

La Felicidad y la Ética en el trabajo: ¿Dos lados de la misma moneda?

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas: Congreso de Ética y Felicidad

Prof. Dr. Alexandre Di Miceli da Silveira

Lima, 19 de septiembre de 2018

Socio Fundador de Direzione Consultoría de Alta Gestión y Educación Ejecutiva

Profesor Titular de Gobierno Corporativo en la Alvares Penteado School of Business, Sao Paulo

Doctor (Ph.D.) y Maestro (M.S.) por la Universidad de Sao Paulo (USP)

Visiting Professor en la Universidad de Cornell (EE.UU.) y en la *Université Catholique de Louvain* (Bélgica)

Autor de los libros Gobierno Corporativo en Brasil y en el Mundo, Ética Empresarial en la Práctica y GC: lo Esencial para los Líderes

<https://www.linkedin.com/in/alexandre-di-miceli-85781/> Trabajos disponibles en <http://ssrn.com/author=443083>



El conferencista

Prof. Dr. Alexandre Di Miceli da Silveira (1/2)

Conferencista internacional, profesor, consultor, investigador y columnista enteramente dedicado a el gobierno corporativo desde 2000

Autor de los libros más vendidos en este campo en Brasil “Gobierno Corporativo en Brasil y en el mundo”, “Gobierno Corporativo: la esencial para los líderes”, y “Ética Empresarial en la Práctica: Soluciones para la Gestión y el Gobierno Corporativo en el siglo XXI”, entre otros.

Socio Fundador de Direziona Consultoría de Gestión y Educación Ejecutiva

Profesor Titular de la Alvares Penteado Business School; Doctor y Maestro en Finanzas y Administración de Empresas por la Universidad de Sao Paulo (USP)

Profesor de cursos de formación de miembros para juntas directiva del IBGC desde 2005

Ex Profesor de la Universidad de Sao Paulo (2005-2016); Profesor Visitante en la Universidad de Cornell – EE.UU. (2015) y en la Université Catholique de Louvain – Bélgica (2010-2011)

Consultor y Profesor del IFC/Banco Mundial en cursos de formación relacionados al GC en todo el mundo, incluyendo el “Ejerciendo un Liderazgo Efectivo Como Director”

Consultor independiente para la OCDE en la preparación del “Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo 2013”

Miembro de la Comisión responsable por la formulación del Código Brasileño de Buenas Prácticas de GC; ex-vicepresidente de la Sociedad Brasileña de Finanzas e ex-Investigador Principal del IBGC

Dr. Alexandre ha trabajado en proyectos relacionados con el mejoramiento de las prácticas de gobierno corporativo de más de dos docenas de grandes empresas nacionales e multinacionales

alexandre@direziona.com.br

<https://www.linkedin.com/in/alexandre-di-miceli-85781/>

El conferencista



Prof. Dr. Alexandre Di Miceli da Silveira (2/2)

Premios seleccionados:

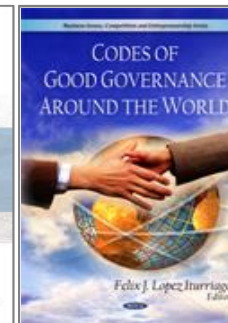
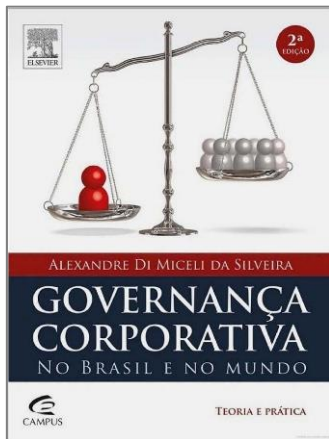
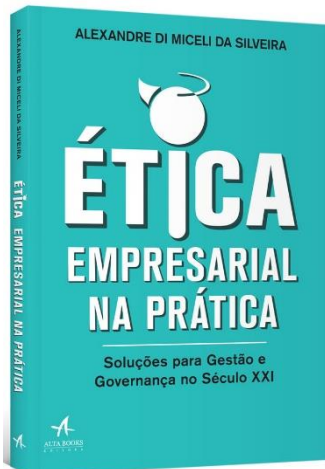
- Premio “IBGC – Itaú Unibanco Academia”: 2014, 2013, 2011, 2010, 2009 e 2003
- Premio “SBFIN” de la Revista Brasileña de Finanzas en 2009
- Premio “BMF-Bovespa” de Finanzas en 2008
- Premio “Revelación en Finanzas” del Instituto Brasileño de Ejecutivos de Finanzas (IBEF) 2006
- Premios excelencia didáctica FEA/USP en 2014, 2013, 2012, 2011, 2010, 2009, 2008, 2007 y 2006
- Distinción por su tesis doctoral en 2004 y disertación de maestría en 2002

Presentación de más de 50 trabajos académicos en los principales congresos nacionales e internacionales sobre GC

Publicación de 25 artículos en *journals* revisados por pares en el exterior

Principales libros:

Otros libros seleccionados (coautoría):



alexandre@direziona.com.br

**Estamos pasando por una grave crisis ética
en el entorno empresarial y en el
mundo en general**

Graña y Montero: un caso de escándalo



Escándalo hunde a mayor constructora de Perú

Algunos escándalos recientes en grandes empresas...

LEHMAN BROTHERS

Lehman Brothers: financially and morally bankrupt



What is the Petrobras scandal that is engulfing Brazil?

ODEBRECHT

Odebrecht Ex-CEO Sentenced to 19 Years in Prison in Petrobras Scandal

Goldman Sachs Finally Admits it Defrauded Investors During the Financial Crisis



BP set to pay largest environmental fine in US history for Gulf oil spill

Cemex: La piedra del escándalo



Escándalo de Interbolsa, de todos el peor

OLYMPUS Olympus scandal: Former executives sentenced

SIEMENS Siemens Bribery Scandal



Explaining Volkswagen's Emissions Scandal



BHP and Vale face \$44bn civil claim in Brazil over dam disaster

* Un escándalo corporativo puede ser definido como un conjunto de acciones poco éticas o ilegales practicados por una persona o grupo dentro de una corporación. Fuente: da Silveira, Alexandre Di Miceli. (2015). Corporate Scandals of the 21st Century: the Need for a New Behavioral Approach. Available at <http://ssrn.com/abstract=2181705>

**Al mismo tiempo, los niveles de felicidad,
motivación y compromiso de las personas
en el ambiente de trabajo se encuentran en
niveles muy bajos**

Estos escándalos han llevado a un bajo nivel de confianza y de compromiso de empleados en todo el mundo...

Public trust in business hits
five-year low

Trust in Business Leaders at Low as Davos Begins

Entrevistas con 30.000 personas en todo el mundo por el
Instituto Edelman en 2015:

- Sólo el 18% de la población confía en los altos ejecutivos para decir la verdad y tomar decisiones éticas
- Ejecutivos y los políticos son percibidos como las fuentes de menor confianza para proporcionar información

TRUST DEFICIT IN THE WORKPLACE

Entrevistas con 33.000 personas en 28 países realizadas por el Instituto Edelman en 2016 revelan que:

- Sólo el 24% cree que los altos ejecutivos tienen un comportamiento altamente ético

The Worldwide Employee
Engagement Crisis

GALLUP®

Worldwide, 13% of Employees
Are Engaged at Work

¿Serían esos dos resultados – los numerosos escándalos éticos y el bajo nivel de compromiso de los empleados – una mera coincidencia?

¡Por supuesto que no!

**La situación actual es resultado de una visión obsoleta
sobre las empresas:**

**Aún vistas como máquinas diseñadas para la máxima
eficiencia económica sin consideraciones éticas...**

**...en la cual las personas son meros engranajes a ser
regulados por el uso de motivadores extrínsecos**

¿Qué podemos hacer?

¿Cómo podemos instaurar simultáneamente la ética y la felicidad en el mundo de los negocios?

En primer lugar, es necesario repensar algunas cuestiones-clave del mundo corporativo...

Repensando cuestiones-clave del mundo corporativo...

¿Qué es una empresa exitosa? ¿Qué significa el éxito empresarial?

Una empresa exitosa es aquella que persigue un propósito más allá del resultado financiero, que vive de acuerdo con sus valores, y genera valor duradero para todos sus *stakeholders*

¿Cuál debe ser el rol de los administradores?

Los ejecutivos deben lealtad a la empresa, lo que trasciende a los intereses de los accionistas. Su rol es dejar un legado positivo para los stakeholders

¿Qué sistemas de incentivos deberían priorizarse para que las personas se sientan motivadas y comprometidas?

Es necesario cambiar el enfoque de los sistemas de incentivos: del “palo y la zanahoria” para la autonomía, maestría y propósito

Revisar estas preguntas clave llevará a un nuevo paradigma para la gestión y gobierno de las empresas en el siglo XXI

En segundo lugar, es necesario invertir en la creación de una cultura ética que despierte lo mejor de las personas...
...en lugar de las actuales culturas tóxicas caracterizadas por la agresividad, presión por ganancias a corto plazo a cualquier costo, el estrés y el miedo

¿Qué es la cultura ética?



- Una parte de la cultura de la organización que contempla sus sistemas formal e informal de valores

Sistema formal: código de conducta, declaración de misión, procesos de selección, evaluación rendimiento, promoción

Sistema informal: normas sociales de comportamiento diario, principales historias y referencias, lenguaje utilizado

Los sistemas formal e informal deben estar alineados

Instaurar una cultura ética es la clave para prevenir comportamientos poco éticos en cualquier organización

¿Cuáles son las principales características de una cultura ética?

Una cultura ética sana se basa en una elevada:

- Confianza
- Transparencia y rendición de cuentas
- Seguridad psicológica
- Justicia organizacional
- Empatía
- Sentimiento y cuidado
- Cooperación
- Diversidad
- Sentido de propósito
- Motivación intrínseca

Esto creará un ambiente en el que las personas se sienten seguras y motivadas a señalar lo que está mal y a tomar decisiones en el mejor interés de la organización



En particular, es esencial sustituir el enfoque de la motivación extrínseca hacia la motivación intrínseca...
...una cuestión esencial tanto para la felicidad como para un comportamiento más ético

De acuerdo con los resultados científicos, tres elementos llevan a una mayor motivación intrínseca...

Los tres elementos que llevan a una mayor motivación intrínseca:

MAESTRÍA

Significa hacerse cada vez mejor en algo que importa
Sentir que se está progresando en el trabajo es a menudo el mayor motivador

Autonomía

AUTONOMÍA

Es necesario tener autonomía y autodirección en relación a la tarea (qué hacer), tiempo (cuando hacerlo), equipo (con quien hacer), y técnica (cómo hacerlo)

PROPÓSITO

Significa contribuir y ser parte de algo mayor y más duradero que nosotros mismos
Maximización de propósito en lugar de maximización de las ganancias como línea maestra

Maestría

Motivación intrínseca

Propósito

Todos estos cambios estructurales hacia una cultura ética con elevada motivación intrínseca dependen, a su vez,...

...de líderes conscientes que quieran servir en vez de ser servidos...

...¡y que de hecho crean en el valor de la ética y de la felicidad en el lugar de trabajo!

Una cultura ética con elevada motivación intrínseca depende de líderes conscientes



- Muchas organizaciones repletas de líderes militares y / o mercenarios: necesario evolucionar hacia líderes misioneros
- Líderes con alta madurez para perseguir una misión mayor e inteligencia emocional, moral y sistémica
- Motivados por el deseo de servir y dejar un legado positivo
- Con características tenidas como “femeninas”, como empatía, humanidad, cooperación, intuición y valorización de relaciones

No hay empresa ética con líderes cuyo único valor es el dinero...
... así como malas conductas no prosperarán en ambientes cuyos líderes poseen alto nivel de concientización

“La regla general es que el nivel de concientización de una organización...

...no puede exceder el nivel de concientización de sus líderes”

Frédéric Laloux (1969-)

Fuente: Laloux, F. (2014). Reinventing organizations. Nelson Parker.

¿Es esto realista?

¿Vale la pena implementar un nuevo paradigma de gestión y GC basado en una cultura ética, motivación intrínseca y liderazgo consciente?

Hay evidencias crecientes que la respuesta es SÍ!

...incluso desde la perspectiva financiera!

**Tres ejemplos de empresas que ya comprendieron
esa visión más amplia de la actividad empresarial
Y que como resultado tienen una conducta ética con
empleados felices...
...¡además de ser altamente rentables!**

El caso de Southwest Airlines



- Compañía de bajo costo fundada a finales de los años 1960 para vuelos en Texas
- Propósito vivido diariamente de “conectar a las personas a lo que es importante en sus vidas a través de viajes aéreas amigables, confiables y de bajo costo”
- Única gran empresa área a no cobrar por equipaje por conflicto con su propósito
- Conocida como “*The love company*” (LUV como *ticker* en NYSE) por su fuerte cultura dedicada a crear un ambiente divertido y emocionalmente positivo
- Enorme autonomía de los funcionarios: directrices generales en lugar de reglas
- Foco en el servicio humanizado, empatía y relación afectuosa con los clientes
- Más de 57.000 empleados, 717 aviones, 120 millones de pasajeros anualmente
- Mayor compañía de vuelos domésticos en EEUU desde 2003, 4ª mayor del mundo
- ¡50 años de ganancias consecutivas! 2013-2017: retorno accionario de 530% y ROIC medio del 20%

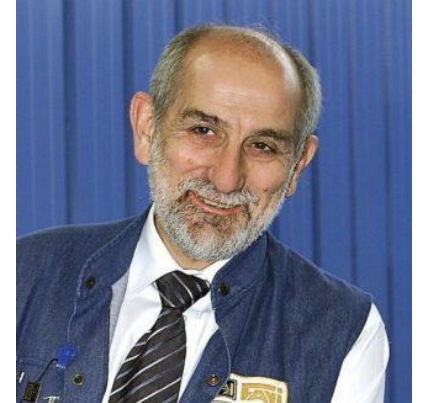


El caso de Southwest Airlines: algunos premios...



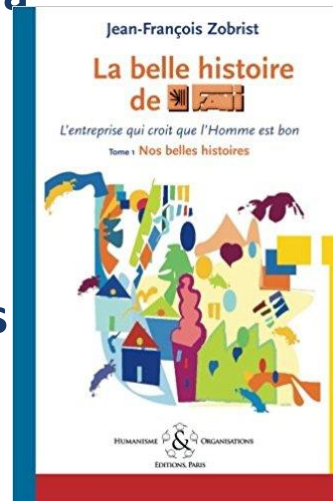
El caso de FAVI: una empresa industrial francesa (1/2)

- **Industria francesa proveedora de la industria automotriz con 500 empleados**
- **Empresa tradicional con cambio radical tras la entrada del CEO Jean-François Zobrist en 1983**
- **Empresa pasó a ser dividida en 21 equipos (“mini fábricas”) compuestos por 15 a 35 personas**
- **Cada equipo se dedica a una automotriz de manera completamente autónoma**
- **No hay gerentes: áreas RH, compras, planificación e incluso ventas cerradas!**
- **Otra iniciativa: cambiar las premisas de la organización en relación a los empleados**
- **Premisa anterior: empleados criminales, perezosos, no confiables y estúpidos**
- **Nuevas premisas: las personas por regla general son buenas, no hay buen rendimiento sin felicidad, el valor se crea en el piso de fábrica (CEO y el staff solo existen para apoyarlos)**



El caso de FAVI: una empresa industrial francesa (2/2)

- Rendimiento notable hasta Zobrist retirarse en 2009 (y que continúa hasta hoy!)
- La única empresa de su sector a permanecer de pie en Europa frente a la competencia china
- La empresa no sólo sobrevivió: saltó de 80 a 500 empleados, y pasó a tener una participación de mercado del 50% en horquillas de cambio, su principal producto
- Calidad y puntualidad legendarias: !FAVI no ha retrasado una sola solicitud últimos 25 años
- Margen neto beneficio muy satisfactorio (5%-7%), salarios arriba promedio, rotación nula
- Libro “La Empresa que creyó en el buen ser humano” sobre FAVI



El notable caso de Buurtzorg: una empresa holandesa de *health care* (1/2)

The logo for Buurtzorg, featuring the word "BUURTZORG" in white capital letters inside a blue rounded rectangular box with a slight 3D effect.

- Hasta mediados de los 2000s: 86 empresas de servicios de asistencia domiciliaria en Holanda; todas operando de manera convencional (visión de máquina, diseñadas para máxima eficiencia)
- Sólo un “pequeño” problema con ese modelo: enfermeras y pacientes altamente infelices e insatisfechos
- 2007: Jos de Blok funda Buurtzorg con equipo de 4 enfermeras y dos lemas centrales: “humanidad por encima de la burocracia” y “confianza en vez del control”
- Modelo de negocio muy sencillo basado en la autogestión: cada equipo con hasta 12 enfermeras posee autonomía completa para realizar todas las tareas
- Cada equipo decide cómo cuidará pacientes, procedimientos, tiempo, cuestiones administrativas etc.

Resultado de este modelo: enfermeras con sentido de propósito y orgullo profesional restaurado; pacientes maravillados como son tratados y atendidos

El notable caso de Buurtzorg: una empresa holandesa de *health care* (2/2)

10 años después, en 2017, Buurtzorg se convirtió en un enorme caso de éxito:

- Crecimiento de 4 a 9.500 enfermeras
- Participación de mercado del 0 al 80%
- Más de 75.000 clientes atendidos
- Ingresos de EUR 350 millones en 2016
- EUR 20 millones de beneficio neto en 2016
- Premiada en 5 de los últimos 6 años como el “mejor empleador nacional” de Holanda (¡sin contar con una área de recursos humanos!)
- Premiada por cinco años consecutivos por el diario *The Dutch Financieele* como empresa de gran tamaño con mayor crecimiento de Holanda



“The main factor in Buurtzorg’s success seems to be trusting more, controlling less and focusing on clinical and personal outcomes as the main measure of quality”



Home Care by Self-Governing Nursing Teams:
The Netherlands’ Buurtzorg Model

Bradford H. Gray, Dana O. Sarnak, and Jako S. Burgers

***“Las empresas contrataron brazos en el siglo XIX (de la economía industrial)...
...cerebros en el siglo XX (de la economía del conocimiento)...
y tendrán que contratar corazones en el siglo XXI (de la economía humana).”***

Fuente: The How Report 2016. Disponible en <http://howmetrics.lrn.com> (acceso en 03/02/2017)

Un mensaje final...

El éxito empresarial en el Siglo XXI dependerá cada vez más de una relación humanizada de las empresas con sus empleados basada en la seguridad psicológica y en la motivación intrínseca

Esta visión está mucho más en sintonía con el Zeitgeist de nuestra época, en particular de las nuevas generaciones

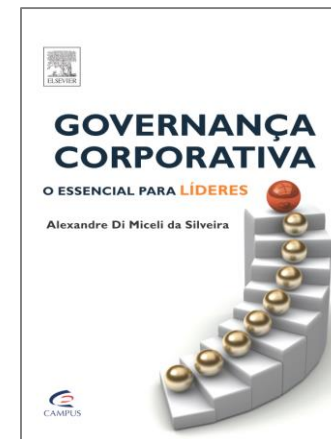
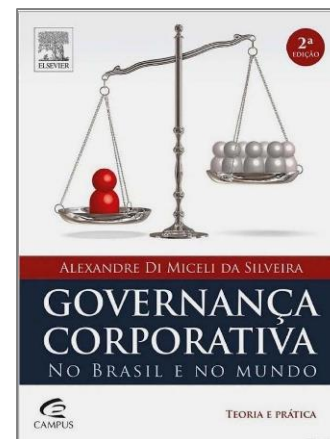
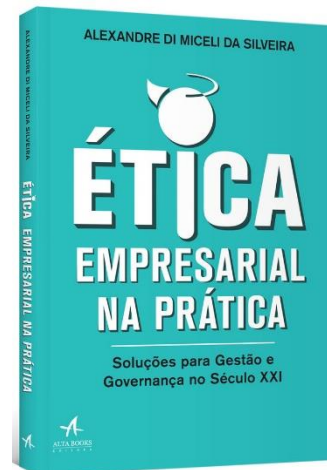
!Invertir en esa visión llevará a empresas más resilientes, éticas y con personas mucho más felices y motivadas!

¡MUCHAS GRACIAS!

www.direzione.com.br

alexandre@direzione.com.br

<https://br.linkedin.com/pub/alexandre-di-miceli/0/81/857>



Agradecimiento

El autor agradece a la Profa. Dra. Angela Donaggio por los comentarios y sugerencias que contribuyeron de manera decisiva para la calidad de esta presentación