

Objetivos y restricciones



—por CLAUDIO PIZARRO—

A fines de la década de los 80, casi coincidiendo con la caída del muro de Berlín, Fukuyama publicó un ensayo que no pasó inadvertido: “¿El fin de la historia?”. En el libro sostiene que el liberalismo ha triunfado, afirmando que Occidente se impone tras casi medio siglo de Guerra Fría.

La historia, sin embargo, comienza antes -a principios de los 80- cuando dos de las principales democracias y economías del planeta adoptan modelos marcadamente liberales: el Reino Unido y Estados Unidos. Esta perspectiva se consolida durante la década de los 90, dando lugar a marcos normativos que, más de 20 años después, se traducen en un aumento de la brecha entre los más acomodados y los más vulnerables. En el mismo período también surgen empresas de base tecnológica que vigilan lo que hacemos (Zuboff, 2018), las que incluso son más grandes y poderosas que muchos Estados.

En el siglo XXI, transcurridos casi 25 años, las fisuras y promesas no cumplidas de la democracia liberal han propiciado el surgimiento de autócratas que acceden al poder a través de elecciones democráticas, muchas veces manipuladas. Ellos generan alianzas de apoyo mutuo que trascienden continentes, incluida América Latina (Applebaum, 2024). Representan una amenaza para la convivencia global, afectando no solo a sus ciudadanos. Acceden al poder mediante un discurso populista que se hace fuerte a partir del descontento de millones de personas en sus países, quienes han perdido la confianza en los políticos tradicionales.

En este contexto, las empresas tienen un rol central, uno que debe cultivar las virtudes, sin descuidar los resultados. El punto de partida es fijar el objetivo de una empresa, lo que hoy se expresa en su propósito y en una estrategia con mirada de impacto y largo plazo que fija la manera de lograr el objetivo. Luego se explicitan las restricciones que debemos considerar, entre las que se considera en

forma relevante el resultado económico. De lo contrario, se compromete su existencia. La mirada es muy distinta, ya que se trata de cumplir una tarea o misión que inspire a todos los que son parte de la empresa, resolviendo problemas de la humanidad (Mayer, 2023). Se trata de hacerlo muy bien, de manera virtuosa, aunque sujeto a la restricción de generar resultados económicos -utilidades-. De no ser así, la misma compañía desaparece o cambia de dueño.

Desde las más pequeñas a las más grandes, el foco debe estar en objetivos vinculados a virtudes, con restricciones explícitas en el uso de los recursos. Cuando se invierte la mirada, los errores son graves, los que se expresan en: (i) deterioro del medio ambiente; (ii) abandono de comunidades; (iii) maltrato de trabajadores, y (iv) accidentes fatales, entre otros. Lo anterior no significa que no haya muchas y muy buenas empresas, pero el enfoque de objetivos y restricciones nos ayuda a mejorar nuestro desempeño en un ambiente de cambio acelerado y disruptivo. A esto se suman las crecientes exigencias de las personas, sean clientes, trabajadores, proveedores o ciudadanos. Cada vez más las empresas y los ejecutivos están sujetos a mayor escrutinio público por las decisiones e impactos que producen.

En un mundo conectado digitalmente, el sentido de comunidad es más difuso, pero también más necesario que nunca. Perseguir las utilidades sin sentido de propósito de largo plazo no produce mejor comunidad, comprometiendo el futuro de las empresas.

Pongamos primero los objetivos y luego las restricciones, cultivando virtudes y reduciendo errores. La rendición de cuentas de la empresa es una obligación ya.

Profesor adjunto de Ingeniería Industrial en la Universidad de Chile y managing partner en CIS Consultores.