Un modelo para analizar el desarrollo de capacidades

Cuatro profesores del IESE presentan una simulación que incide en el aprendizaje y desarrollo de capacidades dentro de la empresa.

27 de julio de 2015

Las simulaciones son de gran utilidad para conocer el posible impacto de las decisiones directivas en la **rentabilidad** de su empresa, ya que incorporan dos elementos que escapan a la mera intuición: las interdependencias y la aleatoriedad de la vida.

Pero, ¿y si quisiera saber cómo afectan los **valores** y **actitudes** de los directivos en el **aprendizaje**, el **desarrollo de capacidades** y la **misión** de su empresa? Pongamos que su aspiración trasciende los beneficios, ¿existe un modelo para eso?

Es en lo que trabajan los profesores del IESE **Rafael Andreu**, **Josep Riverola**, **Josep Maria Rosanas** y **Rafael de Santiago**, quienes proponen un modelo que permite analizar el comportamiento de las empresas durante la elección y ejecución de múltiples proyectos, así como lo que aprenden de los mismos para mejorar sus capacidades.

Tres dimensiones clave

Los autores clasifican las compañías según sus capacidades en tres dimensiones clave:

- **Eficacia:** resultados medibles, normalmente financieros.
- **Atractivo:** hasta qué punto los empleados se desarrollan profesionalmente y disfrutan de su trabajo.
- **Unidad:** en qué medida los empleados se identifican con los objetivos y valores de la organización.

©IESE Business School

También estudian las preferencias de los directivos por determinados tipos de proyectos (caracterizados asimismo por su eficacia, atractivo y unidad potenciales). En esa selección de los proyectos, el modelo tiene en cuenta la racionalidad limitada, o sea, las limitaciones materiales de los directivos en cuanto a la cantidad de información y tiempo de que disponen para tomar decisiones.

Desechar un proyecto potencialmente rentable en favor de otro que permita desarrollar capacidades suele ser una decisión inteligente a largo plazo. Pero, ¿cómo analizar el **impacto de la suma de decisiones** en la evolución de la empresa? ¿Y cómo tomar en consideración lo que puede suceder en el mercado con los **competidores**, cada uno con su propia personalidad?

Los autores han creado una simulación que permite formalizar lo que habitualmente se resuelve en debates informales. Sostienen que ayudará a los directivos a comprender mejor las **contrapartidas entre los objetivos a corto y largo plazo**, así como prever posibles complicaciones derivadas de un cambio de rumbo o de una percepción errónea de algunas características de la empresa.

Objetivo: evitar un futuro negro

Tras aplicar su modelo, Andreu, Riverola, Rosanas y De Santiago concluyen que la estabilidad y longevidad de una empresa depende enormemente de la habilidad de los directivos para trazar el verdadero perfil de la organización. Es de sentido común, cierto, pero los autores aportan una apreciación muy valiosa: Una percepción errónea puede llevar a los directivos a elegir proyectos con los que la empresa pierda capacidades difíciles de recuperar.

> "*Cuando los directivos solo valoran la eficacia, ignorando el atractivo y la unidad, la situación empeora. El antiguo aforismo griego 'conócete a ti mismo' no solo es crucial para tener éxito, esconde otra implicación en absoluto trivial: si solo buscas la eficacia, tu futuro pinta mal*".

Los autores son conscientes de que su modelo se basa en suposiciones y simplificaciones, pero consideran que posibilita el análisis del **aprendizaje** y del **desarrollo de capacidades**.

La simulación puede ayudar a detectar "diversos comportamientos emergentes difíciles de prever" en la empresa y que trascienden los personales de cada directivo. Así, a medida que

©IESE Business School

las compañías aprenden de los proyectos que seleccionan, los directivos pueden hacer otro tanto del análisis del impacto de sus decisiones.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School