

Management 3.0: una realidad de la gestión de empresas ecuatorianas frente a la crisis del COVID-19

Management 3.0: a reality of management Ecuadorian companies facing the COVID-19 crisis

Milton Guamán Guanopatin

Universidad Central del Ecuador

Quito, Ecuador

_milton.guaman@live.com

Javier Pozo González

Universidad Central del Ecuador

Quito, Ecuador

javierpozogonzalez22@yahoo.com

Flavio Parra Terán

Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador

flavioparra55@gmail.com

Resumen

La crisis sanitaria por el COVID-19 obligo a los gerentes a dedicar muchas horas de trabajo en la coordinación y sincronización con sus equipos, a crear eficientes canales de comunicación en todos los niveles y reducir errores, el desafío fue consolidar equipos capaces de adaptarse a una nueva realidad, esperando que cada asociado pueda cumplir cada una de sus funciones para cumplir objetivos empresariales, ya sea en teletrabajo o presencial; lo sustancial fue la continuidad del negocio en la empresa, debido a que la población continuaba necesitando productos y/o servicios a pesar de la crisis. El objetivo de estudio fue develar la realidad de la gestión de un grupo de empresas ecuatorianas frente a la emergencia sanitaria. La metodología fue de enfoque cualitativo, se realizó entrevistas semi-estructuradas a profundidad como instrumento de investigación a informantes clave y resumidos de manera descriptiva. Como resultado luego de utilizarla técnica de categorización en el contexto de la gestión empresarial fue la contrastación interpretativa. Luego de la pregunta ¿Cómo gestionó los impactos frente al COVID-19 en su empresa? formulada a varios líderes empresariales se concluye que coinciden que la visión estratégica, comunicación asertiva, trabajo en equipo, adaptabilidad, solidaridad, empleados y empresas resilientes, generación de valor, el reinventarse, enfoque en ideas, modelo a organizaciones de tipo agile, transformación tecnológica y digital, capacidad de adaptarse al cambio, teletrabajo, entre otros, que son conceptos de Management 3.0 fueron clave en la crisis sanitaria.

Palabras clave: management 3.0, contrastación interpretativa



Abstract

The health crisis caused by COVID-19 forced managers to spend many hours of work coordinating and synchronizing with their teams, creating efficient communication channels at all levels and reducing errors. The challenge was to consolidate teams capable of adapting to a new reality, hoping that each associate can fulfill each of their functions to meet business objectives, whether teleworking or face-to-face; what was substantial was the continuity of the business in the company, since the population continued to need products and/or services despite the crisis. The objective of the study was to reveal the reality of the management of a group of Ecuadorian companies in the face of the health emergency. The methodology was of a qualitative approach, semi-structured in-depth interviews were carried out as a research instrument with key informants and summarized in a descriptive manner. As a result after using the categorization technique in the context of business management was the interpretive contrast. After the question, how did you manage the impacts of COVID-19 in your company? Formulated to several business leaders, it is concluded that they agree that strategic vision, assertive communication, teamwork, adaptability, solidarity, resilient employees and companies, value generation, reinventing oneself, focus on ideas, model to agile type organizations, technological transformation and digital, the ability to adapt to change, teleworking, among others, which are Management 3.0 concepts, were key in the health crisis.

Keywords: management 3.0, interpretive contrasting

Introducción

La pandemia relacionada al COVID-19 puso cuesta arriba a todos los sectores. Muchas empresas se vieron obligadas a cerrar locales, reacomodar a sus colaboradores, en algunos casos a tomar decisiones drásticas, arrastradas por una crisis para la que ninguna empresa en el mundo estaba preparada, varias empresas tuvieron como prioridad de reestructurar sus equipos y tomar decisiones día a día. Ante este escenario producto de la emergencia sanitaria se propone preguntar ¿Cómo gestionó los impactos frente al COVID-19 en su empresa? a líderes empresariales de empresas ecuatorianas, suponiendo que La innovación y la adaptación fueron claves para seguir operando a pesar de la crisis. (Ekos, 2021).

Metodología de investigación

Para la investigación del presente artículo, la metodología desarrollada tuvo un enfoque cualitativo, aplicando la técnica de categorización y el análisis de contrastación interpretativa (Kitchenham & Charters, 2007) en el contexto de la gestión empresarial, luego de entrevistas semi-estructuradas a profundidad como instrumento de investigación, extendiéndose a esquemas interpretativos los descubrimientos en las unidades interpretativas, la disertación de los informantes clave

Para el desarrollo del artículo nos planteamos responder la siguiente pregunta de investigación

¿Cómo gestionó los impactos frente al COVID-19 en su empresa?

Contrastación interpretativa en el contexto de la gestión empresarial: una visión desde los informantes clave

El análisis de interpretación es una etapa más compleja y muy difícil en el proceso de investigación, significa “resumir, condensar, estructurar y poner en evidencia las relaciones y estructuras que se establecieron” (Rusque, 2007) utilizando varias técnicas y procedimientos para procesar el discurso recopilado.

En la investigación cualitativa, la etapa de contrastación interpretativa se orienta a describir, analizar, inferir y trasladar interpretaciones acerca de significados de eventos o fenómenos que van ocurriendo en el mundo social.

La contrastación interpretativa para (Gonzales, 1993) en el artículo, *el acercamiento metodológico de la investigación cualitativa*, sostiene que: “[...] algunos filósofos utilizaron la interpretación como una herramienta en la interpretación de textos, escritos y leyes



considerados sagradas... la interpretación o hermenéutica formo parte de la filosofía” (p. 12).

El uso de las TICs ha llevado a la ejecución del trabajo a otro nivel, donde la presencia física ya no es una prioridad empresarial, donde la tecnológica abre, expone y permite el acceso a otro canal de comunicación, por lo que el gestor del servicio (Chief Executive Officer - CEO, se traduce como director ejecutivo) también se ha dedicado a sincronizar acciones entre el mundo real y el virtual.

El termino Management 3.0 surge como una manera de implementar la gestión colaborativa. Management 3.0 no es una metodología o marco de trabajo que pueda implementar fácilmente siguiendo un conjunto de pasos; es un paradigma que fomenta la creación de una nueva forma de pensar y solo funciona cuando se pone en práctica en las acciones diarias de una organización.

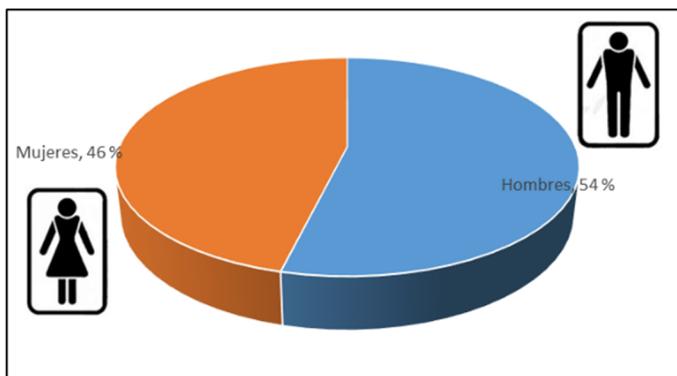
A diferencia de un modelo tradicional, donde existe un jefe responsable de aplicar las reglas y estrategias, en la gestión colaborativa, todos los asociados contribuyen a la toma de decisiones. (Bolden, 2011). Management 3.0 está enfocado en las personas que son el mayor activo de una organización “valor del manifiesto ágil: las personas sobre el proceso y las herramientas” (Sutherland, Scumniotales, & McKenna, 2011). Management 3.0 tiene como objetivo el involucrar a los empleados y, por lo tanto, apalancar el crecimiento del negocio. Todos los individuos trabajan hacia un objetivo común de velocidad, agilidad y entrega efectiva (Stare, 2013).

A partir de la extracción de la literatura recopilada en artículos académicos, en revistas y publicaciones digitales relevantes, se realiza el análisis de la percepción que tienen los entrevistados acerca de su realidad de la gestión de empresas ecuatorianas frente a la crisis del COVID-19; se describen los hallazgos, sustentándonos en el discurso textual de los entrevistados.

Visión holística desde los informantes clave para mujeres y hombres

Del total de entrevistados, denominados informantes clave se analiza estadísticamente y se determina que el 46% de los sujetos entrevistados son Mujeres y el 54% son Hombres. (ver Figura 1), entonces podemos inferir que un individuo (Hombre, Mujer) tiene claro su estrategia de Administración (Management en inglés) de las empresas ecuatorianas a las cuales ellos representan.

Figura 1. Género de los Sujetos entrevistados



Fuente: Elaboración Propia

A apoyados en la disertación de los informantes y las categorías originarias, algunos elementos de Management 3.0 fomentados por los CEO de las empresas ecuatorianas para hacer frente a la emergencia sanitaria causada por el COVID-19 se identificó la visión estratégica, la comunicación asertiva el trabajo en equipo, la adaptabilidad, la solidaridad, los empleados y empresas resilientes, la generación de valor, el reinventarse, el enfocarse en ideas, el modelo agile en la gestión empresarial, transformación tecnológica y digital, capacidad de adaptarse al cambio, teletrabajo, entre otros (ver Figura 2).

Figura 2. Nube de adopción de los elementos de Management 3.0

adaptarse a los cambios logrando más confianza en las plataformas digitales son consideraciones que (Altamirano, 2021) ha tomado en cuenta en la gestión en una empresa de ropa.

Figura 3. Categorías de Management 3.0 visto desde los informantes clave



Fuente: Elaboración propia, 2022

La crisis es una oportunidad para ser más creativos, trabajar en equipo y manejar las expectativas de la empresa, misma que cambio el tablero de juego y generaron movimientos que lograron resiliencia y permitió una evolución en la cultura de la compañía y apalancarnos a nuevos hábitos ha indicado (Freud, 2021) Gerente de una empresa de servicio de *Delivery*, ha indicado además que la fortaleza de nuestros asociados ha sido adaptarnos a una nueva dinámica de trabajo. Para (Villavicencio, 2021) Gerente en Ecuador de una empresa de entrega de paquetes crear un ambiente de trabajo



equilibrado, donde el colaborador se sienta valorado es la base, considera que intuir en lugar pronosticar y fortalecerse con los aprendizajes es la experiencia que ha dejado la crisis, sugiere la implementación modelos de negocio del *Gig Economy* o Economía colaborativa con el objetivo de conectar a los clientes, mejorando sus vidas, además sugiere la implementación del Plan de Continuidad de Negocio (BCP) y *Disaster Response Team* (DRT) que apoye a situaciones críticas. La capacidad de adaptación y de liderar equipos; la polifuncionalidad en los individuos ante problema de ausentismo y la estrategia de diversificación a nivel de clientes, proveedores es la sugerencia de (Wong, 2021) CEO de una empresa bananera.

El presidente ejecutivo de la empresa de cerámicos, (Peña, 2021) indica que la crisis ha permitido revisar el sistema inmunológico empresarial, nos enseñó que podemos lograr objetivos con menos recursos y animar a nuestros colaboradores a buscar oportunidades, sustenta que en las crisis todos somos vulnerables, la diferencia es en cuán rápido adaptamos a ella.

En tiempo de crisis la solidaridad es clave para manejar la incertidumbre dentro de las organizaciones ser más empáticos y responsables con nuestro personal, motivar el trabajo en equipo; potenciar las capacidades; intercambiar el conocimiento independientemente de su experiencia o juventud; impulsar que nuestros colaboradores se sientan a gusto ha permitido asumir los desafíos siendo empáticos, solidarios y creativos dentro y fuera de la empresa, sabiendo que una empresa no se sostiene sola, se requiere del talento humano los clientes son el eje del negocio, los colaboradores son el motor del negocio sostiene (Sierra, 2021), CEO de una empresa de entrega a domicilio.

Para (Barboto, 2021), CEO de una empresa de chocolate afirma que las empresas con éxito combinan el saber el hacer y el ser, reinventarse con una visión estratégica; la crisis permitió repensar el liderazgo, la visión estratégica, la comunicación y el trabajo con nuestros colaboradores para cumplir las metas y lograr resultados; el principal cambio logrado es funcionar como un equipo con claridad en objetivos y visión. El gerente general

de una empresa hotelera (Sommerfeld, 2021), afirma que es importante mayor comunicación entre todas las áreas y reducir errores u omisiones; los aprendizajes en tiempo de crisis, debiendo aprovechar las pausas para hacer mejoras, además notifica que es importante ser empáticos, analíticos y comprometidos con clientes, proveedores y la sociedad, dice que “no podemos seguir jalando la soga desde los lados opuestos, porque se va a romper”.

Entender que el mundo no será el mismo luego de la crisis, por lo que ésta ha transformado a las empresas sostiene (Sevilla, 2021) presidente de un grupo de turismo. Afirma que se ha establecido vínculos con diferentes sectores de la sociedad para reducir la desigualdad, además sostiene que valoramos la calidad de nuestro personal como para arriesgarnos a perder su colaboración en tiempos de crisis, entonces establecimos políticas que precautelen la salud de los colaboradores y el respeto a su tiempo de descanso, Sevilla está convencido que “ni bien se vea la luz al final del túnel hay que trazar una nueva estrategia”.

El CEO de una empresa de Turismo (Burbano, 2021) ha indicado que en la crisis se debió capacitar y sostener a los colaboradores, motivándoles a mantener los valores empresariales, optimizando recursos y cuidando el talento humano, pensar y actuar simultáneamente, lograr oportunidades de aprendizaje, capacitar a nuestros asociados para adaptarse a los cambios y tener una planificación de corto plazo con visión a largo plazo fue la clave, sostiene que “estamos más unidos, a pesar de no estar juntos”.

(Mordt, 2021) CEO Ecuador de una fundación afirma que la “nueva normalidad” nos dirige a un buen destino como humanidad; espera repensar en el desarrollo y la economía, entender los desafíos del rol social; la crisis ha significado un punto de inflexión para la sociedad; afirma que impulsar a las micro y pequeños negocios, quienes son más vulnerables a shocks externos y sostiene que la crisis ocasiona alta incertidumbre del mercado, por lo que las empresas han reajustado su planificación.



El Presidente Ejecutivo de una empresa de seguros de salud indica que en una crisis no se tiene que analizar mucho, se tiene que ejecutar mucho; el crecimiento en crisis estuvo atado a nuevas estrategias de entrenamiento; se dice que ejecutar entrenamientos ha permitido tener buenos resultados, apostando por los colaboradores y clientes a permitido apostar por conservar los empleos y ofrecer un buen servicio a sus clientes; finalmente concluyo que se debe proteger a los clientes y a nuestros empleados. (Izurrieta, 2021). Responder rápidamente a los clientes y brindar información permanente puso a prueba la propuesta de valor de la empresa de acompañarlos de principio a fin.

Para el gerente en Ecuador de una empresa de tecnología (Sinha, 2021), sostiene que es importante el apoyo al nuevo talento, hemos reinventado el aprendizaje de habilidades técnicas y blandas, el objetivo empresarial debería ser no ser un proveedor de sus clientes, sino es un aliado estratégico de largo plazo, siendo socios para construir el futuro. Considera que el respeto por el individuo es uno de nuestros valores - es un estilo de vida empresarial, cada individuo merece ser tratado con mucho respeto, reconocimiento y apreciando su singularidad, posibilitando un ambiente de trabajo inclusivo.

Conclusiones y trabajos futuros

Luego de entrevistas semi-estructuradas a profundidad a líderes empresariales de empresas ecuatorianas concluimos que la estrategia más importante frente al COVID-19 fue entender que el empleado es quien hace empresa, entonces muchos esfuerzos fueron orientados a ellos con actividades de capacitación, motivación, comunicación asertiva, trabajo en equipo, adaptabilidad, solidaridad, empleados y empresas resilientes, generación de valor, el reinventarse, enfoque en ideas, modelo a organizaciones de tipo agile, transformación tecnológica y digital, capacidad de adaptarse al cambio, teletrabajo, todos estos elementos originarios de la estrategia Management 3.0.

Se concluye que en época de crisis se ha identificado que los clientes han mostrado su gran capacidad de adaptarse a los cambios logrando más confianza en las plataformas digitales, aunque los clientes son el eje del negocio, los colaboradores son el motor del negocio, la comunicación asertiva ha sido un punto importante es conectar a los clientes, mejorando sus vidas ser empáticos, analíticos y comprometidos con clientes, proveedores, sociedad, la estrategia de diversificación a nivel de clientes, proveedores se espera proteger a nuestros clientes y a nuestros empleados, en tiempos de crisis se apostó por conservar los empleos y ofrecer un buen servicio a sus clientes, apostando a los colaboradores y clientes, al final se busca no ser un proveedor de sus clientes, sino es un aliado estratégico de largo plazo, siendo socios para construir el futuro. En términos generales, se concluye que empresas ecuatorianas tomaron algunas acciones de gestión de frente al COVID-19:

- Día a día se cumplieron disposiciones del COE Nacional
- Se organizó dos tipos de equipos de trabajo: presenciales y teletrabajo.
- Tomaron en cuenta que existen asociados que formaban parte de la población vulnerable (trabajadores con capacidades especiales, mayores que 60 años, mujeres embarazadas).
- Se contrataron servicios de transporte a domicilio para trasladar a los asociados.
- Se trató de manejar la incertidumbre y la ansiedad de los asociados.
- Se organizaron charlas de apoyo.
- Se explicó a los asociados la importancia del retorno progresivo a las actividades presenciales.
- Se fueron adaptando algunas nuevas funciones a los asociados.

Referencias

Altamirano, P. (2021). CEO – De Prati. Empresas Resilientes, 211.

Barboto, C. (2021). CEO – Pacari. Empresas Resilientes, 217.

Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *Int. J. Manag. Rev*, 251–269.



- Burbano, P. (2021). CEO – Metropolitang Touring. Empresas Resilientes, 220.
- Ekos. (2021). Eje 4. regulación del empleo. Empresas Resilientes, 209.
- Freud, A. (2021). Gerente en Ecuador – Rappi. Empresas Resilientes, 212.
- Gonzales, M. L. (1993). El acercamiento metodológico de la investigación cualitativa. Revista electrónica Sinéctica. Instituto tecnológico de Estudios Superiores de Occidente Jalisco. México.
- Izurrieta, E. (2021). Presidente Ejecutivo – SALUD S.A. Empresas Resilientes, 22.
- Kitchenham, & Charters. (2007). A systematic review of systematic review process research in software engineering. Information and software, 2049–2075.
- Mordt, M. (2021). CEO Ecuador – PNUD. Empresas Resilientes, 221.
- Peña, A. (2021). Presidente Ejecutivo – Graiman. Empresas Resilientes, 215.
- Restrepo, J. M. (2020). Ministro de Comercio, Industria y Turismo de Colombia.
- Rusque, A. (2007). De la diversidad a la unidad en investigación cualitativa. Vadell Hnos. Editores, C.A. Caracas. Tercera reimpresión, 161.
- Sevilla, R. (2021). Presidente – Grupo Futuro. Empresas Resilientes, 219.
- Sierra, P. (2021). CEO – Tipti. Empresas Resilientes, 216.
- Sinha, R. (2021). Country Head – TCS Ecuador. Empresas Resilientes, 223.
- Sommerfeld, G. (2021). Gerente General – Le Parc Hotel. Empresas Resilientes, 218.
- Stare, A. (2013). Agile project management—A future approach to the management of projects? Relat. Manag. J., 43-53.
- Sutherland, J., Scumniotales, J., & McKenna, J. (2011). Scrum para desarrollo ágil.
- Villavicencio, E. (2021). Gerente en Ecuador – DHL. Empresas_Resilientes, 213.
- Wong, V. (2021). CEO – ReyBanpac. Empresas_Resilientes, 214.