

Siglo XXI

Cambio de paradigmas en la Administración

*El fin de la Administración Científica (Taylor, Fayol)
y el inicio de una Administración Humanista (Drucker, Zamagni)*

Temas abarcados

3. Talento e innovación para alcanzar la transformación organizacional
5. La gestión del conocimiento y sus aportes para el cambio organizacional y la competitividad en los mercados
6. El nuevo comportamiento de las organizaciones sustentado en la ética, los valores y la comprensión medioambiental.

CPCECABA

XII Congreso Internacional de Administración

“La gestión y las nuevas competencias en un mundo de cambios constantes”

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 11 al 13 de noviembre de 2015

Siglo XXI – Cambio de paradigmas en la Administración

El fin de la Administración Científica (Taylor, Fayol, Mayo) y el inicio de una Administración Humanista (Drucker, Zamagni)

Temas abarcados

3. Talento e innovación para alcanzar la transformación organizacional
5. La gestión del conocimiento y sus aportes para el cambio organizacional y la competitividad en los mercados
6. El nuevo comportamiento de las organizaciones sustentado en la ética, los valores y la comprensión medioambiental.

Resumen

Los vínculos relacionales y transaccionales entre organizaciones, empresas y personas están transitando cambios profundos y sistémicos desde inicios del siglo XXI debido al fuerte impacto del ecosistema digital sobre plataforma internet.

La **Administración Científica** iniciada por Taylor y Fayol a inicios del siglo XX (con foco en la productividad/eficiencia, centrada en lo transaccional y el retorno a los accionistas - *shareholders*) está cediendo paso a una **Administración Humanista** (con foco en el Conocimiento/ Innovación y estilo relacional/humanista) con foco en satisfacer a todos los grupos de interés (*stakeholders*).

Esta nueva realidad visionada tempranamente por Drucker como *Era del Conocimiento y Sociedad de organizaciones* (Drucker) sustenta la conveniencia de revisar y ajustar los paradigmas de la administración más relevantes. El “*capital humano*” es un factor de producción crítico ya que la persona es la poseedora del conocimiento. El éxito organizacional depende fuertemente de la capacidad de gestión del cambio y la innovación por parte de una “*organización que aprende*” (Senge). Este trabajo consta de tres partes:

1. Nuevo escenario:

- Nuevas realidades políticas, económicas, sociales y organizacionales en la Era del Conocimiento y Sociedad de organizaciones: globalización/mundo multipolar, transparencia/gobierno digital, medio ambiente/calentamiento global.
- Nuevos valores en juego para lograr sostenibilidad (autonomía de recursos) y sustentabilidad (impacto social y medioambiental positivo).

2. Administración Científica vs Administración Humanista:

- Estudio comparativo del modelo de **Administración Científica** (Taylor, Fayol), con foco en la eficiencia y la productividad, frente a los nuevos paradigmas de la **Administración Humanista** (Drucker, Zamagni) con foco en el conocimiento y lo relacional.
- **Actores clave:** Estado (gobierno), Mercado (Empresa), Sociedad civil (organizaciones) y Conocimiento (Universidad).

- **Nuevos paradigmas (en construcción):** ámbito macroeconómico (Economía del Bien Común), ámbito empresarial (Empresas “B” y triple balance PPP: Económico, Social y Ambiental) y ámbito gerencial (Administración Humanista).

3. Desafíos de la Administración en la era del Conocimiento:

- El gran desafío del empresario, administrador profesional y/o consultor del siglo XXI es enfrentar los viejos paradigmas del siglo XX. Por necesidad o conveniencia, como problema u oportunidad, se trata de ampliar el foco a todos los grupos de interés en juego (stakeholders): empleados, clientes, consumidores, proveedores, estado, sociedad civil, etc.
- Esta actitud permite un salto cualitativo: transformando negocios en organizaciones / empresas *sostenibles* (con autonomía de recursos) y *sustentables* (impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente). Esto es el triple balance económico, social y ambiental

Indice

1 Nuevo escenario

1.1 Nuevas realidades políticas, económicas, sociales, organizacionales y medioambientales.

1.2 Nuevos valores para lograr *sostenibilidad* (autonomía de recursos) y *sustentabilidad* (impacto social y medioambiental positivo)

- a) Valores clásicos
- b) Nuevos valores en el ecosistema digital

2 Administración científica vs Administración humanista

2.1 La Escuela de Administración Científica (Taylor, Fayol) - Fordismo

2.2 La Escuela de Administración Humanista (Drucker, Zamagni)

2.3 Administración Científica vs. Administración Humanista

2.4 Los nuevos paradigmas (en construcción) :

- a) a nivel macroeconómico (Economía del Bien Común)
- b) a nivel empresarial (Empresas B y el triple balance PPP: Económico, Social y Ambiental)
- c) a nivel gerencial (Administración Humanista).

3. Conclusión

Desafíos de la Administración en la Era del Conocimiento (2016-2020)

1.Nuevo escenario:

1.1 Nuevas realidades

El siglo XXI se presenta como un cambio de época en todas las dimensiones humanas. Esto fue visionado tempranamente por Peter Drucker como *Era de la Información*, con un actor principal: el trabajador del conocimiento en una sociedad de organizaciones. Esta nueva realidad es facilitada por la interconectividad de la plataforma internet, que permite la proliferación de datos e información (Big Data), y la circulación de relaciones y transacciones (internet de las cosas) en tiempo real y a costo tendiente a cero. A través de la organización, los seres humanos transformamos los datos en información y luego en conocimiento, para que luego la ciencia tome el conocimiento y a través de investigación y desarrollo lo transforme en innovación. Algunas nuevas realidades relevantes son:

- En lo político, la globalización y la gobernanza multipolar (G-8, G-20, cumbres temáticas, etc.) obliga a los poderes públicos a actuar con transparencia y ejemplaridad global. El gobierno digital exige actuar con ética, o a pagar severamente las consecuencias de las fallas o faltas.
- En lo económico el mundo se ha transformado en un gran mercado en búsqueda de nuevas instituciones e institutos que lo organicen y den viabilidad. Las crisis sistémicas son cada vez más frecuentes.
- En lo empresarial la gestión del cambio y de los talentos son el factor crítico de éxito para una “*organización que aprende*” (Senge). La innovación permanente ya no es una opción. Es condición necesaria del liderazgo
- En lo social el acceso a la información y las noticias en tiempo real, las redes sociales y las corrientes migratorias y la búsqueda de paz o progreso determinan la necesidad de anticiparse a las demandas sociales y acordar agendas internacionales con impacto en los gobiernos locales.
- En lo medio ambiental el calentamiento global determina urgencias imprescindibles para evitar catástrofes de alto costo en vidas humanas y deterioro de ecosistemas.

La gran paradoja de esta nueva época es que cuanto más sabemos, menos sabemos. La frontera del conocimiento es móvil. Es un horizonte que se aleja con cada nueva conquista. Los cuatro actores/institución clave de esta nueva realidad son: Estado (Gobierno), Mercado (Empresa), Sociedad Civil (organizaciones) y Conocimiento (Universidad), y todos están en comunicación e interacción permanente.

1.2 Nuevos valores en la administración

Este trabajo pone el foco en el impacto en los valores y en las nuevas técnicas de administración convenientes o necesarias para todo tipo de organizaciones, sean éstas empresas industriales o comerciales con fines de lucro u organizaciones de la sociedad civil sin fines de lucro. Provisoriamente vamos a denominar a esta nueva teoría o escuela de administración como “*Administración Humanista*”, como instancia superadora de la “*Administración Científica*” que iniciaran Taylor y Fayol con sus investigaciones del trabajo y la organización a inicios del siglo XX. El conocimiento (que es propiedad de las personas) es un factor crítico de éxito. Por ello la gestión de las personas, sus competencias y sus talentos es una condición necesaria para ser exitoso en forma duradera.

Este nuevo mundo exige a las organizaciones dos valores simultáneos: **sostenibilidad** (autonomía de recursos) y **sustentabilidad** (impacto social y medioambiental positivo). No alcanza con satisfacer exclusivamente a accionistas, clientes y/o consumidores. Todos los grupos de interés en los que impacta directa o indirectamente una organización tienen una cuota de interés en los resultados, y por lo tanto deben estar en el radar o tablero de comendo del administrador posmoderno.

Valores clásicos y nuevos

Durante el siglo XX, la imagen de las empresas y sus marcas y la reputación de sus ejecutivos han tenido tradicionalmente sustento en virtudes clásicas como la prudencia, justicia, veracidad, lealtad, integridad, austeridad, perseverancia y generosidad. Sin embargo el ecosistema digital, por la velocidad y amplitud de difusión de los problemas éticos que pueden presentarse, ha determinado una alta vulnerabilidad ante eventos de desprestigio intencional o eventos reales. Por ello es necesario recomendar nuevos valores, adaptados a las nuevas realidades. En este campo axiológico el académico argentino Enrique Herrscher (2013: 21-23) ¹ seleccionó de distintos autores valores que pueden contribuir a dar sostenibilidad y sustentabilidad a las empresas en el siglo XXI. A los tradicionales valores de la era de la administración científica (responsabilidad,

¹ Herrscher Enrique (2013) *Negocios, Sociedad y Valores* EDICON Buenos Aires

confianza, reputación, innovación, persistencia) suma otros que podemos agrupar según sea el foco:

- ligados a la sociedad del conocimiento: Flexibilidad, Anticipación, Innovación, Aprendizaje y Reconversión.
- asociados a las nuevas prácticas de transparencia: Reputación, Auditabilidad (accountability /GRI) , Responsabilidad Social RSE, Ejemplaridad, Transparencia, Legalidad, Remuneración justa.
- vinculados a la globalización: Globalidad Multiculturalidad, Polifuncionalidad, Diversidad.
- asociados a la inteligencia emocional: Paciencia, Resiliencia, Persistencia.

La visión axiológica de la denominada *Buena Gobernanza Corporativa* es planteada por 3 autores con fuerte foco en los valores necesarios en el mundo económico y empresario del siglo XXI: Adela Cortina, Bernardo Kliksberg y Amartya Sen. Cortina (1994)², filósofa española, plantea que no alcanza ni es justo adecuarse a normas o conductas frecuentes de una sociedad concreta (con lo cual puede auto justificarse conductas no éticas generalizadas o frecuentes en un contexto social). Para Cortina “es necesario adherir a principios, derechos humanos y valores superiores de carácter universal” (Cortina 1994: 85). La autora plantea que la ética empresarial está incluida en la ética universal y forma parte de una “ética de las instituciones”, en la que la moral no es ajena a la actuación de la empresa (Cortina 1994: 87-88).

El tema de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en un mundo globalizado tiene como experto a Bernardo Kliksberg, catedrático y consultor de ONU, también con un pie en el mundo real como integrante del Comité de RSE de la empresa petrolera argentina YPF. Kliksberg (2014)³ propone que el Buen Gobierno Corporativo sea simplemente el cumplimiento de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) y que se considere cumplida la RSE con el cumplimiento de los siguientes puntos clave (2014: 79-85)

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 opina que el rol de la educación en ética es clave, muy especialmente en las universidades (tanto en carreras de grado como posgrado). Propone 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

². Cortina Adela (1994) *Etica de la empresa* Ed.Trotta Madrid

³ Kliksberg Bernardo (2014) *Otra economía es posible - Desde el Consenso de Washington a la visión de una nueva economía* Editorial La Página SA Buenos Aires

humano como indicadores de calidad de sociedad, exigiéndole también al Estado el cumplimiento irrestricto de su responsabilidad de eficiencia y ética.

Amartya Sen, Nobel de economía (1998)⁴, crítico pragmático de la globalización, con visión racionalista y pragmática, privilegia dos valores por encima de todo: justicia y libertad (Sen 2010:28). Su enfoque es optimista, pero fuertemente realista. No solamente ve 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 (*stakeholders*): (empleados, inversores; consumidores, opinión pública y sociedad civil). 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).

En el *1er. Congreso Internacional de Responsabilidad Social* (Buenos Aires 2013)⁵, Sen asignó un rol clave a la interrelación entre el mundo académico, el gobierno, la empresa y la sociedad civil. Consideró importante “*no caer en contractualismos o legalismos que busquen hacer obligatorio por ley lo que es una obligación moral*”. Y también recomendó no llamar gasto a lo que es inversión a largo plazo y no pretender resultados inmediatos de la educación. (Sen 2013: 29).

Para focalizarnos en las oportunidades que la Era del Conocimiento presenta a las organizaciones, podemos recurrir a una obra de recopilación efectuada por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Buenos Aires en el año del bicentenario de la independencia argentina. (Gilli J.J. y otros 2010)⁶. En el capítulo *La administración en el siglo XXI*, L.M.Gabancho sostiene 10 capacidades críticas para lograr una administración exitosa (Gilli y otros 2010: 233-259)

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 filosofía práctica, con valores claros)*
5. *Liderar con seguidores (buscar liderazgo virtuoso a través de la influencia con reciprocidad antes que el mando y la obediencia. Valor clave: confianza)*
6. *Decidir con determinación y pragmatismo (ejecutividad con realismo)*
7. *Cultivar la renovación constante (reinención en forma sistémica y sistemática)*
8. *Gestionar la inteligencia (el capital humano es “capital intelectual” requiere aprendizaje permanente*

⁴ Sen A. (2010). *Primero la gente: cómo juzgar la globalización* EDICON Buenos Aires.

⁵ Sen A. (Octubre 2013). *1er. Congreso Internacional de Responsabilidad Social clase magistral: “Derechos humanos y Responsabilidad Social”* Buenos Aires

⁶ Gilli J.J., Gabancho L. José y Acuña M.E. (2010). *La Administración en la argentina y el mundo. Pensadores y pensamientos a comienzos del siglo XXI* EDICON Buenos Aires

9. *Asumir un rol comunitario [desdoblarse la existencia en dos dimensiones : interna (grupos de interés) y externa (rol comunitario)]*
10. *Cambiar y ayudar a cambiar (el cambio requiere un constante aprendizaje)*

Michael Porter ⁷, luego de ser por décadas el mayor referente en competitividad empresarial, en coautoría con su socio y colega de cátedra en la Universidad de Harvard revisó sus consejos y recomendó que la estrategia correcta no debe ser buscar maximizar la ganancia sino el “valor compartido” (“*shared value*”) comenzando a vincular el tema social con el económico a través de la ventaja competitiva (Porter y Kramer 2006: 35). Cinco años después ambos autores Porter y Kramer ⁸ proponen la creación de “valor compartido” (VC) para reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento. “*El propósito de una corporación debe ser definido en torno a la creación de valor compartido*” (Porter y Kramer 2011: 5). 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* (Porter y Kramer 2011: 6). 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 a través de 3 estrategias clave (Porter y Kramer 2011: 3):

1. *Reconocer 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*

La comprobación de estas nuevas realidades se puede verificar a través de las nuevas formas de certificar la calidad de gestión. Valgan como ejemplo la auditoría de clima de trabajo realizada a través del sistema de *empresas mejores para trabajar (Best Place to work - BPTW)* o las encuestas anuales de reputación que realiza la empresa de investigación de mercado española Merco, especializada en medir la reputación empresarial en base a valores clave consensuados como la calidad de la oferta comercial (pondera 28%), resultados económico-financieros (18%), talento (15%) ética y responsabilidad corporativa (12%) con puntaje máximo que puede alcanzar los 10.000 puntos. El ranking 2015 lo encabezó la empresa Arcor por sexto año consecutivo con 10.000 puntos, seguido por Unilever (8.937), Techint (7.845), Coca Cola (7.587) y Quilmes (6.910). Publicado Clarin Ieco 27-09-15 ⁹

2 Administración científica vs Administración humanista

⁷ Porter Michael y Kramer M.R (2006) *Estrategia y Sociedad: el nexo entre la Ventaja competitiva y la Responsabilidad Social Empresarial* HBR Diciembre 2006

⁸ Porter M. y Kramer M.R. (2011). *La creación de valor compartido* Harvard Business Review. Enero 2011

⁹ www.ieco.clarin.com/.../empresas-mejor-reputacion-Argentina_0_14386

2.1 Escuela de Administración Científica (Taylor, Fayol) - Fordismo

La escuela de administración científica tiene a Frederick Taylor y Henri Fayol como sus exponentes fundacionales más claros a inicios del siglo XX. 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 la productividad, pero su objetivo final era demostrar la interdependencia de ambas prosperidades: la de la empresa y la del empleado. Con su método de "*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)¹⁰ pero aclarando que el objetivo final era lograr la mayor prosperidad del empleado y del empleador ya que una mejor tarea permite una mejor remuneración porque el obrero se transforma en un especialista. Taylor propone la "*administración científica*" como una verdadera 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).

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; 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 a través de la

¹⁰ Taylor Frederick (1994) *Principios de la Administración Científica* El Ateneo Buenos Aires

explotación de los trabajadores. Para Taylor había cuatro principios básicos de la *Administración Científica* (Taylor 1994: 202):

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*
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.

Otro de los autores que contribuyeron a la consolidación del “*taylorismo*” fue Henri Fayol,¹¹ cuyos estudios focalizaron en la gobernanza y la administración de una empresa y cualquier tipo de organización, fuera 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 empresaria por la 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.

Al estudiar todas las actividades que componen una empresa (técnicas, comerciales, financieras, contables, seguridad y administrativas o de dirección) determinó Fayol catorce *Principios de Administración*, aclarando que no son estos un límite preciso 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): *División del trabajo, Autoridad, Disciplina, Unidad de mando, Unidad de Dirección, Subordinación de intereses particulares al general, Remuneración, Centralización, Jerarquía, Orden, Equidad, Estabilidad del personal, Iniciativa, Unión del personal*

Para Fayol los 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

¹¹ Fayol Henri (1994) *Administración Industrial y General – Previsión, Organización, Dirección, Coordinación y Control* El Ateneo Buenos Aires

que ha debido recurrir más a menudo; pero para que no queden dudas de su humildad y visión de futuro 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 principios los recomendables dado que la medida, 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 que hay cinco elementos básicos de la administración (Fayol 1994 47-118): *Previsión, Organización, Mando ó Dirección , Coordinación y Control*

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. Desde inicios del siglo XX 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.

Simon (1972)¹² será quien luego contribuirá con grandes esfuerzos para sistematizar la tarea fundacional de Taylor y Fayol, aplicando múltiples ciencias a desarrollar principios y técnicas para la administración. Logra por ello 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 Nobel¹³, buscando darle carácter de ciencia práctica, como rama de la ciencia económica. El capital intelectual está destinado a perder parte o todo su valor cuando el conocimiento, la innovación o la tecnología le dictaminen la hora de su obsolescencia. Por ello la importancia del aprendizaje continuo. Para Drucker¹⁴ la Administración tiene mayor amplitud que el mundo de la empresa dado que la organización se ha

¹² .Simon H. (1972). *El comportamiento administrativo* Aguilar Madrid

¹³ Simon H. Discurso al recibir el Nobel en Economía 1978 (1978) disponible en internet www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/1978/simon-lecture.pdf

¹⁴ Drucker Peter (1987) *Las fronteras de la Administración* Sudamericana, Buenos Aires

constituído en un órgano esencial de la sociedad del conocimiento moderna, y excede el mundo de los negocios.(Drucker 1987: 170-171).

2.2 Escuela de Administración Humanista (Drucker, Zamagni)

Los autores seleccionados para fundamentar la necesidad y conveniencia de un nuevo *management* o administración con enfoque humanista son Peter Drucker y Stefano Zamagni. Ambos autores le han dado al final de siglo XX un carácter de cambio de Era. Drucker (1999)¹⁵ anunciando como nueva época la “Sociedad del Conocimiento y de las Organizaciones” y Zamagni (2013)¹⁶ proponiendo un modelo denominado “Economía Civil de Mercado”. Coinciden estos autores en dar un rol protagónico a tres instituciones y actores clave: Estado (gobierno), Mercado (empresa) y Sociedad Civil (organizaciones). Para Drucker, es central el tema del saber como factor clave para el desarrollo de las personas y las organizaciones, destacando el rol protagónico de la universidad en la sociedad civil, como fuente generadora de saber.

Sostiene 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 los paradigmas vigentes con anterioridad. Lo nuevo puede no hacer caducar totalmente lo antiguo, pero si puede determinar la conveniencia de su adaptación en función de mejores resultados individuales o para el conjunto de la sociedad. Aun cuando todavía no se le encuentre el nombre definitivo, el comunismo y el capitalismo puro 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. (Drucker 1999:16). Drucker definió los tiempos de finales del siglo XX como *Sociedad del saber y de organizaciones* dándole al conocimiento ó saber un rol central al afirmar que “*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*” (Drucker 1999: 15). Recomendaba Drucker¹⁷ 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 (1969:285) como en la política (Drucker 1969:381) y en la empresa (Drucker 1969:45), especialmente después de la II Guerra Mundial. La UNESCO, organismo para la educación de la ONU, reconoció la llegada de una nueva Era del Conocimiento y a Drucker su

¹⁵ Drucker P. (1999) *La Sociedad Poscapitalista* Sudamericana Buenos Aires

¹⁶ Zamagni S. (2013) *Por una economía del bien común* Ciudad Nueva Buenos Aires

¹⁷ Drucker Peter (1969) “*La gran ruptura – Nuevas metas para una nueva sociedad*” (*The age of discontinuity*) (cap.12: *la economía del conocimiento*). Troquel Buenos Aires

carácter de pionero por ser quien usó por primera vez, en 1969, la expresión “*trabajador del conocimiento*”. UNESCO (2005:25)¹⁸

El funcionario o empleado de una empresa es poseedor del conocimiento y propietario del potencial de creatividad e innovación que se puede transformar en una ventaja competitiva clave para quienes quieren liderar su industria o sector. Por ello, la gestión del talento es determinante de la posibilidad de éxito en los negocios. El impacto del ecosistema digital en la organización y la gestión se puede dimensionar detectando cambios relevantes y/o convenientes en algunas de las disciplinas que componen la administración. Algunos ejemplos visibles de cambios disruptivos en este inicio de siglo:

- En la gestión de recursos humanos: el fin del empleo de por vida ante la corta existencia de algunas empresas u organizaciones por adquisiciones, fusiones o desapariciones, la búsqueda constante de equilibrio entre la vida particular y profesional por parte de la denominada “*Generación Y*” o “*millenials*” (nacidos después de 1980), el *empoderamiento* (*empowerment*) del empleado capacitado en tanto poseedor de conocimientos que se lleva consigo cuando cambia de empleo.
- En la gestión comercial: el manejo de la relación con los clientes-consumidores- sociedad a través de 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 (*omnichannel*), los productos co-creados ó co-diseñados (*co-creation*) por sus compradores, etc.

La nueva época que denominaremos “*Era del Conocimiento y Sociedad de las Organizaciones*” asigna 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 ¹⁹, 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: 22)

¹⁸ UNESCO (2005) *Hacia las sociedades del conocimiento*
www.unesdoc.org/images/0014/001419/141908s.pdf

¹⁹ Drucker Peter (2002) *Escritos fundamentales* Editor Atsuo Ueda Tomo 2 El Management Sudamericana Buenos Aires

Defiende Drucker a Taylor por haber visto lo que nadie vió: *lograr que los obreros fueran productivos.[mas allá de sus cualidades naturales]... y así ganaran un salario decente* (Drucker 1999: 48). Y llega mucho mas allá su defensa afirmando que el gran incremento de productividad y salarios evitó la lucha de clases profetizada por Marx. La visión de Drucker (1999) es de 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. La razón por la cual las disciplinas se acercan es que se organizan en torno a áreas de aplicación más que en torno a áreas temáticas de las disciplinas, y adquiere así importancia superlativa lo interdisciplinario que luego da lugar a lo transdisciplinario. 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 fuente importantísima de progreso. 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. (Drucker 2002: 211) ²⁰

Drucker plantea la necesidad de una nueva organización social y empresarial basada en el conocimiento. Ya había sido el primer autor en hablar de “*trabajador del conocimiento*” (1969) y es el primer autor en hablar de una “*sociedad poscapitalista*” (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. Y 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 universalizado. Para Drucker no se trata del primer cambio o 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) , que sumados al invento del estribo (permite guerras de caballería más efectivas) le dan poder al señor feudal para adueñarse de territorios y crear y defender burgos, contribuyendo a que el artesano se transforme en burgués y las villas se transformen en ciudades. (Drucker 1999:35-40). Usando como criterio divisorio dónde se aplica el saber, llega hasta el inicio de siglo XXI distinguiendo tres fases históricas relevantes (Drucker 1999: 56-58):

²⁰ Drucker Peter (2002) *Escritos fundamentales* Editor Atsuo Ueda - Tomo 3 - La Sociedad Sudamericana Buenos Aires

- **Fase I (1750 – 1880) Saber aplicado a herramientas, procesos y productos.** Produce el “*maquinismo*” o “*Revolución Industrial*”. Hay un cambio radical en la función del saber por desarrollo de la aplicación del vapor a la máquina de producción y al transporte.
- **Fase II (1880 – 1950) Saber aplicado al trabajo. Fase denominada “*Revolución de la Productividad*”,** por la que aparece el trabajador (proletario) de clase media, migrando a las grandes ciudades y con acceso a consumos de clase alta (burguesía). Su gran desarrollador es Frederick W. Taylor, quien para Drucker vence simultáneamente las contradicciones del capitalismo y la falsa profecía de la alienación y miseria que pronosticaba con inevitabilidad apocalíptica el marxismo socialista. Hacia 1930 la Dirección Científica de Taylor (resistida en su origen por sindicatos e intelectuales pro-socialistas) se había impuesto silenciosamente en todo el mundo (en tres meses se logra formar obreros calificados que ganan mejor salario e incrementan la productividad).
- **Fase III (1950 – hoy) Saber aplicado al saber. Se trata de la “*Revolución de la Gestión*” (el saber es el factor de producción más importante).** La Economía del Saber lleva a la Sociedad del Saber (p.56), potenciando al máximo los adelantos científicos y tecnológicos. El origen de la Investigación científica es la universidad, que al aplicarse se transforma en Tecnología y al desarrollar nuevas fronteras se traduce en Innovación. (I+D+i).

Drucker observa que la universidad tuvo un gran cambio de rol durante el siglo XX. Hasta mediados de siglo XX, 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. En el siglo XXI, ir a la universidad resulta imprescindible para desarrollar una carrera profesional exitosa.

El otro autor seleccionado para estudiar el cambio de época es Stefano Zamagni, economista italiano y catedrático de la Universidad de Bologna, quien se desempeña como consultor permanente del Vaticano en temas económicos y de empresa desde el papado de Juan Paulo II. Autor de varios libros, entre ellos “*Por una economía del bien común*” (Ciudad Nueva, Buenos Aires 2013) tuvo participación activa en la redacción de la encíclica de S.S. Benedicto XVI “*Caritas in Veritate*” (2009), por la cual la Doctrina Social de la Iglesia (DSI) reconoció y asignó virtudes a algunas instituciones cuestionadas anteriormente por su “*excesivo materialismo*” como ser: el mercado, el capitalismo como sistema de producción y estilo de vida, la justa ganancia, el empleo digno, etc. Esta actualización es invocada como “*ajuste a los signos de los tiempos*”. Zamagni (2013) anuncia el cambio de época y en coincidencia con Drucker (1999) asigna rol protagónico a tres actores clave: Estado, Mercado y Sociedad Civil. Sobre el rol social y ético de la empresa, Zamagni (2013) plantea que suele haber alto riesgo de cinismo, hipocrecía 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 ahí cuando nace la RSE de las empresas, pretendiendo suplir las deficiencias institucionales de los mercados. Para Zamagni, empresa y mercado son dos caras de una misma realidad. Ambas instituciones se autolegitiman. 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*” se tratan de virtudes *supraéticas* que reconocen la relacionalidad o vínculo fraterno entre las personas por reconocimiento de las necesidades del otro, y bajo los preceptos de la abundancia o excedentes (Zamagni 2013: 15-25). A este libro básico de Zamagni le agregaremos sus publicaciones en revistas especializadas y conferencias, en las cuales emite opinión sobre temas específicos 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. Anunciaba Zamagni en sus conferencias en Buenos Aires (2013)²¹, que el siglo XXI representa el fin de la era de la administración científica y el advenimiento de una nueva era, de una nueva fase del capitalismo. Zamagni adopta la denominación genérica y provisoria de “*administración humanista*” hasta que se encuentre una mejor denominación, en lo que 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 permanentemente reinventándose, desde hace siglos. La denominación de economía del Bien Común o 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.

2.3 Administración Científica vs. Administración Humanista

El siguiente cuadro sinóptico fue preparado en base a las propuestas de Zamagni en sus disertaciones en Buenos Aires en el año 2013, complementadas con la historia de las escuelas de administración. Le remití el archivo al Profesor Zamagni y recibí su

²¹ Zamagni S. (2013). *Crisis y un nuevo modelo económico* Foro Ecuménico Social Buenos Aires 7 de marzo 2013 y *El futuro de la economía del Don* Segundas Jornadas Internacionales de filosofía de la economía UCA Buenos Aires 8 de Marzo 2013

conformidad y elogio del resumen el 22/03/13 al manifestar “*ai fatto un bello lavoro*”. Focaliza Zamagni en los cambios relevantes tanto en el modelo económico y político como en el modelo organizacional y de administración, como plataforma para entender los cambios que se han producido en las ciencias y disciplinas de la Administración ante el cambio de Época que representa el ecosistema digital de inicio del siglo XXI.

Cuadro 1

Evolución de la administración

De la Administración Científica a la Administración Humanista .

Fuente: Conferencias en Buenos Aires Zamagni (2013) e investigación propia

Poscapitalismo del siglo XXI - Cambio de época (Zamagni 2013 - recopilación Fernando Brom)		
De la Administración Científica (taylorismo) a la Administración Humanista - Economía del Don (Era Digital)		
	Administración Científica	Administración Humanista
Esfera de la administración		
Organización	Organigrama vertical - piramidal	Red de redes - aplanada
Liderazgo	Mando - obediencia	Autoridad - consenso
Control	Vigilancia rígida	Empoderamiento (<i>empowerment</i>)
Recurso crítico	Económico-Financiero	Social-Conectivo (alianzas - socios estratégicos)
Factor determinante de éxito	Capital - dinero	Conocimiento - información
Objetivo empresario	Tamaño - Dominio de mercado	Gestión del cambio-innovación (crear valor)
Cambio	Por evolución	Por disrupción
Producción	Fábrica propia - multiplantas	Facon - sourcing global
Factor humano	es un recurso económico	Capital humano - desarrollo de persona/talento
Trabajo (duración)	vitalicio	cambiante
Trabajo grupal	especializado - por comités (rígidos)	equipos multifuncionales
Ética empresaria	Responsabilidad Social Empresaria (RSE) 1954 EE.UU	Responsabilidad Civil Empresaria (RCE) Global Reporting Initiative - GRI (1997- ONU)
Esfera de la economía		
Modelo económico	Neoclásico (equilibrio)	Poscapitalismo humanista/Economía del Don
Modelo de capitalismo	Economía Social de Mercado (ESM)	Economía Civil de Mercado (ECM)
Foco	Transaccional	Relacional
Valores en juego	1. <i>Individualismo</i> 2. <i>Maximización de utilidad</i> 3. <i>Racionalidad (separada de la ética)</i> 4. <i>Distribución paretiana</i>	1. <i>Solidaridad / Reciprocidad</i> 2. <i>Economía del bien común</i> 3. <i>Desarrollo de personas-comunidad</i> 4. <i>Foco en la inclusión (desprotegidos)</i>
Valor priorizado	Maximizar utilidad	Asegurar felicidad a mayoría
Objetivo final	Estado de bienestar	Comunidad de bienestar
Objetivo ético	Equilibrio de demanda -oferta	Virtud individual + Justicia social
Rol del Mercado	Funcional (intercambio precio-equivalencia)	Acción social-relacional (reciprocidad)
Rol del Estado	Subsidiariedad (fija reglas de juego)	Integrado al Mercado y Sociedad Civil
Rol de la Sociedad civil	Emergencista (aparece en caso extremo)	Integrada a Estado y Mercado
Logro laboral	Empleo (salario)	Dignidad humana (realización)
Gobierno	Grande y fuerte (jugador clave)	Facilitador-árbitro (fija reglas de juego)
Jugador clave	Capitalista - monopolista	Emprendedor - innovador
Motor del individuo	Interés individual (egoísmo)	Interés propio + comunitario
Meta económica	Crecimiento (PBI)	Sustentabilidad (eco amigabilidad)
Mapa de poder	Estado nacional fuerte en mundo bipolar	Instituciones supranacionales-mundo multipolar
Instituciones sociales	Extractivas - monopólicas Ej: burocracia-subsidios-renta financiera Usa los surplus con fines propios	Inclusivas Ej: 3er sector - emprendedores-microcréditos

2.4 Los nuevos paradigmas (en construcción)

Como ejemplo de los nuevos paradigmas de este cambio de época podemos citar

- a nivel macroeconómico: la Economía del Bien Común (Zamagni)
- a nivel empresarial: las denominadas “Empresas B” (Felber) y su triple balance PPP: Económico, Social y Ambiental
- a nivel gerencial la Administración Humanista (Honeyman).

Felber (2014)²² desarrolla el tema de las empresas del bien común denominadas “empresas B”, o “sistema B” (*Bcorp* en inglés) reconociendo que la

²² Felber Christian (2014): *La economía del bien común* Paidós Buenos Aires

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 como alternativa apoyarse más en la confianza que en la competencia que puede ser salvaje, a través de un modelo denominado *Economía del bien común (EBC)* como alternativa a ambos extremos de modelo: el capitalismo 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 (Felber 2014:18):

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*

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 del 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 paradójico 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 empresarial 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 considerar la aplicación del *modelo B* a empresas concretas, podemos considerar el enfoque de Ryan Honeyman (2015)²³, un autor que 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 de origen norteamericano denominada *Sistema de empresas B** (*Bcorp* en inglés) lanzado

²³ Honeyman Ryan (2015) Manual para Empresas B “*Negocios como fuerza positiva para mejorar el mundo*” El Mercurio-Aguilar Santiago, Chile

por la ONG *B lab* (2007)²⁴. En su página web 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. 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/empresarios con conductas alineadas con los intereses de todos los grupos de interés. Al momento de escribir este trabajo *B lab* cuenta con 1328 empresas cubriendo 122 industrias en 43 países, incluyendo una sede en Argentina que cuenta con 29 empresas certificadas como empresa B.

En el ámbito de las Buenas Prácticas de Gobernanza Internacionales podemos citar la Norma Internacional ISO 26000 “*Guía sobre responsabilidad social*”²⁵. Al momento de este trabajo, se trata de guías voluntarias (no requisitos obligatorios por lo tanto no válidos para utilizar como una norma de certificación. Con un enfoque integral y holístico (sistémico), 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*

En esta línea normativa global hay dos iniciativas cuyo objetivo es contribuir a lograr buenas prácticas de gobernanza en las empresas y organizaciones tanto públicas como privadas:

1. ***Iniciativa de Reporte Global (1995)***²⁶: GRI por sus siglas en inglés (global reporting initiative), es una organización internacional de bien público en colaboración con el Programa Internacional del Medio Ambiente (ONU) y una ONG. Fundada en Boston y con sede central en Holanda, al momento de hacer este trabajo más de 18.000 empresas y el 93% de las 250 empresas más grandes del mundo brindan este informe en forma anual con triple foco económico, social y ambiental. (PPP: Profit, People, Planet)
2. ***Pacto Global (1999)***²⁷: Se firma en el ámbito de la ONU para la creación de una ciudadanía corporativa global. Concilia los intereses de las empresas con

²⁴ Blab: Empresas sistema B (b Corp) (2007) ONG Disponible en internet: www.sistemab.org
www.bccorporation.net

²⁵ Organización Internacional de la Estandarización OIE (2010) *Norma internacional ISO 26000: “Guía sobre responsabilidad social”* Ginebra, Suiza

²⁶ . Iniciativa de Reporte Global (GRI) 1995 ONG disponible en internet
<https://www.globalreporting.org/.../Spanish-G3.1-Complete.pdf>

²⁷ Global Pact ONU (1999) disponible en internet www.pactoglobal.org.ar

los valores y demandas de la sociedad civil y todos los grupos de interés (stakeholders) sobre la base de 10 iniciativas en 4 áreas: Derechos humanos, Relaciones laborales, Medio ambiente y Anti corrupción. Lanzado en Argentina en 2004, al año 2013 contaba con más de 300 empresas adherentes. Pacto Global (2013)²⁸

3. Conclusión: Desafíos de la Administración 2016-2020

El gran desafío del empresario, administrador profesional y/o consultor del siglo XXI es enfrentar la Era del Conocimiento y Sociedad de Organizaciones actualizando los viejos paradigmas del siglo XX cuyo foco eran la eficiencia y el retorno a los accionistas.

Ya sea por necesidad o conveniencia, como problema u oportunidad, se trata de ampliar el campo de análisis a todos los grupos de interés en juego (stakeholders): empleados, clientes, consumidores, proveedores, estado, sociedad civil, etc. Esta actitud permite un salto cualitativo para el logro de organizaciones / empresas *sostenibles* (con autonomía de recursos) y *sustentables* (impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente).

La administración científica cede su paso a la administración humanista, sin que se abandonen todos sus principios, pero enriqueciéndolos con buenas prácticas y modelos de negocio que crean valor para todas las partes en juego.

La complementación permanente entre las cuatro instituciones y actores principales (Estado / Gobierno, Mercado / Empresario, Sociedad Civil / Organizaciones y Conocimiento-innovación-Talento / Universidad) es el camino ineludible para potenciar las competencias y capacidades de quienes aspiran a ser líderes en su actividad (referentes) o por lo menos dejar una huella virtuosa. La excelencia es lo opuesto de la perfección. No es un destino, sino la búsqueda. El camino, la actitud de mejora continua e innovación con base en valores conocidos, elegidos y compartidos por todos los miembros de los equipos de trabajo, con ejemplaridad en las conductas y flexibilidad en los desafíos.

En el siglo XXI, como planteó Peter Drucker, “*el único liderazgo posible es por innovación*” (en productos, servicios, modelo de negocio o procesos) y “*si no le interesa innovar, no se preocupe, la competencia lo hará por usted*”.

Bibliografía

- Belly Pablo (2003) *Dirección del Conocimiento: Desarrollo teóricos y aplicaciones*, Ediciones La Coria España
- Benedicto XVI (2009) Carta Encíclica *Caritas in Veritate* Roma Vaticano

²⁸ . Pacto Global Argentina (2013) ONG disponible en internet diario La Nación Bs. As www.lanacion.com.ar/1587489-como-impacto-el-pacto-global-en-el-pais

- Brom Fernando y otro (2014) *Innovación Estratégica Disruptiva* EDICON Buenos Aires
- Cortina Adela (1994) *Etica de la empresa* Ed.Trotta Madrid
- 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
- Drucker Peter (1969) “*La gran ruptura – Nuevas metas para una nueva sociedad*” (*The age of discontinuity*)
- Drucker Peter (1969): *La función gerencial en el mundo moderno* Ponencia presentada al XV Congreso del Comité Internacional de Organización Científica Tokio, en Administración de Empresas Tomo I-B Ediciones contabilidad Moderna Buenos Aires
- Drucker Peter (1987) *Las fronteras de la Administración* Sudamericana, Buenos aires
- 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) *Escritos fundamentales* Editor Atsuo Ueda Tomo 1 El individuo Tomo 2 El management Tomo 3 La Sociedad Sudamericana Buenos Aires
- Fayol Henri (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) pps.92-95
- 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>
- 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
- Gabancho Luis María (coordinador) y otros (2014) *Libro Verde de la Administración - Mas allá de la Administración Socialmente Responsable – Hacia los desafíos de un nueva época* EDICON Buenos Aires
- 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
- 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
- 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.
- Nelson Richard (2010) *The theory of the firm – Critical perspectives on business and management* Routledge London & New York
- 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
- Porter Michael y Kramer M.R (Diciembre 2006) *Estrategia y Sociedad: el nexo entre la Ventaja Competitiva y la Responsabilidad Social Empresaria*
- Porter Michael y Kramer M.R(Enero 2011) *La creación de valor compartido* Harvard Business Review
- Rifkin Jeremy (2014) *La sociedad de coste marginal cero* Paidós 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
- Simon Herbert (1972) *El comportamiento administrativo* Aguilar Madrid
- Simon Herbert (1978) http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/1978/simon-lecture.pdf
- Taylor Frederick (1994) *Principios de la Administración Científica* El Ateneo Buenos Aires
- UNESCO (2005) *Hacia las sociedades del conocimiento* www.unesdoc.org/images/0014/001419/141908s.pdf
- Zamagni Stefano (2013) *Por una economía del bien común* Ciudad Nueva Buenos Aires
- Zamagni Stefano (2010) *Hacia una economía civil* Mirada Global revista on-line desde Latinoamérica Octubre
- 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 (2013) *Crisis y un nuevo modelo económico* Foro Ecuménico Social Año 10 Buenos Aires 7 de marzo 2013
- Zamagni Stefano (2013) *El futuro de la economía del Don* Segundas Jornadas Internacionales de filosofía de la economía UCA Buenos Aires 8 de Marzo 2013
- Zamagni Stefano (2014) *El reto de la responsabilidad social de la empresa* Foro Ecuménico Social Buenos Aires Noviembre 2014