Decimos valor, pero casi siempre queremos decir dinero

Solemos medir el valor de una empresa en términos económicos. Pero para que una compañía funcione son necesarias interacciones entre personas. Y estas generan aprendizajes: "huellas" positivas o negativas que se suman a los recursos de la empresa, condicionando la calidad y eficacia de futuras interacciones.

29 de octubre de 2014

¿Es un buen comercial aquel capaz de vender hielo en el Polo Norte? Más allá de la venta inmediata, poco podremos esperar de un cliente que se sienta engañado. La experiencia habrá marcado, más para mal que para bien, la futura relación entre el comercial y el cliente, ya que ambos habrán aprendido: el cliente a ser más precavido con el comercial y este quizá que vender consiste en engatusar, al menos a corto plazo.

Lo mismo sucede, por ejemplo, con un directivo que genera falsas expectativas para obtener un sobreesfuerzo de su equipo. Y es que **la actividad de una empresa genera huellas** tanto en su propio seno (internas) como en su entorno (externas).

Positivas o negativas, esas huellas se acumulan en las personas, en las organizaciones y en su entorno y condicionan su efectividad futura. Por ello, son parte genuina de los resultados empresariales, como advierte el profesor del IESE Rafael Andreu en el libro ***Huellas. Construyendo valor desde la empresa***.

La obra, a través de ejemplos y marcos conceptuales, explica cómo analizar y encauzar las huellas en positivo para aprovechar su valor, que además puede redundar en una mejora de los resultados económicos a medio plazo.

©IESE Business School

Aprendizajes positivos y negativos

Para distinguir entre huellas negativas y positivas el autor propone, por ejemplo, analizar su impacto en cada individuo en términos de si implica su degradación como persona (porque se le trató como un ser inferior durante la interacción) o, por el contrario, no lo hace e idealmente lo potencia en este sentido.

Rafael Andreu sugiere también que cada empresa, directivo y empleado debería explicitar su propia **línea roja para separar las huellas de uno y otro signo**, de manera que sus interlocutores sepan a qué atenerse sin tener que "ir adivinándola" a medida que interactúa con ellos.

El hecho de que las huellas sean ineludibles (las personas aprenden quieran o no) acarrea **exigencias éticas**, sobre todo para quien inicia y gobierna la interacciones entre personas, ya que implican una influencia positiva o negativa tanto en su propio desarrollo personal y profesional como en el de los demás.

Sin embargo, las huellas debidas al aprendizaje son más difíciles de observar, medir y apreciar que los resultados económicos: aprender y desaprender son procesos lentos comparados con el ritmo de los intercambios económicos, que actualmente pueden producirse y casi observarse a la velocidad de la luz.

En parte por eso vivimos en un entorno que sesga nuestra atención hacia los efectos económicos, de manera que tendemos a fijarnos menos en los aprendizajes. Pero estos son fundamentales para dirigir.

Huellas y directivos

Los directivos tienen un papel fundamental en la generación de huellas positivas a diversos niveles, incluido el suyo:

- **En todo tipo de interacciones**. Incluso las más sencillas dejan huella, ya sea enseñar a usar un procedimiento o desarrollar una habilidad operativa. Las huellas, además, tienden a reforzarse en actividades en grupo.
- **En la relación con su equipo**. Ideas preconcebidas sobre las personas pueden provocar actuaciones frustrantes para ellas y las correspondientes huellas. En el mismo sentido, es conveniente "dejarse conocer"; lo contrario provoca huellas negativas por omisión.

©IESE Business School

- **Evitando aprendizajes negativos**, a menudo fruto de un conocimiento deficiente (y degradante) de sus interlocutores, a quienes se considera inferiores de entrada. Sucesivas interacciones van dejando entonces huellas negativas en ellos, mientras quien las provoca las percibe equivocadamente como positivas. El resultado es inesperado, explosivo, contraproducente para la colaboración y corrosivo para todos.
- **Teniendo en cuenta los factores emocionales** que acostumbran a acompañar a todas las huellas. Cultivar emociones positivas asociándolas a huellas positivas es obviamente efectivo, pero una incoherente combinación de huellas y emociones es fatal. Es fundamental cuidar el lado emocional de las huellas para encauzar los aprendizajes en positivo.
- **Ejerciendo de mentor** en todo el proceso para conseguir combinaciones coherentes de aprendizajes y emociones.
- **Y recordando que las huellas afectan a todos los *stakeholders* (o partícipes)**. En particular, no hay que olvidar las posibles huellas negativas externas a la empresa, a menudo consecuencia de la aplicación de una misión externa deficiente. Por otro lado, las huellas internas deberían poder inferirse a partir de la misión interna.

Una responsabilidad de todos

Pero los directivos no son los únicos responsables de las huellas que se generan en la empresa y en la sociedad. Todos lo somos en mayor o menor grado:

- **Empresas en general**. Una empresa debe generar unos resultados económicos aceptables con una misión interna que respete la línea roja establecida, generando huellas positivas o al menos evitando las negativas. Una línea roja poco exigente da lugar a empresas que no se merecen el nombre. Un ejemplo en el extremo positivo es **La Fageda**, una cooperativa que emplea a discapacitados psíquicos.
- **Propietarios, titulares de empresas e inversores**. Una exigencia estrictamente económica que no considere las huellas es inaceptable, ya que por esta vía las que se produzcan tenderán a ser negativas.
- **Empleados.** Tanto desde la perspectiva de las huellas que "se dejan hacer" como de las que ellos provocan, incluso en sus superiores. Es útil elaborar una lista y

©IESE Business School

debatirla con el supervisor (¡si se deja!) en el contexto de la misión de la empresa.

- ***Headhunters***. Raramente consideran un capítulo de huellas en las especificaciones de los puestos de trabajo (que deberían ser coherentes con la misión interna de la empresa) ni en los perfiles de los candidatos. Y tampoco intentan conocer qué huellas ha ido dejando cada candidato en su carrera profesional, que no solo se aquilata por su excelencia técnica y los resultados económicos.
- **Escuelas de negocios**. Sus programas de formación a menudo olvidan que también van a dejar huellas quieran o no en los participantes (de eso se trata, de hecho) más allá de las operativas y técnicas. Por eso los *procesos* de formación mejoran si consideran explícitamente la formación de huellas y procuran asociarlos a emociones en un marco coherente.
- **Académicos en *management***. Sus investigaciones tienden a obviar las huellas que la aplicación de sus resultados pueden provocar. Tenerlas en cuenta convierte el *management* en *normativo*, algo que muchos no están dispuestos a aceptar. Pero entonces deberían hacerse responsables de las correspondientes consecuencias en términos de huellas.
- **Medios de comunicación**. A menudo son poco críticos a la hora de transmitir las hipótesis y resultados de las investigaciones y casi nunca se preguntan a qué tipo de huellas puede dar lugar su aplicación.
- **Políticos y gobernantes**. Tienen varios frentes abiertos de posible generación de huellas en los ciudadanos. Por eso también es recomendable considerarlas explícitamente a la hor
  a de diseñar sus programas y actuaciones.
- **Ciudadanos en general**. Deberíamos exigir huellas positivas en nosotros mismos y procurar que también lo sean las que provocamos cotidianamente en nuestros interlocutores en cualquier ámbito.

El autor advierte que si para conseguir un objetivo nos vemos obligados a traspasar la línea roja con alguna persona, deberíamos replantearse dicho objetivo. Y si tal objetivo es indispensable para el negocio, quizá convenga considerar si lo que se plantea merece tal nombre.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School