

METAS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Henry Gómez Samper

PROFESOR EMÉRITO DEL IESA Y PROFESOR ADJUNTO DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, BOGOTÁ.

En pocos meses el mundo deberá acordar metas concretas para alcanzar el desarrollo sostenible. Gobiernos de todos los países, instituciones que representan a las grandes empresas y organizaciones de la sociedad civil alistan diversas propuestas que serán presentadas en una conferencia mundial en 2015. Intentarán fijar metas medibles para reducir el impacto de los desastres ambientales que suelen ocurrir con cada vez mayor frecuencia y amenazan el futuro del planeta. ¿Qué tipos de acuerdos están por emerger? ¿Cuáles sectores económicos podrán ser los más afectados? ¿Cómo incidirán las medidas en la gestión de las empresas y la educación en administración?

Un anticipo de respuestas a estas preguntas surge al revisar las recomendaciones planteadas a finales de 2014, con motivo del Foro de Inversión Mundial celebrado en el Palacio de las Naciones, en Ginebra, construido al

Hoy cada vez más inversionistas, en los grandes centros mundiales que movilizan el flujo de capital, buscan inversiones de impacto social y ambiental

terminar la Primera Guerra Mundial para albergar la Liga de las Naciones y ponerle fin a los conflictos armados. La Liga no llegó a funcionar y fue sustituida, al finalizar la Segunda Guerra Mundial, por la actual Organización de Naciones Unidas. No se sabe aún si el posible acuerdo sobre las metas del desarrollo sostenible correrá con la misma suerte de la Liga.

Un primer ámbito de acción será influir sobre la inversión. Son cada vez más las empresas que invierten en proyectos que promueven el desarrollo sostenible, sea al sustituir productos por servicios o al modificar los criterios que orientan el flujo de inversión mundial. El ejemplo más evidente de sustitución de productos por servicios es el de la transnacional Xerox, cuyos equipos de fotocopiar atienden a consumidores en todos los países; solo que anteriormente la empresa fabricaba los equipos y los vendía, y ahora los alquila. Al terminar su vida útil, los equipos se retiran y sus

piezas se reciclan o reutilizan en la fabricación de nuevos equipos, sin desecho ni desperdicio alguno.

El cambio hacia la sostenibilidad también está modificando los criterios de inversión. Anteriormente, el inversionista buscaba el mayor retorno posible para su capital; hoy cada vez más inversionistas, en los grandes centros mundiales que movilizan el flujo de capital, buscan inversiones de impacto social y ambiental. Una inversión de impacto, además de rentabilidad, genera empleo estable para grupos sociales desfavorecidos o mejora el desempeño ambiental de las empresas; por ejemplo, mediante una producción más limpia, con la cual las empresas reducen el consumo de agua y energía (que les reporta ahorros) y reciclan los desechos o los convierten en subproductos (que les reporta nuevas fuentes de ganancias).

En América Latina son cada vez más los fondos de inversión de capital privado que canalizan recursos de fondos de pensiones y demás fuentes de inversión hacia proyectos de impacto social y ambiental. En países desarrollados, cada vez más inversiones se canalizan a los parques ecoindustriales, como el de Kalundborg en Dinamarca. Allí, los des-

perdicios arrojados por cada empresa, y la energía que produce pero no alcanza a consumir, son aprovechados como insumos por empresas vecinas del mismo parque. El circuito cerrado que emerge entre las diferentes empresas crea una simbiosis de producción que evita la contaminación y el daño ambiental. Este asombroso ejemplo danés está siendo reproducido en otras economías, tanto industrializadas como emergentes.

Es evidente, pues, que las empresas ya disponen de técnicas que les permiten aplicar medidas tendientes a reforzar la sostenibilidad; y los gobiernos, cada vez más, podrán optar por políticas que obliguen a las empresas a implementar medidas de sostenibilidad. Entretanto, sectores que hacen daño al ambiente, como el petrolero, tendrán un futuro cada vez más incierto; mientras que otros sectores, como el de las fuentes de energía renovable, serán favorecidos. Asimismo, sectores como los de la salud, la educación y la infraestructura,

que contribuyen a mejorar las condiciones de vida de la gente de a pie, serán objeto de grandes inversiones.

Temas como estos dominaron las discusiones en el Foro de Inversión Mundial sobre las metas de desarrollo sostenible para 2015. Estaban presentes representantes del sector empresarial, pues el futuro de millares de empresas en diversos sectores está en juego. También estaban allí representantes del sector académico, al que corresponde formar profesionales competentes para encarar los retos que han de enfrentar los gobiernos, las empresas y toda suerte de organizaciones a medida que crezca el deterioro ambiental. Aún son pocas las escuelas de Administración, por ejemplo, que se ocupan de la gestión ambiental y la ecología industrial, y de producir investigación y conocimientos sobre cómo los gerentes del futuro podrán orientar a empresas e instituciones en la difícil y ambiciosa tarea de alcanzar el desarrollo sostenible. ■

DE LA NEUROCIENCIA A LA NEUROGERENCIA

Guillermo S. Edelberg

PROFESOR EMÉRITO DEL INCAE

WWW.GUILLERMOEDELBERG.COM.AR

El interés por el estudio del sistema nervioso no es nuevo. Creció en los últimos años con la organización de grupos multidisciplinarios que incluyen, por ejemplo, especialistas en neurociencia, economía y psicología, cuyo propósito es desentrañar los secretos del sistema nervioso. Ya es habitual escuchar o leer acerca de distintas disciplinas que usan (o tal vez abusan de) el prefijo «neuro» en su nombre, tales como neurolingüística, neuroeconomía, neurogerencia, neuromercado, neurofinanzas, neuroética y hasta neurocontabilidad y neuroliderazgo. El presidente Obama contribuyó a este interés cuando anunció, en abril de 2013, la Iniciativa Brain con el fin de profundizar en el estudio de las distintas actividades del cerebro humano.

El empleo de técnicas de neurociencia puede mejorar nuestro conocimiento acerca del impacto de decisiones y políticas de las organizaciones en el comportamiento de las personas, así como predecir el impacto en su subconsciente.

Las técnicas incluyen el electroencefalograma, que puede medir la actividad bioeléctrica en el lóbulo frontal, relacionado con el nivel de atención y las emociones, y la resonancia magnética funcional que permite observar la actividad cerebral en tiempo real (D. Naranjo-Gil y otros, «Neuroscience and management: challenges for behavioral research in organizations». *Journal of Positive Management*, 2011).

Un artículo del profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, Jim Heskett («Are you ready to manage in an irrational world?», HBS Working Knowledge, 6 de julio de 2009), señaló tres posibilidades inquietantes: 1) el comportamiento humano es más irracional

Ya es habitual escuchar o leer acerca de distintas disciplinas que usan (o tal vez abusan de) el prefijo «neuro» en su nombre, tales como neurolingüística, neuroeconomía, neurogerencia, neuromercadeo, neurofinanzas, neuroética y hasta neurocontabilidad y neuroliderazgo

de lo que se suponía, 2) gran parte de la enseñanza convencional en economía y gerencia se vuelve obsoleta, y 3) mucho de lo que hacen los gerentes se torna sospechoso. El artículo formulaba estos interrogantes: «¿Están realmente amenazados los conocimientos de áreas tales como economía y gerencia? ¿Deberían incorporarse los descubrimientos de los especialistas en economía conductual a los programas de estudio de las escuelas de administración?».

En un artículo más reciente («Are we entering an era of neuromanagement?», HBS Working Knowledge, 5 de noviembre de 2014) Heskett planteó: «Surgen preguntas interesantes acerca del futuro si se supone que: a) habrá más esfuerzos de investigación que combinen resultados de un escaneo del cerebro con ejercicios de comportamiento y b) los resultados de las investigaciones demuestren tener más validez que los derivados de la frenología». El Diccionario en línea de la Real Academia Española define así la frenología: «Doctrina psicológica según la cual las facultades psíquicas están localizadas en zonas precisas del cerebro y en correspondencia con relieves del cráneo. El examen de estos permitiría reconocer el carácter y aptitudes de la persona».

¿Requerirán las organizaciones que reclutan y contratan a personas talentosas un escaneo del cerebro, así como otras exigen pruebas psicológicas? ¿Cuán diferente es contratar con base en la estructura del cerebro de, por ejemplo, contratar sobre la base de la altura u otra característica requerida para el desempeño en determinados puestos de trabajo? ¿Surgen cuestiones éticas en cuanto a quién será el dueño de los datos, cómo se usarán y cómo se aplicarán?

Un especialista en neurociencia se refirió a las cuestiones éticas durante una entrevista:

Soy un defensor de que las neurociencias no pueden explicar todo, porque si no se va a desprestigiar un área que nos costó mucho es-

fuerzo desarrollar en la Argentina, y no por nosotros sino por otros que utilizan el prestigio de las neurociencias para sus intereses personales. Hay gente que aprovecha el prestigio de las neurociencias para hacer *marketing*. Se trata de empresas que le dicen a otras si su marca activa más o menos cosas en el cerebro. ¿Pero eso qué significa? ¿Qué implica que se active?»

El entrevistador agregó que «su lucha es contra los economistas, publicistas y toda esa gran moda que tiene como protagonista el cerebro. Gente que, de una manera u otra, viene aprovechando el *boom* de la materia gris y la arrastra a sus disciplinas» (M. Jali, «Facundo Manes, el cartógrafo cerebral», *Revista Brando*, Buenos Aires).

Un artículo publicado en *The New York Times* (D. Brooks, «Beyond the brain», 17 de junio de 2013) comparte esta opinión. En su párrafo final se lee: «Una tarea importante de estos días consiste en cosechar los interesantes descubrimientos aportados por la ciencia y los datos, y simultáneamente comprender los límites de ambos. Sea un poco escéptico la próxima vez que alguien le explique lo que dice el escaneo de un cerebro. El cerebro no es la mente».

Lo expresado en estas opiniones tal vez ocupe parte del tiempo de los cursos sobre estos temas que están empezando a ofrecer distintas escuelas de administración. Debo reconocer que al escribir estas líneas me sentí como en los versos de Martín Fierro: «Y aunque yo por mi inorancia / con gran trabajo me esplico, / cuando llego a abrir el pico / téngalo por cosa cierta: / sale un verso y en la puerta / ya asoma el otro el hocico». ■

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES: ¿SERVE PARA ALGO SU DEFINICIÓN?

Raúl Maestres
COACH ONTOLÓGICO

En una reunión de empresarios y ejecutivos de diferentes negocios se trataban temas relacionados con la cultura organizacional y se presentó un intercambio de ideas muy interesante. Alguien dijo que en un proceso de planificación estratégica ante todo viene el objetivo de ganar dinero, maximizar el retorno de los accionistas, y que, entendido esto, los conceptos posteriores son aproximaciones edulcoradas para transmitir este propósito a los trabajadores de manera aceptable y menos cruda. Como era de esperarse, el planteamiento produjo una polémica de cierta intensidad. Sin embargo, después de un rato de conversación, no se estaba abordando la esencia del tema. Si su objetivo era maximizar el retorno financiero de su inversión, quien hizo tal afirmación no estaba en la actividad correcta, pues la ganancia reportada por su actividad estaba muy lejos de la que podría obtener, por ejemplo, con la venta (lícita) de armas, el comercio *spot* de petróleo, la especulación financiera en los grandes centros internacionales o el negocio de comprar ropa a granel en China o India para venderla luego al detal. En otras palabras, para maximizar el retorno del patrimonio eran innecesarios sus plantas manufactureras, las centenas de trabajadores para operarlas o incluso un departamento de venta bien remunerado. Tampoco era menester asumir el costo de los inventarios ni mucho menos exponerse a los inmensos riesgos y sinsabores resultantes de ejercer la noble labor de empresario en la Venezuela del siglo XXI.

La conversación dio un giro de 180 grados y entonces comenzó a crearse un consenso (o llamada aceptación) alrededor de la idea de que los mandatos