

# **BUSCANDO RESPUESTAS A LOS MOON SHOTS DESDE LA CONTABILIDAD DIRECTIVA**

---

**GREGORIO CORONEL TRONCOSO**

**Universidad Nacional de Entre Ríos (Argentina)**

**DANIEL FARRÉ**

**Universidad de Buenos Aires (Argentina)**

---

## **RESUMEN**

En Mayo de 2008 un grupo de líderes del mundo académico y empresarial se reunió en Half Moon Bay, California, con el objetivo de repensar la agenda del management en el siglo XXI.

Como resultado, surgieron 25 ideas para trabajar, publicadas por la revista Harvard Business Review bajo la etiqueta de “Moon shots” y luego citadas en distintas publicaciones, enroladas en la creencia de que las organizaciones deben ser más adaptables e innovadoras y los lugares de trabajo más inspiradores, haciéndolas tan humanas como los trabajadores que realizan su labor dentro de ellas.

Concordando con la necesidad de cambio, el objetivo de la presente ponencia es el de iniciar un proceso de “bajar a la tierra” las ideas y dar respuesta desde la Contabilidad Directiva y otros enfoques de la Gestión.

Entendemos que a esta altura, tanto en los ámbitos académicos cuanto en los ámbitos empresariales, existe consenso en el malestar de la situación actual y el diagnóstico. Donde no existe consenso todavía es en la solución.

Opinamos que en el ámbito académico estamos bastante avanzados en el diseño del nuevo modelo. Existen innumerables escritos sobre el tema, si bien estos no logran imponerse en los ámbitos empresariales, a excepción de cierta “ola RSC” (en una elite de Empresas) que todavía está muy desintegrada con el resto de la gestión. Estimamos que todavía los miedos paralizadores superan a las “ganas” de un cambio sin resultado cierto, pero creemos que la presente crisis, permitirá “activar” el mecanismo motivador.

## 1. INTRODUCCIÓN

En Mayo de 2008 un grupo de líderes del mundo académico y empresarial<sup>1</sup> se reunió en Half Moon Bay, California, con el objetivo de repensar la agenda del management en el siglo XXI.

Como resultado, surgieron 25 ideas para trabajar, publicadas por la revista Harvard Business Review (que también comenzara una encuesta abierta por Internet, en la página <http://vovici.com/wsb.dll/s/1549g38fd2>) bajo la etiqueta de “Moon shots” y luego citadas en distintas publicaciones, enroladas en la creencia de que las organizaciones deben ser más adaptables e innovadoras y los lugares de trabajo más inspiradores, haciéndolas tan humanas como los trabajadores que realizan su labor dentro de ellas.

Concordando con la necesidad de cambio (no necesariamente concordando con todos los postulados del grupo), el objetivo de la presente ponencia es el de iniciar un proceso de “bajar a la tierra” las ideas y dar respuesta desde la Contabilidad Directiva y otros enfoques de la Gestión.

## 2. MOON SHOTS

Las 25 ideas enumeradas en dicha ocasión son<sup>2</sup>:

- 1- Asegurarse de que el trabajo de dirección sirve a fines superiores.** El management, tanto en la teoría como en la práctica, se debe orientar a alcanzar un fin noble y con contenido social.
- 2- Llenar los sistemas de dirección con ideas de la comunidad y de la ciudadanía.** Hay necesidad de procesos y prácticas que reflejen la interdependencia de todos los grupos actores.

---

<sup>1</sup> Eric Abrahamson, Columbia Business School; Chris Argyris, Harvard University; Joanna Barsh, McKinsey & Company; Julian Birkinshaw, London Business School; Tim Brown, IDEO; Lowell Bryan, McKinsey & Company; Bhaskar Chakravorti, Harvard Business School; Yves Doz, Insead; Alex Ehrlich, UBS; Gary Hamel, Management Lab; Linda Hill, Harvard Business School; Jeffrey Hollender, Seventh Generation; Steve Jurvetson, Draper Fisher Jurvetson; Kevin Kelly, Wired; Terri Kelly, W.L. Gore & Associates; Ed Lawler, USC's Marshall School of Business; John Mackey, Whole Foods Market; Tom Malone, MIT's Sloan School of Management; Marissa Mayer, Google; Andrew McAfee, Harvard Business School; Lenny Mendonca, McKinsey & Company; Henry Mintzberg, McGill University; Vineet Nayar, HCL Technologies; Jeffrey Pfeffer, Stanford University; C.K. Prahalad, University of Michigan's Ross School of Business; J. Leighton Read, Alloy Ventures and Seriousity, Incorporated; Keith Sawyer, Washington University in St. Louis; Peter Senge, Society for Organizational Learning and MIT; Rajendra Sisodia, Bentley University; Tom Stewart, Booz & Company; James Surowiecki, author of The Wisdom of Crowds; Hal Varian, University of California, Berkeley; Steven Weber, University of California, Berkeley; David Wolfe, Wolfe Resources Group y Shoshana Zuboff, ex Harvard Business School

<sup>2</sup> Basado en la traducción de Raúl Morales en “Empresarios y académicos ponen las bases del management del futuro” - Febrero 2009.

- 3- **Reconstruir los cimientos filosóficos del management.** Para construir organizaciones que no sean sencillamente eficientes, habrá que recoger lecciones de campos como la biología o la teología.
- 4- **Eliminar las “patologías” jerárquicas.** Las jerarquías “naturales” tienen sus ventajas. En ellas, la energía va de abajo hacia arriba y los líderes, sencillamente, emergen en lugar de ser nombrados.
- 5- **Reducir el miedo e incrementar la confianza.** La falta de confianza y el miedo son tóxicos a la hora de innovar y asegurar el compromiso, por lo que deben ser desterrados de los sistemas de management del mañana.
- 6- **Reinventar los significados de control.** Para trascender la disciplina frente al compromiso de libertad, los sistemas de control tendrán que alentar éste desde dentro en lugar de limitarlo desde fuera.
- 7- **Redefinir el trabajo de liderazgo.** La noción de líder como persona que toma decisiones de un modo casi heroico es insostenible. Los líderes deben cambiar para pasar a ser arquitectos de sistemas sociales que permiten la innovación y la colaboración.
- 8- **Expandir la diversidad.** Debemos crear un sistema de dirección que valore la diversidad, la divergencia y el desacuerdo, así como el consenso y la cohesión.
- 9- **Reinventar creación de estrategias como un proceso emergente.** En un mundo turbulento como el actual, la creación de estrategias debe reflejar los principios biológicos de variedad, selección y retención.
- 10- **Desestructurar y disgregar la organización.** Para que sean más adaptables e innovadoras, las grandes organizaciones han de ser disgregadas en unidades más pequeñas y manejables.
- 11- **Reducir la importancia del pasado.** Los sistemas de dirección actuales muchas veces sostienen y refuerzan el “status quo”. En el futuro, deben facilitar la innovación y el cambio.
- 12- **Compartir el trabajo de elegir la dirección a seguir.** Para propiciar el compromiso, la responsabilidad de elegir la dirección a seguir debe ser distribuida en un proceso en el que se “compartan las voces”.
- 13- **Desarrollar mediciones de rendimiento holísticas.** Los sistemas actuales para medir el rendimiento no tienen en cuenta habilidades humanas que también llevan al éxito.

- 14- Extender las perspectivas y el marco temporal de los ejecutivos.** Descubrir alternativas que premien o compensen los fines a largo plazo por las ganancias a corto.
- 15- Crear una democracia de la información.** Las empresas necesitan sistemas de información holográficos para que cada empleado pueda actuar pensando en el interés de toda la empresa.
- 16- Potenciar a los apostatas y desarmar a los reaccionarios.** Los sistemas de management deben dar más poder a los empleados implicados emocionalmente con el futuro que a aquellos involucrados con el pasado.
- 17- Expandir la autonomía de los empleados.** Los sistemas de gestión deben ser rediseñados para facilitar iniciativas locales.
- 18- Crear mercados internos de ideas, talentos y recursos.** Los mercados no son sólo jerarquías de recursos, los procesos de asignación de recursos deben reflejar este hecho.
- 19- Despolitizar la toma de decisiones.** Los procesos de decisión deben explotar la sabiduría colectiva de toda la organización.
- 20- Optimizar los intercambios.** Los sistemas de management tienden a forzar la elección entre dos cosas. Lo que se necesitan son sistemas híbridos que optimicen sutilmente intercambios clave.
- 21- Llevar más allá la imaginación humana.** Se sabe mucho sobre lo que engendra la creatividad humana. Este conocimiento debe ser aplicado de un modo mejor en el diseño de los sistemas de gestión.
- 22- Permitir las “comunidades de pasión”.** Para maximizar el compromiso de los empleados, los sistemas de gestión deben facilitar la formación de comunidades de pasión “autodefinidas”.
- 23- Actualizar el management para un mundo abierto.** La creación de redes de valor trasciende las fronteras de las empresas y hacen que las herramientas tradicionales sean poco eficientes. Se necesitan nuevas herramientas de gestión para construir ecosistemas complejos.
- 24- Humanizar el lenguaje de los negocios.** Los sistemas de gestión del mañana deben nutrirse a ideales humanos como la belleza, la justicia o la comunidad, así como de los fines tradicionales, como la eficiencia o el beneficio.

**25- Adiestrar de nuevo las mentes directivas.** Habilidades directivas tradicionales basadas en la deducción y el análisis deben completarse con habilidades conceptuales y de sistemas de pensamiento.

Enrolados en el pragmatismo que pregonaba que buenas ideas necesitan de medios que les permitan hacerse realidad, hemos agrupado las 25 premisas en una asociación libre que nos es propia para asociarlas con aportes que desde las Teorías, los Enfoques y las Técnicas de economía y gestión, se han venido realizando para contribuir de manera sinérgica a la aplicación de aquéllas.

### 3. MÁS ALLÁ DEL OMBLIGO DEL ACCIONISTA

Los moon shots 1, 2, 12, 13, 15 y 23 ponen énfasis en criticar la visión empresario-céntrica de la gestión, típica de las mentalidades empresarias que adscriben la Teoría de los Stockholders que reinara todo el siglo pasado.

Desde el punto de vista de la Contabilidad Patrimonial tradicional, esto se ve claramente reflejado en los Estados de Resultados: el único valor de satisfacción que se manifiesta es el del accionista, expresada como objetivo económico rector (maximización de utilidad absoluta). En esa visión, sólo importa generar plusvalor para el dueño, por lo que el resto de los stakeholders<sup>3</sup> que aportan al agregado de valor se presentan solamente como costos, sin entender siquiera si se está logrando su satisfacción y menos aún si el negocio es sustentable en el futuro.

Recién en los 80, gracias a la Cadena de Valor monodimensional de Michael Porter se asciende en el grado de consideración a los clientes. Todavía bajo el sesgo Stockholder, en la Contabilidad Directiva empezó a notarse el cambio en enfoques como el Target Cost, en donde deja de ser el costo del producto el principio de la determinación de precios (adicionándole un margen de marcación) para ser el mercado la base para determinar el precio, y éste a su vez, el motivador para reducir costos que permitan que se cumpla con el nuevo principio de existencia del negocio: “si el negocio no agrega valor al cliente, a la vez de cubrir los objetivos económicos del accionista, el negocio no tiene sentido”.

---

3 Teoría de los stakeholders: “Teoría de la empresa que incorpora todos los intereses de los stakeholders a una compañía. Amplía la teoría según la cual una firma es responsable solamente ante sus dueños; en su lugar incluye a otros grupos interesados, como a sus empleados, clientes, proveedores y la comunidad en la que está inserta la firma. De esta forma intenta adoptar una postura abarcadora, y no estrecha, de la responsabilidad empresarial. (Oxford New Edition). Fue iniciada por Freeman en 1984 y complementada por Donaldson & Preston en 1995.

A fines del siglo pasado, la Economía responde con la Teoría de los Stakeholders<sup>4</sup> con foco en la sustentabilidad en el largo plazo. Para implantar la teoría, la Contabilidad Directiva aporta en dos frentes:

- ❖ Desde los enfoques de gestión, existen ponencias que impulsan el reemplazo del concepto de Cadena de Valor monodimensional de los 80 con el de Cadena Multidimensional, para entender quiénes son los stakeholders y cuál es el aporte y/o interés que los involucra al negocio, y para poner “en blanco y negro” cuál es la estrategia de interrelación con ellos. El principio que defiende se extiende: “si el negocio no agrega valor a todos los stakeholders (incluido al accionista), no tiene sentido económico”.
- ❖ Desde las técnicas de gestión, en las grandes empresas se va haciendo habitual la presentación de Informes y Balances anuales de Responsabilidad Social Empresaria<sup>5</sup>, si bien se plantea la duda si estos responden a verdaderos cambio de mentalidades empresarias o a simples modas o acciones de imagen.

En su artículo “Estrategia y Sociedad”<sup>6</sup>, Michael Porter y Mark Kramer acuerdan que “la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)<sup>7</sup> ha emergido como una prioridad ineludible para los líderes de negocios” por la presión ejercida por gobiernos, activistas y medios de comunicación. Sin embargo, critican el enfoque actual por estar “tan fragmentados y tan desconectados de los negocios y de la estrategia” y recomiendan integrarlas, para “descubrir que la RSC puede ser mucho más que un costo, una limitación o un acto de beneficencia; puede ser una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva”.

Coincidimos con los autores citados que la adscripción a la RSC “no ha sido totalmente voluntaria”. Más bien, parecen surgir como respuesta al impacto en el valor accionario en las Bolsas que comenzaron a publicar índices de “sustentabilidad” como el DJSI (Dow Jones Sustainability

---

4 Teoría de los stakeholders: “Teoría de la empresa que incorpora todos los intereses de los stakeholders a una compañía. Amplía la teoría según la cual una firma es responsable solamente ante sus dueños; en su lugar incluye a otros grupos interesados, como a sus empleados, clientes, proveedores y la comunidad en la que está inserta la firma. De esta forma intenta adoptar una postura abarcadora, y no estrecha, de la responsabilidad empresarial. (Oxford New Edition). Fue iniciada por Freeman en 1984 y complementada por Donaldson & Preston en 1995.

<sup>5</sup> En 2005, el 64% de las 250 empresas más grandes publicaron informes de RSC.

<sup>6</sup> “Estrategia y Sociedad”, Michael Porter y Mark Kramer – 2006 HBS.

<sup>7</sup> Según Epstein la RSC debe “determinar, implementar y evaluar la capacidad de la firma para anticipar, responder y administrar los aspectos y problemas derivados de diversos reclamos y expectativas de los stakeholders internos y externos” (“The Corporate Social Policy Process Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility and Corporate Social Responsiveness” California Management Review, Vol.29 Nr.3, 104 1987).

Indexes)<sup>8</sup>, o a los boicots masivos ante actos irresponsables de las empresas como el caso de Nike en los 90 cuando The New York Times publicó las prácticas laborales abusivas en Indonesia.

Dicho origen le quita autenticidad (aún en los casos que la empresa crea en los principios de la RSC) y, peor aún, la enfrenta con la gestión tradicional, perdiendo la oportunidad de aprovechar los efectos “ganar-ganar” de la sinergia de ambos mundos.

Agrupando los distintos motivadores que disparan la utilización de enfoques RSC, podemos identificar:

- ❖ **Reputación:** Cuanto más relevante sea este motivador en la mentalidad empresaria, menos integrado estarán ambos mundos. La Corporación resolverá la RSC con acciones filantrópicas e iniciativas de marketing para difundir la cantidad de horas y montos invertidos en estos aspectos. Se privilegiará el mantenimiento de la imagen por sobre los resultados.
- ❖ **Obligación moral:** Uno de los efectos de la globalización es el crecimiento de las grandes multinacionales, cuya facturación llega a superar el PBI de muchas naciones. Si colocamos en un mismo ranking estos dos indicadores, encontramos que 3 de los primeros 30 renglones son Compañías, 12 en las primeras 50, 25 en las primeras 75 y 48 en las primeras 100. Desde este escenario, se destaca el poder de estas empresas, en muchos casos mayor que los países donde operan, y por lo tanto se apela a su responsabilidad en ámbitos más allá de su “incumbencia de negocios”. Si se impone este motivador, es más difícil aún la integración, dado que nace con el estigma de ser “otro” ámbito y no el del negocio principal. Adicionalmente, es muy probable que las compañías de menor tamaño no se sientan involucradas y la RSC quede sólo en las empresas de elite.
- ❖ **Sustentabilidad futura:** Se define como progreso sostenible al “progreso que satisface las necesidades actuales sin poner en riesgo la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades”, que no es más que un refraseo de lo ya enunciado por Antoine de Saint Exupery: “No hemos heredado la tierra de nuestros padres. La tenemos prestada de nuestros hijos”. Aquí encontramos el punto de unión con la Teoría de los Stakeholders. Este motivador es más autoportante y auténtico que los anteriores, y conduce necesariamente a la integración de los “dos (aparentes) mundos”. Con esta mentalidad empresaria, el accionista debe diseñar su modelo de negocios para el hoy y para el mañana. De nada le sirve retirar utilidades al fin del “ejercicio contable” y que su empresa quiebre al año siguiente por haber perdido algún stakeholder al que no le satisface la forma de repartir el plusvalor. En una ponencia presentada al Congreso del Instituto Internacional de Costos de

---

<sup>8</sup> El DJSI fue elaborado en conjunto por Dow Jones Indexes, STOXX Limited y el SAM Group.

2007 en Lyon, se presenta una alternativa de integración, utilizando las técnicas de gestión más utilizadas en las Grandes Empresas actualmente, como el Balanced Scorecard y el Mapa Estratégico. Al combinarlo con los principios de la Teoría de los Stakeholders y la Cadena de Valor Multidimensional se llega a construir un Balanced Scorecard multifocal, considerando los valores subjetivos y los impactos del negocio en todos los agentes interesados. Este modelo requiere que se defina la estrategia de sustentabilidad conjuntamente (porque forma parte) con la estrategia del negocio, e incluyen el análisis propuesto en la Cadena de Valor Multidimensional y la priorización de los criterios de distribución del plusvalor.

- ❖ Licencia para operar: Por último, este criterio defiende el derecho (aún en este mundo globalizado) de gobiernos y sociedades de permitir a las empresas (explícita o tácitamente) hacer negocios en su ámbito. En nuestra opinión, este motivador actúa como un “reaseguro” para lograr que se aplique el enfoque anterior, aún cuando el empresario no haya visualizado los beneficios de aplicarla per se o cuando sus criterios de priorización fueran desproporcionalmente desequilibrados.

#### **4. TOMA DE DECISIONES RETROSPECTIVA Y CONTROL TÓXICO (moon shots 5, 6 Y 11)**

En los casos de economías predecibles, con productos y procesos “recurrentes”, típico de la era inmediata posterior a la revolución industrial, el proceso de Toma de Decisiones era típicamente retrospectivo, con foco en la medición de sucesos pasados, bajo los paradigmas del “Control ex post” (como galicismo sinónimo de comprobación, método empírico para aprender las relaciones causa-efecto que se suponían perdurables en el tiempo, para luego poder aplicar dichos conocimientos en la predicción de futuras reacciones) y de la “Resolución de problemas” como sinónimo de Proceso Gerencial (que requiere la existencia y detección de brechas como motivador de las decisiones).

Actualmente existe consenso generalizado que “conducir un automóvil mirando por el espejo retrovisor para saber que hacer de ahora en más” es altamente riesgoso en un contexto económico de menor predecibilidad y mayor turbulencia.

Sin embargo, lo que a nivel de discurso está acordado, en la praxis dista de cambiarse. ¿Cuál es la causa? ¿Sólo resistencia al cambio?

En nuestra opinión, debemos separar la problemática de acuerdo a los diferentes objetivos que se persiguen en los distintos procesos directivos, a saber:

- a. Proceso de Toma de Decisiones: Sobresalen cuatro causas: Visión determinista, aversión al riesgo del error, falta de involucramiento y desconfianza.



Lamentablemente para la visión preponderantemente determinista y de aversión al riesgo (al error) de los directivos, el ámbito de actuación de la Toma de Decisiones es el futuro. Con dicha visión es difícil aceptar que el sueño de tener una ciencia “exacta y objetiva” que describa el futuro con absoluta certeza para determinar los “valores” de los negocios y tomar decisiones infalibles no es factible.

A su vez, dicho directivo tiene que pedir autorización a un conjunto de accionistas que en muchos casos están “lejos” o “no involucrados” con sus negocios y mantienen la ilusión de contar con profesionales -que no gozan de su confianza personal- que les informen sus finanzas presentes y futuras con datos objetivamente científicos y constatables.

En el paradigma de la conducción del automóvil, esto se traduce como la preferencia de mirar por el espejo retrovisor porque el camino transcurrido está iluminado y es único versus mirar un futuro no iluminado y no único.

Comulgamos con posturas de Contabilidad Directiva que proponen:

- ❖ El replanteo de los “disparadores” del Proceso de Toma de Decisiones, mirando al futuro y no al pasado:

Toda vez que existan un objetivo económico a alcanzar en el futuro definido en forma clara, y dos o más alternativas excluyentes entre sí para lograrlos, bajo el alcance y control del decisor, existirá un escenario de Toma de Decisiones (y no sólo cuando se compruebe en la realidad pasada una “brecha entre la situación actual y el objetivo”).

- ❖ la utilización de Modelos estocásticos de Indiferencia con información siempre proyectada, de todo el horizonte de planeamiento, que contemple la incertidumbre y el riesgo.
- ❖ Y, dado que ello significa que se utilizará información con alto grado de subjetividad, se necesitará la existencia de confianza entre Directivos y Accionistas y la aceptación de todos de gestionar con información incierta y no exacta.

b. Proceso de Conducción.

Aquí aplica lo expuesto en el capítulo próximo del tratamiento del concepto del liderazgo, con foco en la anticipación por sobre el estilo de conducción que prefiere el castigo o premio de lo ya realizado.

c. Proceso de control-comprobación de resultados ex post.

Como citáramos *ut supra*, “aprender” es el objetivo principal de este tipo de control. Pero el mal uso de este tipo de control generó la adjetivación de “control tóxico”. Es tóxico cuando se lo utiliza como método para “hacer rendir cuentas” resultados logrados con el objetivo de aplicar premios y castigos. El directivo que será juzgado utiliza información pasada y cortada arbitrariamente por períodos que no se condicen con el horizonte de planeamiento de las decisiones que supuestamente se desea analizar su efectividad. Como no se tiene en cuenta en esta evaluación (o tiene muy poco peso) el futuro, el accionar de dicho directivo será cada vez más cortoplacista (en línea con lo expuesto en el capítulo XX). Esta fue la mayor causa del fracaso del enfoque de gestión MBO (Management by objectives) que Drucker desarrollara en los 60 y que contemplara este método como una (y no la única ni la más importante) técnica para ayudar en su implantación. En los 80, en lugar de generalizarse el enfoque de alineamiento a la estrategia “all pull in the same direction”<sup>9</sup> (en lugar del “push” tradicional), se popularizó sólo el uso de esta herramienta para el pago de incentivos, basado en los indicadores históricos y mal segmentados existentes en esa época.

Desde la Contabilidad Directiva se plantea:

- ❖ El replanteo del modelo de control-aprendizaje: Siendo que aporta valor en el entendimiento de las características del negocio, se sugiere:
  - Dejar de clasificarlo como mandatario: Encuadrado bajo el paraguas más amplio de los procesos de “aprendizaje” y como tal, hacerlo competir con otros procesos alternativos de conocimiento (por ejemplo el benchmarking).
  - Utilizarlo sólo con procesos análogamente repetibles ex – post y dejar de utilizarlo en los de única vez.
  - Categorizarlo dentro de los procesos de análisis de lecciones aprendidas por comprobación, y no simplemente un chequeo de coincidencias de números finales (análisis de resultados por distintas dimensiones para identificar causas de aciertos y errores)
- ❖ No utilizarlo como herramienta de premios y castigos: Si las técnicas de incentivos deben premiar decisiones y conducción, deben contemplar los mismos lapsos (pasado + futuro).

d. Detección de posibilidades de fraude.

---

<sup>9</sup> Drucker, 1955

Por último, en ámbitos en donde no prima la confianza, sí deben existir controles para minimizar o evitar posibilidades de fraude, pero deben estar bien diferenciados de los controles anteriores. La Contabilidad Patrimonial ha desarrollado largamente enfoques y técnicas de este estilo. El aporte de la Contabilidad Directiva pasa por atacar la raíz, ayudando a generar confianza en todos los stakeholders, a través de la difusión de información transparente y holística.

## **5. DE LA BUENA TOMA DE DECISIONES HACIA LA BUENA CONDUCCIÓN**

En los shots 4 y 7 se defiende la idea de reconsiderar el modo de crear los liderazgos, bajo la premisa que una buena decisión no es la única condición de éxito en un contexto de múltiples stakeholders interrelacionados. Es necesario reforzar la conducción de las organizaciones hacia el mejor posicionamiento competitivo de corto y largo plazo.

Jim Donald, presidente y CEO de Starbucks envió un correo a un grupo de sus principales ejecutivos en Febrero de 2007<sup>10</sup> donde expresaba textualmente que "...Hay quienes afirman que nuestros locales son estériles, que ya no reflejan pasión...", y agregaba: "...Asumo personalmente la responsabilidad, pero tenemos que mirarnos al espejo y reconocer que llegó el momento de volver a nuestra esencia, y hacer los cambios que exige la herencia, la tradición y la pasión que compartimos alrededor de la verdadera experiencia Starbucks". Podríamos sintetizar nuestro punto de vista diciendo que, precisamente, lo que creemos que hace falta es volver a las fuentes con una mayor preponderancia en los negocios de los valores basamentales de transparencia, ética y confianza mutua, no sólo entre dirigentes y dirigidos, sino también entre la empresa y todos sus stakeholders para que las transacciones se reencaucen hacia objetivos totalmente opuestos a los que signaron los últimos tiempos, que han dejado como resultado una crisis sin precedentes en sus consecuencias económicas y sociales en todo el Mundo.

Es a todas luces indiscutible que los estilos de liderazgo que se necesitan en este siglo deben ser diferentes a los que constituyeron los paradigmas de la conducción en el pasado. Sin ninguna duda ha habido cambios que reclaman también actitudes y aptitudes distintas. Evolucionaron no sólo los negocios, sino también la sociedad. Nos encontramos en un presente de cambios constantes, de comercio globalizado sin perjuicio de las adaptaciones y/o correcciones que deben concretarse para superar la actual crisis y evitar sus repeticiones futuras. La tecnología ha transformado el modo de interactuar entre las personas y se aprecia la voluntad (y exigencia) generalizada de poner en marcha valores culturales más igualitarios entre los diferentes grupos de intereses (trabajadores, clientes, la sociedad, el Estado, entre otros).

---

<sup>10</sup>.González Biondo, Graciela. "Todo a la Vista". Revista Gestión, Bs. Aires, V.13 N.5, Set-Oct/08, Pág.74

En este contexto: ¿Cómo se define hoy un nuevo líder y/o a un nuevo estilo de liderazgo? Existen expresiones que intentan lograrlo y debemos difundirlas, con el lógico resguardo de la posibilidad de poner en discusión sus contenidos, pero no el objetivo buscado porque es necesario perfilar los lineamientos de los conductores de los tiempos actuales y los del porvenir. Algunos los refieren al ámbito exclusivo de la organización. Así por ejemplo, el psicólogo Edwin Hollander<sup>11</sup> lo concibe como el conjunto de interacciones entre un líder y sus seguidores para alcanzar metas grupales, organizacionales o sociales. En el Instituto de liderazgo Gallup de la Universidad de Nebraska<sup>12</sup> la posición es que el liderazgo es más una conducta que una posición formal y afirman que tiene lugar cuando los individuos usan su influencia para producir cambios. Mientras que Henry Mintzberg<sup>13</sup> alude a la construcción del liderazgo en toda la organización a partir de la generalización de aquellas conductas. Por otra parte, con un criterio más amplio, Otto Scharmer<sup>14</sup> habla del desafío que significa el “liderazgo colectivo” con cuatro ingredientes básicos: Tres ya existían a partir de la división del trabajo: regulación, mercados y negociación entre partes interesadas. El cuarto constituye la novedad: lo que el autor llama “conciencia colectiva”, que implica dejar perseguir el beneficio individual y buscar la mayor productividad del ecosistema, tomando el análisis y las soluciones emergentes como el producto de un todo. En igual sintonía, Srikumer Rao<sup>15</sup> define al futuro líder como la persona capaz de crear sistemas que dé vida a una organización que despierte una lealtad profunda en sus empleados y en quienes interactúen con ella: clientes y proveedores.

Debemos dejar expresamente señalado que adherimos a la corriente que propugna un concepto amplio y colectivo del liderazgo. La evidencia más notoria de la crisis que se presenta actualmente, es precisamente, el haberse olvidado del conjunto en función de propósitos individualistas que han dado ejemplos incomprensibles como la pretensión de percibir bonus por parte de ejecutivos que habían sido protagonistas significativos del problema<sup>16</sup>, más aún cuando los fondos que cancelarían esos beneficios provenían del auxilio a sus empresas otorgado por el Gobierno, es decir con el dinero de todos. Es notorio que el epicentro de la contingencia se encuentra en el sector financiero de la economía, pero repercute en sector real de ella con su secuela de desapariciones y/o fuertes reconversiones de empresas, pérdidas de puestos de trabajo, empobrecimiento de todo el espectro de la población con mayor perjuicio para los de menores ingresos. Es decir un divorcio entre ambas partes de la economía que ha sacudido a toda la sociedad. Se ha conformado un cuadro que nadie desea y para avanzar en su solución es imprescindible torcer críticamente los modos de ver y actuar por parte de los líderes actuantes en los diferentes eslabones de esta cadena.

---

<sup>11</sup> .Kramer, Robert.: “Menos Teoría y más Práctica”. Rev.Gestión Bs. As., V.13, N.6, Nov-Dic/08,Pág. 103.

<sup>12</sup> .Kramer, Robert. Op.Cit., Pág.103.

<sup>13</sup> .Kramer, Robert. Op.Cit., Pág.104.

<sup>14</sup> .Scharmer, Otto. “En la Encrucijada”. Revista Gestión, Bs. As., V.13,N.6, Nov-Dic/08, Pág. 77.

<sup>15</sup> .Rao, Srikumer. “La Resurrección de los Valores”. Rev. Gestión, Bs. As., V.13.N.6, Nov-Dic/08, pág. 69.

<sup>16</sup> El conjunto de 16 ejecutivos mejor pagados de Wall Street ganaron (de Enero a Setiembre de 2008) cerca de 2.300 millones de dólares, hicieron que sus empresas perdieran 380.000 millones de dólares y dejaron sin trabajo a 800.000 personas

Más analíticamente, los nuevos líderes deberán adoptar conductas consistentes con los requerimientos del momento. Para ello deberán acompañar sus conocimientos, experiencias y capacidades de liderazgo con un muy fuerte énfasis de la ética y los valores. Al decir de Gardner<sup>17</sup>, requerirá de la construcción de un “liderazgo auténtico” apoyado en el fortalecimiento de la relación entre líderes y seguidores, donde los primeros estén bien dotados en valores y creencias importantes que puedan revelarse hacia los segundos por sus palabras y sus actos. Que sepan ganarse la confianza a través de la imparcialidad en el procesamiento de la información, de su integridad personal y de una orientación relacional auténtica.

Las demostraciones anteriores serán motivadoras para que el resto de los relacionados acompañe la gestión. La misión, ese eje central respecto de la razón de existir de una empresa, tendrá que ser elaborada y transmitida con palabras y acciones de modo que impacte emocionalmente para que los subordinados dejen de actuar de manera mecánica. Y llevada a la práctica para que empleados, clientes, proveedores y accionistas entre otros alcancen el mayor potencial de satisfacción en sus interacciones con ella. Otro cambio significativo será el de pensar en las ganancias sólo como consecuencia del cumplimiento de los objetivos. Es ampliamente conocido que el componente de mayor prevalencia en los propósitos de los ejecutivos en el pasado reciente ha sido la obtención de ganancias rápidas sin considerar los intereses del colectivo y su posicionamiento en el medio y largo plazo. Ahora se requiere que los beneficios, de los cuales nadie reniega y que por el contrario son considerados la fuerza potenciadora de cada compañía, surjan a raíz de una correcta gestión de la empresa en función del cumplimiento de su misión y la atención de los intereses del conjunto. La remuneración de los ejecutivos será un tercer tema a considerar. No podrá repetirse que sus remuneraciones sean desproporcionadas con el salario promedio de la empresa porque, entre otros motivos a consecuencia de la reciente experiencia, serán sometidos a un continuo y crítico escrutinio. Si persistieran en esa conducta, claramente no podrían alcanzar el respeto y la estima requeridos. Después de todo, en opinión de Rao<sup>18</sup>, en las complejas organizaciones modernas, no queda claro quién y en qué medida agrega valor con sus aportes.

No podemos dejar de citar las investigaciones que, en este sentido, ha desarrollado la neurociencia social respecto de las “nuevas y sutiles verdades sobre lo que hace a un buen líder” y la influencia de sus actos sobre su propia química cerebral y la de sus seguidores. Goleman y Boyatzus<sup>19</sup> citan que se ha observado que las mentes individuales se fusionan llevadas por la motivación que genera el líder. Claro que éstos son por su constitución neuronal, lo opuesto a las personas que sufren serios trastornos sociales, caracterizados por el subdesarrollo de aquellas áreas del cerebro asociadas con la interacción

---

<sup>17</sup> Kramer, Robert. Op. Cit., Pág. 104.

<sup>18</sup> .Rao, Srikumer. Op. Cit., Pág.70.

<sup>19</sup> .Goleman Daniel, Boyatzus Richard. “La inteligencia social y la Biología del Liderazgo”. Revista del HBR-A.L., Santiago de Chile, Setiembre/08, Pág. 88.

social. Por lo tanto, existe una alta probabilidad que quienes puedan aprender los tipos de conductas sociales que refuerzan el sistema de circuitos sociales del cerebro lleguen a convertirse en líderes potentes. Su eje conceptual es la “inteligencia social” que definen como “un conjunto de competencias interpersonales construidas sobre circuitos neuronales específicos (y sistemas endócrinos relacionados) que inspiran a los otros a ser eficaces”. El descubrimiento más reciente es la detección de las “neuronas de espejo” en áreas altamente dispersas del cerebro. Basados en la evidencia llevada a cabo por neurocientíficos italianos en su interacción con animales( en este caso un mono) que demostró que el cerebro está lleno de neuronas que emulan, o reflejan, lo que otro hace. Asemajándolas a un Wi-Fi neuronal afirman que cuando detectamos en forma consciente o inconsciente las emociones de otras personas mediante sus acciones, nuestras neuronas espejo reproducen esas emociones.

Todo lo dicho ilustra suficientemente, la ruta que debe seguirse para redefinir el trabajo de liderazgo y hacer que los conductores surjan naturalmente por la aprobación positiva de quienes han de ser sus dirigidos. Reiteramos que lo expuesto no agota el debate. Un tema pendiente, resaltado por la doctrina es la falta de coordinación entre investigadores académicos y los líderes de la realidad para interactuar persiguiendo la realización de estudios tendientes a demostrar formas de trabajo que impliquen, de forma generalizada, la aplicación de las premisas desarrollada. Otro, es que no han desaparecido los líderes cuyos patrones de comportamiento y etiquetado emocional los llevan a tomar decisiones rápidas y eficaces, pero sesgadas por el interés personal, los apegos emocionales o los recuerdos engañosos<sup>20</sup>. Por lo tanto deben implementarse acciones que prevengan estas conductas a través de mayores análisis, más debate y un gobierno corporativo más fuerte que no es otra cosa que la interrelación activa de los interesados.

## 6. TRANSPARENCIA VERSUS DESCONFIANZA

Entendemos que los Shots 3, 5, 6, 8, 9, 14, 18, 19 y 20, a diferencia de los anteriores que abarcaban sólo a los líderes o conductores, involucra a todos los estamentos de la empresa. Hay una expresión que puede sintetizar adecuadamente el alcance de este grupo de ideas: La transparencia entendida como la filosofía de cada empresa de mostrarse a la vista de todos con sus virtudes y defectos, fortalezas y debilidades, éxitos y fracasos para que la gente, y sobre todo los grupos con intereses en ella, puedan formarse una imagen cabal de lo que allí sucede sin más resguardos que los estrictamente necesarios para preservar un conjunto mínimo de datos críticos que hacen a la estrategia empresarial. En este contexto, tienen incidencia cada uno de los incisos ya referidos y de allí la pertinencia de su consideración en este tramo de la proposición.

---

<sup>20</sup> .Campbell, Andres; Whitehead, Jo; Finkelstein, Sydney. “Por qué buenos líderes toman malas decisiones”. Revista del HBR-A.L., Santiago de Chile, Pág.48.

La transparencia es una elección. Es decidir en todo momento hacer las cosas como se debe, sin perjuicio de sus resultados. Los consumidores y los interesados podrán entender y sumar mayor compromiso con esa gestión en la medida que se convenzan –fundamentalmente con hechos- que se encuentran relacionados con una entidad que demuestra conductas habituales que generan la confianza suficiente para continuar siendo sus aliados. Además, aclaremos que la transparencia no se debe limitar a la difusión de la información financiera, sino que debe alcanzar a todo el espectro de su operatividad.

El alto nivel de interconexión que se ha alcanzado con los distintos medios disponibles (desde el clásico You Tube, el Skype, la Webcam, el celular, los portales de activistas y consumidores insatisfechos, hasta Wikipedia y su producto próximo a aparecer Wikileaks que es un sitio dedicado a la protesta sin censura, o la Web 2.0) permite a un gran número de personas incursionar en muchos de los aspectos que puedan interesarles de un determinado producto o servicio, o conjunto de ellos, como así también de quién o quienes los fabrican, distribuyen, venden, promocionan, etc. A partir de esta posibilidad cuentan con una herramienta muy potente para efectuar las apreciaciones que mejor le plazcan. Con absoluta libertad, sin demasiados riesgos legales, lo que habilita comentarios que pueden ser ciertos o erróneos, mal o bien intencionados, oportunos o no, etc. sobre todo lo cual el objeto hacia quien se dirigen las opiniones debe constituir algún tipo de defensa que, como dijimos, se encontrará en el aval o respaldo que surge de su trayectoria comportamental.

Ya no resulta tan fácil esconder datos. Estamos en presencia de una sociedad más activa con un componente realmente revolucionario: La Net Generation que nació y creció digital, sin contar datos tan contundentes como que la blogósfera de 2001 tenía 15.000 blogs y en mediados de 2007 se contaban 70 millones sobre temas de todo tipo. Además han nacido y crecido las redes tipo Facebook por lo que la amplificación de las difusiones en tiempo real constituyen un medio casi incontrolable<sup>21</sup>. Las empresas deben mostrarse como son antes que alguien se encargue de divulgarlo de forma acertada o no. Los encargados de las relaciones públicas han sido reemplazados por un sinnúmero de comentaristas a los que debe satisfacerse de manera concluyente. Han sido superados el posicionamiento y el marketing. Su vigencia consistente no será posible sino hay detrás de ellos demostraciones comprobables y resistentes a las investigaciones de todo tipo de individuos sean clientes, competidores, inversores, Estado, etc.

Para alcanzar esta meta crítica es que deben ponerse en práctica las ideas de “moon shots” que se citan en este punto. Tal como afirma Ronald Coase, las empresas se han transformado en un conjunto de islas de jerarquía, en el mar de un mercado descentralizado. A través de la potencia de internet los consumidores se encargan de distribuir el poder (que antes concentraban los niveles superiores) por todos los estratos de la organización. Para posibilitar respuestas rápidas y eficientes a estos planteos,

---

<sup>21</sup> . González Biondo, Graciela. Op.Cit., Pág.74.

una condición básica es que la información circule por toda la empresa de forma libre. Esta saludable rutina exige que todos sus integrantes puedan expresarse sin restricciones y los líderes deben aceptar estas reglas.

De lo que cabe deducir en primer lugar que debe desterrarse el miedo como forma de gestionar personas. Ese ha sido el modelo clásico que pudo haber sido el más aconsejable para tiempos donde el mercado y los clientes eran más estables, dando lugar a una actuación repetitiva y mecánica de los trabajadores sin priorizar la creación que, en todo caso, quedaba reservada para sus hobbies personales o reuniones entre amigos. Pero en la actualidad, la utilización del miedo para el alcance de los objetivos, considerando las derivaciones que implica, frente a las características de los mercados, constituye un pasaporte bien seguro a la declinación de la performance de la empresa. No tiene cabida el estilo autoritario de mando, o la manipulación de la información. Por el contrario, la empresa debe constituirse en una usina permanente de creatividad e innovación unida a la transparencia de sus actos, conforme a un ejemplo al cual deseen pertenecer la mayor cantidad de personas en el carácter que lo deseen o puedan.

Lo anterior también tiene respaldo de la evidencia científica. Michela Gallagher de la Universidad John Hopkins demostró que mientras la creatividad surge de las conexiones neuronales o sinapsis, el miedo las paraliza<sup>22</sup>.

Por otro lado, hay estudios que demuestran una relación directa entre el estilo de dirección y los resultados financieros. En 2005 Raj Sisodia, Jag Sheth y David Wolfe realizaron ese trabajo sobre 60 empresas estadounidenses punteras<sup>23</sup>. El resultado mostró que aquellas firmas donde el autoritarismo no regía sino que se imponía la autoridad por respeto, lealtad e incluso cariño habían aumentando en los últimos diez años sus beneficios en un 758 por ciento frente al 128 por ciento que lo hicieron las 500 principales empresas de ese País. Las firmas de avanzada piden expresamente a sus trabajadores que dediquen una parte del tiempo de sus tareas a innovar. Esto, lamentablemente, no es una característica preponderante –al menos de manera tan activa como se requiere- de las empresas latinoamericanas por distintas razones: una es la falta de cultura en tal sentido y otra muy acentuada es el estilo de gestión. La creatividad cuestiona todo o casi todo. El miedo nivela, pero pierde lo más rico que posee, exacerbar el tanto que es la riqueza de los conocimientos que se logra.

También en el shot que propone reinventar los significados del control se hace referencia a otro de los aspectos que demanda la transparencia. Dice la consigna expresada por los moon shots: “Para trascender la disciplina frente al compromiso de libertad, los sistemas de control tendrán que alentar éste desde dentro, en lugar de limitarlo desde afuera”. Pareciera inclusive que hay cierta contradicción,

---

<sup>22</sup> .Jericó, Pilar: “La Nueva Gestión del Talento”. Ed. Pearson Educación, Madrid, España, 2008, Págs. 94/95.

<sup>23</sup> .Jericó, Pilar. Op. Cit., Pág. 47.



pero para nosotros es una complementación. La realidad indica que “los de afuera” nos miran de diferentes modos, con distintas intenciones, en forma continua y con un alcance masivo de gran espectro. La contracara de esta actitud ha de ser la de exhibir información y acción suficiente la que deberá ser naturalmente controlada en forma cualicuantitativa por la calidad con la que corresponde imprimirle a su preparación y exposición, a fin de que cumpla el objetivo de satisfacer la necesidad de los que así lo reclaman.

Los shots 8, 9, 14, 18, 19 y 20 son aspectos propios de las empresas creadoras de conocimiento que, implementados, constituyen factores decisivos de un mejor comportamiento corporativo. Implica recrear a la empresa y a cada una de las personas que trabajan en ella, mediante un proceso ininterrumpido de autorrenovación personal y empresarial donde la innovación no es patrimonio de I+D, Planificación Estratégica o Marketing sino de toda la empresa mediante la vigencia constante de una conducta, un modo de actuar, una forma de ser donde todos son trabajadores del conocimiento, es decir todos son empresarios. El camino más indicado es la creación de redes que deben contener dos procesos complementarios y sumamente conectados: El descubrimiento y la Integración de la información<sup>24</sup>. Ambos son parecidos, pero con requerimientos diferentes. El primero puede funcionar bajo una forma centralizada que sea la encargada de recoger los datos que entregan lo creadores. El segundo, por su parte, exige una extensión (contraria a la centralización) que permita el intercambio o socialización de las innovaciones para que se constituya en un respaldo sólido de la toma de decisiones.

Muy útil es la correcta implementación del enfoque “pull” de la “Gestión por Objetivos” de Drucker y que resurgiera los últimos tres o cuatro años, ahora bajo la etiqueta de SFO (Strategy Focused Organization) de Kaplan y Norton, que lleva a cada uno de los grupos a preguntarse cuál es la contribución que caracteriza su identidad, en otras palabras, el para qué de cada grupo que, adecuadamente entrelazado, da lugar al para qué de la organización. De este modo, todos los miembros de la corporación participan activamente de la misión, ya que definen los propósitos particulares que, integrados, conforman la misión general de la empresa. Todos los estamentos deben formular una misión, a las que se denomina “participadas”, que los identifica porque integran la misión principal, y se apoyan naturalmente en valores que son los criterios de actuación en el día a día para cumplimentarla. Si ésta se modifica, también deben cambiar aquéllos. Estos valores pueden ser genéricos o específicos y para que operen eficazmente la experiencia indica que no deben ser muy numerosos (no más de diez o doce).

---

<sup>24</sup> Pentland, Alex. “Cómo las redes sociales hacen mejores redes”. Revista del HBR- A.L., Santiago de Chile, Febrero de 2009, Pág.28.

El desarrollo de esta forma de actuar por parte del management en relación con los recursos humanos permitirá no sólo la Innovación Operacional sino que llevará al camino muy interesante de la Innovación de la Gestión que se diferencia de la anterior en que pone el foco sobre los procesos de gestión de la empresa.

Deben actualizarse las herramientas que la Gestión provee como son los denominados “mercados de predicción”<sup>25</sup> que basa sus proyecciones en los resultados de datos recogidos de la “sabiduría colectiva” de sus empleados, como así también de eventuales participantes externos y que, junto con la opinión de consultores o expertos contratados conformarían el respaldo de las prospecciones. En términos comparativos, funcionan de manera similar a los mercados de futuros en tanto los valores que aquí se consignan surgen del criterio colectivo sobre un número o una probabilidad. Su implementación puede llevarse a cabo mediante la apertura de campos de investigación de pequeña escala a los que accede cualquier empleado que opina sobre eventos futuros de distinto tipo: El nivel de ventas, el funcionamiento esperado de la estructura, las mejoras de procesos, etc. Sus aciertos son recompensados. O también pueden adoptar formas más sencillas como una encuesta por correo electrónico cuyos resultados son luego compilados en planillas de cálculo y permiten obtener un promedio de las predicciones de todas las personas de la organización. Una ampliación de esta forma de actuar es la experiencia de Google que puso en marcha diversos “mercados de predicción” de los cuales una parte están relacionados con pronósticos de demanda de sus productos; otra ligada a predicciones sobre su uso; una más orientada hacia el desempeño corporativo y una última dirigida a entretener a los usuarios con preguntas muy generales sobre desempeños deportivos o impactos culturales. En este segmento la intención es atraer a la gente y familiarizarla con operar en este tipo de mercados.

Otra herramienta útil es la referida a la administración del conocimiento. Hoy, para lograr la mayor expansión posible del talento de los operarios, es necesario gestionar más los canales por donde fluye el conocimiento, que el conocimiento mismo. Uno de los caminos es la creación del “KM-JIT”<sup>26</sup> que alude al procedimiento por el cual grupos informales organizan y autogestionan su conocimiento, mientras la compañía se encarga de trasladarlos a los grupos formales en el momento necesario.

Las organizaciones que la adopten deberán seguir como filosofía el principio de Whitmann: “innovación de parte de todos, en todas partes”, para transformarse en una comunidad cuyo eje sea el pensamiento crítico y la liberación de la creatividad que, adecuadamente organizado, encauzado y retribuido, dará paso a descubrir cambios impensados cuya implementación permitirá obtener ventajas competitivas impactantes difícil de ser alcanzadas por nuestros competidores. Con ello, las empresas podrán adelantarse a las redes de socios de negocios. Y si esta actividad se lleva a cabo en un marco

---

<sup>25</sup> .Dye, Renée: “Con mucho potencial”. Rev. Gestión, Buenos Aires, V.13, N.5, Set-Oct/08, Pág. 68.

<sup>26</sup> .Coronel Troncoso Gregorio; Sánchez de Gil, Esther. “La Gestión del Conocimiento, el Analista de Gestión y la Personalidad de las Organizaciones”. Anales del VII Congreso del IIC, Punta del Este, ROU, Año 2003.

de precios por sus acciones no sólo por parte de sus interesados sino también por la propia comunidad, estaremos en presencia de una empresa que está bien parada frente a los desafíos del futuro.

Por el contrario, un modo de dirección que no esté basado en estas articulaciones y donde no se abone el campo para que proliferen las mejores ideas de sus integrantes con cierto desinterés por las expectativas de sus stakeholders y/o desapego a las inquietudes y necesidades de la sociedad en que se desarrolla, tendrá en un largo plazo cada vez más corto la evidencia de la opinión adversa de las personas que, vía la tecnología, se ocuparán de difundir y tal vez amplificar los aspectos negativos que pronto redundarán en caídas de beneficios.

Finalmente, un hecho que no puede soslayarse por la importancia y expansión que ha tenido en los últimos tiempos es la denominada contribución del usuario<sup>27</sup>, sistema que permite el aporte de los clientes a través de distintos modos a la mejora no sólo de los productos y los apoyos de venta, sino también de la performance de los empleados, y de los resultados de las empresas cuando las propuestas están orientadas a la reducción de costos. Ayudan a innovar, nada menos.

Las empresas tienen hoy un activo superlativo y de tremenda potencia para la competitividad cuando cuentan con clientes que visitan su sitio web y dejan opiniones que tienden a mejorar en forma permanente la actividad de la firma. Este acaso sea el más importante de los intercambios que las empresas deben incentivar y, obviamente, toda la organización debe estar dispuesta y preparada para atender este mecanismo de manera que puedan aprovecharse al máximo los resultados que de allí surjan. Ahora bien, sabiendo que esta forma de interactuar modifica severamente los estilos de gestión y que seguramente provocará un lógico escozor entre quienes tienen que tomar la decisión de compartir información, es posible que surjan las contrapartidas de resistencia que deben ser neutralizadas, sin perjuicio de la toma de algunas precauciones que también deberán analizarse<sup>28</sup>.

## **7. COMPROMISO ÉTICO (Moon shots 10, 17, 21, 22, 24 y 25)**

Como expresáramos *ut supra*, si la tarea ha de ser la de elegir el camino que seguiremos, todos sus integrantes deben estar sincera y profundamente comprometidos con el proyecto. El compromiso es el complemento excluyente de las capacidades y la acción para alcanzar la maximización del talento. Es, como cita Pilar Jericó<sup>29</sup>, un baile en pareja, constituida por el empleado y la empresa. Y ambos deben demostrar que se aprecian y necesitan mutuamente. Ese compromiso irá incrementándose dependiendo de lo que haga la organización y los que en ella se desempeñan.

---

<sup>27</sup> Cook, Scott. "La Revolución de la Contribución de los Usuarios". Revista del HBR- A.L., Santiago de Chile Oct/08, Pág.58.

<sup>28</sup> Pisano, Gary; Verganti, Roberto: "Innovación: ¿ Qué modo de colaboración es mejor para su empresa?". Revista del HBR-A.L., Santiago de Chile, Dic/08, Pág.66.

<sup>29</sup> Jericó, Pilar. Op. Cit., Pág. 104.

Un trabajador o conjunto de ellos que se sienta comprometido estará muy dispuesto a aportar más de lo estrictamente necesario y deseará permanecer en la empresa. Se esforzará por rendir al máximo a partir de la identificación con los objetivos que se analicen y definan recomendando en todos sus ámbitos de influencia a su empresa. Además, estará menos sensible a alejarse de la misma. A esta altura debemos diferenciar compromiso con satisfacción, lo que a veces se confunde. Un empleado satisfecho no necesariamente ha de sentirse comprometido, como lo muestra el caso genérico de algunas Administraciones Públicas y en otras empresas donde lo motivan circunstancias o hechos ajenos a su deseo íntimo de agregar valor espontáneamente.

Incluye esta política lo que hemos repetido varias veces en este trabajo: La total libertad para actuar, y en algunas ocasiones decidir, sin temor a ser menoscabado de alguna forma por los resultados o la falta de consulta a sus superiores. Cada uno de ellos deberá constituirse en líder de lo que hace y por lo tanto la empresa, sin perjuicio de las diferencias, llegará a mostrarse como una suma de líderes cooperativos e integrados que se exigirán hasta donde sus recursos le permitan para diseñar el mejor camino. En este modelo las ideas navegarán “de abajo hacia arriba” y viceversa. Es la conjunción de un compromiso emocional más uno racional.

La contraprestación a los esfuerzos de los trabajadores es, se sabe, la retribución que les brinde la empresa. Una amplia bibliografía respalda que el dinero no es la única búsqueda del empleado. Por lo tanto es interesante exponer lo que en doctrina se llama el “salario emocional”<sup>30</sup> que son, a su vez, las proposiciones de valor que las empresas les formulan:

- ❖ “Apostar por un Ganador”, en el cual se ofrece al empleado integrarse a una compañía de gran imagen social. Quienes opten por este modo, estarán privilegiando exclusividad y reputación de liderazgo por sobre el proyecto profesional en sí mismo;
- ❖ “Equilibrio entre la vida laboral y privada”. La oferta incluye elementos de variado tipo para que se produzca el equilibrio deseado. Desde viajes, hasta guardería para hijos, etc. con tal que los talentos que tengan esta idea de vida se fusionen con la empresa;
- ❖ “Carrera Profesional, Carrera Personal”, donde el profesional pueda comprobar que, además de un desarrollo de sus capacidades profesional podrá crecer como persona;
- ❖ “Invertir en una Misión”. Propio de la incorporación a organizaciones cuyo objetivo principal es el servicio a la comunidad y que concuerda con el afán del aspirante.

Las direcciones empresarias, si desean tener integrantes que le ayuden a elegir los caminos corporativos deberán alentar el compromiso y estar atentos a hechos que puedan desactivarlo, porque

---

<sup>30</sup> .Jericó, Pilar Op. Cit., Pág.115.

su fidelización es similar en importancia a la de los clientes. Aspectos tales como pedidos de revisión de las condiciones, uso de vacaciones no gozadas, se muestra menos competitivo, deja de participar en reuniones sociales, etc. pueden estar incubando un alejamiento a lamentar. Cuando esta práctica se realiza en mercados emergentes, también hay que considerar aquellas particularidades relacionadas con la cultura del candidato que deben ser contempladas puntualmente, ya que se ha demostrado ineficiente el traslado de las estrategias de la casa matriz a otras realidades.

Finalmente, el nuevo adiestramiento de las mentes directivas tiene mucho que ver con un cambio muy relevante en la forma de ejercer la gestión. Los últimos acontecimientos han mostrado un colapso de la confianza hacia los ejecutivos en relación al cuidado que deben tener en la administración de fondos que pertenecen a los accionistas y de las empresas que se desarrollan en la comunidad. Muchos de ellos no tenían en principio educación formal demostrada y más bien eran el producto de experiencias “exitosas” cuyos procedimientos no fueron suficiente y oportunamente divulgados. Tal vez por esta misma razón sus códigos de conducta no tenían como patrón a seguir necesariamente el beneficio del conjunto y de allí la priorización hacia logros que catapultaran su imagen, su ego y su fortuna.-

De allí que algunos autores<sup>31</sup> entiendan, en nuestro criterio acertadamente, que la Gestión debe constituirse en una profesión similar a otras como las de médicos o abogados. Estas tienen como mecanismos de funcionamiento, sin por ello creer que son inmutables, la formación básica y continua en posgrados, congresos, entidades de capacitación y en muchos casos deben someterse a evaluaciones periódicas para ratificar la acreditación de sus títulos. Esto es un tiempo y una conducta que signan la vida de quienes la ejercen. Por otro lado, cuentan con normativas que regulan la profesión y con un código de ética que detalla los ideales y propósitos sociales que el miembro debe observar en su trabajo. Podrá, con alguna razón, decirse que parte de los ejecutivos que actuaron en el último tiempo tuvieron formación en las escuelas de negocios y que, pese a ello, no exhibieron los resultados deseados. Pero también se debe argumentar que, precisamente, por la falta de una vocación con raíces en el servicio de la comunidad sin perjuicio de los lógicos intereses personales, y de una promesa realizada públicamente en presencia de tribunales conformados por los miembros más representativos de la profesión elegidos democráticamente por sus pares para cumplir un catálogo de premisas que el conjunto considera propias de una sana realización de sus trabajos, se ha visto más favorecida la predisposición a ignorar preceptos acordes con las expectativas de sus mandantes y conciudadanos.

En definitiva, debe reinventarse la profesión de la Gestión. Sin que sean la solución definitiva, la formación formal y continua, una mayor regulación de sus actuaciones inclusive con evaluaciones periódicas y la consagración de un código de ética que sirva como espejo comparativo de las acciones de los gestores son condiciones muy necesarias para que se recupere la confianza dañada y vuelvan a

---

<sup>31</sup> ,Kurana, Rakesh; Nohria, Mitin. “Llegó la hora de convertir la gestión en una verdadera profesión”. Revista del HBR- A.L., Santiago de Chile, Oct/08, Pág. 78.

ser merecedores de la confianza de la gente por su estatura moral, además de sus destrezas y capacidades profesionales.

## 8. CAPITAL IMPACIENTE (Moon shots 14 y 16)

Según el sociólogo estadounidense Richard Sennett, el capitalismo posindustrial pone énfasis en el riesgo, lo que llevó a un comportamiento que el popularizó como “Capital impaciente”<sup>32</sup>. Para muestra, bastan dos botones:

- ❖ las alzas y bajas de las bolsas que se anuncian y que conducen a las decisiones de compra-venta son diarias.
- ❖ La rotación en las inversiones se acentúa cada vez más: “el tiempo medio de mantenimiento de las acciones en las bolsas británica y americana ha bajado en un 60% en los últimos quince años”.

Combinando la impaciencia del capital con la mentalidad empresaria predominante de la Teoría de la Firma (Stockholder Theory), la Contabilidad tradicional cristaliza los objetivos a seguir a través de un conjunto de indicadores (en donde se destacan el ROI y el valor de la acción) con un factor común: en todos ellos juega un papel fundamental el aumento del margen entre ingresos y costos y la relación de este con la inversión realizada, dentro de un lapso que tiende a ser cada vez más reducido<sup>33</sup> y arbitrariamente cortoplacista, dado que tiene más que ver con:

- ❖ las características de impaciencia del accionista-inversor
- ❖ los paradigmas de la Contabilidad Patrimonial que fuerza “cortes” en períodos.

que con la gestión sustentable que se fija en:

- ❖ las necesidades de mantener el valor en el tiempo del accionista-dueño<sup>34</sup>
- ❖ los paradigmas de la Contabilidad Directiva que gestionan considerando todo el horizonte de planeamiento de las estrategias.

---

<sup>32</sup> “La corrosión del carácter” Richard Sennett Ed. Anagrama

<sup>33</sup> En pos de no extendernos, dejamos para otro trabajo el tratamiento de los impactos no deseados de este comportamiento citados por Carl Honoré<sup>33</sup> al iniciar su movimiento “Slow” y que la Economía como Ciencia Social debiera contemplar.

<sup>34</sup> El valor de cotización de la acción no es parámetro de valor razonable para un dueño que desea mantenerse en el negocio en el largo plazo. Inclusive tampoco lo es para el accionista mayoritario que comienza una negociación de venta de la empresa. Si la venta surge de ofertas de terceros, en general se observa que el comprador ofrece cifras por acción más altas que la cotización vigente. Viceversa, si es el dueño el que desea “salirse” del mercado, debe ofrecer su capital a valores sustancialmente menores.

Existen ponencias con múltiples críticas a la utilización del ROI como objetivo económico rector, dado que motiva a conductas cortoplacistas (de hecho, no contempla en su cálculo la economicidad de un negocio más allá de un período) y opositoras a la innovación (Un ROI propicia Empresas de inversión anticuada, dado que, al cortar por períodos, el ratio dará más alto cuando la utilidad de un “período” se divida por una inversión más “amortizada” con criterios de contabilidad patrimonial).

La Contabilidad Directiva, en cambio, sugiere gestionar con información futura, que contemple el impacto temporal de los valores que se proyectan por todo el lapso sobre el cual impactan las decisiones a tomar, y en consecuencia, tomando en cuenta la incertidumbre y el riesgo.

## 9. PRECONCLUSIONES

Entendemos que a esta altura, tanto en los ámbitos académicos cuanto en los ámbitos empresariales, existe consenso en:

- ❖ El malestar de la situación actual: A partir del caso Emron primero y de la megacrisis mundial del 2008 se ha generalizado el acuerdo de la deficiencia de la actual mentalidad empresaria y los consecuentes enfoques y técnicas de gestión (o viceversa, sin entrar en esta conclusión en el debate de secuencia de la frase).
- ❖ El diagnóstico: Desde los ámbitos académicos primero, y con la participación empresaria luego (como en la reunión en Half Moon Bay que hemos tomado como “disparador” de la ponencia) se han identificado las raíces de la problemática, que en la presente ponencia hemos clasificado en:
  - Empresario-centrismo, mentalidad afín a la Teoría de los Stockholders, sin (o con poca) consideración del resto de los stakeholders.
  - Individualismo del Directivo, movido por esquemas de bonificación divorciados de la realidad y más aún de la sustentabilidad futura
  - Lento desarrollo del nuevo liderazgo que se necesita para conducir y hacer realidad las estrategias.
  - Cortoplacismo: El “capital impaciente” está poniendo en riesgo la sustentabilidad de todas las Economías.
  - Deshumanización de la economía, mentalidad afín a la Teoría Objetiva de la Economía, que pone en foco en la producción y distribución de bienes y servicios por sobre la satisfacción de necesidades del ser humano (y resignando al hombre a su rol de “consumidor” con lo cual se privilegia la satisfacción de sus deseos más que de sus necesidades).
  - Desprestigio del talento y del conocimiento, creyendo en el pensamiento único que no da lugar al análisis de alternativas.
  - Toma de decisiones retrospectiva: Preferencia de la certidumbre de la historia por sobre la incertidumbre del futuro como criterio de toma de decisiones.
  - Desconfianza y control tóxico entre los distintos stakeholders del negocio.



Donde no existe consenso todavía es en la solución. Para que exista un cambio de mentalidad y modelo económico y de gestión, debe existir, fundamentalmente:

- ❖ Consenso en el modelo de solución (en el ámbito académico primero y en el empresario inmediatamente después) en los distintos niveles, teórico y práctico, incluyendo el desarrollo de enfoques y técnicas de gestión.
- ❖ Ganas de emprender el cambio (por deseo o por supervivencia, o como dijera Borges, por el amor o por el espanto).
- ❖ Quebrar el “efecto bandwagon” o efecto de arrastre. Al ser un cambio necesariamente masivo, se necesita confianza para caminar en el sentido acordado sin quedar en “off side” por ser pioneros.

Del primer análisis encarado en esta ponencia, entendemos que en el ámbito académico estamos bastante avanzados en el diseño del nuevo modelo. Existen innumerables escritos sobre el tema, si bien estos no logran imponerse en los ámbitos empresariales, a excepción de cierta “ola RSC” (en una elite de Empresas) que todavía está muy desintegrada con el resto de la gestión. En particular, todavía es mayor el porcentaje de teoría por sobre la práctica, pero, en cuanto se generalicen y difundan los criterios teóricos basamentales y se consensúen los enfoques de gestión que mejor representen las nuevas mentalidades empresarias, las técnicas (ajustadas o nuevas) vendrán rápidamente.

Con respecto al segundo punto, creemos que todavía los miedos paralizadores superan a las "ganas" de un cambio sin resultado cierto, pero la presente crisis, haciendo justicia a la etimología del vocablo<sup>35</sup>, permitirá “activar” el mecanismo motivador.

Por último, el factor que más demora el cambio es la diagnosticada falta de confianza mutua. Si bien este tema excede nuestra profesión, desde la Contabilidad Directiva podemos aportar, dado que manejamos el “lenguaje” de economicidad (de acuerdo a la propia definición que Kaplan cuando define a su Balanced Scorecard) con el que se comunican y entienden –o se debieran entender- los distintos stakeholders. Manos a la obra.

---

<sup>35</sup> El significado original de la palabra “crisis” es “decisión”. Derivando de “krino” -yo decido-, la palabra crisis se utiliza para designar una oportunidad en la que deberá producirse su solución satisfactoria o su empeoramiento.

## 10. BIBLIOGRAFÍA ADICIONAL

ARBONIES ORTIZ, Angel L. y Colaboradores. “Como evitar la miopía en la Gestión del Conocimiento”. Ed. Díaz de Santos, Madrid, 2001.

CAMPBELL, Andrew; WHITEHEAD, Jo; FINKELSTEIN, Sydney: “Por qué Buenos líderes toman malas decisiones”. Revista del HBR América Latina. Santiago de Chile. Febrero/09, págs.48/54.

D’ANDREA, Guillermo; LACAYO, Jorge; CALICCHIO, Nicola; RIBEIRO, Susan: “Satisfacer los anhelos de la nueva clase media de América Latina”. Revista del HBR América Latina. Santiago de Chile. Diciembre/08, págs.44/50..

DAVENPORT, Thomas. “Como diseñar experimentos inteligentes de negocios”. Revista del HBR América Latina. Santiago de Chile. Febrero/09, págs.57/63.

GARDNER, Howard: “Las Cinco mentes del Futuro”. Resúmen en el Book Summary de la Revista Gestión del HSM, Buenos Aires, Argentina, 2007,págs.. 19/30.

JOSEPH PINE II, B.; GILMORE, James H. “Sin Disfraces”. Revista Gestión del HSM. Buenos Aires. V. 14. N.2. Marzo-Abril/09, págs.. 118/123.

Mc FARLAND, Keith. “Como detectar si estamos a punto de perder un talento”. Revista Gestión del HSM. Buenos Aires. V. 14. N.2. Marzo-Abril/09, pág.138.

PROKESCH, Steven. “Como General Electric enseña a sus equipos a liderar el cambio”. Revista del HBR América Latina. Santiago de Chile. Enero/09, págs.81/88.

READY, Douglas; HILL, Linda A.; CONGER, Jay A. “Como ganar la carrera por el talento en los mercados emergentes”. Revista del HBR América Latina. Santiago de Chile. Noviembre/08, págs.81/91.

TAPSOCTT, Don; ALONSO, Viviana: “Un requisito clave: La Confianza”. Revista Gestión del HSM. V. 13.N.5.Setiembre-octubre/08, págs.. 96/102.

VAN BUREN, Mark; SAFFERSTONE, Todd. “La paradoja de los triunfos rápidos”. Revista del HBR América Latina. Santiago de Chile. Enero/09, págs.45/51.