

Los retos de los CEO en esta nueva era

19 de febrero de 2020

Los cambios en las organizaciones en EEUU producto de diversos factores como el cambio en la estructura de sus inversiones hacia bienes intangibles, la presencia de economías colaborativas y la aparición cada vez más creciente de políticos e importantes segmentos de la sociedad civil que piden mayor preocupación por temas sociales y ambientales, están suscitando grandes retos para los tomadores de decisión de la alta gerencia.



Lo que antes se mantenía bajo control gracias a la previsibilidad de los movimientos del factor trabajo y capital al interior de la empresa, permitía centrar los esfuerzos de la gerencia general en un único objetivo: la creación de valor y el consecuente incremento del patrimonio de los accionistas. Hoy en día, el contexto anteriormente descrito, exige nuevas habilidades y destrezas hacia los empresarios. Ello lo ilustra muy bien un reciente artículo de The Economist que compartimos líneas abajo.

Del presente artículo queremos destacar la valiosa lección que les deja The Economist a los futuros CEO sobre reconocer la importancia de tener una visión de la empresa ya no únicamente como generadora de riqueza para sus dueños, sino también de bienestar para toda la sociedad beneficiaria de las cadenas productivas que engloba su actividad. La difusión de esta nueva corriente denominada capitalismo de "stakeholders", de la cual nos hemos extendido anteriormente en numerosas oportunidades (ver [Lampadia: ¿Qué tipo de capitalismo queremos?](#)), es clave en esta nueva era de constantes ataques al modelo económico capitalista y a la misma globalización. Que los líderes de todo tamaño de empresa puedan emprender, en lo posible y dada su capacidad de inversión, iniciativas sociales y ambientales, es fundamental para acabar con las satanizaciones impregnadas en el debate público sobre la empresa privada, a pesar de ser la única fuente real de ingresos y empleo en las economías. [Lampadia](#)



Conoce al nuevo jefe

Lo que se necesita para ser un CEO en la década de 2020

Las reglas de gestión se están rompiendo. Los jefes necesitan adaptarse

The Economist

6 de febrero, 2020

Traducido y comentado por [Lampadia](#)

En el papel, esta es una edad de oro para los jefes. Los CEOs tienen un gran poder. Las 500 personas que dirigen las firmas más grandes de EEUU tienen más de 26 millones de empleados. Las ganancias son altas y la economía está ronroneando. La paga es fantástica: la mediana de esos CEOs es de US\$ 13 millones al año. Sundar Pichai en Alphabet acaba de obtener un acuerdo por un valor de hasta US\$ 246 millones para 2023. Los riesgos son tolerables: sus posibilidades de ser despedido o retirarse en cualquier año son aproximadamente del 10%. Los CEOs suelen salirse con la suya con una actuación terrible. En abril, Ginni Rometty se retirará de IBM después de ocho años en los que las acciones de Big Blue han seguido el mercado de valores en un 202%. Adam Neumann se drogó en aviones privados y perdió US\$ 4,000 millones antes de ser expulsado de WeWork el año pasado. El único gran inconveniente son todas esas reuniones, que consumen dos tercios de las horas de trabajo del jefe típico.

Sin embargo, los CEO dicen que el trabajo se ha vuelto más difícil. La mayoría señala con el dedo a la «disrupción», la idea de que la competencia es más intensa. Pero lo han estado diciendo por años. De hecho, la evidencia sugiere que, a medida que la economía de EEUU se ha vuelto más esclerótica, las grandes empresas han podido contar con grandes ganancias durante más tiempo. Sin embargo, los jefes tienen razón en que algo ha cambiado. **La naturaleza del trabajo está siendo interrumpida. En particular, el mecanismo del CEO para ejercer el control sobre sus vastas empresas está fallando, y dónde y por qué operan las empresas está cambiando. Eso tiene grandes implicaciones para los negocios y para cualquiera que suba la escalera corporativa.**

Pocos sujetos atraen más análisis vudú que la gerencia. Aun así, los estudios sugieren que la calidad del liderazgo de una empresa estadounidense explica aproximadamente el 15% de la variación en la rentabilidad. Pero las juntas y los cazadores de cabezas luchan por identificar quién hará un buen trabajo. Quizás como resultado, tienden a tomar decisiones conservadoras. Alrededor del 80% de los directores ejecutivos provienen de la empresa y más de la mitad son ingenieros o tienen MBA. La mayoría son blancos y masculinos, aunque eso está cambiando lentamente.

Esta pequeña élite enfrenta grandes cambios, comenzando por cómo controlan sus empresas. Desde que Alfred Sloan sacudió a General Motors en la década de 1920, la herramienta principal que los gerentes han ejercido es el control de la inversión física, un proceso conocido como asignación de capital. La firma y el CEO han tenido una jurisdicción clara sobre un conjunto definido de activos, personal, productos e información de propiedad. Piense en «Neutron» Jack Welch, quien dirigió General Electric entre 1981 y 2001, abriendo y cerrando plantas, comprando y vendiendo divisiones y controlando despiadadamente el flujo de capital.

Hoy, sin embargo, el 32% de las empresas en el S&P 500 de las grandes empresas estadounidenses invierten más en activos intangibles que físicos, y el 61% del valor de mercado del S&P 500 se encuentra en intangibles como investigación y desarrollo (I + D), clientes vinculados por efectos de red, marcas y datos. El vínculo entre el CEO que autoriza la inversión y la obtención de resultados es impredecible y opaco.

Mientras tanto, los límites de la empresa y la autoridad del CEO se están desdibujando. Los 4 millones de conductores de Uber no son empleados y tampoco lo son los millones de trabajadores en la cadena de suministro de Apple, pero son críticos para la misión. Las grandes empresas gastaron US\$ 32,000 millones el año pasado en servicios en la nube de unos pocos proveedores poderosos. Las fábricas y oficinas tienen miles de millones de sensores que bombean información sensible a proveedores y clientes. Los mandos intermedios hablan de negocios en las redes sociales.

Incluso a medida que se redefine la autoridad del CEO, se está produciendo un cambio en el lugar donde operan las empresas. Generaciones de jefes han obedecido el llamado a «globalizarse». Pero en la última década, la rentabilidad de la inversión multinacional en el extranjero se ha deteriorado, por lo que los retornos del capital son un insignificante 7%. Las tensiones comerciales significan que los CEO enfrentan la posibilidad de repatriar la actividad o rediseñar las cadenas de suministro. La mayoría acaba de comenzar a lidiar con esto.

El último cambio es sobre el propósito de la empresa. La ortodoxia ha sido que operan en interés de sus dueños. Pero la presión viene de arriba, ya que políticos como Bernie Sanders y Elizabeth Warren hacen un llamado a los CEO para favorecer más al personal, proveedores y clientes; y desde abajo, ya que tanto los clientes como los jóvenes trabajadores exigen que las empresas adopten una postura sobre los problemas sociales. Alphabet se ha enfrentado a continuas protestas del personal.

Los CEO están experimentando, con resultados decepcionantes. Reed Hastings en Netflix predica la autonomía radical. El personal decide sus gastos y prescinde de revisiones formales de desempeño, una idea que en la mayoría de las empresas causaría caos. Otros afirman su autoridad reviviendo el culto a la celebridad de los años ochenta. A veces funciona: Satya Nadella ha reconstruido Microsoft utilizando el «liderazgo empático». A menudo no lo hace. La temporada de Neumann como el jefe de animales de WeWork terminó en un fiasco. Jeff Immelt, el ex jefe de General Electric, ha sido acusado de «teatro de éxito» al convertirse en una estrella del jet set ya que su flujo de caja cayó un 36%.

Deseosos de mostrar que están comprometidos, los jefes están analizando públicamente cuestiones como el aborto y el control de armas. El peligro es la hipocresía. El jefe de Goldman Sachs quiere «acelerar el progreso económico para todos», pero enfrenta una gran multa por su papel en el escándalo de corrupción de 1MDB en Malasia. En agosto de 1811 CEOs estadounidenses se comprometieron a servir al personal, proveedores, comunidades y clientes, así como a los accionistas. Esta es una promesa, hecha durante una larga expansión económica, que no podrán cumplir. En una economía dinámica, algunas empresas tienen que reducir y eliminar trabajadores. Es una tontería fingir que no hay compensaciones. Mayores salarios y más efectivo para los proveedores significan menores ganancias o precios más altos para los consumidores.

El modelo de un CEO moderno

Entonces, ¿qué se necesita para ser un líder corporativo en la década de 2020? Cada empresa es diferente, pero aquellos que contratan a un CEO, o que aspiran a serlo, deberían valorar algunas cualidades. Dominar el juego complicado, creativo y más colaborativo de asignar capital intangible es esencial. Un CEO debe poder reunir los datos que fluyen entre las empresas y sus contrapartes, redistribuyendo quién obtiene ganancias y asume riesgos. Algunas empresas están por delante (Amazon monitorea 500 objetivos medibles), pero la mayoría de los CEO todavía están atrapados limpiando sus bandejas de entrada de correo electrónico a la medianoche. Por último, los jefes deben tener claro que una empresa debe funcionar en el interés a largo plazo de sus propietarios. Eso no significa ser crujiente o miope. Cualquier negocio sensato debería enfrentar los riesgos del cambio climático, por ejemplo. Significa evitar el avance de la misión. Los CEO en la década de 2020 tendrán sus manos llenas con su propia compañía, así que olvídate de intentar gobernar el mundo también. Y si, entre reuniones, encuentra tiempo para fumar marihuana a 40,000 pies, no se deje atrapar.

[Lampadía](#)