SMN-692
Enero de 2015

El aprendizaje espontáneo en la empresa

Valor, responsabilidad social corporativa y ética en la profesión de dirigir[1]

«Crear (o destruir) sólo valor económico es imposible, y no tenerlo en cuenta es irresponsable».

Las empresas crean o destruyen mucho más que valor económico…

Hablamos del valor que crea o destruye una empresa, de su capitalización bursátil, etc., y lo medimos automáticamente en términos económicos, como si no hubiera otra manera de contrastar la bondad de su actuación. Sin embargo, las empresas, quieran o no, crean y destruyen, espontáneamente, mucho más que valor económico. Esto ocurre, sencillamente, porque su funcionamiento requiere que las personas interactúen (tanto en el seno de la empresa como con clientes, con otras empresas o con la sociedad en general).

… a través de los aprendizajes de las personas que participan en sus actividades

Cualquiera de esas interacciones, como por ejemplo, entre un vendedor y un cliente, entre un director financiero y un banquero, entre quien compra y los proveedores, entre un directivo y su equipo, etc., produce mucho más que el margen de una venta, una póliza de crédito, un compromiso de compra o un plan económico-financiero: quienes participan, aun sin proponérselo, aprenden siempre algo que «se llevan puesto», por lo que sus interacciones futuras no serán iguales.

[1] Nota basada en el libro de Rafael Andreu (2014), *Huellas. Construyendo valor desde la empresa*, Barcelona, Editorial DAU.

Nota técnica preparada por el profesor Rafael Andreu. Enero de 2015.

Copyright © 2015 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing a través de www.iesep.com, escriba a iesep@iesep.com, envíe un fax al +34 932 534 343 o llame al +34 932 536 558.
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 3/9/15

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

Por ejemplo, uno irá de compras con más o menos confianza en aquel vendedor que ya conoce, etc. Así, estos aprendizajes, que llamamos «huellas», condicionan los resultados futuros a través de otras interacciones que, a su vez, producirán nuevas huellas en esas u otras personas, y así sucesivamente.

Para muestra, un botón: desde su despacho, el director de compras de una empresa automovilística, vio aparecer en el aparcamiento un coche de gama muy alta del que se apeó una persona. Reconociéndole, reaccionó impulsivamente: «Es un proveedor... ¡menudo coche trae! Habrá que apretarle más en la próxima negociación...». Lo dijo medio en broma, pero lo dijo, dejando así una huella que acababa de notar sin siquiera interaccionar y que, probablemente, medio en broma, medio en serio, iba a mencionar en su siguiente encuentro. Las huellas pueden ser así de superficiales o mucho más profundas (si no, preguntemos, por ejemplo, a quienes compraron preferentes de determinadas entidades, a quienes se las vendieron o a quienes diseñaron tal «oferta»).

Esas huellas, permanente y espontáneamente puestas al día, juegan el papel de un activo más que la empresa utiliza en su funcionamiento futuro

Las huellas, positivas o negativas, se acumulan en las personas y en las organizaciones, que afrontan el futuro «con ellas puestas», quieran o no. Visto así, la empresa crea valor económico y además, inevitablemente y de forma espontánea, deja huellas en varias personas. Parece lógico, pues, tenerlas en cuenta como una «parte del resultado del ejercicio» que va a influir en el resultado de los siguientes. ¿Las consideramos como tales? Quizá, pero seguramente de forma marginal y prestándoles una menor atención de la que merecen.

Pensar en términos de la huella que se deja o se provoca ayuda a dirigir desde una perspectiva más amplia y realista. ¿Qué huellas producirá (y en quiénes) la puesta en escena de la misión de una empresa? ¿Y su plan de negocio? ¿Y las decisiones y acciones de sus directivos? Y, sobre todo, dado que estas huellas se producirán con total seguridad, ¿cómo encauzarlas en positivo, de manera que su influencia mejore los resultados futuros (tanto los económicos como los que aparecerán en forma de nuevas huellas)? Para plantearse este reto con rigor, es preciso percatarse de algunas de las características básicas de toda huella.

Las huellas...

Entendidas como acabamos de sugerir, este tipo de huellas, fruto del aprendizaje espontáneo de las personas cuando interaccionan en el contexto del funcionamiento de una empresa, tienen una serie de características. En concreto, las huellas son:

- *Inevitables,* porque las personas aprenden en las interacciones, quieran o no.
- *Ubicuas,* porque aparecen en la empresa y fuera de ella a través de interacciones con sus partícipes o *stakeholders* (clientes, proveedores, empleados, etc.).
- *Se propagan con facilidad* a través de interacciones no necesariamente en la empresa, sino también en la sociedad en general, de la que las personas forman parte.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

- *Aparecen en todos quienes participan en una interacción,* es decir, tanto en quien la inicia como en quien(es) la siguen; en concreto, tanto en el jefe que «manda» como en quien «cumple con el mandato».
- *Personales e intransferibles*, porque son el resultado del proceso de aprendizaje de cada uno.
- *Difíciles de borrar,* porque hacerlo exige desaprender, y eso nunca es fácil.
- *Su «calado» depende de dónde, cuándo y cómo se producen, y también de en quién*: no es lo mismo un anciano engañado con la colocación de una preferente (¡una perpetuidad!) que un transeúnte timado en una timba callejera.

En particular, es conveniente subrayar que, a menudo, las huellas *están ligadas de manera natural a las emociones de la persona que las experimenta* en mayor o menor grado, ya que el proceso de aprenderlas implica, con frecuencia, una vivencia personal relevante.

Pueden también *ser provocadas intencionadamente por alguien,* con buena o mala intención (por ejemplo, para reforzar un proceso de formación o para engañar, respectivamente). En tales casos, pierden la condición de espontaneidad que subrayamos en esta nota y, por ello, no las tomaremos en consideración de forma explícita.

... resultan positivas o negativas para quien las experimenta

Intuitivamente, convendremos en que las dos huellas presentadas en el ejemplo del apartado anterior son negativas. El anciano y el transeúnte están cada uno «peor» con su huella que sin ella, como lo están con las suyas quienes las han provocado. Afortunadamente, existen también huellas positivas. Por ejemplo, uno se siente satisfecho tras una buena experiencia de compra, y un buen vendedor se enorgullece de un proceso de venta si cree que, genuinamente, ha solucionado un problema al cliente; en este sentido, después de la interacción, ambos están «mejor» con estas huellas que sin ellas.

¿Podemos distinguir entre huellas positivas y negativas sin tener que basarnos sólo en la intuición, es decir, utilizando un criterio claro? Una posibilidad consiste en considerar si una huella deja a quien la experimenta mejor o peor preparado para afrontar sus futuras interacciones con otras personas en términos 1) de lo que se pretende obtener de ellas y 2) del nivel de respeto hacia la dignidad de las personas que se desea preservar «a toda costa»[2]. La segunda dimensión es relevante porque el factor determinante de una huella negativa es que aparece como consecuencia de degradar a quien la experimenta en el sentido de tratarle como un ser inferior, conculcando alguna de las cualidades propias y específicas de la persona humana; por ejemplo, cuando se le engaña, se le priva de su libertad o de su desarrollo personal o profesional; se le defrauda, o se le niega su capacidad de evaluar y

[2] Nótese que eso impone una restricción de mínimos en la segunda dimensión, es decir, se tratará de asegurar el nivel mínimo de respeto hacia la dignidad de las personas que se quiera exigir (que, en cada caso, habría que fijar explícitamente) y, sin violarlo, procurar que las huellas contribuyan el máximo posible al objetivo de la interacción. Por ejemplo, contribuir el máximo posible a un resultado económico determinado respetando a toda costa los derechos humanos establecidos en la Declaración Universal correspondiente (www.un.org/en/documents/udhr/).

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post