

## Destrezas

Hernando Bermúdez Gómez

En *Management Accounting Research* 65 (2024) 100891, aparece el artículo *Fostering ambidexterity among R&D employees: The dilemma of performance measures and how to overcome it*, escrito por Markus Wabnegg, se lee: “Partiendo de la literatura sobre contabilidad de gestión en el contexto de la innovación y, más específicamente, dando seguimiento a los llamados a comprender mejor el papel de las medidas de desempeño en el proceso de innovación (por ejemplo, Davila et al., 2009: 297), este artículo investiga cómo la evaluación del desempeño de los empleados de I+D puede fomentar un comportamiento ambidiestro. A partir de la literatura sobre el problema de las múltiples tareas y la ambidestreza, sostengo y proporciono evidencia de que las medidas basadas en patentes y las medidas basadas en el cliente fomentan la exploración o la explotación al tiempo que obstruyen el otro comportamiento respectivo. En lugar de simplemente combinar estas medidas en la búsqueda de la ambidestreza, mis hallazgos sugieren que las organizaciones pueden promover la ambidestreza complementando su uso con controles orgánicos, ya que ayudan a los empleados de I+D a reconocer la necesidad de ambos comportamientos y, lo que es más importante, a desarrollar habilidades para integrarlos en su trabajo.” ¿Cómo lograr que los funcionarios desarrollen destrezas tanto en materia de investigación como de desarrollo? Parece que los que son hábiles en una cosa no lo son en lo otro. El autor plantea que pueden introducirse controles orgánicos. Los controles crean culturas. El cumplimiento de ellos también. Si sus objetivos son adecuados, el resultado lo será igualmente. A veces olvidamos que el control es parte de la administración. No es algo adicional, externo, añadido, que se realiza para asegurar la administración, sino que forma parte de ésta. ¿Se entiende? El activo principal de una organización son las personas. Ellas aprenden comportamientos, los realizan, los defienden. Esto es precisamente parte fundamental

de la cultura empresarial. Por otro lado, está establecido que debemos dar ejemplo de las conductas que esperamos que en las organizaciones se observen. Aunque suene raro parte del control es el ejemplo. Cuando en una firma de contadores los miembros no tienen una cultura, porque frecuentemente obran dispersos, desarticulados, individualmente, está fallando el control. Muchas prácticas poco éticas son concebidas o aceptadas por los socios, razón por lo cual los demás funcionarios las imitan.

Bogotá, diciembre 7 de 2024.