

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

¿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-

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».

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». **R**

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES: ¿SIRVE 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 callada aceptación) alrededor de la idea de que los mandatos

misionarios, éticos y valorativos de la gestión empresarial deben preceder a la designación de objetivos, estrategias y metas operativas. Una aproximación a las declaraciones fundamentales de una organización da paso a la formulación de la estrategia y es previa a la definición de objetivos.

- Misión: es el propósito, razón de ser y fin de una organización, define lo que pretende cumplir en un entorno específico. Es lo que la empresa hace en el presente y la manera como atiende a diferentes grupos de interés, tales como accionistas, colaboradores, consumidores, comunidad y gobierno, entre otros. El enunciado de la misión se convierte en el marco de referencia para orientar las decisiones de uso y aplicación de los recursos disponibles y actúa como amalgama para que la organización pueda funcionar en forma coherente.
- Visión: es el camino al cual se dirige la empresa a mediano plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento, diversificación y competitividad, y

Los mandatos misionarios, éticos y valorativos de la gestión empresarial deben preceder a la designación de objetivos, estrategias y metas operativas

atender a los diferentes grupos de interés que gravitan alrededor de la organización. La visión es cualitativa, invita a la transformación, es exigente pues constituye una fuerza vital y poderosa para el cambio, suele ser atemporal porque no define una fecha específica para el cambio (podría también establecer una época proyectada en el tiempo), pero su consecución implica una proyección dinámica en el horizonte y guía el camino para que la misión trascienda hacia el futuro.

- Valores: son las creencias y conceptos básicos de una organización, forman la médula de su cultura. Son las concepciones compartidas de lo que es importante y por lo tanto deseable, que al ser aceptadas por los miembros de una organización influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones. Un sistema de valores es un conjunto de elementos que sirven de guía y criterio a los individuos que integran una

organización, para analizar y juzgar comportamientos propios y de los demás miembros, que deben ser sancionados (conductas con valores negativos) o reforzados (conductas con valores positivos).

La implantación de un sistema de valores en una organización pasa por las siguientes etapas:

- Determinación: en esta etapa se establecen los valores necesarios para formar la cultura organizacional y sus contenidos. Deben ser desarrollados por la directiva junto con un grupo representativo de colaboradores que abarquen los diferentes grupos de interés que actúan en la organización.
- Clarificación: para evitar malos entendidos y conflictos originados por la interpretación y la comunicación de los valores se hace necesario un análisis de todas las posibles implicaciones y efectos que tengan tales conceptos, para estar seguros de que expresan lo que realmente se desea.
- Definición: a fin de lograr una mejor comprensión de los valores orga-

nizacionales es necesario precisar el lenguaje y sus significados semánticos para delimitar los contenidos.

- Enunciado: los valores de una organización deben ser enunciados en forma explícita y por escrito, a fin de garantizar que ejerzan una función viva y sirvan realmente para normar la conducta en la organización.
- Divulgación: los valores deben ser expresados en forma clara y sencilla para que sean fácilmente entendidos e interpretados, y logren moldear el comportamiento de todos los miembros de la organización.
- Aplicación conductual: la descripción de los valores en términos de conductas observables y medibles por todos los participantes en el proceso permite hacer tangible la expresión de sus resultados, y facilita la evaluación de su aplicación.

Los enunciados de misión, visión y valores publicados de dos grandes organi-

zaciones industriales —una nacional y otra multinacional— permiten apreciar en la práctica la enorme valía de estas declaraciones de principios para definir el ámbito de un negocio, la responsabilidad organizacional hacia los diferentes grupos de interés, su visión en el tiempo y los valores que enmarcan la gestión gerencial.

Empresas Polar

- Misión: «Satisfacer las necesidades de consumidores, clientes, compañías vendedoras, concesionarios, distribuidores, accionistas, trabajadores y suplidores, a través de nuestros productos y de la gestión de nuestros negocios, garantizando los más altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad, con la mejor relación precio/valor, alta rentabilidad y crecimiento sostenido, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y el desarrollo del país».
- Visión: «Seremos una corporación líder en alimentos y bebidas, tanto en Venezuela como en los mercados de América Latina, donde participaremos mediante adquisiciones y alianzas estratégicas que aseguren la generación de valor para nuestros accionistas. Estaremos orientados al mercado con una presencia predominante en el punto de venta y un completo portafolio de productos y marcas de reconocida calidad. Promoveremos la generación y difusión del conocimiento en las áreas comercial, tecnológica y gerencial. Seleccionaremos y capacitaremos a nuestro personal con el fin de alcanzar los perfiles requeridos, lograremos su pleno compromiso con los valores de Empresas Polar y le ofreceremos las mejores oportunidades de desarrollo».
- Valores: «Orientación al mercado; orientación a resultados y eficiencia, agilidad y flexibilidad; innovación; trabajo en equipo; reconocimiento continuo al logro y la excelencia, oportunidades de empleo sin distinción; integridad y civismo; relaciones de mutuo beneficio con las partes interesadas».

Procter & Gamble

- Misión: «Proveer marcas y productos de superior calidad que generen valor para los consumidores de hoy y de mañana. Como resultado

son ellos quienes nos recompensan con liderazgo en ventas, ganancias y generación de valor, llevando a que nuestra gente, consumidores y comunidades prosperen.

El código de ética y conducta, que es el forjador de la cultura organizacional, surge naturalmente a partir de la visión y los valores definidos

- Visión (para el año 2020): «Mover las plantas con un ciento por ciento de energía renovable, usar un ciento por ciento de materiales renovables o reciclados en todos los productos y envases, enviar cero desperdicios del consumidor y de la fabricación a los vertederos y crear productos que deleiten a los consumidores a la vez que maximicen la conservación de recursos.
- Valores: «Liderazgo, propiedad, integridad, confianza y pasión por ganar».

¿Para qué sirven estas definiciones?


Los grandes beneficios de lograr un consenso alrededor de los enunciados de misión, visión y valores en una organización pueden resumirse en los siguientes puntos:

- La cartera de estrategias, objetivos, metas y planes (pasos subsiguientes) queda acotada por los grandes lineamientos definidos en estos poderosos conceptos.
- Se produce una clara orientación para la planificación estratégica y para saber cuáles áreas excluir, según lo definido en la visión. Cuando Polar habla de alimentos y bebidas se sabe que todos los otros segmentos del mercado quedan fuera de su visión; cuando dice expansión en América Latina se sabe que no es en Europa ni Asia. Cuando P&G menciona que ciento por ciento de sus plantas utilizarán energía y materiales renovables para 2020 se sabe que está absolutamente comprometida con la conservación; por lo tanto, las opciones contaminantes y generadoras de desperdicios no reciclables quedan excluidas de su radar.
- El alineamiento del talento cuenta con una poderosa guía que permite identificar las competencias y valores personales que deben tener los

colaboradores, para cumplir la misión y los valores organizacionales definidos.

- El código de ética y conducta, que es el forjador de la cultura orga-

nizacional, surge naturalmente a partir de la visión y los valores definidos. Al finalizar este paso quedan perfectamente establecidas las conductas esperadas por un buen ciudadano organizacional.

Pareciera que tiene sentido dedicar tiempo a la definición de los lineamientos estratégicos fundamentales antes de hablar de retorno financiero. 

CHILECON VALLEY

Enrique Ogliastri

PROFESOR DEL INCAE

Los países del mundo suspiran por tener más innovadores creadores de empresas como base del desarrollo económico y el empleo, por conseguir un Silicon Valley como el que se asienta en California junto a la Universidad de Stanford y constituido por un núcleo de grandes empresas de tecnología (como Apple, Google y otras). La combinación de universidades tecnológicas, incubadoras de empresas, inversionistas («ángeles»), expertos en gerencia y, por supuesto, innovadores con una idea de un producto nuevo dispuestos a crear su empresa, ha resultado en el ejemplo del desarrollo económico cuantitativa y cualitativamente más importante en este siglo. Aunque en América Latina Brasil y México han avanzado en organizar núcleos de desarrollo tecnológico y empresarial, un país pequeño como Chile se acercó al objetivo de tenerlo bien organizado en relativamente corto tiempo.

Todo empezó con el programa Start up Chile, que ofrece a jóvenes talentos con una idea innovadora 40.000 dólares, visa, oficina y tiempo para desarrollar un negocio con gran potencial de crecimiento e internacionalización. Se exige al innovador residir en el país y conectarse y propagar en los medios chilenos sus ideas y experiencias. El

proyecto empezó en 2010, cuando recibió cien propuestas y aprobó 22; después pasó rápidamente a aprobar un seis por ciento de los proyectos que recibe (1.577 propuestas en 2013), con solo veinte por ciento para chilenos. Su objetivo es desarrollar una economía basada en la innovación, más dinámica y progresista que la minería, la agricultura o la eficiencia industrial de gran volumen. Ya han llegado tres grandes fondos de inversión extranjeros, que amplían las oportunidades ofrecidas por los locales.

La Unión Europea también apostó por la innovación como motor de desarrollo y crecimiento, quizá para compensar los años (perdidos) de enfrascarse en recortes que contrajeron más la economía. En 2013 inició un plan de 22.000 millones de euros (cincuenta por ciento de fondos públicos) concentrado en cinco sectores: medicamentos, energía, reducción de emisiones aéreas, productos ecológicos y componentes electrónicos. El propósito es agrupar a los inversionistas grandes y pequeños con universidades y grupos de investigación de los que surjan proyectos innovadores. Este plan forma parte de Horizonte 2020, un programa de investigación e innovación que invertirá 80.000 millones de euros durante siete años.

«¿Podrá Silicon Valley salvar el mundo?», preguntan con humor Kenny & Sandefur (<http://www.foreignpolicy.com>). ¿Bastará con dar un computador a cada niño y que todos tengan acceso a internet para conseguir el desarrollo? No todas las innovaciones son prácticas y más de la mitad suelen fracasar comercialmente. Por ello se necesita diseñar una cartera amplia de proyectos. Para el éxito es indispensable tener una idea innovadora, hacer un buen plan de negocio y contar con facilidades para superar muchas limitaciones del entorno. Por ejemplo, mientras que en América Latina tarda 65 días empezar legalmente un negocio, 47 en España y 38 en China, en Francia y en Estados Unidos hacen falta solo 7 y 6 días, respectivamente. Son condiciones necesarias pero no suficientes tener apoyo de sistemas y políticas públicas, acceso a fondos dispuestos a arriesgar, saber gestionar una empresa y, lo que no se menciona tanto, mucho sentido común. A escala tanto personal como nacional, solo el trabajo mancomunado de esta diversidad de elementos y participantes coordinados permite lograr el éxito. 