todas las cuestiones en presencia de todos los gerentes, jefes y directores (Fayol 1994: 226-228). No hacerlo significa que las áreas funcionales se pueden transformar en compartimientos estancos o poco comunicados. Hacerlas no significa garantía absoluta de funcionamiento, pero si faltan existen grandes probabilidades de que la función sea mal desempeñada. La Dirección tiene un rol clave en la coordinación ya que la armonía se debe dar

entre las distintas funciones y sus circunstancias externas, y para que ello suceda debe ejercerse una dirección inteligente, experimentada y activa. Fayol plantea la necesidad de órganos e instituciones (en términos posmodernos denominados de *gobernanza*) dentro de la organización, afirmando que la *conferencia de jefes de servicio* (reunión semanal) es para la coordinación, lo que el *programa de acción* es para la previsión y lo que los *cuadros sinópticos del personal* (organigrama) son para la organización social.

Coordinación para la Administración Humanista

Para la *Administración Humanista* lo enunciado por Fayol como Coordinación tiene validez y son conceptos que suman valor, pero se debería resignificar agregando equipos multifuncionales, multidisciplinarios y multitareas (según sean los problemas u oportunidades que se enfrenten). La integración de saberes es lo que muchas veces sienta las bases de la innovación disruptiva, además de generar un buen clima organizacional al eliminarse los compartimentos estancos. Los organigramas deben contar con la menor cantidad posible de niveles, pero entre las distintas funciones hay un *ecosistema* (entramado de redes formales e informales) que comunica transversalmente a toda la organización. Las burocracias internas pueden frenar el flujo de información y/o demorar o afectar la calidad de la toma de decisiones. Senge y otros (2005) son quienes han hecho una gran contribución al estudio de la organización abierta al aprendizaje, a través de la integración de equipos multifuncionales en búsqueda proactiva de cambio e innovación.

Resignificación del concepto de Coordinación

La coordinación es la conexión de recursos a través de un entramado de relaciones que permite cumplir objetivos y metas controlados por métricas o KPI (*key performance indicators*). En contextos de cambio permanente es conveniente la flexibilidad y la formación de equipos multidisciplinarios, de forma de asegurar intercambio de experiencias y contacto permanente con la realidad. No debería ser una red de conexiones entre funciones independientes (cuerpos autónomos o comités burocratizados) sino equipos de trabajo organizados multidisciplinariamente según temas u objetivo

A evitar: los silos o “quintas” funcionales. La interrelación entre personas y departamentos a través de equipos multifuncionales permite incrementar la eficiencia por ampliar la mirada a la hora de crear valor.

Resignificación de las Dimensiones de gestión del siglo XX

Gestión del Conocimiento

Gestión del Conocimiento para la *Administración Clásica*

Para la *Administración Científica* el tema de adquirir conocimientos era un tema dificultoso, antes de que hubiera proliferación de academias y escuelas de negocios especializadas. Este factor habla a las claras del carácter visionario de sus autores. Taylor (1994) afirmaba que para que cada hombre llegue a su máxima eficiencia el primer propósito de todo buen sistema debe ser formar hombres de primera clase. Su libro establece como tercer propósito querer probar que “la mejor administración es una verdadera ciencia, que descansa sobre la base de leyes, reglas y principios claramente definidos” (Taylor 1994:8). Para Taylor la administración era una ciencia aplicable a todas las actividades humanas: hogares y granjas, comercios grandes y pequeños, iglesias e instituciones filantrópicas, universidades y reparticiones gubernamentales, recomendando la instrucción constante de la administración con base en cuatro principios: 1. Desarrollo de una verdadera ciencia 2. Selección científica del obrero 3. Su educación y desarrollo científico 4. Cooperación íntima y cordial entre la administración y los obreros (Taylor 1994:92). Fayol (1994) expresó una gran preocupación desde el inicio de su obra acerca de la difusión del conocimiento en el arte y ciencia de administrar, planteándolo como “una necesidad y una posibilidad”, a tal punto que recomendaba que la carrera de ingeniería tuviera menos carga de matemática (hablaba de “abuso de las matemáticas”) y más administración, comercio, finanzas y seguridad. “Para el ingeniero de división, la capacidad administrativa es tan importante como la capacidad técnica” (Fayol 1994: 202). En tiempos en los que no había red internet, el conocimiento se podía adquirir en la universidad, o bien por desarrollo propio o adquirido mediante patente o asociación tecnológica.

Gestión del Conocimiento para la *Administración Humanista*

Para la *Administración Humanista*, la Gestión del Conocimiento requiere de gerentes con actitud de aprendizaje permanente, buscando expandir su conocimiento en forma continua. El valor del conocimiento es tan fuerte para Drucker que lo identifica con la misma esencia de la empresa, ya que es el medio necesario para que el cliente encuentre valor en los productos o servicios de la empresa. Drucker (1966) define en forma explícita que los bienes y servicios sólo constituyen el vehículo para el intercambio del poder adquisitivo del cliente con el conocimiento empresarial. “La empresa es una organización humana, construida o derrumbada por la calidad de su gente.....Para que la empresa tenga éxito, el conocimiento debe tener un sentido para el cliente en términos de satisfacción y valor” (Drucker 1966:138). Drucker proponía que a sus dos clásicas funciones (enseñar e investigar) la universidad debía agregar una tercera función: “servir a la comunidad, es decir convertir el conocimiento en acción y resultados dentro de la comunidad” (Drucker 2005 T III: 211). En nuestra investigación encontramos que la “economía del don” o “economía civil” propuesta por Zamagni (2013) pone énfasis en que para lograr esta articulación público-privada-académica-sociedad civil el factor clave es el logro de confianza en las relaciones entre los distintos actores sociales. Poniendo foco en esta cuestión la denomina “economía relacional”, opuesta a la “economía transaccional” cuyo foco prioritario sería el logro de beneficio económico. Drucker visionaba o preanunciaba que “es muy posible que los grandes nuevos “ismos” que reemplacen al capitalismo sean ideologías acerca del conocimiento, ocupando el lugar central que la propiedad tuvo en el capitalismo y el marxismo” (Drucker 2002 T III: 220). El cambio es estructural, se trata de un cambio de paradigma. El Conocimiento que antes se buscaba por prestigio (s.XX), ahora otorga poder ya que controla el acceso a las oportunidades y progreso personal y de las empresas (s.XXI). Una condición propuesta por Drucker es que el que posee conocimientos debe tener responsabilidad y moralidad (valores) ya que “puede sentirse depositario de la virtud, sin embargo debe someterse a un autocontrol moral así como el juzgamiento de sus pares.” (Drucker 2002 T III: 221). Senge (2005) plantea en clave de siglo XXI que para ser líder de un sector es necesario lograr *empresas que aprendan* y desarrollen conocimientos y capacidad de innovación disruptiva, incrementando valor para sus clientes en forma permanente. Los recursos humanos pueden irse de la empresa, pero queda en su cultura la búsqueda constante de nuevo conocimiento. Para Drucker (1999) la creación de valor en el siglo XXI se da mediante la “productividad” y la innovación”, y ambas son el rendimiento del conocimiento, el resultado de aplicar el saber al trabajo (Drucker 1999: 17-18). El conocimiento es un recurso esencial, tanto para adquirir como para desarrollar en forma permanente, como “*trabajo constante*”. El manager es un recurso esencial de la sociedad, ya que combina los recursos y los pone en valor.

Para ello actúa en dos dimensiones: el *intelectual* (que pone en práctica su conocimiento especializado) y el *gestor* que logra metas (administra recursos y los pone en valor para logro de los objetivos fijados). La Universidad, actor principal del Conocimiento, adquiere un rol clave si actúa en interacción permanente con los otros actores clave (Gobierno, Empresas y Organizaciones de la Sociedad Civil). El gran desafío para la creatividad e innovación es la posibilidad de transformar los problemas en oportunidades. El primer paso para ello es tratar de entender por las causas estos nuevos escenarios, para lo cual los especialistas recomiendan recurrir a análisis multidisciplinarios a través de la integración de distintos saberes.

Resignificación de la Gestión del Conocimiento

El conocimiento es un conjunto de información obtenida a través de la experiencia o aprendizaje, que puede ser gestionado como un recurso clave para alcanzar y sostener liderazgo en la industria o sector en que se actúa. Aprenden las personas y también las organizaciones cuando el conocimiento se comparte. El conocimiento incluye el saber, que es la búsqueda deliberada de la verdad demostrada. Una permanente búsqueda proactiva de los hallazgos que la ciencia y la tecnología descubren o inventan permite incrementar el valor de los productos y servicios, ya sea para dar mayores beneficios o menores inconvenientes a los clientes, consumidores, sociedad y planeta. La organización abierta al aprendizaje y la capacitación constante son esenciales para la supervivencia y liderazgo en el siglo XXI

A evitar: mantener en reserva o confidencialidad el saber o conocimiento o resultados del negocio. Cuanto más información y conocimiento se comparta, mejores serán los resultados.

Gestión del Talento

Gestión del Talento para la *Administración Clásica*

Para la *Administración Científica* la gestión de recursos humanos se trataba básicamente de contratar y retener la mejor calidad posible de personal a valor de mercado. En casos extremos, buscar la persona más capacitada o con las mejores competencias al salario más bajo posible. Ya hemos visto que tanto Taylor como Fayol ponen énfasis en la búsqueda de las personas más calificadas con capacitación permanente para incrementar su efectividad (logro de la tarea) y eficiencia (al menor costo posible). En la segunda mitad del siglo XX empiezan a

aparecer objetivos de desarrollo y retención de personal clave, a través de incentivos por cumplimiento de objetivos, las retribuciones variables para retener a los recursos clave y beneficios no monetarios como automóvil y pago total o parcial de capacitación ejecutiva o cursos de posgrado para la alta gerencia o directivos.

Gestión del talento para la *Administración Humanista*

Para la *Administración Humanista* la gestión del talento y el desarrollo de capital humano es un área crítica y determinante del éxito y liderazgo sostenible de la empresa. La atracción, desarrollo y retención de los mejores cuadros humanos es un factor clave para el éxito. Dado que la accesibilidad y difusión del conocimiento permite que las tecnologías y calidad de producto sean iguales o similares, son la imagen de marca y/o contar con capital humano altamente motivado y capacitado lo que hace la diferencia entre el líder y el seguidor. El administrador profesional del siglo XXI debe adaptar sus “competencias” a las necesidades y oportunidades del momento. Las denominadas competencias cubren tres campos o dimensiones del ser humano: 1. Conocimientos (campo del saber, con eje en la mente) 2. Habilidades (campo del actuar, con eje el cuerpo). 3. Actitudes (campo del ser, con eje en el espíritu o propósito. Algunas nuevas realidades son: el fin del empleo de por vida ante la corta existencia de algunas empresas u organizaciones debido a su adquisición, fusión o desaparición; la búsqueda constante de equilibrio entre la vida particular y profesional por parte de la denominada “*Generación Y*” o “*millennials*” (nacidos después de 1980), el *empoderamiento* (*empowerment*) del empleado capacitado en tanto poseedor de conocimientos que se llevará consigo si cambia de empleo. El trabajo es una actividad de alta dignidad para el hombre, en cuanto le permite su sustento y el de su familia, además de su socialización y realización personal. Quienes no llegan al umbral mínimo de pobreza y tan sólo sobreviven de la dádiva o limosna privada ó ayuda oficial, no alcanzan el mínimo de dignidad que podemos exigirle a una persona a esta altura de la humanidad. El cambio de empleo es uno de los desafíos más grandes del futuro cercano.

Resignificación del concepto de Gestión del talento

La Gestión del Talento o Gestión del Capital Humano (que sería su resultado), consiste en atraer, sostener y desarrollar recursos humanos de alto potencial. Pone el foco en las aptitudes y actitudes de las personas. El entrenamiento (campo del hacer), capacitación (campo del saber)

y formación (campo del ser) son el camino obligado para lograr motivación positiva y desarrollar en cada persona las competencias necesarias para obtener de cada uno su mayor potencial, así como lograr su satisfacción con el clima de trabajo, cultura y valores de la empresa. Incluye métricas como gestión del desempeño, desarrollo del liderazgo y planificación de los recursos humanos identificando las brechas de talento.

A evitar: la gestión de la gente como recursos humanos (individuos) a valor de mercado. El capital humano se construye atrayendo gente con alto potencial (talento y competencias) y desarrollándola a su mayor nivel posible.

Sustentabilidad

Sustentabilidad para la *Administración Clásica*

Para la *Administración Científica* del siglo XX, el impacto en la sociedad y el medio ambiente se limitaba principalmente a vigilar el cumplimiento de la normativa y legislación vigente. El cumplimiento de las obligaciones brindaba reputación positiva y transformaba a la empresa en *la mejor de la sociedad*. Esta medida era más relativa que absoluta, por lo cual si el medio o industria tenía bajos estándares de cumplimiento de obligaciones, estar por encima de los demás podía ser suficiente para ser reconocido como la mejor empresa. A mediados del siglo XX nace la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como respuesta a demandas crecientes de la sociedad, transformándose en un compromiso con menor dosis de voluntad a medida que avanzaba el siglo XX. A fines del siglo XX las exigencias ambientales y sociales a las empresas son ya públicas y notorias, reforzadas en muchos casos con legislación estricta y sanciones por incumplimiento con sanciones y/o multas importantes.

Sustentabilidad para la *Administración Humanista*

Para la *Administración Humanista*, el parámetro de virtudes y reputación no es una medida relativa a lo que hacen los demás, lo cual interesa, pero no puede justificar conductas relativamente más éticas que otras. Las virtudes y conductas son éticas por su valor absoluto, en cuanto al deber hacer de las normas, obligaciones y buenas prácticas en empresas de la mejor reputación (*benchmarking*). El objetivo final en cuanto a compromiso social, tal como lo

plantean las denominadas “empresas B”, es “*ser la mejor para la sociedad*” más que “*ser la mejor empresa de la sociedad*”. La Sustentabilidad posmoderna consiste en tener el mayor impacto positivo posible con respecto a la sociedad y todos sus interlocutores (Proveedores, Clientes Estado, Mercado, Consumidores, Salud, Sociedad civil, Universidad, etc.) así como el medio ambiente (desechos, reciclado, materiales, contaminación ambiental, procesos, etc.). La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) de índole voluntaria no alcanza. Para Drucker, la responsabilidad de lo que la empresa causa en la sociedad recae en los gerentes. No como responsabilidad social, sino como responsabilidad empresarial, y el debate público y la reglamentación adecuada (con el mejor equilibrio entre ganancias y pérdidas) también es tarea de los gerentes (Drucker 2002 T.III: 105). Es necesario el compromiso social, que no se limita a atenuar los impactos negativos en la sociedad (contaminación de aire o agua, disposición de desechos o efluentes industriales, etc.), sino también a contribuir a la mejora de la sociedad, dentro de sus posibilidades. La organización moderna es desestabilizadora ya que las organizaciones de la sociedad poscapitalista trastoman, desorganizan o desestabilizan a la comunidad. Ejemplos de ello son: cambios en la demanda de conocimientos y destrezas, procesos productivos con cambio de trabajos manuales a control por computadoras, relocalización o cierre de fábricas por especialización o búsqueda de economías de escala, etc. La organización moderna tiene mucho poder social: para determinar productos y precios, localización de plantas y asignación de puestos de trabajo, para seleccionar proveedores, etc. Para lograr un difícil equilibrio recomienda Drucker no aceptar la imposición de responsabilidades que no le corresponden, y que son atribución ineludible del gobierno y poderes públicos. Para Porter y Kramer (2011) la creación de valor compartido (CVC) está en este camino virtuoso.

Resignificación del concepto de Sustentabilidad

Se entiende por sustentabilidad la capacidad de causar el menor impacto negativo posible en el medio externo, considerando todos los grupos de interés (stakeholders) principalmente sociedad y medio ambiente. Se trata de un concepto intergeneracional, de tal forma que la gestión actual deje condiciones operativas iguales o mejores a las generaciones futuras. Este tema ha recibido atención específica por parte del papa Francisco con su Encíclica “*Laudato si'*”: *el cuidado de la casa común* (2015), dirigida a todos los actores sociales del mundo. En su capítulo acerca del impacto ambiental de las decisiones empresarias menciona: “La previsión del impacto ambiental de los emprendimientos y proyectos requiere procesos

políticos transparentes y sujetos al diálogo, mientras la corrupción, que esconde el verdadero impacto ambiental de un proyecto a cambio de favores, suele llevar a acuerdos espurios que evitan informar y debatir ampliamente (LS:182). “Un estudio del impacto ambiental no debería ser posterior a la elaboración de un proyecto productivo o de cualquier política, plan o programa a desarrollarse. Tiene que insertarse desde el principio y elaborarse de modo interdisciplinario, transparente e independiente de toda presión económica o política. Debe conectarse con el análisis de las condiciones de trabajo y de los posibles efectos en la salud física y mental de las personas, en la economía local, en la seguridad.

A evitar: la falta de solidaridad con los grupos de interés y generaciones futuras. Los daños y el descuido del medio ambiente deben tener sanciones que tengan efecto disuasivo con respecto a los potenciales transgresores de la normativa vigente a nivel nacional e internacional.

Sostenibilidad

Sostenibilidad para la *Administración Clásica*

Para la *Administración Científica* la sostenibilidad significaba primordialmente ganar *eficacia* en primer lugar (logro del objetivo fijado) y *eficiencia* (al costo más bajo posible), aunque en sus padres fundadores existía un concepto incipiente de búsqueda de interés común entre patrones y obreros. Ya en su primer párrafo Taylor declara “El principal propósito de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad para cada empleado” (Taylor 1994:11), aclarando que lograr la identidad de intereses de patrones y obreros es una búsqueda que debiera ser constante. Le faltaba ampliar la visión a toda la cadena de valor intra-empresa, pero recordemos que eran tiempos en los que el socialismo y el comunismo reclamaban con mucha visibilidad el cese de “explotación” de proletario (cuya única función social dentro del capitalismo era generar “prole” (hijos) para que sean futuros obreros.

Sostenibilidad para la *Administración Humanista*

Para la *Administración Humanista*, la ganancia es condición necesaria pero no suficiente para la supervivencia de la empresa. En el siglo XXI resulta necesario para ser viable en el mediano y largo plazo tener una gestión eficiente de los recursos tangibles e intangibles internos

de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, plantas fabriles, mercados, consumidores, marcas y patentes, etc.) con un adecuado balanceo de intereses contrapuestos. Asimismo, se debe medir y optimizar el impacto externo (sustentabilidad) de sus actividades, tanto en la sociedad como el medio ambiente. Lo sostenible y los sustentable deben complementarse en un equilibrio que tiende a ser inestable ante las tensiones y demandas sociales permanentes.

Resignificación del concepto de Sostenibilidad

La sostenibilidad de una empresa u organización consiste en la autonomía de recursos (financieros, humanos, tecnológicos, gerenciales, ambientales, etc.). Significa la capacidad de generación de los recursos necesarios para la supervivencia saludable de una empresa. Se trata de lograr independencia y autoabastecimiento para el crecimiento, así como el logro del tamaño más conveniente para competir en condiciones ventajosas y lograr liderazgo en toda su cadena de valor.

A evitar: Desarrollar estrategias sin los recursos adecuados o a destiempo. La presupuestación y planificación permiten fijar objetivos y metas, medir los logros y minimizar los errores y desvíos.

Gestión del cambio y la innovación

Gestión del Cambio y la Innovación para la *Administración Clásica*

Para la *Administración Científica*, la adquisición de nuevos conocimientos o innovaciones llevaba implícita la necesidad de adaptación y cambio reaccionando a los avances científicos y tecnológicos. Taylor alertaba sobre la necesidad de hacer cambios en la actitud mental de los dirigentes y los obreros muy gradualmente, debido a la resistencia al cambio y a la necesidad de avanzar en ellos haciendo pruebas de ensayo y error. Taylor advertía que, aún en un establecimiento simple, la gestión del cambio a través de la combinación de “*Administración Científica*” combinada con los principios de administración de “*iniciativas e incentivos*” puede demandar de 2 a 3 años, y en algunos casos de 4 a 5 años, debido a la intensidad de capacitación y entrenamiento que requiere (1994:93). Para Fayol el denominado espíritu de iniciativa es una de las más vivas satisfacciones de un hombre inteligente, especialmente en los momentos más difíciles, pero recomendaba hacerlo con tacto y virtud para

no caer en el fracaso y el desánimo (1994:148). Se puede ver en ambos autores un afán de adquirir conocimientos con prudencia y gradualismo, conscientes de que el error en un intento de innovación causaba frustración y desánimo para seguir intentándolo.

Gestión del Cambio y la Innovación para la *Administración Humanista*.

Para la *Administración Humanista* el conocimiento y la innovación son el eje central de la organización exitosa. Desde inicio del siglo XXI estamos viviendo una transformación. Se está creando la sociedad poscapitalista a la que Drucker denomina “sociedad del saber” (Drucker 1999:9-17). Para este autor el comienzo de la Era del Conocimiento fue gradual, a lo largo de la segunda mitad del siglo XX. Drucker (1959) acuña la expresión “trabajador del conocimiento” observando que éstos ascienden y desplazan en cantidad y nivel salarial a los obreros industriales definidos como aquellos “que hacen o mueven cosas”. Para este autor, el nuevo nombre que reemplazará al concepto *capitalismo* (originado en el siglo XIX) estará asociado al Conocimiento como factor de poder que reemplaza al capital. Drucker afirmaba que el único liderazgo sostenible y sustentable es por innovación, por lo que su gestión es clave para el éxito. El “trabajador del conocimiento” es un trabajador arduo y sistemático, que reemplaza el trabajo manual por trabajo pensante.” No es el genio inspirado, sino una disciplina que se practica permanentemente “(Drucker 2002 T I: 197).

Resignificación del concepto de Gestión del Cambio y la Innovación

La Gestión del Cambio y la Innovación es una tarea permanente en el siglo XXI y por ello condición necesaria para lograr liderazgo (Drucker). El que no innova le delega ésta tarea a la competencia. El verdadero liderazgo* (*ser referente de un mercado o industria) se sustenta en la creación de valor por mejora continua para los clientes y consumidores/ usuarios de los productos y servicios. La búsqueda constante y proactiva de mejoras en los productos, servicios, procesos y modelos de negocio no debe confundirse con la adaptación reactiva a los requerimientos del mercado o los desafíos de la competencia. Vencer la resistencia al cambio a través de innovación disruptiva es el camino más sólido para fidelizar clientes actuales y crear nuevos mercados o nuevos consumidores a través de prueba y error, con aprendizaje permanente.

A evitar: la innovación reactiva o imitativa. El liderazgo sostenible y sustentable se obtiene por innovación proactiva o disruptiva. Marcando tendencia y no siguiéndola.

Rol de la ganancia

Rol de la ganancia para la *Administración Clásica*

Para la *Administración Científica* el propósito principal (no excluyente) de la empresa era la maximización de la ganancia. Sus principales autores hablaban de hacer coincidir los intereses de los patrones y de los empleados. No había mención de los otros grupos de interés que tiene una empresa (proveedores, clientes, gobierno, medio ambiente, consumidor, salud pública, etc.). La supervivencia en el tiempo demostraba el cumplimiento de este objetivo. En todo caso expresado como “elevar el valor futuro de las acciones” es una forma eufemística de decir lo mismo, ya que la expectativa de ganancias altas era el gran determinante del valor de una empresa en gran parte del siglo XX, salvo algunas excepciones de empresas comprometidas con otros valores adicionales.

Rol de la ganancia para la *Administración Humanista*

Para la *Administración Humanista* la ganancia es imprescindible, pero no es el fin último de la empresa. Se trata de una condición necesaria pero no suficiente. Felber (2014) planteó la conveniencia de cumplir un triple resultado o triple balance (“las tres P” por *profit-people-planet*): *Rentabilidad* (económica), *Gente* (sociedad) y *Planeta* (ambiental). Drucker (2002) afirmaba que la idea de maximización de la ganancia carece de sentido y es dañina porque genera hostilidad hacia la empresa y daña su imagen. Drucker se opuso a Friedman por su afirmación que “la empresa tiene una única responsabilidad: el rendimiento económico” (Friedman 1970) y hubiera podido estar de acuerdo con su conversión tardía al repensar la responsabilidad social empresaria posmoderna (Friedman: 2005), pero no pudo hacerlo por fallecer antes. Acerca de los propósitos y objetivos de la empresa, planteaba Drucker que la ganancia o rentabilidad es el precio de estar en un negocio y es un requisito crucial ya que solamente una empresa rentable puede hacer contribuciones a la sociedad. Sin rentabilidad no hay negocio sostenible pero la empresa tiene dos funciones básicas: el marketing (crear clientes) y la innovación (generar nuevo potencial de satisfacción). La innovación tiene la capacidad de producir *nuevo valor* (para las organizaciones de la sociedad civil) y *nueva riqueza* (empresa).

Para Drucker el rendimiento económico es la primera responsabilidad de una empresa, pero no es la única. Es la base sin la cual no puede ser buen empleador ni buena ciudadana o vecina y pronostica que la responsabilidad social no sólo no desaparecerá, sino que aumentará. Drucker (2002) plantea que maximizar el valor de la acción tiene poco poder de permanencia (a lo sumo seis meses o un año). El Estado poscapitalista debe recrear la buena ciudadanía de las empresas y su relación con la comunidad. La economía es la ciencia de la escasez ya que es la escasez la que determina la necesidad de la economía. La limitación de los recursos determina la necesidad de la lógica dictada por el “*principio de economicidad*”, que atiende no solamente la solución del problema económico particular sino también la eficiencia global, estructural y funcional del sistema económico total: Mercado, Estado y cuerpos sociales intermedios. (CDSI: 346). Sostiene Drucker que la ganancia es necesaria para la subsistencia (sostenibilidad) de la empresa:” la ganancia es el precio de estar en un negocio”, sin embargo esta tiene límites naturales. El mercado cumple una función social relevante, ya que pone límites a la ganancia a través de la competencia con lealtad y simetría (igualdad de condiciones competitivas). Sin embargo, la utilidad individual debe estar sujeta a finalidades morales que aseguren y limiten el espacio de la autonomía a la sustentabilidad de la empresa y al bienestar general.

Resignificación del concepto de rol de la Ganancia

La ganancia es una condición necesaria pero no suficiente para la supervivencia de la empresa. Para Drucker, ésta es el precio de estar en un negocio. El nivel de rentabilidad “óptimo” es aquél que se puede mantener en el largo plazo y que conduce a la participación de mercado deseada y sostenible. No se debería buscar la maximización de la ganancia exclusivamente para los accionistas de la empresa (shareholders), sino la optimización del margen de utilidad (sostenible y sustentable) para cumplir con los requerimientos de todos los grupos de interés (*stakeholders*) y así lograr liderazgo sostenible (autonomía de recursos) y sustentable (impacto social y ambiental positivo).

A evitar: buscar la maximización de la ganancia. La ganancia debe ser óptima (sostenible y sustentable en el tiempo)

Interacción con actores sociales

Interacción con los actores principales para la Administración Clásica

Para la *Administración Científica* la empresa y el empresario tenían como responsabilidad principal y excluyente obtener ganancias para sus accionistas y negociar y conciliar los intereses de los obreros pagando los impuestos necesarios y obligatorios. Con respecto al Estado, la empresa con responsabilidad social debía cumplir la legislación y normativa vigente. El concepto de maximización de las ganancias deja poco margen para presupuestar acciones que contribuyeran al bien público o de la comunidad vecina a la empresa. Si en cambio la meta empresaria era de optimización de la ganancia, quedaba alguna posibilidad de acciones en favor de la sociedad. Quedaba para el empresario a título personal contemplar su compromiso o interacción con otros actores de la sociedad. Con respecto a las organizaciones de la sociedad civil, éstas no estaban muy desarrolladas en la primera mitad del siglo XX. Y cuando empezaron a desarrollarse lo hicieron con foco en principal en la defensa de derechos básicos del consumidor, o ante problemas para la salud o la contaminación ambiental en casos específicos. Con respecto a las universidades, la interacción empresas-escuelas de negocios fue intensa en los países desarrollados por parte de las grandes corporaciones. No fue generalizada ni con llegada a empresas medianas o pequeñas. Hubo empresas pioneras en otorgar beneficios al personal, como lo fue Ford Motor Company: a pesar de su obsesión por bajar costos a través de una economía de escala, su fundador Henry Ford duplicó el valor de mercado de los salarios de sus obreros, buscando que éstos pudieran comprar sus automóviles en un plazo razonable.

Interacción con los actores principales para la *Administración Humanista*

Para la *Administración Humanista* la solidaridad no es patrimonio exclusivo del Estado. Para sustituir el individualismo no hace falta caer en el estatismo. La *Economía Relacional o del Don* (Zamagni 2013) plantea que hay un círculo virtuoso para las empresas que interactúan con los demás actores en forma intensa. Es el ser humano organizado a través de la sociedad civil y sus instituciones quien debe y puede poner al Estado y al Mercado a su servicio, sin quedar atrapado entre los desvíos de ambos: el egoísmo de los mercados y el autoritarismo de los gobiernos. La Sociedad Civil y la Universidad pueden y deben interactuar con la empresa, buscando áreas de mejora en forma constante. La empresa colabora en la construcción de sociedad, a través de lo que hace y lo que no hace. Para Drucker una sociedad que funciona debe cumplir dos requisitos: tener un propósito y que el poder sea legítimo, sin caer en relativismos (toda sociedad es buena mientras funcione) ni en absolutismos (lo que cuenta son las ideas y creencias básicas). “El poder ilegítimo inevitablemente corrompe, ya que sólo puede

ser una fuerza pero nunca una autoridad”. (Drucker 2002 T III: 19). Es necesaria la coordinación adecuada de los 4 grandes actores y sus instituciones.

Acerca de la interacción con las organizaciones sin fines de lucro, Drucker plantea que las denominadas ONG`s (Organizaciones sin fines de lucro) tienen mucho a enseñar a los *managers* y las empresas. El trabajo en voluntariado es estimulado por algunas empresas ya que además del aporte a la sociedad, implican un aprendizaje en cinco grandes competencias que son la clave de su éxito: 1. Misión claramente definida y comprometida por todos 2. Cuidadosa logística 3. Aprendizaje y enseñanza continua 4. Administración por objetivos y autocontrol 5. Capacidad de rendición de cuentas y rendimiento (Drucker 2002 T.II:90). Para Drucker es una tarea permanente encontrar el difícil equilibrio entre la libertad de las personas (físicas y jurídicas) y el bien común regido por el estado y las organizaciones de la sociedad civil. Aplicar el conocimiento a este logro es la tarea indelegable de la Universidad.

Sociedad Civil, Estado, Mercado y Universidad: una interacción virtuosa y necesaria.

Rol del Estado y la Empresa

El Estado debería actuar con el principio de subsidiariedad, que implica dejar hacer en un marco de libre empresa. El Estado tiene el deber de secundar la actividad de los individuos y las empresas, creando las condiciones favorables al libre ejercicio de la actividad económica, inspirándose en la solidaridad y la autonomía de las partes, para defender a la parte más débil. Ambas virtudes son complementarias. La subsidiariedad requiere solidaridad para no caer en localismos egoístas pero la solidaridad requiere subsidiariedad para no degenerar en prácticas asistencialistas o clientelares. El Estado debe dar un marco jurídico apto para regular las relaciones humanas, interviniendo en forma no ilimitada ni insuficiente.” Se deben evitar superestructuras y constricciones autoritarias, o peor aún totalitarias”. Es este uno de los principales dilemas del estado moderno: cuanto Estado y cuánto mercado incluir en cada decisión de gobierno. (CDSI 351,352)

Estado y Mercado.

Estado y Mercado deben actuar concertadamente y en forma complementaria. Cuando el mercado no es capaz de obtener su propio equilibrio y eficiencia, el Estado debe proveer

reglas justas y transparentes, interviniendo cuando hiciera falta para perseguir el bien común, durante el tiempo estrictamente necesario, con fines redistributivos o para perseguir la eficiencia deseada: ” En cualquier caso, la intervención pública deberá atenerse a criterios de equidad, racionalidad y eficiencia, sin sustituir la acción de los particulares, contrariando su derecho a la libertad de iniciativa económica. El Estado, en este caso, resulta nocivo para la sociedad: una intervención directa demasiado amplia termina por anular la responsabilidad de los ciudadanos y produce un aumento excesivo de los aparatos públicos, guiados más por lógicas burocráticas que por el objetivo de satisfacer las necesidades de las personas” (CDSI: 353-354). La solidaridad no es patrimonio exclusivo del Estado. Para sustituir el individualismo no hace falta caer en el estatismo. Es el ser humano (la sociedad civil) quien debe y puede poner al Estado y al Mercado a su servicio, y no quedar atrapado entre los desvíos de ambos: el egoísmo de los mercados y el autoritarismo de los gobiernos. Debe reforzarse al Estado en su rol subsidiario. Este es el gran dilema del buen gobierno: cómo ser eficaz sin herir la libertad, y de ser posible potenciándola para que las fuerzas económicas produzcan la liberación de fuerzas que conduce al desarrollo (CiV 30-40). Una síntesis de esta visión, evitando caer en ideologías extremas, podría ser tener todo el Estado necesario y toda la Libertad posible.

El papel social del empresario y del funcionario de empresa

En términos éticos, el CDSI establece que el empresario debe reunir *virtudes individuales* como la inteligencia, la creatividad, la competencia, etc., pero también debe reunir *virtudes sociales* necesarias para el desarrollo de una comunidad solidaria como: diligencia, laboriosidad, prudencia al asumir riesgos, lealtad en las relaciones interpersonales, resolución en la ejecución de decisiones difíciles, etc. El empresario es un dirigente social por estar situado en el corazón de la red de vínculos técnicos, comerciales, financieros y culturales que caracterizan la realidad de la empresa moderna. En esta doble función, el empresario debe dar prioridad al desarrollo personal y familiar con una visión integral del hombre (CDSI 343-345)

El nuevo *manager* y los valores

Acerca del nuevo *manager*, la Carta Encíclica CiV plantea y previene que existe una clase cosmopolita de *manager* que a menudo responde sólo a las pretensiones de los nuevos accionistas compuestos por fondos anónimos que establecen su retribución teniendo en cuenta solamente el interés de los propietarios, sin tener en cuenta los intereses de los otros sujetos que

contribuyen a la vida de la empresa: trabajadores, clientes, proveedores y comunidad. Benedicto XVI nos recuerda aquí las palabras de Juan Paulo II que “invertir siempre tiene un significado moral, además de económico” (*Centesimus Annus* 36:838-840). La iniciativa empresarial tiene polivalencia, que debe ejercerse articulando los distintos grupos de interés que tiene la empresa.” El ser empresario, antes de tener un significado profesional, tiene un significado humano” (CíV 41). Resulta alarmante en Latinoamérica el nivel de la corrupción de los funcionarios públicos y privados, a lo que se suma una notable falta de transparencia y de rendición de cuentas a la ciudadanía. Para mayor gravedad, “en muchas ocasiones, la corrupción está vinculada al flagelo del narcotráfico o del narco-negocio lo cual destruye el tejido social y económico en regiones enteras”. (CELAM 2007: 70). Los empresarios tienen la obligación legal y moral de contribuir firmemente a eliminar estas prácticas cuyo costo en atraso económico y subdesarrollo resulta ya muy evidente.

El empresario como creador de sociedad

Los empresarios de todo tamaño, tanto del orden privado como comunitario, son creadores de riqueza cuando se esfuerzan en generar empleo digno, en facilitar la democracia y en promover la aspiración a una sociedad justa y una convivencia ciudadana con bienestar y en paz. (CELAM 2007:404). La función de “creador de sociedad” es aún más digna cuando tienen ejemplaridad en sus decisiones y éstas no son puramente especulativas. La CELAM opina que las empresas son organizaciones muy importantes para el crecimiento y desarrollo de los países y por ello merecen el reconocimiento y el apoyo del Estado, de la Iglesia y todos los sectores de la sociedad, siempre que no atenten contra la dignidad de la persona ni destruyan los recursos naturales o coloquen la finalidad lucrativa por encima del bien común. Asimismo, en sentido contrario alerta sobre el rápido crecimiento de empresas transnacionales como fruto de fusiones, alianzas y adquisiciones lo cual puede generar un proceso global de re-estructuración productiva, una desigual distribución de la riqueza y una pérdida de influencia y capacidad regulatoria de los Estados.

Es un signo de esperanza de nuestros tiempos el surgimiento de empresas con auténtica responsabilidad social (empresas B), cuyos hombres y mujeres -aún sin saberlo- viven los principios de la DSI y defienden valores éticos, legales y de justicia social. A los empresarios y dirigentes los alienta a que administren sus empresas con responsabilidad social y realicen prácticas empresariales abiertas y transparentes, generando utilidades o beneficios no sólo para

los accionistas y asociados, sino también para los trabajadores, la sociedad y el Estado, asegurando el desarrollo sostenible y la mejora de la calidad de vida para todos los que se relacionan directa o indirectamente con ella. Asimismo que se agrupen en asociaciones que promuevan y divulguen los principios de la DSI para juntos ir propiciando una mayor integración con conciencia ética y que orienten sus prácticas hacia la RSE dentro de los valores de transparencia, rendición de cuentas y sentido de compromiso por el desarrollo humano solidario desde el espacio local. Sobre los inversionistas se propone que orienten sus inversiones a empresas que operen en base de un código de conducta y prácticas reconocidas de RSE implementadas a todo nivel y todas las áreas.

Rol de la Universidad

No basta con el crecimiento económico. Es necesario también el desarrollo de las personas. Es necesaria una gran obra educativa y cultural (CDSI: 376) a efectos de lograr un desarrollo integral y solidario; y la Universidad, como fuente del saber y conocimiento permanente, tiene la responsabilidad indelegable de iluminar este camino. Todos los avances científicos y tecnológicos deben ser logrados con responsabilidad ante la sociedad y el medio ambiente, respetando la integridad de la naturaleza y la dignidad de la persona humana (CDSI 470-472). Drucker y Zamagni coinciden en que el rol de la Universidad y el acceso al conocimiento que ésta genera es clave tanto para la construcción de una mejor sociedad, como para acceder a la innovación que permite el liderazgo de una empresa.

Resignificación del concepto de interacción con los actores sociales principales.

La interacción de la empresa u organización con los actores sociales principales es conveniente mantenerla como un plexo de relaciones con todos los grupos de interés (*stakeholders*) tanto instituciones como sus actores: Estado (Gobierno, Autoridades locales, reguladores especiales), Mercado (Empresas, Proveedores, Clientes, Compradores), Sociedad Civil (Organizaciones Sociales, Tercer Sector) y Conocimiento (Universidad, Ciencia, Tecnología, Investigación /Desarrollo / Innovación: I+D-i) para beneficio mutuo de todos los jugadores e instituciones. La buena ciudadanía corporativa y la creación de “valor compartido” son una ventaja competitiva significativa (Porter y Kramer). No debería la empresa limitarse a tener contacto y relaciones exclusivamente con su mercado e industria y con el Estado, por el mero cumplimiento de sus obligaciones legales y normativa vigente.

A evitar: cumplir con la legislación vigente y los mínimos indispensables. La mejora continua es el juego de los líderes, interactuando con todos los grupos de interés que rodean la organización o están en la sociedad.

Interacción con Clientes y Consumidores

Interacciones con clientes y consumidores para la *Administración Clásica*

La *Administración Científica* buscaba primordialmente satisfacer la demanda en cantidad y calidad solicitada a través de mecanismos de mercado generalizados. A inicio del siglo XX había un sistema de administración por *Iniciativa e Incentivos* por el cual se alentaban iniciativas de los obreros y empleados en forma personalizada a través de *incentivos especiales*, que “pueden revestir diversas formas: esperanza de un rápido ascenso, salarios más elevados (precios mejores por pieza, prima o bonificación por trabajo bueno o rápido), menos horas de trabajo, mejor ambiente y condiciones de trabajo” (Taylor 1994:27). La Administración Científica buscó despersonalizar la virtud de la iniciativa o propuesta de mejora, integrando a la organización el surgimiento de iniciativas y la búsqueda de conocimiento. Con ese espíritu Taylor desarrolla principios cuyo sustento es la cooperación entre obreros y supervisores. Fayol (1994) alienta que los jefes desarrollen el espíritu de iniciativas en la gente a cargo, mencionándolo como uno de los principios básicos. Sin embargo no hay orientación al cliente o consumidor de los bienes y servicios ofrecidos. La mirada hacia afuera se limita a la familia, la escuela, la vida civil y religiosa del empleado u obrero, pero ésta debe ser ejercida con tacto y prudencia.” Como colaboración benévola y no tutela tiránica” (Fayol 1994: 140). La eficacia y eficiencia se limitan a cumplir con la demanda, a precio competitivo. La palabra cliente o usuario no aparece en sus recomendaciones.

Rol del cliente y consumidores para la *Administración Humanista*

Para la *Administración Humanista* el cliente y el consumidor son la razón de ser final de la empresa, y tanto la organización como sus accionistas, empleados y directivos están a su servicio para lograr su mayor satisfacción posible, sin dejar de lado la satisfacción de los otros grupos de interés. Drucker era un extremista en su priorización de foco en el cliente: “el objetivo del marketing es hacer que la venta sea superflua. Es conocer tanto al cliente y sus necesidades que el producto le convenga y venga a buscarlo” (Drucker T II: 42) Al privilegiar la innovación para incrementar valor en forma permanente, afirmaba con la misma vehemencia: “esta función

es tan dinámica que el éxito ya deja obsoleta la conducta misma que lo logró” (Drucker T II: 45). Ya en tiempos de posmodernismo, Zamagni (2013) afirmaba que confianza y relacionalidad son valores clave en los vínculos sociales, con componentes tanto racionales como emocionales. Y las marcas y las empresas que desarrollan estos vínculos son las que más beneficios obtienen en preferencia de los consumidores. Sostiene Zamagni (2010) “la economía civil puede hacer una contribución notable en cuanto hacer del consumidor un actor social que descubre que puede detentar un importante poder de influencia, no sólo frente a lo que se produce, sino también al modo cómo se produce”. El cliente también es una pieza clave de la empresa ya que es a través de él que el mercado se abastece. Quien le da un mejor trato, con una experiencia memorable, será quien se quede con la preferencia. Zamagni (2013) da algunas guías sobre cómo se construye una sociedad civil. Son las redes de confianza y no el mercado librado al azar lo que determina la capacidad de éxito de una marca, una empresa y hasta una Nación. La confianza y la reciprocidad pasan a ser un bien público, un valor a preservar. Cuando esto sucede, emerge un nuevo espacio económico, el de la *Economía civil*. La *Economía civil* no es un “tercer sector”: donde no llega el Estado, aparece la economía civil. Esto indicaría una idea residual y supletoria, y no es así. Tanto la economía privada como la economía civil son necesarias e independientes. “Es mejor ser competitivos cooperativamente que ser conflictivamente competitivos”. El empresario exitoso es el “empresario social”, que se comporta con la misma lógica de los empresarios normales, pero con una finalidad diferente: *producir bien común*, actuando en las causas más que en los efectos. (Zamagni 2013:62-64). No se trata de hacer asistencialismo o beneficencia, sino hacer bien lo que éticamente se debería hacer. El consumidor, como miembro y observador de la sociedad, tendrá mejores vínculos positivos con aquellas marcas que dejan huellas positivas en la sociedad. Afirma Zamagni (2013) que la ciencia social tiene dos modelos de desarrollo: el *modelo de la cuerda* o el *modelo de la cadena*. El *modelo de la cadena* son eslabones unidos, que se cortan por el más débil. El *modelo de la cuerda* son hilos entrelazados, y si alguno se corta los otros sustentan, sostienen. Es afirmar que mi futuro está sujeto a tu destino, y esto genera cooperación, reciprocidad, solidaridad. La *Economía Civil de Mercado* lo que busca es atenuar las diferencias extremas en la desigualdad, brindando a todos los miembros de la sociedad igualdad de oportunidades, esto es la posibilidad de acceder a la felicidad más allá de la desigualdad. Acerca del consumismo con que se caracteriza al capitalismo posmodernista de inicios del siglo XXI, éste es el resultado de una sociedad de consumo de símbolos (estatus, poder, imagen, marquismo, etc) al que una parte importante de la sociedad posmoderna adhiere. Para Drucker el consumo desmedido es una realidad que desmerece pero no destruye las virtudes, resiliencia y avances que ha tenido

el capitalismo industrial en sus siglos de vida: “el consumismo es la vergüenza del mercado” (Drucker 2002). El consumismo que predomina en algunas personas o sectores sociales no debe ser visto apocalípticamente como prueba o expresión del fracaso del mercado (como institución social). Más bien debe ser entendido como el triunfo del tener sobre el ser, una demostración de pobreza espiritual o falta de proyectos personales que le den valor a los bienes inmateriales y culturales por encima de los materiales.

Consumidores y Consumismo

Ser esclavo de la posesión y del goce inmediato de bienes físicos o inmateriales (prestigio, estatus, etc.) origina la denominada “civilización del consumo o consumismo” (CDSI 334). La mera acumulación cuantitativa sin contemplar la calidad de vida recibida y distribuida fácilmente hace esclavo al hombre de la riqueza material. El fenómeno del *consumismo* produce una orientación persistente hacia el “tener” en vez de hacia el “ser” (CDSI 360). La avidez del mercado descontrola el deseo de niños, jóvenes y adultos. La publicidad conduce ilusoriamente a mundos lejanos y maravillosos, donde todo deseo puede ser satisfecho por los productos que tienen un carácter eficaz, efímero y hasta mesiánico. Se legitima que los deseos se vuelvan felicidad. Como sólo se necesita lo inmediato, la felicidad se pretende alcanzar con bienestar económico y satisfacción hedonista. Esta cultura afecta más a las nuevas generaciones del consumo en sus aspiraciones personales profundas. Crecen en la lógica del individualismo pragmático y narcisista, que suscita en ellas mundos imaginarios especiales de libertad e igualdad. Afirman el presente porque el pasado perdió relevancia ante tantas exclusiones sociales, políticas y económicas. Para ellos, el futuro es incierto. Asimismo, participan de la lógica de la vida como espectáculo, considerando el cuerpo como punto de referencia de su realidad presente (CELAM 2007: 51). En cuanto a los consumidores (as) propone la DSI que éstos sean responsables en sus decisiones de compra, evaluando los empresarios el impacto de sus comunicaciones. Corresponde también al gobierno y a las organizaciones de la sociedad civil transmitir mensajes de abstención de compra de productos y servicios de empresas que sean socialmente irresponsables o que atenten contra la salud o seguridad alimentaria o integridad física de los consumidores. La defensa de los derechos humanos a escala global debería privilegiar derechos básicos e inalienables para los habitantes de países subdesarrollados: a la alimentación, agua potable, vivienda, autodeterminación e independencia de los pueblos. Se debe apelar a una toma de conciencia de las nuevas tareas requeridas a la sociedad civil y su entramado de organizaciones sin fines de lucro (CDSI 364-365) El respeto

por la diversidad cultural y especificidades locales es esencial para no incurrir en un nuevo tipo de colonialismo adaptado al siglo XXI. Se debe respetar la diversidad de culturas, incluidas sus creencias y prácticas religiosas, que son la manifestación más clara de la libertad humana (CDSI 366). Ninguna empresa ni empresario debería caer en conductas violatorias de estos principios.

Resignificación del concepto de rol del cliente y consumidor/usuario

El consumidor o usuario de los productos y servicios, y los clientes (canales comerciales que permiten llegar al mercado) son la razón de ser última de la empresa. Es necesario ocuparse de agregar valor a los productos, servicios, procesos y modelo de negocio a través de innovación permanente de forma de asegurar competitividad y liderazgo conociendo y excediendo las expectativas de sus clientes (*insights*) con bienes y servicios de calidad y beneficios para su salud corporal y emocional. No alcanza con limitarse a satisfacer las necesidades o expectativas de sus clientes y consumidores. Es necesario conocerlas y excederlas. El mayor éxito es el del pionero: el que descubre lo que el cliente necesita antes de que éste lo sepa. La encuesta de satisfacción de clientes (frecuencia anual como mínimo) es una herramienta imprescindible para mejorar y corregir errores o aprovechar los de la competencia para ser líder sostenible y sustentable. Lograr fidelidad (preferencia) y fidelidad (lealtad absoluta) de los consumidores, usuarios y clientes debería ser el objetivo central de cualquier empresa u organización

A evitar: Desconocer o tratar al cliente y consumidor/usuario como un esclavo del negocio. Desconocer o no cubrir sus expectativas es el camino más seguro al fracaso o pérdida de mercado.

Modelo de negocio

Modelo de Negocio para la Administración Clásica

Para la *Administración Científica* no existía un concepto de modelo de negocio tal como se lo entiende hoy en día considerando todos los factores internos y externos a la empresa. La creación de valor era endógena, se daba en general dentro de la empresa. Bastaba con una correcta administración de los recursos tradicionales (proveedores, recursos humanos, capacidad productiva, tecnología, recursos financieros, mercados, marcas y patentes, capacidad gerencial, etc.). La meta empresarial era en primer término la *eficacia* (el logro del objetivo) y

la *eficiencia* (al menor costo posible). La combinación de ambas daba la *efectividad*. La noción de incremento de valor a través de la innovación, como proceso permanente dentro de la estrategia de negocio, no estaba explícita en el modelo empresarial de la primera mitad del siglo

Modelo de Negocio para la Administración Humanista

Para la *Administración Humanista* el modelo de negocio es un concepto clave para saber adónde se genera el valor en toda la cadena productiva-comercial-financiera-social-medio ambiental. El siglo XXI introduce la apertura del modelo de negocio por fuera de los accionistas de la empresa. En este camino están la búsqueda y desarrollo de diferentes alternativas: “alianzas estratégicas” (actores con intereses comunes o proveedores clave), “aliados estratégicos” (negocios compartidos por complementación de plataformas o marcas: *cobranding*) o “socios estratégicos” (accionistas en empresas compartidas). El modelo de negocio debe contemplar los problemas y oportunidades actuales y futuras, por lo cual debería revisarse una vez al año como mínimo para registrar a tiempo cambios en el entorno.

Osterwalder y Pigneur (2011) proponen a través del denominado “Lienzo Estratégico” (*Business Model Canvas*) un esquema para análisis y detección de las fuentes de valor combinando todos los grupos de interés con impacto en nuestra actividad: proveedores, consumidores, regulación y actividad estatal, medio ambiente, legislación específica, etc. Este modelo ubica en el centro la Propuesta de valor. Productos y/o servicios crean valor para un determinado segmento de clientes respondiendo a preguntas básicas como: ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes? ¿Por qué nos compran a nosotros y no a otros? ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar? ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos? ¿Qué paquete de producto o servicio ofrecemos a cada segmento de mercado?

Hay dos modelos estratégicos dinámicos para sostener competitividad a través de la atracción, captura o generación de valor, y revisar periódicamente las fortalezas y debilidades en el siglo XXI. El primero es el *Modelo Delta* desarrollado por Arnoldo Hax, profesor del MIT (Boston). Su principal objetivo es la retención de clientes a través de la búsqueda de excelencia en el servicio e incremento de valor con el objetivo ideal de fijar las reglas de juego del mercado. El segundo es la *Estrategia del Océano Azul*, desarrollado por los profesores de Harvard (W. Chan) y del INSEAD (Renee Mauborgne) que luego de un estudio de 100 casos de éxito en los negocios a lo largo del siglo XX detectaron cuáles son las fuentes y formas de

incrementar el valor para crear mercados donde la competencia sea irrelevante (*océano azul*) y ganar mercados con alta competencia (*océano rojo*) cambiando las reglas de juego con innovación disruptiva para incrementar valor para el cliente y para el consumidor.

Resignificación del concepto de modelo de negocio

El diseño y gestión de un modelo de negocio permite simular, definir y controlar la cadena de valor actual y futura. El objetivo es potenciar las fuentes de creación de valor (fortalezas y oportunidades) y mitigar los procesos de destrucción de valor (debilidades y amenazas). El modelo de negocio recomendable es el del “lienzo estratégico” de Osterwalder y Pigneur (2011), aplicado con carácter dinámico, periódico y en permanente exploración de las fronteras y horizontes del negocio, que se puede complementar con la búsqueda de protección de los mercados actuales a través del “Modelo Delta” de Hax y Wilde (1999) y la creación de mercados no existentes a través de la “Estrategia del Océano Azul” de Chan y Mauborgne (2008).

A evitar: Trabajar con un modelo de negocio o cadena de valor cerrada. Capturar, generar o crear valor es más difícil sin aliados y/o socios estratégicos que pueden aportar mercado, marca, canales comerciales, innovación, sustentabilidad, etc.,

Contratapa

Administración 5.0: Nuevos significados en organización y gestión

Principios de Administración

Administración Científica (Taylor, Fayol)		
	Admin. Científica (s.XX)	Admin. Humanista (s.XXI)
1. Organización (estructura)	Piramidal -Verticalista Burocrática	Redial - Aplanada Pocos niveles (layers)
2. Dirección (mando)	Jerarquía : Mando - Obediencia Autonomía limitada	Liderazgo (influencia) Es mentor Dirección por Objetivos
3. Control	Vigilancia jerárquica Objetivos - Tareas - Metas	Empoderamiento del empleado Propósitos e Incentivos
4. Planificación (previsión)	Proyectiva del pasado (tendencias) al futuro	Prospectiva del futuro (discontinuo/disruptivo) al presente
5. Coordinación	Silos funcionales Intereses no compartidos	Equipos multifuncionales Ecosistema - Gestión por proyectos

Dimensiones de gestión: Sostenibilidad (autonomía interna)

	Admin. Científica (s.XX)	Admin. Humanista (s.XXI)
Sostenibilidad (autonomía de recursos)	Eficacia & Eficiencia (+ x -) La mejor "de" la sociedad	Crear valor La mejor "para" la sociedad
6. Gestión del conocimiento	Capacitación Adaptativa - Reactiva Atento a novedades	Gestión es buscar conocimiento (proactivo) Conocimiento = Investigación+Desarrollo+innovac.
7. Gestión del talento	Contrata recursos humanos a valor de mercado	Desarrolla capital humano motivado - con propósito
8. Gestión del cambio e Innovación	Espíritu de iniciativa Evolución - Adaptación - Copia	Mejora continua proactiva - crea valor Innovación Disruptiva (cambio de regla de juego)
9. Rol de la ganancia	Maximización (causa)	Optimización (consecuencia)
10. Modelo de negocio	Cerrado (limitado por fronteras) Integración vertical Conexión punto a punto Rentabilidad (accionistas)	Abierto (explora horizontes) - Socios y Aliados estratégicos - Plataf. Digital Triple beneficio PPP : utilidad-gente-planeta Beneficios (grupos de interés)

Dimensiones de gestión: Sustentabilidad (social y ambiental)

Sustentabilidad (impacto social-ambiental)	Responsabilidad social limitada(RSE) Simplemente cumplir la ley	Pacto global (ONU) Reporte de sustentabilidad (GRI) - Triple balance: Económico-Social-Ambiental
11. Interacción con instituciones clave	Estado y Mercado Cumplir la ley	Estado, Mercado, Universidad y Socied.Civil Buena ciudadanía corporativa
12. Rol del cliente y consumidor	Atención de quejas y reclamos Cumplir la especificación y la ley	Derechos y Deberes crecientes Conocer y Exceder las expectativas
13. Impacto medioambiental	Cumplir la legislación Minimo impacto posible	Economía limpia- Huella de carbono Mejora continua proactiva - crea valor