



ESC© Balance de Tensiones

Quando se trata de la dirección de empresas, así como divisiones y áreas de las mismas, muchos Manager aún confían solo en los “factores duros”, a pesar de que para el bienestar y los dolores de una empresa son principalmente responsables los factores inmateriales. Las causas de ciertos acontecimientos financieros y materiales, deberán buscarse en los niveles de tensión inmateriales.



¿Qué son Tensiones?

Siempre son signos de falta de armonía, como por ejemplo discrepancias entre las necesidades de un grupo objetivo y la oferta de una empresa, imagen y credibilidad deteriorada de las jefaturas y management, falta de orientación clara al “cliente interno”, ausencia de “coaching gerencial”, etc. El punto de mayor tensión es a su vez el cuello de botella de un proceso de desarrollo, pero el punto cibernéticamente más eficaz para realizar las acciones.

Una de las principales tareas de una empresa, una división u área, así como de cualquier emprendimiento, es satisfacer de manera cada vez más eficazmente las necesidades de un grupo objetivo, tanto externo como interno: para ello, debe existir armonía entre oferta y demanda. La manera que se cumple esta tarea, no puede reconocerse solamente en el desarrollo del capital, sino en estas así llamadas tensiones.

Las tensiones se expresan en expectativas, intereses, obligaciones, necesidades, envidia, irritación, estrés y en términos generales en anhelos o ansias por el desarrollo personal y autonomía. Estas tensiones son de naturaleza inmaterial. Tarde o temprano se reflejan en resultados visibles y mensurables.

La meta debe ser tomar mayor y mejor conciencia de estas tensiones, para poder intervenir tempranamente en el proceso de maduración de algún proceso, sea externo o interno a la empresa.

¿Por qué se requiere un sistema de reconocimiento temprano?

La importancia de tener a la mano las informaciones correctas sobre mercado, clientes y la empresa, es bien conocida por la propia práctica de management. Tanto mejor sea el sistema de reconocimiento temprano y de información, tanto mejores serán las decisiones de carácter estratégico:

- Ⓢ Reacción rápida frente a cambios y tendencias.
- Ⓢ Medición rápida de éxito o fracaso de la estrategia y logros de aprendizaje.
- Ⓢ Mejor identificación de del “factor mínimo” (es el factor que impide satisfacer más fuertemente los deseos y necesidades del grupo objetivo; es cambiante.) de grupos objetivo externos como clientes, así como internos como sindicatos, grupos de trabajo, divisiones y áreas de la propia empresa.
- Ⓢ Reconocimiento temprano de amenazas y detectar y aprovechar oportunidades.

ESC© Balance de Tensiones es un instrumento para la medición de tensiones. Al mismo tiempo es un sistema de información y dirección. A pesar del nombre “balance”, nada tiene que ver con contabilidad. El balance de tensiones es un sistema de indexación, con cuya ayuda se pueden registrar, cuantificar y observar factores inmateriales como p.ej. lealtad de clientes y empleados, factores motivacionales y cuellos de botella, pero también factores materiales y financieros como máquinas, equipos, cuentas por cobrar y pagar, etc.



Las tareas de ESC© Balance de Tensiones

- © **Registra el patrimonio inmaterial y sus cambios.** Un balance contable y financiero registra solo el patrimonio material y financiero. Sin embargo, el valor total de una empresa se compone de tres tipos de patrimonio:
 - **el material** (máquinas, propiedades, existencias, etc....)
 - **el financiero** (cuentas por cobrar, depósitos bancarios, acciones, etc....)
 - **el inmaterial** (estrategia, know-how, derechos de invención, patentes, conceptos de solución a problemas, bases de datos, pero también la disposición psíquica y motivación del management, colaboradores, clientes, bancos e inversionistas y de todo su entorno. A efecto de cálculo, el patrimonio inmaterial corresponde a la diferencia entre el patrimonio contable y el valor real total de una empresa.

- © **Registra procedimientos en los planos de la motivación, información, emoción, psique y estrategia.** Contabilidad y balance registran solamente una parte de los efectos de corto plazo, pero los efectos de largo plazo muchas veces son justamente contrarios a lo esperado. Un breve ejemplo es una medida de ahorro, que posee un efecto inicial positivo en la productividad, costo y ganancia, pero podría tener un efecto negativo en la motivación de colaboradores, su identificación con la empresa y la satisfacción de clientes, lo cual podría ocasionar un efecto contraproducente en las ganancias al mediano y largo plazo. En el corto plazo, la administración refleja un mejoramiento del resultado, pero conduce con ello en una dirección equivocada.

- © **Es un indicador confiable.** Los balances y la ganancia reflejada poseen un “efecto de compás” equivocado. Debieran mostrar si un año fue bueno, regular o malo, si se debe seguir el mismo camino o si es necesario cambiar la estrategia. También muestran, cuales Manager fueron exitosos y deben ser promovidos y cuales fracasaron y deben irse al “cementerio de elefantes”. Esto suena muy bien, sin embargo posee un gran “pero”: el compás se equivoca. Puede reflejar un comportamiento correcto como errado y viceversa, simplemente porque no registra ningún cambio inmaterial.

Un compás que muestra en una dirección equivocada, dirige a la empresa en una dirección errada. Esto es fatal debido a los rápidos cambios en el entorno económico y social. Es frecuente, que las pérdidas de una empresa son explicadas por el Management con un supuesto “empeoramiento de la situación económica, social y política”. Sin embargo, es aún más frecuente que el Management no haya sabido registrar a tiempo tales cambios, los cuales son posibles de detectar de manera temprana y utilizada como ventaja competitiva. Quienes reconozcan a tiempo los desarrollos inmateriales y tensiones, podrán transformar desventajas en ventajas. Con la ayuda del Balance de Tensiones, es posible palpar y medir estas fuerzas.



Ⓢ **Es el complemento ideal a la contabilidad gerencial y financiera.** Las circunstancias materiales y financieras son el resultado de las circunstancias inmateriales (ver punto anterior). Esto es válido en las decisiones de compra de clientes, el clima laboral, la conciencia de prevención de riesgos de los trabajadores, la reducción de costos de mantenimiento, la repercusión en la opinión pública, la calidad de gestión, etc. Decisiones económicas maduran de manera invisible en los planos espirituales y emocionales, a veces durante años. Los cambios en estos planos deben reconocerse en clientes, colaboradores, medios, opinión pública, etc., para que sea posible influenciarlos en el momento preciso. La contabilidad gerencial y financiera no lo hacen posible por si solas.

La estructura básica del “sistema de navegación contable” tiene 500 años de edad. Pero muchas cosas han cambiado, especialmente la dinámica del desarrollo económico y social. Pero a pesar de la microelectrónica, la contabilidad es “prensada en el corsé” de un esquema que posee 500 años, solo más rápido y preciso, pero sin contemplar el patrimonio inmaterial de una organización. Desgraciadamente, los “cementeros de números” son cada vez más grandes y no reflejan toda la realidad necesaria para una correcta toma de decisiones. El Balance de Tensiones, como complemento de la contabilidad gerencial y financiera, puede desactivar esta debilidad histórica. Se concentra en pocos factores, pero determinantes. Es fácil de implementar y aplicar y todo colaborador puede participar, ya sea como política empresarial global o solo en algunas áreas de ésta.

Ⓢ **Es de gran ayuda en negociaciones con bancos e inversionistas.** Es bien sabido que para bancos e inversionistas, el balance y estado de resultados no son por si solos criterios confiables. Los éxitos del pasado no necesariamente son una garantía para el futuro. Con el Balance de Tensiones, la empresa puede entregar a instituciones de crédito e inversionistas un sistema de información mucho más representativo.

El pensamiento contable meramente material posee las siguientes consecuencias:

- ✓ **Un cuadro equivocado de la realidad.**
- ✓ **Acorta la visión.**
- ✓ **Una fijación cada vez más acentuada en capital y ganancia.**
- ✓ **La empresa no se conduce en la brecha de éxito en la cual podría estar.**

¿Es suficiente con estimaciones?

El Balance de Tensiones en gran parte se basa en estimaciones: las propias, de los colaboradores, de los grupos objetivo. ¿Cuánto se puede confiar en tales estimaciones? Estimaciones son expresiones de presentimientos. El Premio Nobel Roger Sperry, demostró la localización de varias funciones en los respectivos hemisferios cerebrales, sobre todo diversas capacidades cognitivas ubicadas en la mitad cerebral derecha, al contrario de la idea extendida de que la dominante era la mitad izquierda. El izquierdo es racional, lógico y objetivo, el derecho es emocional, intuitivo y subjetivo. El izquierdo es analítico proposicional y lineal mientras el derecho es sintético, imaginativo y simultáneo.



El izquierdo es digital, convergente y simbólico el derecho, analógico, divergente y concreto. Si queremos simplificar esta larga lista, podríamos resumir diciendo que el izquierdo razona y el derecho motiva; el izquierdo analiza y el derecho impulsa; el izquierdo medita y el derecho intuye; el izquierdo es un rayo láser concentrándose en un área específica y pierde la visión global que otorga el derecho.

Podemos concluir diciendo, que el hemisferio izquierdo es el dominante en los planos materiales y financieros, mientras el derecho en el plano inmaterial. El punto es que en las empresas se produce una excesiva unilateralidad hacia lo material y financiero, cuya consecuencia es una pérdida natural respecto de lo global.

Para el pensamiento científico tradicional solo es relevante el conocimiento, la comprobación y evaluación. Todo lo demás, como por ejemplo los procesos inmateriales en la ciencia empresarial, son excluidos en gran medida, como si no existieran. Pero sí están ahí. Pero el sentido común nos dice, que es mejor considerarlos con estimaciones que ignorarlos. El Balance de Tensiones permite realizar estas estimaciones de manera metodológica y acorde a la probada metodología estratégica ESC©.

Sistema básico de ESC© Balance de Tensiones

- Ⓢ La determinación de indicadores se realiza acorde a los principios contables:
 - deben ser verdaderos
 - deben ser idénticos con años anteriores y comparables
 - deben determinarse continuamente
 - deben evaluarse con perspectiva gerencial
 - deben constituir una unidad con las demás cifras de balance y estado de resultados
- Ⓢ El Balance de Tensiones se construye en tres pasos:
 - 1° paso: punto de partida es el balance y estado de resultados anual
 - 2° paso: las cifras absolutas del cierre anual se transforman en indicadores de acuerdo a esquema ESC©. Evitar entrar en demasiados detalles, concentrarse en indicadores generales para no perder visión global. La determinación de cambios inmateriales es más importante que calcular un 2°, 3^{er} o 4° grado de liquidez.
 - 3° paso: en un segundo cuadro de indicadores, se determinan los más importantes cambios en valores inmateriales respecto del período anterior.
- Ⓢ El Balance de Tensiones se compone de 5 partes:
 - el cierre anual tradicional
 - cuadro de indicadores de las circunstancias materiales e inmateriales
 - situación presente y valorización de los factores productivos necesarios
 - análisis del factor mínimo externo según ESC©
 - análisis del factor mínimo interno según ESC©

Finalmente se realiza un análisis de correlación entre los factores mínimos y los indicadores del cierre anual (también se puede realizar en períodos de análisis más cortos).