



Desafíos de los tiempos para la buena empresa

Marzo 2022

El tiempo que estamos viviendo es muy desafiante para el desarrollo de la actividad empresarial.

En inglés se ha popularizado el acrónimo **“VUCA”** para describir la complejidad del entorno político, económico, social, legal, cultural, ambiental, tecnológico y demográfico.

“VUCA” significa volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad.



Volatility
Uncertainty
Complexity
Ambiguity

Es responsabilidad de
empresas y
organizaciones
prepararse para enfrentar
los desafíos del entorno

”

“VUCA” implica muchos desafíos.

En la actualidad, la **pandemia**, que ha afectado a todos los países del mundo, es un factor que se suma a la complejidad del entorno. “*Business as usual*” ya no es una opción.

También, las **redes sociales**, los *influencers* y las nuevas prácticas periodísticas están implicando la **polarización de las sociedades**.

Todo esto está afectando de un modo radical la vida de las personas, el manejo de las empresas y la política de los países.

El rol de la **buena empresa** es entender lo que pasa en su entorno y enfrentar los desafíos que se le presentan.

1

Globalización y desigualdad

2

Medioambiente y el riesgo a la vida en la tierra

3

Tecnología y transformación del trabajo y de la vida

4

Flujos migratorios que sorprenden

5

Cambios culturales y valóricos que ponen en riesgo la convivencia

6

Mercados financieros, capitalismo y el riesgo de colapso del sistema

Seis tendencias
relevantes que las
buenas empresas
deben tener en
cuenta

1

Globalización y desigualdad



Beneficios que ha traído la globalización

- La globalización de los mercados ha permitido generar un enorme **valor económico**, alcanzar una gran eficiencia en los procesos productivos y abrir oportunidades extraordinarias que han beneficiado a millones de personas.
- La **pobreza se ha reducido** en todo el mundo.

Pero, la globalización también ha traído dificultades...

Aunque la pobreza se ha reducido en todo el mundo, al mismo tiempo se ha generado una concentración creciente de la riqueza en unas pocas manos, lo que trae consigo **desigualdad**, inquietud social y polarización política.

La desigualdad no se refiere sólo a lo económico...

...sino a muchos otros ámbitos como las diferencias en la calidad de la educación y la salud.

La evidencia sugiere que aumentan los homicidios, los nacimientos de madres adolescentes, la mortalidad infantil, la obesidad, las enfermedades mentales y las adicciones al alcohol y las drogas, y disminuyen la movilidad social y la esperanza de vida.

La globalización también ha producido dislocación económica

Dislocación económica:

- Regiones completas han visto emigrar sus puestos de trabajo a otros países.
- Los gobiernos no han tenido la capacidad para regular adecuadamente los masivos flujos de capital que se mueven libremente por todo el mundo.

Además, se ha producido **homogenización de la cultura**, que implica pérdida de diversidad en el aporte de los países y estandarización de las formas de vida.

¿Habrá ido la globalización demasiado lejos?

El foco excesivo en la generación de riqueza...
¿habrá descuidado el bienestar de las personas?

La **desglobalización** ya ha comenzado en muchos países que han empezado a levantar trabas al libre comercio, siendo los casos más notorios los de China y USA.

A globe of the Earth is centered in the background. Overlaid on the globe is a large, dark green recycling symbol consisting of three arrows forming a triangle. A small, green plant with several leaves is growing out of the top of the globe, positioned in the center of the recycling symbol.

2

Medioambiente y el riesgo a la vida en la tierra

Alerta medioambiental

Los problemas medioambientales y el calentamiento global se están manifestando de un modo implacable.

Los fenómenos climáticos están produciendo destrucción y muerte en todo el mundo.

Se anticipa un aumento en el nivel de los océanos que puede sepultar regiones y pueblos completos, y estamos observando la desaparición acelerada de numerosas especies vegetales y animales que hacen temer por la continuidad de la vida en la tierra.

La inseguridad de la vida

Cada vez es más alarmantes la inseguridad de la vida por falta de alimentación y agua y la destrucción de los entornos naturales.

Los límites del crecimiento económico

No es bueno
suponer que el
crecimiento
económico no tiene
límites

Estamos padeciendo el deterioro del medioambiente y el cambio climático, y un creciente agotamiento de los recursos naturales esenciales para la vida, como el agua.

El progreso, así entendido, no tiene futuro: es **autodestructivo**.

Posturas opuestas hacen difícil avanzar

Se observan profundos enfrentamientos entre:

- Quienes consideran a la naturaleza como más importante que la persona humana
- Quienes consideran que el ambiente natural es sólo materia disponible a nuestro arbitrio.

Ni unos ni otros tienen una postura que puede calificarse de “ética”,

- ya sea porque ignoran la centralidad de la persona,
- o porque no consideran la responsabilidad que tenemos con las generaciones futuras.



3

Tecnología y transformación del trabajo y de la vida

Los cambios tecnológicos no dejan de sorprendernos

Los avances en la electrónica, la digitalización, la inteligencia artificial, la automatización y las redes sociales, entre muchos otros, están cambiando profundamente el mundo de los negocios y la sociedad.

Han permitido una mayor conectividad, la reducción de los costos, y el surgimiento de nuevos productos y soluciones que enriquecen y facilitan la vida de las personas.



El cambio en la forma de trabajar

La adopción del **teletrabajo**, se ha acelerado con la pandemia.

- Disminuyen los viajes en avión y, en las ciudades, los viajes en auto.
- La congestión y la contaminación se reducen.
- Hay más tiempo disponible.
- El diseño de las ciudades puede prescindir de futuras autopistas y crear más espacios de recreación.
- También se están alterando la medicina (**telemedicina**) y la educación (**teleeducación**)

Este progreso no está exento de dificultades

I

Agudiza la desigualdad entre los ciudadanos de un país y del mundo

La **sociedad del conocimiento** premia generosamente a quienes se hacen expertos en el manejo de las tecnologías y desprotege a la gran mayoría que no logra subir a ese carro

Este progreso no está exento de dificultades

II

Las rentas generadas por las actividades productivas van más al capital que al trabajo

El avance de la automatización y de la Inteligencia Artificial contribuyen a la desigualdad, la inseguridad en el trabajo y el debilitamiento de la clase media.

Este progreso no está exento de dificultades

III

Problemas de las redes sociales

El excesivo uso de redes sociales ha implicado, entre otras cosas:

- La alienación de las personas
- Una sobrecarga informativa que embota la mente
- Un estilo de vida superficial que no permite ponderar adecuadamente las consecuencias de las decisiones.

A photograph showing the silhouettes of a group of people, likely migrants, walking across a narrow bridge or path over a body of water. The scene is captured at sunset or sunrise, with a dramatic sky of orange, pink, and blue clouds. The figures are carrying various items, including bags and baskets, and their reflections are clearly visible in the calm water below. A white circle containing the number '4' is positioned on the left side of the image, partially overlapping the silhouettes.

4

Flujos migratorios que sorprenden

Flujos migratorios

“un fenómeno que impresiona por sus grandes dimensiones, por los problemas sociales, económicos, políticos y religiosos que suscita, y por los dramáticos desafíos que plantea a las comunidades nacionales y a la comunidad internacional”

Papa Benedicto XVI, Encíclica “Caritas in Veritate”



El desafío de la migración

La migración es un problema que ha adquirido proporciones enormes en nuestro tiempo y plantea el desafío de acoger a personas que se han visto desplazadas de sus hogares por razones de la más variada índole.

- En Latinoamérica estamos viviendo la desesperación del pueblo venezolano que por millones se ha desplazado a otros países para buscar un futuro que su propio país les niega.
- En Europa son ciudadanos del Medio Oriente y África, que buscan un bienestar que no pueden conseguir en sus propios países.
- En Estados Unidos la migración viene de Centro América y México.



¿Son los migrantes un aporte o una carga?

Un desafío dramático a la comunidad nacional e internacional

Muchos migrantes hacen un gran aporte en conocimiento y cultura del país que los acoge, pero otros se encuentran en tal estado de desprotección, que atender sus necesidades sociales es un desafío de proporciones.

Papa Benedicto XVI



El dilema ético de la migración

¿Deben los países abrir sus fronteras a los migrantes?

- Los países no pueden abrir sus fronteras sin restricciones, pero, por razones humanitarias, tampoco pueden negar el acceso a quienes golpean a sus puertas.
- Las comunidades de los países reaccionan de formas muy opuestas. Hay algunos que muestran posturas xenofóbicas y violentas, mientras que otros acogen solidariamente a los inmigrantes.



5

Cambios culturales y valóricos que ponen
en riesgo la convivencia

Excesos que hacen daño

La glorificación de valores como el individualismo, la codicia y el egoísmo, que se presentan como el fundamento de un crecimiento más acelerado, resulta preocupante

- Llevados al extremo, desvirtúan lo esencial de la convivencia humana, promoviendo una acumulación sin medida de riquezas y alentando la corrupción.
- Resulta chocante que por acumular bienes materiales llevemos una vida acelerada de trabajo, sin descanso y sin pausa, que poco a poco nos va deshumanizando.

Dos valores relevantes

- 
- Libertad
 - Meritocracia

Acerca de la libertad

I

La “libertad de elegir” es ciertamente un valor positivo. Pero considerarla como un valor supremo no es apropiado.

- La popularización de los “valores progresistas”, como el aborto libre, la eutanasia y la definición de la identidad de género se transmiten como si fueran un progreso cultural.
- Esto no toma en cuenta los límites que nosotros mismos debemos poner a nuestra conducta.

Acerca de la libertad

II

Libertad no es
sinónimo
de desenfreno

La libertad debe ejercerse
en un marco definido por
las condiciones de orden
económico, social, jurídico,
político y cultural.

Acerca de la libertad

III

Una mala comprensión de la libertad promueve un comportamiento egoísta, centrado en uno mismo

- Es el triunfo de la cultura “de los derechos” y de la gratificación instantánea que olvida “los deberes” y la responsabilidad de servir al bien común.
- Esto debilita la cohesión social, desvirtúa la legitimidad política y descuida el bien común.

Meritocracia y preservación de privilegios

“La meritocracia ha implicado la preservación de privilegios de los grupos favorecidos, porque la competencia no se da en igualdad de condiciones”

Michael Sandel, 2020

- La dinámica social de “la meritocracia” está profundamente arraigada en las organizaciones.
- Se la considera una regla justa que promueve las buenas decisiones.
- Pero, tiende a perpetuar la desigualdad.

Meritocracia y solidaridad

Una meritocracia perfecta, en la cual las oportunidades de progreso para todos son iguales, corroe la solidaridad.

- Mientras más pensemos que nuestro éxito se debe a nuestro mérito, menos vamos a sentir la deuda y la obligación que tenemos con nuestros conciudadanos.
- La frustración y el resentimiento que provoca una situación de este tipo lleva a una reacción violenta contra los grupos más favorecidos.
- Se siguen la polarización política y el surgimiento de gobiernos populistas de derecha e izquierda.



6

Mercados financieros, capitalismo y el riesgo de colapso del sistema

Mercados financieros

Los mercados financieros son la vara de medición de los negocios.

- Mercados financieros fuertes y desarrollados producen mucho bien: acceso al crédito, manejo del riesgo, y otros.
- Pero, distorsiona el objetivo de la empresa al privilegiar la maximización del valor y las ganancias en el corto plazo, perdiendo de vista el bien común y la calidad del trabajo que se genera.

Crisis financieras

No siempre los
mercados
financieros
funcionan bien

La crisis financiera de 2008 puso en riesgo la estabilidad de las instituciones a nivel global. La relevancia de esa crisis sembró dudas sobre la efectividad del sistema económico vigente, de tipo capitalista y de libre mercado.

El riesgo de colapso del sistema capitalista

“Aunque el sistema capitalista ha sido extraordinariamente exitoso en la generación de bienestar para las sociedades y ha creado enorme valor, en los últimos 25 años no ha funcionado bien.

Si en los próximos 25 funciona como ha funcionado en los últimos 25, vamos a experimentar un viaje muy accidentado o, peor aún, un colapso del sistema.

*Esto implica una gran responsabilidad de la empresa y la pregunta es: **¿Qué estamos haciendo al respecto?**”*

Joseph L. Bower, Herman B. Leonard and Lynn S. Paine,
“Global Capitalism at Risk: What are you doing about it?” HBR, September, 2011.

¿Qué viene después del capitalismo global?

“En 1989 murió el Comunismo con la caída del muro de Berlín, y en 2008, con la crisis financiera y las protestas en Wall Street, también murió el Capitalismo”.

Claire Chiang y Stephen B. Young,
Foro Económico de Davos, 2009

- Cada sistema creó las condiciones de su propio colapso.
- El Comunismo no dio libertad a las personas y el Capitalismo de Wall Street no las restringió.
- Al elegir el camino equivocado, cavaron su propia tumba.

Base ética de un nuevo sistema

Lograr el justo
equilibrio entre
interés personal y
bien común

- Esto obliga a restringir el uso del poder al considerar las consecuencias que puede tener sobre otras personas.
- Los individuos deben tener simultáneamente libertad y restricciones:
 - Libertad para crecer y progresar, inventar y construir, amar y llorar.
 - Restricciones para menoscabar a otras personas y dañar el bien común. No es esto lo que llamamos “civilización”.

El impacto de nuestros actos sobre los demás

No podemos limitarnos a buscar exclusivamente nuestro bienestar y progreso.

- Como personas, debemos asumir nuestro compromiso con los demás.
- Tenemos que aquilatar el impacto que nuestras acciones tienen sobre otras personas.
- Nuestro bienestar y progreso es una medida incompleta del impacto de nuestros actos.

Milton Friedman sobre Responsabilidad Social de la Empresa

“La Responsabilidad Social de los negocios es aumentar su utilidad”.

Milton Friedman
NYT, 13 de septiembre de 1970

- Quienes plantean que la Responsabilidad Social es importante, resultan sospechosos de querer socavar las bases del sistema de libre mercado.
- La Responsabilidad Social no es filantropía. La caridad debe hacerse con el dinero propio y no con el dinero de otros.
- Las actividades que se disfrazan de Responsabilidad Social no son más que Relaciones Públicas

Responsabilidad Social en la Buena Empresa

El propósito de la buena empresa es **crear valor social**.

- Limitarse a maximizar la utilidad es una respuesta insuficiente y peligrosa.
- La legitimidad de los negocios exige tener una “licencia social para operar”.

La **utilidad** es el **resultado** de hacer las cosas bien

Para crear **valor social** se debe incluir en la estrategia las dimensiones social y ambiental, y crear una cultura de integridad.

- **Dimensión social:** preocupación de la empresa por la forma en que afecta el bienestar de sus *stakeholders*
- **Dimensión medioambiental:** preocupación de la empresa por el impacto que sus decisiones tienen en temas como el uso de recursos naturales, manejo de desechos, ciclo de vida de los productos, y otros.
- **Cultura de integridad:** la base de un comportamiento ético



Contacto



Ignacio Majluf
Director de proyectos



ignacio.majluf@buenaempresa.cl



+56 9 9345 6083