

Walter F. Torre

La inteligencia NO es un método II



*La paradoja torpe de convertir la
inteligencia colectiva en estupidez
corporativa.*

La inteligencia no es un método II
La paradoja torpe de convertir la inteligencia colectiva en estupidez corporativa.

**En memoria de Florentín Torre,
mi viejo y amado padre
y su sabia e infinita paciencia para conmigo.**

**En agradecimiento eterno a mi madre,
creyente del Señor, llena de amor.**

**A los dos personas que mas amo en este mundo,
Agostina Belén y Adriana.**

Una de las más bellas cualidades de la verdadera amistad
es entender y ser entendido.

Seneca.

Dedicado a mis amigos,

Sergio A. Gutierrez, Buenos Aires, Argentina

Héctor M. Pereyra, Buenos Aires, Argentina

Daniel Scheinsohn, Buenos Aires, Argentina

Juan Cucchi, Mendoza, Argentina

Oswaldo Serrano, Tucumán, Argentina

Mario Rivas, El Salvador, El Salvador

Dydier Guerrero Rojas, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia

Isidro Franco, Santo Domingo, República Dominicana

Contenido

Carta a un amigo	5
Bienvenida.....	7
¿Describeme un proceso? Le preguntaron a un filósofo	9
¿Entonces...?.....	10
Nos une la arrogancia, nos separa la comodidad	18
¿Qué alimenta el confort entre la primavera y las espigas de Don Pablo?	23
¿Cómo estimula la organización las espigas de Don Pablo?.....	26
Crear la forma en que otros se comporten	29
¿Entre qué sendas caminan los procesos?	31
¿Uds. Me aman? - Preguntó el error a la gente.....	35
Las cinco eres en la mejora de procesos.....	37
¿Dónde encuentro las cinco eres? Le pregunté al filósofo	42
El enemigo, nosotros mismos.....	44
Lo que se considera evidente	50
Criterios y herramientas para desmotivar.....	56
¿Ser feliz? ¿y de qué te servirá eso?	61
El rol del especialista en RRHH	65
¿Tiene significado hablar de socio estratégico en RRHH?	69
“Evagrio el Póntico se me adelantó”	71
Del pensamiento aislado al pensamiento integrado	74
Un ejemplo vigente sobre el pensamiento aislado y complementario	76
¿Por qué cambia la función del área de rrhh?	80
Voluntad y pereza de pensamiento.....	82
La inocencia invade la negociación	85
Diálogos de medianoche	89
Cambios y transformaciones	90
Cambios Dinámicos	95
Insólitas preguntas, insólitas respuestas	100
Acerca de Walter	116

Carta a un amigo

Walter, amigo personal a quien aprecio y admiro mucho, publicó varios libros pero solo dos que anteceden a este, como único autor: *El privilegio de pensar* y *La inteligencia no es un método*. A ambos tuve la oportunidad de leer y de hablar con él para intercambiar ideas. Tantas fueron las ganas que me provocaron seguir leyendo, que le pedí que en su próximo libro me permitiese escribir una carta a un amigo y no un simple prólogo.

Este libro no trata a la gestión empresarial desde una perspectiva clásica, es sobre todo un libro de filosofía empresarial o como le gusta llamar a Walter, filosofía empresarial de lo obvio.

Soy una persona que me formé en el mundo académico y desde allí egresé al mundo comercial empresarial. Los números, la rentabilidad y el crecimiento sostenido y ético, son y han sido para mí el sector de la biblioteca más visitado. En la voluntad constante de construir y en la habilidad de sembrar relaciones, me di cuenta que en esa vertiginosa carrera por desarrollarme profesionalmente, me ha faltado descubrir la filosofía de lo obvio que nos presenta Walter. De alguna manera en mi biblioteca de vida, me faltaron escaleras para encontrar libros que me hagan pensar en lo diferente de lo ostensible.

Lo bueno de **la inteligencia no es un método, segunda parte**, es lo que sus escritos son; al menos polémicos. No es un libro informativo, descriptivo o imperativamente metodológico, es un libro imperfecto como las ideas que nacen por primera vez. Y eso es lo que me atrapa de su literatura, que es el no buscar ideas herméticas y herramientas que ofrezcan respuestas sencillas a problemas complejos, sino por el contrario, comprender la complejidad de las problemáticas para pensar a partir de allí, ideas temporalmente perfectas para abordar complejidades eternas.

Sin lugar a dudas, todos los temas abordados en este libro, son en un inicio contradictorios al pensamiento establecido, y amplios en la redefinición de ciertos conceptos que asumimos correctos y que, ante los hechos planteados, al menos harán dudar de nuestros preconceptos, causando en inicio algún malestar debido a la necesidad de una lectura lenta y pausada. Si, así es, un libro que despierta las ganas de una segunda y por qué no, varias lecturas.

El tema central de este libro es la obviedad. Rescato por ello una frase que explica las razones por las cuales nos acostumbramos a trabajar gestionando *bien lo que sabemos, que hacemos mal* y el peligro que ello encierra.

Estoy seguro que el esfuerzo de Walter, basándose en su amplia experiencia como consultor y académico en más de veinticinco países, visitando empresas de múltiples culturas y campos de acción, le ha dado a él la capacidad modesta de ofrecer golpearse una y otra vez a su frontera de ignorancia, palabras que son más en esta carta, aunque las pedí prestadas.

Quisiera sustituir muchas de las palabras que escribí, para no correr el riesgo de equivocarme en lo que siento significa este libro para mí. Pero si lo hago, no sería auténtico conmigo. Es por ello que creo insoslayable advertir, que en las páginas siguientes encontrarán:

- ✓ Conceptos que creían conocer muy bien, se desmoronarán por su sinsentido.
- ✓ Conceptos que aparecerán, al interpretarlos desde una perspectiva oculta por las metodologías.
- ✓ El énfasis en los criterios y no en las herramientas y metodologías, presentados de una manera singular en la complementación y no en la confrontación.
- ✓ Advertir sobre los límites del saber y el valor de tomar riesgos, no desde las decisiones, sino desde la voluntad.

La inteligencia no es un método II
La paradoja torpe de convertir la inteligencia colectiva en estupidez corporativa.

- ✓ La simpleza de comprender a los métodos, desde un ángulo de abstracción que los vuelve medios y no fines en sí mismos.

Para finalizar me atrevo a decirles que en mucha literatura he encontrado en sus prefacios ideas que solo se han quedado allí. Es por ese peligro, que en esta carta a un amigo, no prefacio, ofrezco ninguna idea para leer. Las encontrarán a partir de aquí.

Roberto Gabriel Colombo
Director BTOB CONOSUR
ADEN International Business School

BIENVENIDA

La obviedad es sin duda un estudio profundo que atestigua la ceguera de aquello que está frente a nuestros ojos para ser percibido. Lo obvio representa a mi juicio, lo más significativo a ser descubierto. Las personas con mayor nivel de creatividad e innovación, siempre han hecho de la obviedad un instrumento para el desarrollo y el avance.

Al leer lo hecho por los grandes pensadores y hacedores, uno admira ante todo su capacidad de poder descubrir obviedades y el innegable valor que ellos tuvieron para presentarlas, que negadas en principio, fueron estudiadas con vehemencia después.

Si he aprendido alguna ley universal en la gestión de empresas, podría resumirla en que todo es diferente de lo ideal. La utopía de la gestión correcta y eficiente se reduce a la imposibilidad de prever las incuantificables variables y también a la imprevisibilidad de la conducta humana. Lo obvio en las organizaciones se presenta de una manera muy extraña, pero que tampoco sorprende demasiado, pues todo saber estipulado y probado se lo considera obvio. ¡Que genial estupidez! Toda lógica establecida es obvia, quitándole de esta manera a la obviedad su carácter de descubrimiento que es su esencia y principio.

Entender la obviedad como aquella maravilla que está allí, a nuestro alcance y que nuestro saber empuja, haciéndonos miopes para no reconocerla, es una forma de entender y permanecer en parte del mundo que ya ha sido descubierto. Todos queremos ser Cristóbal, pero apellidamos Colón... no, gracias.

¿Cuántas obviedades que hoy son parte de nuestro saber hemos aprendido? Podemos mencionar obviedades descubiertas en el mundo empresario desde la mitad del siglo XX: aumentar la calidad reduciendo costos, entender que las restricciones marcan el ritmo de los procesos, qué la toma de decisiones no es racional, que las especializaciones separan, que las franjas etarias no resuelven ni comprenden las diferentes generaciones, que el producto para todos es producto para nadie, que las universidades ofrecen carreras obsoletas en un mercado innovador, que todos hablan de la gestión de personas y pocos creen en ella, solo por mencionar algunas.

En los saberes establecidos no hay lugar para la obviedad, quizás, porque la obviedad es vista como extranjeros que vienen a cumplir su sueño opacando el mío. No los queremos y pensamos que no los necesitamos. Así que cuando la obviedad es observada, hace temblar el ministerio del pasado que rige las reglas del hoy, en un presente dominado y un futuro de contrasentidos deseos de cambios estables. La obviedad no es solo un juego de descubrimiento o de curiosidad, es un juego que raras veces te deja seguir proyectando el pasado, el hoy.

Este libro, junto a *La inteligencia no es un método I*, constará de una serie total de cinco, donde la obviedad es el eje central de ellos. La obviedad me atrae, debido a que tiene cosas en común con la estupidez que me gustaría resaltar. Descubrir las obviedades es la prueba de que estamos en la estupidez.

Veamos que nos enseña este par:

La inteligencia no es un método II
La paradoja torpe de convertir la inteligencia colectiva en estupidez corporativa.

- ✓ Comprender que muchas veces gestionamos bien, lo que hacemos mal.

- ✓ Para evitar sentirnos estúpidos, nos engañamos con el placer de nuestro saber, aunque el hecho de engañarnos conscientemente, nos haga sentir estúpidos frente a la obviedad.

- ✓ Darnos cuenta que el saber puede causar costos y pérdidas de los que no somos conscientes y que la obviedad, descansa en hacernos conscientes de ello.

- ✓ Subestimar la obviedad es potenciar la estupidez. Amar el saber es descalificar el poder de la obviedad, es decir, la curiosidad, la alternativa, la muralla que obstaculiza la visión.

- ✓ La estupidez es muy peligrosa porque despierta la fuerza tremenda de las resistencias que conservan lo conquistado. La obviedad es peligrosa porque comprende las fuerzas tremendas de las resistencias que querrán conservar lo conquistado.

Les deseo que la obviedad nos acompañe, para descubrir momento a momento, la estupidez infinita.
¡Seamos obvios para descubrir nuestra propia estupidez!

Con todo aprecio,

Walter

¿DESCRÍBEME UN PROCESO? LE PREGUNTARON A UN FILÓSOFO

La palabra *proceso* proviene del latín, del vocablo *processus*, de *procedere*, que viene de *pro* (para adelante) y *cere* (caer, caminar). Podemos expresar, que es un avance, marcha, ir hacia adelante, hacia un objetivo determinado. Es así que en general, los procesos están definidos como *la sucesión de actos o acciones realizadas con un cierto orden, que se dirigen a un fin, dentro de un conjunto de fenómenos activos y organizados en el tiempo*. Según el diccionario de la real academia española, proceso, es la acción de ir hacia adelante, al transcurso del tiempo, al conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

La etimología y su definición académica, han influenciado a las organizaciones a enmarcar a los procesos en una mirada herramental y medible, necesaria, incluso inteligente, pero recaída en una perspectiva unilateral cuantitativa. Para mirar los procesos de una manera diferente, tenemos que aprender del cuento real o ficticio que relatan sobre Fidias.

En la historia del más grande escultor de la Grecia antigua, Fidias. Alrededor del 440 a. C. se le encargó que hiciera las estatuas que hasta el día de hoy, 2400 años después, aún se afirman en el techo del Partenón de Atenas. Y hasta el día de hoy se las incluye entre las más grandes esculturas de la tradición occidental. Las estatuas fueron universalmente admiradas, pero cuando Fidias presentó sus facturas, el contador de la ciudad de Atenas se negó a pagarlas. "Estas estatuas – dijo- están en el techo del templo, en la colina más alta de Atenas. Nadie puede ver otra cosa que el frente de ellas. No obstante, pretendes cobrar por haberlas esculpido íntegramente, es decir, por hacer sus traseros, que nadie puede ver."

"Estás equivocado", replicó Fidias. "Los dioses pueden verlos."

Hay pedazos del todo que no podemos ver, ni siquiera con la inteligencia y arrogancia de Sherlock Holmes, quien declara que ver todo, es su desgracia. Ver y definir a los procesos de la manera tradicional, está bien. Creer que es la única manera, nos situaría en la perspectiva del contador de Atenas. Veamos a los procesos desde otra óptica.

¿ENTONCES...?

Los procesos son respuesta

Los procesos se crean para resolver anomalías identificadas. Se estudia la manera de resolver algo negativo que afecte a la productividad e incluso, a potenciar la motivación de las personas que ejecutan esos procesos.

Saber y aplicar la forma de resolver esas anomalías reconocidas, es el resultado de una investigación que se torna un instrumento práctico que elimina, disminuye o controla la causa de desviación, de los errores observados.

Comprender esto es reconocer que ante determinadas situaciones, existe un protocolo probado e institucionalizado que exige ser aplicado, en una senda desprovista de dudas y cuestionamientos. El protocolo se convierte en un saber válido que además de ser evaluado, encierra tres principios para evitar que la certidumbre sucumba: reducir riesgos, parametrizar el comportamiento y restringir actos de inteligencia individual que pongan en duda la inteligencia corporativa.

Bajo esta concepción, los procesos son saberes creados que se constituyen en conductas esperados ante situaciones determinadas. Para cada situación, un comportamiento estipulado. A esa relación situación – comportamiento, lo llamamos respuesta.

Los procesos caducan el conocimiento

Si el saber es una respuesta, entonces, ¿qué es el conocimiento? El conocimiento es pregunta, es búsqueda, es un principio de duda que no se instala en la respuesta, sino que emerge de ella. La respuesta es posesión, ella dice tengo con qué enfrentar o hacer, y con ello, la respuesta representa tranquilidad. La respuesta, se muestra cómo la única válida o lícita elegida. Ante una situación, una acción, un comportamiento, una experiencia, es decir, una respuesta. Una realidad prevista se encuentra con una respuesta prevista.

El conocimiento en cambio, está en la duda, en un en un ciclo interminable de curiosidad y valentía. Refutar ese tener, aún sin logros iniciales relevantes, no significa cuestionar los paradigmas establecidos en un silencio ininterrumpido, eso es lo de menos. Refutar es el grito punzante que penetra en las inmensas zonas de confort y despierta las resistencias creadas por ellas. La refutación sopla por sobre el polvo gris de la rutina que tapa los colores de las ideas.

Examinar los límites de las respuestas, es una forma de probar su vitalidad. Si la respuesta continúa, es que todavía no hemos sido capaces de encontrar una alternativa superadora. Si por el contrario descubrimos que es obsoleta, es por propio peso, un triunfo; pues influyó y es parte, aun descartándola, del nuevo conocimiento adquirido. En ambos casos, nos impulsa a desafiar la homogeneidad reinante y salir de ella. La respuesta en este sentido propone discontinuidad, no calma.

El conocimiento adquirido en la discontinuidad, resuelve anomalías, modifica los procesos y se estabiliza con ellos, de tal manera que ese conocimiento, una vez probado se vuelve herramienta y por lo tanto, respuesta.

Es por ello que irónicamente esa fusión de curiosidad y duda, que puso en jaque las respuestas, finaliza en un protocolo que ofrece y promete ante cada hecho o anomalía reiterada, tomar la opción correcta.

Agregar conceptos diferentes a las respuestas o quizás anularlas con conocimientos diferentes, hasta convertirlos en la respuesta más reciente, ese conocimiento al convertirse en herramienta, ya será obsoleto. Solo podrá resolver lo previsto, nunca lo emergente.

¿Cómo distinguir entonces respuesta del conocimiento? La respuesta está constituida por su capacidad para identificar y resolver lo que pudo hallar. El conocimiento está atento a lo no percibido, a lo que todavía no pudo resolverse. Se posiciona en la duda y en la búsqueda de lo anónimo. Distinguir respuesta de conocimiento, es comprender que *el saber, la respuesta, es un conocimiento encapsulado en un tiempo específico. En cambio, el conocimiento, es el esfuerzo aplicado en el tiempo para reemplazar ese saber.*

La esencia del conocimiento, que es la curiosidad expresada en la pregunta que abre y busca, caduca al convertirse en un proceso.

Los procesos son pensamiento ajeno

Diseñar un proceso lleva tiempo, voluntad, esfuerzo, conocimiento y por qué no, algún que otro dolor. Todos los que hemos hecho procesos lo sabemos. Los diseñamos creyendo que son el camino ideal para alcanzar objetivos, coordinar tareas, coordinar personas y recursos. Hacemos procesos con colaboración y sin ella, con resistencias positivas y negativas, con ideas propias y ajenas, pero los hacemos. Pero la triste realidad que tenemos que enfrentar es que no todas las personas se preocupan o quieren diseñar, desarrollar o simplemente ejecutar procesos.

Es por ello que en no pocos casos, el diseño y la mejora de procesos recaen en pocos, que tienen la inmensa responsabilidad de crearlos o mejorarlos. Su creación recae en el diseño co-creado por aquellos que quieren o pueden participar, frente a otros que esperan pacientes colaborar en su implementación o combatirla, por fas o por nefas.

Comprendemos entonces que el diseño de los procesos recaer en el pensamiento de un grupo que interpreta a priori formas óptimas para operar la transformación de recursos, procurando implementarlas. Es allí donde descubrimos lo obvio: *los procesos son el resultado de pensamientos de terceros, que otros deben aplicar.*

La dualidad imperativa entre el deber hacerlo y la comodidad del esfuerzo de otros, expresa una rivalidad entre los que hicieron y los que esperaron. Rivalidad despojada de la prolijidad y excelencia técnica de los resultados obtenidos, rivalidad que se instala en aumentar las fuerzas que resisten y que desalientan las zonas de confort.

Sería injusto dejar de mencionar también a aquellos que quisieron participar y no pudieron, los apartados y las persona bandera, que se expanden en silencio en la dirección del viento.

En esta rivalidad, justa o injusta e imposible de evitar, la crítica oculta o directa es el mecanismo de coordinación por excelencia. Entre las personas, no hay adhesión más veloz e intolerante que la crítica para generar resistencias.

En estos casos es muy común encontrar resistencias tales como evasión, magnificación y dilación, que expliqué en La inteligencia no es un método, volumen primero.

Los procesos definen la mediocridad

Leyendo la Real Academia Española, define a la mediocridad como algo de poco mérito, tirando a malo. Otros diccionarios afirman que la mediocridad significa poca inteligencia, que no destaca por ninguna cualidad.

Me permitiré resignificar el concepto cuando hablamos de procesos. De ninguna manera, los procesos son mediocres, pues reflejan la inteligencia organizacional. A lo sumo los saberes expresados para coordinar actividades y resolver problemas, los procesos, expresan la calidad del resultado del pensamiento colectivo aplicado, que representa el trazo ininterrumpido de confianza o incredulidad existente entre las personas. Los procesos como tareas interconectadas no pueden ser juzgados. ¿De qué serviría hacerlo? Lo que sí debe ser juzgado son los razonamientos, intereses y relaciones que crearon los procesos.

Los procesos así entendidos, marcan el piso de exigencias requeridas para reducir estupidez, no su techo. La verdad que nos enseñan los procesos es que siempre, aún en contra del preconcepto de inteligencia colectiva puesta en ellos, *es que siendo obsoletos, siendo pensados por terceros, siendo respuesta, afirman que de la manera que trabajamos, siempre es mediocre en relación a las posibilidades que están por descubrirse.*

El estímulo de un proceso es y está en la inspiración que promueve salir de la trampa de mediocridad que él nos encierra. Es elevar nuestro pensamiento hacia vivencias más sublimes, evitando morir envenados por la angustia de la repetición o apuñalados por una realidad que hace sentirnos, incapaces de superar.

Comprender a los procesos de esta manera, nos permite colocarlos en un marco de desarrollo continuo que podríamos definirlo así: *hay una verdad sobre los procesos, nacen obsoletos, viven obsoleciéndose y deben morir para ser superados.*

Los procesos mal concebidos, se vuelven imperativos mal interpretados

El saber representado en una matriz única llamada proceso, es un referente que debe cumplirse y que no debe haber cuestionamiento ni duda sobre ello. Si lo hubiera, cada momento de ejecución, sería un caos. Ningún comportamiento sería predecible, todo quedaría a criterio individual y el aprendizaje corporativo, desaparecería, entre otras cientos de situaciones que ocuparían varios libros explicar.

Además de la visión imperativa que cada uno de nosotros conoce, podemos entender a los procesos como la inteligencia que vincula un orden combinado pero no comprendido, a un orden combinado y comprendido. Si la puesta en escena del resultado de la inteligencia es adecuada, traduciríamos la incompreensión, en una comprensión temporal, finita, que nació para morir.

Si el desafío se encuentra en la integración permanente entre ambas realidades, orden y desorden, el concepto de imperativo debe ser tomado sin excusas en carácter de desafío y superación de "la inteligencia colectiva organizacional".

Los procesos se mal interpretan en su tradicional visión imperativa, e institucionalizan una inhibición peligrosa al domesticar la voluntad, deprimida por una parálisis de discernimiento entre obedecer y pensar.

Hay que evitar, envejecer a las organizaciones con grafitis que defienden verdades sagradas, libres de cuestionamientos, que usurpan la necesidad de una ruptura en la rutina, requerida para despertar y sacudir una homogeneidad colectiva aceptada, convertida en unidad impenetrable y coercitiva.

Lo que enseña el carácter imperativo visto de esta manera, es comprender que *debemos ser desordenados en nuestros pensamientos y ordenados en nuestras acciones.*

Los procesos tediosos, originan distracción

La repetición de tareas de manera continua, acarrea un pensamiento lineal muy aceptado, pero poco real, al entender que disminuye la posibilidad de error. Infinidad de veces hemos escuchado acerca de personas que haciendo tareas similares día tras día, con un margen mínimo o inexistente de modificación, cometen errores. Sentimos que es "estúpido" admitir que una persona entrenada y con experiencia puede ejecutar tareas cometiendo errores. Sin embargo, ocurre.

La tarea repetitiva hasta el hartazgo, en un hecho consumado sin sorpresas, es monotonía. De alguna forma adormece el estímulo de ejercitar el pensamiento, lo convierte en insignificante, correlacionado con una realidad que lo rechaza por ser innecesario. La curiosidad recae en el limbo del desuso, la memoria se circunscribe en un oasis que sacia su sed frente a alguna necesidad específica y los hábitos, aislados en la costumbre, son protagonistas. Un ejemplo simple lo podemos asemejar a quien conduce un vehículo durante varios kilómetros y al llegar, no recuerda los caminos tomados.

Es así que lo que hacemos, se instala en la memoria de trabajo que en la partida de un juego carente de sorpresas y curiosidades, desestima lo distinto, no lo puede ver. El ejercicio de pensamiento se diluye ante una escotilla angustiante que ante nuestros ojos, interpreta siempre idéntico paisaje. Es sentir la angustia de ejercer la profesión de *futurólogo de los acontecimientos monótonos.*

¿Qué une entonces, a la angustia carente de curiosidad y a la memoria acaparadora en un final que se repite? La distracción puede ser una respuesta. La distracción es sin duda un planeta placentero en el universo de la homogeneidad. La repetición sin esfuerzo en un extremo, lo tedioso de la monotonía, en el otro, en el medio, la distracción.

La distracción es el mecanismo de defensa natural que minimiza lo empalagoso del tedio. Separar la concentración sobre la acción poco deseada, es sentir alivio en el ejercicio de esfuerzo tampoco deseado. En la pasión, el esfuerzo es un desafío, en el tedio, el esfuerzo es un ancla pesada. Carentes de pasión, todo esfuerzo se repele.

La repetición de un proceso monótono, es plausible a distracciones y ellas, a descuidos. Las distracciones al igual que la monotonía de los procesos, son recurrentes, están siempre. Las primeras son impuestas y las segundas, aparecen conscientes o inconscientes. Pero una de las diferencias fundamentales en la monotonía, en el tedio del ejercicio recurrente de un proceso, es que el proceso está contenido en un espacio temporal. Tiene inicio, fin y una determinación de olvido hasta su próximo inicio. En la distracción es común perder de vista ese espacio temporal y con ello, perder el control de lo que estamos haciendo.

La distracción es la predisposición natural para negar la homogeneidad, propia de una similitud continua de un paisaje repleto de perspectivas arrinconadas en las mismas respuestas.

Hay dos principios sobre la distracción que no debemos olvidar:

- *La rutina y el pensamiento se separan. La distracción los une.*
- *La distracción es el parapeto de descanso entre la homogeneidad de la tarea y la pereza de pensamiento.*

Los procesos son una solución obsoleta

Los procesos se enfrentan a un dilema temporal y de sentido. Están enmarcados en lo que pueden hacer; son y están para lo que han sido diseñados, y por ello inexorablemente, nacen progerios, prematuramente viejos.

Al ser creados y puestos en funcionamiento, su destreza y fluidez depende de cada uno de los aspectos que fueron percibidos en su diseño, es decir, para todo aquello que fue tenido en cuenta. Los procesos, bajo esta mirada, controlan y estabilizan en el mejor de los casos, lo identificado, lo anticipado. Por lo tanto, los procesos están imposibilitados para resolver lo que no fue concebido en ellos.

Los conflictos y errores no previstos, la coordinación con otros procesos y/o políticas, también los marchitan. Irónicamente la fuerza de un proceso está en su capacidad de resolver todo aquello para lo que fue concebido y su debilidad es su incapacidad de enfrentar eventos ajenos y en el peor de los casos, generar más conflictos de los que resuelve.

Los procesos son admirados por su capacidad de resolver errores, en contrarrestar y controlar con éxito cada desviación, pero pierden ese asombro en la medida que se convierten en repetitivos.

En definitiva, los procesos se traducen en una suerte de solución a un conjunto de errores identificados, se convierten en un saber útil y veloz ante una situación prevista y medida. En consecuencia, los procesos son actores de una película ya estrenada, en lo que fue y están fuera de lo que es o será.

Los procesos juegan a la escondida

Aceptar que los procesos son una solución circunstancial cerrada, donde no penetra el aire de los errores no previstos, ni los conflictos provocados por las propias soluciones diseñadas, ni los errores ocultos que fuimos incapaces de advertir, es aceptar la ignorancia meritoria de quienes buscan mejorar.

Debemos asumir incluso en contra de nuestra voluntad, que en la construcción de procesos se haya siempre un laberinto construido por los errores no previstos, por las soluciones impropias y por los errores existentes no percibidos, que son parte de ese mundo de interacciones.

No existe ningún proceso, incluso los mejores corroborados que puedan atribuirse el goce de un desarrollo limpio, sin escamas. La innovación, recomposición estratégica o mejora del ambiente de trabajo, son propiedades exclusivas del ser humano. Los procesos, las normas, las políticas, son simples herramientas que van y vienen, no principios que pueden regir nuestras creencias.

Los procesos coordinan, separando a las personas

Los saberes institucionalizados, la forma en que debemos hacer las cosas, facilitar al otro una solución en tiempo y forma, es un acuerdo establecido que de cumplirse, equilibra necesidades expectativas satisfechas. Las caracterizaciones de procesos prevén, si están bien definidas, los recursos, las habilidades y conocimientos, los alcances, las responsabilidades, los riesgos inherentes, los resultados esperados y su vinculación a políticas. Algunas además, poseen indicadores de posibles, siempre que hayan sido previstos, obstáculos emergentes.

La creencia fundamental de esta coordinación es provocar libertad de acción, definida en un acuerdo no desviado ni perturbado por la falta de confianza. La cooperación y no el control, es el mecanismo de coordinación.

Esta estabilidad real sujeta a la medida del cumplimiento, marca un estado de independencia, un sentimiento de autonomía ligado a las exigencias mutuas, que sin islas de adversidad, mantienen unidas a las personas, pero separadas. Unidas en el deber, separadas del intercambio de posibles mejoras.

Ese sistema de cohesión construido en una espesa red de obligaciones acordadas, construye reglas tácitas difíciles de romper, pues el control individual se impone a un acuerdo superador colectivo y el supuesto de tener todo bajo control, asegura un constante alejamiento del verdadero sentido de la inteligencia corporativa: la mejora continua y la innovación. Descifrar es comprender que todo acuerdo equilibrado y funcionando, no es otra cosa que el principio que estimula pensar más allá de los límites establecidos. Descifrar es mejora continua e innovación.

Es espíritu de la mejora continua y la innovación, no descansa en la tranquilidad de cumplir acuerdos cerrados, sino en la voluntad de encontrar aperturas que quiebren la conectividad políticamente eficiente.

Los procesos son paz, en tiempo de confusión

La producción crece, la rentabilidad crece, la coordinación es estable y el saber circula, parecería que la salud organizacional estaría subordinada a esto. Los procesos parecen una forma de obsesión para mejorar la coordinación y convertir todo en un flujo estable, incluso a los errores. Creer que todo circular sin obstrucciones u ocultándolas por conveniencia es una forma estilista de gestionar la estupidez.

Ahora, todo este sistema preparado para para facilitar la paz interior, se desbarranca con una sola pregunta que quiebra un modelo en teoría bien fuerte: ¿Cómo podríamos alterar este sistema armónico, generando una confusión saludable? Allí empiezan todos los problemas, pues nos damos cuenta que el límite de perfección construido, no es más que la base de un pensamiento todavía no considerado. Ante este problema, muchas organizaciones deciden seguir manteniendo lo que está podrido, lo que no sirve, porque no quieren caer en la trampa de caminar sin Virgilio el limbo de la confusión, para distinguir y dividir lo que está bien de lo que está mal. Ordenar la confusión es ver lo que está oculto.

Hay que tener cuidado en cruzar el camino de la paz a la confusión. Elegir bien el grado de velocidad y los detalles prioritarios que queremos asumir en primer lugar, es un buen comienzo para producir un diálogo abierto de construcción crítica colectiva, como deber.

Los procesos están entre su origen y su hipocresía

La gestión está invadida de una sobredimensionada época de oferta de estrategias, metodologías y herramientas de soluciones trascendentes, mal comprendidas. Hay un excesivo consumo de pastillas de felicidad que se venden y compran en el mercado de los resultados a corto plazo, que se nos vuelven en contra. Pastillas de diálogo que resuelven todo, liderazgo inspirador total, análisis de sistemas de información para tomar decisiones correctas, metodologías que elevan la productividad solo con nombrarlas, pasos efectivos para desarrollar la felicidad organizacional, pareciera que para cualquier cosa podemos adquirir una solución, casi siempre inmediata y también equivocada.

Parece que para quienes nos dedicamos a gestionar y a asesorar, hemos invertido mayor tiempo en buscar un marco de aceptación para tergiversar el verdadero espíritu de la gestión, que fue y es, ensayar formas para identificar y resolver las contradicciones y divisiones de las relaciones interpersonales alcanzadas, en los acuerdos sobre administración de recursos, determinación de objetivos, relaciones de poder, responsabilidades, valores compartidos, vinculaciones con el contexto, y por qué no, la contención de los sentimientos que construyen afinidades y antipatías.

¿Qué hemos hecho para remediar esto? Lo opuesto a la esencia de la gestión. Hemos desplazado nuestra responsabilidad de resolver divisiones y contradicciones, de arriesgarnos, - quizás cansados por el desgaste de la interacción diaria, a veces traducida en estupidez, -, hacia un encuentro de relación relajada, cortés y de escucha, vacía de la naturaleza esencial de la gestión. Hemos desnaturalizado la gestión.

La inteligencia no es un método II
La paradoja torpe de convertir la inteligencia colectiva en estupidez corporativa.

Nos equivocamos al pensar que el tono conciliador, educado y amable, resuelve necesariamente las diferencias. Confundimos la comunicación amable con inteligencia resolutive. Perdemos el justo medio entre relación y resultados.

En esta realidad contradictoria, la gestión se instaló fuera de la organización. Las metodologías creativas explotan desde centros de conocimiento como universidades, consultoras, organizaciones innovadoras y/o gurúes, promoviendo modelos que resuelvan las contradicciones y divisiones que las mismas organizaciones crean a diario, olvidando la esencia de su gestión.

¿Es esta realidad equivocada? Lo es, si la observamos en dos sentidos. En la medida que la gestión de las organizaciones modele estas metodologías dentro de sus marcos erráticos, sin asumir los riesgos necesarios de inteligencia resolutive, ningún modelo avanzará. En segundo lugar, poner mayor énfasis en la adquisición y no en el desarrollo, nos aleja de la culpa del error y de la pregunta central que como gestores, deberíamos hacernos ¿cómo pueden inspirarnos esas metodologías, herramientas para volver al origen de la inteligencia colaborativa?

Reinventar las ideas viejas, abrazando sus propios límites, es una forma segura de desarrollar la hipocresía como forma de gestión.

NOS UNE LA ARROGANCIA, NOS SEPARA LA COMODIDAD

¡Ay! bendita zona de confort

Creo que pocos temas se han hablado tanto en las organizaciones como la zona de confort. Ese espacio donde de encuentro con el placer quimérico de una mediocridad beneficiosa y engañosa, un par de ases que pierden inexorablemente la partida de la humildad, pero ganan con majestuosidad el juego de la arrogancia ineficaz, de una inteligencia focalizada en la unidad que separa, referente del ridículo gesto de mostrar superioridad en la ignorancia que enfatiza la descalificación del otro y sus ideas.

¿Qué contiene la zona de confort? Miedo es la respuesta más común, pero la que opaca también su entendimiento. Desear no aprender, apegarse a la mediocridad, al dogmatismo, a la carencia de voluntad, al cansancio y otras ciento de respuestas similares pueden ser encontradas y todas, sin ninguna duda, componen eslabones de razón.

No obstante, debemos comprender que la zona de confort no es solo el espacio en el cual me siento bien, el lugar donde creo que pertenezco y desde donde puedo aportar lo que entiendo como valor. La zona de confort es un estado de egoísmo institucionalmente permitido y personalmente adquirido. Nadie en una institución puede permitirse estar, sin tener de alguna manera la anuencia para hacerlo. Es por ello que preguntarse ¿Qué permite la organización para que los colaboradores quieran adquirir su zona de confort? Puede ésta ser una pregunta que nos acerque a una respuesta más definida.

Permitir y adquirir, es un acuerdo placentero naturalmente separativo, pues jamás puede producirse acercamiento genuino en el egoísmo que es la esencia del placer. Es decir, que esta forma de coordinación es una consecuencia de conflictos no resueltos, que detienen o postergan el desarrollo mutuo, que ambos, el que permite y el que adquiere, conocen el sacrificio implícito que conlleva resolverlos, deciden no asumirlos. Lo lamentable, no es la zona de confort en sí misma, es la lastimosa incapacidad de asumir y resolver esta situación. ¿Qué permiten y adquieren en el canje que construye la zona de confort? Veamos tres componentes que amargan la innovación y la mejora continua.

Privilegios

No hay duda alguna que dentro de esta zona de placer se adquieren privilegios – derechos para pocos -, en contraposición a ciertas obligaciones determinadas y limitadas por el ese espacio de placer. Las personas aprenden a adquirir con el tiempo privilegios, más allá de los derechos otorgados por la organización, que no desean perder. Son aquellos que han sabido negociar o ganar por confianza una mirada favorable de la organización sobre ellos.

Obtienen espacios que aventajan a otros, comportamientos consentidos, permisos exclusivos, exigencias diferenciales. Saben que los privilegios, no se otorgan, se adquieren y por eso ponen más énfasis en ganarlos que en obtener resultados. Los resultados y los privilegios, no siempre se encuentran en el mismo camino.

Poner a la organización en jaque, obliga a mover piezas, incluso el rey. La defensa es el movimiento lento que sobre el tablero, la organización promueve y un torpe y predecible jaque mate pastor, sujeta el destino de los temblores que sacuden las zonas de confort, que continuarán sin fragmentar. Ambos jugadores saben bien, que el jaque está permitido, pero el jaque mate no. El jaque mate termina el juego y puede ser peligroso para cualquiera de los jugadores, incluso para ambos.

Los privilegios en la zona de confort apelan a mayores espacios y menores exigencias, a la dilación en la toma de decisiones y a la creación de puestos de trabajo inútiles. Este es nuestro primer componente amargo.

Dominio

El ser humano por condición y esencia mira, admira y contempla. La contemplación es pausa, es detenerse a reflexionar sobre lo que ocurre, preguntarse por qué y para qué ocurre. La contemplación implica concentración, esfuerzo y por sobre todo tiempo, recurso poco común en las organizaciones. La contemplación es pregunta, no necesariamente obtener respuestas.

Frente a esta realidad, también tenemos otra. Casi por naturaleza el ser humano quiere intervenir en lo que le rodea y para ello, la contemplación no alcanza. Hasta lo perfecto, el paraíso, también el hombre modificó o contaminó. Al ser humano le fascina sentir que puede tener control y modificar lo que le es dado, sentir posesión.

En esa maraña social que son las instituciones, que coordinan virtudes (confianza, valores, trabajo, amistad, responsabilidad, respeto, por mencionar algunas), y miserias (envidias, egoísmos, codicia, soberbia, ociosidad...), además de estrategias, políticas y procesos que buscan ordenar ese conjunto antagónico y complementario de movimientos de fuerzas, internamente la gente busca tener dominio. ¿Dominio sobre qué? Sobre los saberes y manipulaciones que hacen, que pueda controlar y por eso dominar, un espacio, un lugar, un trabajo. El dominio bajo esta perspectiva, no es mejora continua o innovación. Es un estilo de comportamiento que inhibe el flujo global, es un campo de comodidad individual que es invierno en el devenir continuo de los cuestionamientos de los saberes establecidos.

El dominio es libertad individual dentro de la restricción organizacional. El dominio es equilibrar el poder individual con el organizacional o en la aspiración, demostrar que el poder individual está por encima del organizacional, con una complicidad organizacional de tolerancia que en el mejor de los casos, transparenta el desinterés.

¿Es también la mejora continua una forma de dominio? Sin duda lo es. Si queremos elevarnos en la virtud, también tenemos que aprender a dominar lo bueno. Lo bueno se mejora hasta ser muy bueno, lo muy bueno vuelve a ser bueno, cuando encuentra alternativa de superación y lo bueno se vuelve nocivo, cuando se le

pierde el respeto. ¿Puede convertirse algo muy bueno en excelente? Quizás, pero sería una picardía, pues en lo excelente está la perfección y es allí donde las torpezas abundan, debido a que en la sensación de perfección sentimos superioridad y es allí, donde perdemos el dominio de nosotros mismos. La perfección se contamina. Nos volvemos por decirlo de alguna forma, inestables, sin intuición, aburridos y perezosos.

El gran problema del dominio no está en el control y la modificación que es su esencia, está en el sentido que nuestros pensamientos ponen en ello. Si el dominio está restringido a lentificar el flujo de la organización anteponiendo el placer de la comodidad, la codicia del saber y el agitar pero no avanzar, se impone con ello el arte de fingir trabajar en la ociosidad. Administramos esta estupidez, es administrar penas, culpas y rencores, pero nunca desarrollo.

El demonio en la zona de confort que apela a la lentitud, a la comodidad y a la ociosidad. Es este su segundo componente amargo.

Ocultamiento de errores

Enlazar privilegios y dominios, es construir una cápsula hermética y prolija ante los ojos de los demás, pero porosa y sobria, para quienes conviven en ella. El esfuerzo permanente en mostrar pureza encerrada en la avaricia de las ideas y en la misa dominical repetitiva y predictiva, instala en el mejor de los casos, una gestión sin desarrollo, una gestión cobarde ¿Puede existir una gestión ecológica cuando la cobardía es conveniente? ¿Podemos poner coto a nuestros miedos sin un mínimo acto de valentía? Empujar una y otra vez la experiencia de vivir el repetitivo aprendizaje para ver envejecer en nuestra cabeza el tatuaje de un saber obsoleto, es cobardía y la mejor forma de aceptarla, es ocultándola.

La cobardía propone un comportamiento desprovisto de verdad, fugitivo de la pregunta que nada oxida, es preguntarse si el por qué o el para qué aún vigente, está herido, dormido o muerto, en relación a lo que buscamos. Asumir ese riesgo, es equilibrar nuestro caminar en una tierra inestable, desgastante que nos invita a reconocer una sola verdad: toda inestabilidad resuelta, se clonará de alguna manera, en la nueva estabilidad.

Virgilio le respondió a Dante: es necesario quitar toda la cobardía si quisieras cruzar este portal. Lo trágico de la cobardía en las organizaciones, no es tener gente carente de ideas o con poca voluntad de desarrollo, los hay y los habrá. Lo temeroso está en ocultar los errores que se cometen, ofrecer verdades incompletas, exagerar las incompetencias, analizar desde la parcialidad consciente.

Si hay cobardía que opaque la valentía, entonces hay errores que se ocultan. Si hay errores que se ocultan conscientemente, hay conveniencias personales y si nuestro éxito depende parasitariamente de esas conveniencias, la creatividad será el risco y la innovación su pendiente. Lo peligroso de este conflicto, es que la mentira y la hipocresía se convierten en un mecanismo de coordinación propicio para justificar la incapacidad que tenemos para hacer diferente.

El ocultamiento de errores en la zona de confort apela a la cobardía, a las verdades convenientes, a la comodidad y a la incapacidad apócrifa. Es este su tercer componente amargo.

¿Qué es la Zona de confort? Cuéntamelo de otra manera

La palabra más simple para definir la zona de confort, desde su opuesto, tal vez sería cooperación. Cooperar significa comprender y predeterminar lo que se necesita y lo que se puede ofrecer y recibir, en la medida de tener voluntad para hacerlo. La cooperación yace bajo la condición de movilidad. La cooperación no es razón, es sentido de unión en la credibilidad, incluso sin un fundamento racional.

Zona, significa límites establecidos. De hecho, una zona es una frontera acotada y consciente que es diferenciada de otras y que se elige estar y construir en ella. Es un límite con dominios, privilegios y errores, que son su razón de ser y estar. En sí mismos son erráticos por naturaleza, pues las instituciones se constituyen en teoría, para la cooperación y no para la separación. Los límites, son respuestas tiranas preparadas y entrenadas para justificar razones y acciones, no para inspirar. Son experiencias que quieren ser embalsamadas para seguir causando asombro de lo que fue y es y fundamentalmente para recordar lo que pudo con ese comportamiento limitado, ser obtenido. Lo satírico de la concepción de libertad en la zona, está en lo que se obtiene a través de manipular con y desde lo que de ella se ofrece.

¿Qué puede ofrecer una zona? Hermetismo ¿Qué puede ofrecer la cooperación? Desilusión. En el hermetismo todo funciona, porque hay orden en el desorden, existe una determinación de como son y funcionan las cosas, incluso en la improductividad. Hay certeza, incluso si administramos estupidez. En La cooperación, está la pregunta, la duda, el esfuerzo, la tolerancia y la comprensión. Está el riesgo, la complejidad y el caos. En la zona está la pereza. En la cooperación la destreza que desafío lo incierto.

En la zona, está el pantano, en la cooperación, el camino y en el medio, nuestra voluntad.

Esta no es una mirada pesimista, por el contrario, es una mirada real sobre las relaciones humanas y la forma que se construyen en entes sociales, en la necesaria ambivalencia de complementar, pues no puede entenderse la zona sin la cooperación, ni la cooperación sin la zona.

¿El confort es tu zona? Omitir explicarlo lo comprueba.

El confort es placer y el placer es egoísmo. Sin embargo, explicar este concepto no es el eje de la tormenta. La pregunta no está centrada en el significado del confort o del placer, sino en comprender el por qué las organizaciones promueven el placer como mecanismo de coordinación ¿Pueden las organizaciones facilitar los medios para coordinarse a partir del egoísmo? Sin duda alguna. Estúpida realidad que existe y que alimenta un paraíso que encierra por dentro, el incómodo orgullo de la costumbre cíclica y probada y por fuera, el disimulo de la desorientación.

La inteligencia no es un método II
La paradoja torpe de convertir la inteligencia colectiva en estupidez corporativa.

Bajo esta realidad, hay dos preguntas al menos que deberíamos hacernos. ¿Qué alimenta el confort en las organizaciones? y ¿Qué medios las organizaciones facilitan para que esto ocurra?

Para cada una de estas preguntas, he encontrado comportamientos culturales que las organizaciones utilizan para alimentar el confort y separar a las personas, como así también medios para que esto ocurra.

¿QUÉ ALIMENTA EL CONFORT ENTRE LA PRIMAVERA Y LAS ESPIGAS DE DON PABLO?

La inmediatez de la respuesta

La caricatura del conocimiento evaluado solo por su velocidad, es la respuesta. Su condición finita y estática la hace reprochable ante la mejora y la innovación. Exigimos velocidad e inmediatez, para ir más rápido y siempre estamos parados en el mismo lugar. La prueba ácida de ello es que las urgencias se han convertido en nuestras prioridades. Exigimos y nos exigen mayor velocidad para responder y somos evaluados por ello. El énfasis está en la entrega ciega del gastado mismo pensamiento. La velocidad se incrementa, las interacciones se multiplican y leer el mapa idéntico una y otra vez, nos hunde en la confusión y el desinterés. El espacio repetitivo de saberes paraliza y la forma en que somos evaluados profundiza el modelo.

Esta realidad muestra que los recursos, personas, herramientas, procesos, políticas, mecanismos de coordinación, permanecen constantes, enredados en una aceleración de interacciones que confunde su gestión. Con la necesidad de mostrar acción, atoramos la gestión acelerando la interacción entre los recursos. Nos alejamos de la gestión que es en primera instancia, definir prioridades que definirán en su medida, los recursos que utilizaremos. La gestión es la que debe definir las acciones y luego los recursos, para movilizar la productividad hacia horizontes mayores.

De esta manera, la velocidad mal comprendida convierte en un cuello botella la forma de resolver sus conflictos.

La pereza

El poeta dijo: "Mi fatiga pudo más que yo, me dormí".

¿Cómo gestionar la pereza? – le pregunté a mi filósofo y él me respondió: Olvídate de quienes están sinceramente interesados.

La dependencia irónica

Las relaciones entre las personas, se construyen en la dependencia de las virtudes y defectos, en una red que equilibra las diferencias. Estas relaciones deberían ser siempre asimétricas y cambiantes, proponiendo formas de dependencia que, si son y están bien gestionadas, obtendrían resultados superadores. Esto no es un secreto.

La dependencia no significa asumir un rol dentro de un ámbito social y ejercerlo. Si fuese así, toda dependencia humana se volvería mecánica; cada parte debería operar en el momento adecuado y con los recursos asignados, sin necesidad de ser recordada ni recordar la obligación de hacerlo. Con ello se formularía un equilibrio simple, suficiente y deficiente, que instala a la ironía como forma de dependencia. ¿Qué es entonces la dependencia irónica? Es construir una red de gestión que dependa de quienes están bajo mi gestión. Es invertir la gestión, en un acto de simulación tácita acordada.

La dependencia irónica, no es difícil de observar. Las urgencias las crean en forma permanente y las zonas de confort las alimentan. ¿Bajo qué ópticas las podemos observar? Veamos algunos indicios que pueden enseñarnos razones por las cuales, no podemos elevar tranquilos la vista hacia objetivos más trascendentes. El fantasma de lo incompleto y de la intranquilidad, está siempre acechando. ¿Qué fantasmas tiene la dependencia irónica? Veamos algunos.

- *La gestión del rol se concentra en erosionar su alcance.*

La gente cada vez hace menos, pidiendo mayores recursos. Mayores recursos no significa mejor administración, ni creatividad significa salir de la crisis. Las personas reducen sus acciones hasta un lugar de dominio ¿Por qué erosionamos el alcance de nuestro rol? ¿Por no querer asumir compromisos? ¿Por disgusto con la organización? ¿Por no convenir mostrar nuestra potencialidad? Puede ser, pero me inclino a pensar que las personas están reconociendo e intuyendo que administrar bien tiene sus desventajas. El sacrificio es una de ellas.

- *La gestión de la creatividad, finaliza en el feliz cumpleaños.*

¿Qué es el ejercicio de la creatividad? Es la oportunidad de mirar a nuestros preconceptos desde otros ángulos, incluso desde el opuesto, incluso olvidarse de ellos. ¿Qué es la innovación? La guillotina de la creatividad. Y nadie quiere allí, apoyar su cabeza.

La innovación es la fase de exigencia de la creatividad, que no cuelga en su puerta de entrada.

- *La gestión de procesos individualizados*

Hacer que los procesos y las personas se conviertan en una célula narcisista, para garantizar que todo salga bien. Los procesos son ejecutados por personas que al hacerlo, aseguran que todo salga bien o que no se perciban errores. Este juego individualizado es el principio que llamo $P + P = P$. Si una *persona* (P) es la única o la mejor que ejerce un *proceso* – tarea (P), ante cualquier variación de la realidad establecida, la ejecución se convierte en un *problema* (P).

(P)ersona + (P)roceso = (P)roblema.

Casos simples que podemos mencionar:

- ✓ Ausencias prolongadas
- ✓ Despidos o rotaciones
- ✓ Baja de desempeño
- ✓ Detención, acaparamiento, reclusión de información
- ✓ Aumento indiscriminado del poder informal
- ✓ Disminución de colaboración
- ✓ Poder de negociación asimétrico

- *La gestión de resultados, subestimando los saberes*

Hacer que los indicadores cuantitativos sean el único nexo válido en las relaciones. Lo cuantitativo, en la historia, jamás unió a las personas. Lo cuantitativo separa a las personas. Asirse de un mismo recurso o tomar un recurso que no es propio, pero deseado. Une a las personas con un fin individual expresado en común, que cada uno quiere mantener o enriquecer y que de ser modificado en inconveniencia, desata una intolerancia extrema.

Lo cuantitativo a lo sumo despierta el entusiasmo del yo también puedo, la envidia de la incompetencia, o demuestra el desequilibrio reinante en las organizaciones entre el desempeño correcto, el desempeño políticamente correcto o la cobardía de ser quien soy pedido ser. Lo cuantitativo esconde o falsea el conocimiento. Lo cuantitativo eleva la competencia interna y disminuye la colaboración. Lo cuantitativo aislado, separa. Lo cualitativo aislado, une. El equilibrio entre lo cuantitativo y lo cualitativo, inspira, crea y supera.

La aversión al riesgo

Riesgo, desde su etimología del árabe clásico podría traducirse como "lo que depara la providencia". El término hace referencia a la proximidad o contingencia de un posible daño o una oportunidad.

La gestión de los riesgos está implicada en la toma de decisiones, en la forma de gestionar, en la eliminación y/o adopción de paradigmas y es en general, una función de dos variables: la amenaza y la vulnerabilidad. El riesgo es entonces, observado como la libertad de elegir entre opciones conocidas. Pero todo esto, es lo que menos me interesa desde una perspectiva de la dependencia irónica. ¿Dónde creo que deberíamos prestar atención? No es en los razonamientos, justificaciones o posiciones negativas o positivas con respecto a algo. La libertad de elegir entre opciones, puede ser un ejercicio intelectual maravilloso, pero desprovisto de valentía. Por lo tanto, nada termina sucediendo.

El verdadero riesgo no está en elegir, está en poner en juego el orden establecido, la armonía de las contradicciones resueltas. La debilidad del riesgo intelectual, es dependencia irónica, pues los razonamientos en sí mismos son insuficientes. El riesgo de la indiferencia al orden establecido, es el que pone a prueba realmente nuestras debilidades y fortalezas. Es allí donde la dependencia irónica en el riesgo, comienza su declive.

¿CÓMO ESTIMULA LA ORGANIZACIÓN LAS ESPIGAS DE DON PABLO?

La burocratización de la burocracia.

¿Qué es la burocracia? Sin duda control. Es depender de la estructura y no de las personas. El sueño de tener una estructura que no dependa de las personas, es el principio de la burocracia. Sin embargo, este concepto puede mal interpretarse. En la medida que sumemos controles a los controles establecidos para que todo funcione bien, es muy probable que adicionemos controles innecesarios, sin sentido. El control se vuelve parásito del control y su sentido inicial, se desvanece. El control se vuelve obstrucción y pérdida de energía. Pero lo lamentable es observar que para muchas personas, el control se convierte en una adicción de poder, que corrompe su principio básico de prevenir desviaciones.

La sumatoria de controles innecesarios genera al menos tres condiciones que operan en contra de la racionalidad que dio origen a la burocracia.

- ✓ En primer lugar, genera obstrucciones y por lo tanto, reduce el flujo. La sumatoria de controles innecesarios repliegan el trabajo efectivo, aquel que aumenta la productividad a un segundo estamento, de tal forma que lo superfluo, lo que no agrega valor, pasa a ser prioritario. Para ser más preciso, el orden aparente de la tranquilidad de bajar los riesgos incluso donde no los hay, toma carácter de prioridad, frente a la inteligencia de la autogestión y la confiabilidad. La debilidad de la torpeza de una gestión incapaz es la obstrucción costosa de un excelente flujo ficticio.
- ✓ En segundo lugar, los controles innecesarios promueven que el poder personal y el miedo, se conviertan en mecanismos culturales que trasladan la gestión basada en procesos a gestión dependiente de las personas. La vulnerabilidad de un liderazgo cubierto por una sábana negra, hace de los excesos de controles parezcan ojuelos de cristal que brillan en la oscuridad. La belleza torpe es observada con admiración.
- ✓ En tercer lugar, el exceso de controles, que propone niveles de exigencia innecesaria y recargada, encierra a las personas a ejecutar tareas fuera de sus posibilidades físicas o de recursos. Ubica a las personas en espacios en los cuales no pueden contribuir, o por defecto o por recursos. Un ejemplo simple para comprender este principio es muy simple: pedir a alguien lo que está imposibilitado de hacer. Cuando Agustina mi hija, cumplió los nueve años le enseñé este principio. Le pedí que imitara

a un malabarista que jugaba con cinco pelotas pequeñas en un orden sereno entre sus manos y en un movimiento medido entre la fuerza y distancia al arrojar las esferas. Quiso hacerlo y no pudo. Le dije entonces: responder por lo que no somos capaces, es dañar el equilibrio entre exigencia y expectativa. No pidas lo que los demás no pueden o no quieren dar y habrá confianza y armonía. Dedícale tiempo solo a aquel que quiere y puede.

El efecto de la marginalidad

La realidad de las organizaciones en principio, radica en su diseño. El diseño de una estructura enlaza la forma en que se coordinan sus recursos físicos e intangibles, a lo que las personas complementan con su intelecto, sentimientos y emociones.

Las relaciones interpersonales en gran medida afectan los espacios fronterizos que las organizaciones diseñan y sin apuro y sin culpa, el diseño duerme entre las almohadas de las relaciones interpersonales que están allí, con él, tomando la forma adecuada para no molestarlo ni despertarlo.

Todos sabemos que a quienes diseñan les encantan las simetrías, los acordes sin ruidos, la perfección de lo irreal, la ficción del control total, pero nadie ignora que eso no es posible. La conducta expresa en los efectos que las relaciones interpersonales conllevan, es su contrario, por carecer de diseño y su complemento, por darle vida y movimiento. ¿Es esto equivocado? ¿Es esto evitable? ¿Se puede erradicar? Creo que éstas no serían las preguntas correctas. Quizás preguntarse ¿Qué efectos producen en y para la organización?, sería al menos un poco más cercano. Los efectos de las interrelaciones son las que perfeccionan o perjudican el diseño.

¿Dónde está la marginalidad? Allí, en sus efectos, pero en sus efectos contrarios permitidos. Las zonas de confort, la pereza de pensamiento y la desmotivación, son solo algunos de ellos que hablamos en este libro.

Al menos tres cosas son lamentables en los efectos marginales en las relaciones interpersonales: su atracción, su peligro y que sean culturalmente tolerables.

La percepción de escases

¿Qué cubre todos los errores? ¿Qué cubre todas las estupideces? La sensación de la rentabilidad eterna. Cuando las personas asimilan que pese a lo que suceda la empresa de alguna manera conseguirá los fondos para continuar, incluso con anomalías permitidas, las personas pierden con el tiempo esa sensación de administrar recursos escasos. Todo les da lo mismo, porqué el Titanic para el cual trabajan, ni Dios puede hundir.

La inteligencia no es un método II
La paradoja torpe de convertir la inteligencia colectiva en estupidez corporativa.

Las personas que pierden la percepción de lo escaso, administran vanidad y con ello, distancia de los conflictos. No tienen ni la valentía ni la capacidad para resolver, pero sí la cobardía de esperar ser el apellido ilustre que convierte a un milagro en solución.

La percepción de escases no es miserabilidad, por el contrario, es la riqueza de sentirse en un vacío creativo donde la equivocación y no el error, son el principio.

CREAR LA FORMA EN QUE OTROS SE COMPORTEN

Los procesos son producto de caminos institucionalmente creados y aceptados. Generan caracterizaciones, estereotipos que estimulan formas de aprendizaje. Si los procesos son saberes a ser transmitidos para afectar y condicionar conductas, entonces son esas conductas condicionadas las que se convierten en estereotipos de transferencia y adquisición de conocimiento. Son en sí instrumentos de enseñanza – aprendizaje, aprobados e imperativos, que en su esencia, son utilizados para aumentar la velocidad de transmisión de los saberes, imponiendo un modo de operar. Lo peligroso de este sistema, está en el esfuerzo que hacemos para incorporar un saber temporalmente válido a expensas de un comportamiento requerido que en algún momento, solicitaremos modificar. El problema no está inmerso en los procesos, está en olvidar incorporar el espíritu de mejora continua en ellos. El proceso bajo este concepto no es un saber impuesto, es el medio conocido más adecuado para transformar un conjunto de recursos, pero de ninguna manera, parasitar nuestro pensamiento en él.

Entender los procesos, significa no recordar o desconocer de él

Los procesos llevan a una comprensión estática del entendimiento. Todo está dentro de un ciclo cerrado, que en el mejor de los casos, es controlable y estable. Facilitan el aprendizaje para no cometer errores ante una vacilación, ayudando a la memoria, poniendo frente a nosotros, el desafío de aprender la totalidad de su alcance.

La idea fundamental de este concepto, es que los saberes colectivos se conviertan en apoyo y evaluación permanente de nuestro desempeño, siendo este interés en principio bueno, aunque contiene una inocencia en su lógica.

Entre tantos procesos que son manejados a diario, casi no hay posibilidad de recordar todos e incluso, estar al tanto de cada proceso que fundamenta una forma de coordinación. En este universo de procesos, están los que se comunican y los que no, los que no fueron recibidos, los que no fueron entendidos y a los que no le prestaron atención.

Pecar en la soberbia de afirmar conocer en detalle todos los procesos vinculados a nuestro rol, es un absurdo. Hay tantos procesos útiles e inútiles, que nuestra jornada entera de trabajo sería insuficiente para aprenderlos en detalle y tomar existencia de muchos de ellos que ni siquiera imaginábamos. Frente a esta realidad y consecuente con la velocidad que imponen las organizaciones, el apoyo previsto por los procesos se diluye o se reemplaza en la pregunta a un colega, en la memoria de alguna lectura previa, en la observación, o en el criterio personal justificado por la experiencia. La acumulación de procesos sin el debido análisis contextual de su utilidad, ahogan los ritmos de trabajo, provocando el efecto contrario al deseado. Sin intención de querer proponer una regla, solo impulso un llamado a la reflexión.

Por otro lado, las evaluaciones continuas asociadas al proceso - comportamiento, con el tiempo, dejan de ser un desafío para el colaborador, convirtiéndola en una herramienta de dominio unilateral, construyendo meca-

La inteligencia no es un método II
La paradoja torpe de convertir la inteligencia colectiva en estupidez corporativa.

nismos que minimizan el espíritu de mejora puesto en la evaluación. Al ser ésta continua, similar y dependiente de una calificación, convertimos nuestro desempeño en el óptimo esperado, que no necesariamente es el óptimo que es posible alcanzar. Pasamos con picardía, a ser dominantes del dominador. Por lo tanto, las calificaciones y el desempeño, finalizan en tablas mexicanas, pues nadie, ni la organización ni los colaboradores, quieren hacer el primer movimiento ejemplar de mejora.

¿ENTRE QUÉ SENDAS CAMINAN LOS PROCESOS?

Entre la libertad y el control

Hacer lo que debemos dentro de la restricción, nos hace libres. Somos libres al aceptar la restricción como límite de nuestro saber.

Entre la disposición y la voluntad

Hacer un desempeño formidable con y dentro proceso, es disposición inequívoca de éxito. Impulsar la voluntad para superar un proceso, es impulsar la sinrazón al fracaso.

Entre lo útil y el sinsentido

Diseñar es darle existencia a un proceso, es creer en su utilidad productiva. Obsolecer un proceso, es reconocer el sinsentido que estimula y favorece a las zonas de confort.

Entre la creatividad y la innovación

El principio de la creatividad es impulsar el flujo, reduciendo la inhibición. El principio de la innovación es resolver las restricciones que la creatividad concibió y no pudo ver. La creatividad está en la felicidad de convivir con Zeus, la innovación en el dolor de convivir con Hades.

Entre cajas negras y traslucidas

La velocidad, en un concepto cotidiano, indica de acuerdo a un determinado juicio, la rapidez o lentitud con que se mueve un cuerpo. De alguna manera relacionamos la dirección y el sentido del desplazamiento realizado con el tiempo invertido en él. Si tomamos esto como un indicador, sin prestar atención a lo que facilita u obstruye ese desplazamiento y su sentido, estamos frente a una caja negra. El indicador nos muestra la velocidad, el resultado, pero oscurece su contenido.

El ritmo puede definirse como la combinación armoniosa de los recursos y etapas del proceso, de acuerdo a sus limitaciones. En otras palabras, las limitaciones, son las que marcan el ritmo del proceso y si no trabajamos en ellas, el flujo varía y con ello su velocidad. El impulso de mejorar el ritmo comienza al transparentar la caja negra de los procesos.

Entre la autogestión y el ocultamiento

La autogestión, establece principios de relación con una concepción de desarrollo, seguimiento y evaluación de procesos, previamente acordadas, considerando los recursos disponibles, los roles asignados y las formas de intervención y ayuda. Se basa en el control por excepción, aquel que puede atribuirse ante la visualización de un desvío o ante la posibilidad que ocurra. Implica armonía colectiva en la exigencia individual, una madurez significativa y confianza y solidaridad en las relaciones.

La autogestión implica erradicar el ocultamiento de errores, no necesariamente resolverlos. El ocultamiento presenta al menos tres condiciones posibles que arriesgan la autogestión. Las oposiciones no constructivas, la falta de tolerancia convertida en agresión y los acuerdos no cumplidos.

Comprender el equilibrio entre autogestión y ocultamiento, ayuda a definir el valor de los roles de cada uno dentro del equipo.

¿Entre la flexibilidad y la adaptabilidad?

¿Qué es la flexibilidad? La capacidad de una persona en adaptarse a un rol asignado.

¿Qué es la adaptabilidad? La capacidad de la persona en agregar a ese rol, valor diferencial.

La flexibilidad ofrece lo que le es pedido. La contribución piensa lo que puede ser requerido.

Entre los errores y las equivocaciones

Los errores son anomalías, fallas en un sistema que siendo identificadas, siendo conscientes de ellas y en ocasiones teniendo la capacidad de solucionarlas, por alguna razón, no se hace. Las razones en sus extremos son frustración o imposición. La primera, la frustración, acepta convivir con la anomalía fundamentando su carácter de normalidad ante la imposibilidad de cambio. La segunda, la frustración, es consecuencia de una inteligencia subordinada a la voluntad del aquel que tiene poder de decisión y no actúa. El error observado de esta manera, se convierte en parte de los procesos. No hay mejor lugar para guardar un error que en la formalidad de la apatía organizacional. Los errores en los procesos en esta definición, alcanzan su graduación al obtener el certificado de etapa o paso necesario para alcanzar un objetivo. El error cambia su identidad dejando de ser sufrimiento para ser purificación.

Las equivocaciones, en cambio, caen en la discrepancia entre el pensamiento profundo y perfecto dentro de su limitación y la acción de ponerlo en práctica. El desacuerdo de la intersección entre el pensamiento y su ejercicio práctico, es lo que llamo equivocación. La realidad de un pensamiento profundo es saber que provocará con sus acciones, sin duda, una dimensión diferente a la imaginada.

Lo irónico entre el error y la equivocación, es que el error es asumido como recurrente, se está con él, de alguna manera nos convertimos en él. En la equivocación, la incongruencia entre el pensamiento y la acción práctica, ocurre solo una vez. Si es aceptada y continuada, entonces se convierte en un error.

Los errores asumidos y respetados fomentan la incredulidad. Hacen de la realidad, una ficción. Las equivocaciones fomentan bendiciones. La oscuridad de los errores es, la luz que ilumina la estupidez. Las equivocaciones son la luz que opaca el desinterés.

Entre la mejora continua y la imposición continua

Hacer las cosas mejor que ayer es mejora continua. Pensar que los caminos tomados y aceptados son el límite mínimo de mediocridad exigida, es mejora continua. Comprender que los procesos actuales nacieron para ser superados, es mejora continua. El espíritu de incomodidad que rechaza de pleno sentarse a esperar en la zona de confort, es mejora continua. De vez en cuando, la mejora continua nos recuerda la reconciliación entre la voluntad de doblegar al dolor provocado por superar las resistencias y el alejamiento de la zona de confort.

Parecería incoherente ante el párrafo anterior hablar de imposición continua, que significa un aterrador ultimátum de arrinconar las ganas de las personas a la fatiga de asfixiar sus inquietudes, esquivar sus preguntas, retardar las respuestas, con el solo motivo de imponer las decisiones que un grupo reducido de iluminados con licencia para matar, entiende como válidas. Los enigmas que pudieren conceder atributos palpables y reconocimiento a la mejora continua surgen de un lugar, de una mente, de una gracia divina.

La imposición continua es la respuesta artificial de substraer de las personas el sentido de la mejora continua a un vigor de desinterés y censura pacífica, apenas apto para concentrarnos en las urgencias.

Entre el orden y el flujo

Los procesos proponen un orden lógico, incluso con las anomalías conscientes ejecutadas en él. Lo ilógico de los procesos es que responden a una pregunta equivocada: ¿cuál es la manera óptima para ejecutar un conjunto de tareas ordenadas, hacia un objetivo y al menor costo? Esta pregunta, contiene el problema de cruzar hacia el portal de una solución que ofrece tranquilidad y por ello, beneficios que quieren seguir siendo mantenidos a través del tiempo, incluso cuando la propia solución carece de sentido en el devenir de contextos.

Se pretende dar los procesos un sistema reglado y definitivo de operar correctamente. Esta forma lógica de pensar los procesos, resignifica el concepto de error, dándole carácter de paso o etapa intermedia y necesaria. Perdemos el valor del sentido de la respuesta.

En cambio el flujo, tema que hablaremos con mayor detenimiento, es en su forma simple de entender, un proceso desafectado anomalías, un proceso ideal donde la restricción no existe. ¿Es posible lograrlo? Seguramente no. Pero lo importante del flujo bajo este significado, es su propuesta básica. La voluntad social corporativa de mostrar y corregir errores y una dedicación constante de investigar los procesos dentro de un sentido global de realidad cambiante. El proceso adquiere título de perfectible, renunciando a la corona de la tranquilidad.

Entre la escasez y la soberbia

¿Son los recursos escasos? Le pregunté al economista, que no pudo evitar responderme que sí. Sin embargo, agregó: las personas se comportan pensando que los recursos son ilimitados.

¿Son los recursos escasos? Le pregunté al filósofo, quien me advirtió que hasta el pensamiento es limitado.

¿Son los recursos escasos? Le pregunté al genio, quien me dijo; dos cosas son infinitas: la estupidez humana y el universo; y no estoy seguro de lo segundo.

¿Son los recursos escasos? Le pregunté al loco, quien me dijo que no hay recurso más ilimitado y poderoso, que la resistencia contra todo lo que inhibe el placer.

¿Son los recursos escasos? Le pregunté al psicólogo, y me dijo que depende del hombre, su contexto y su dominio de poder.

¿Son los recursos escasos? Le pregunté a un ejecutivo desorientado, quien me dijo que son los recursos humanos que no pueden resolver sus problemas de gestión.

¿Son los recursos escasos? Le pregunté a quien había sido muy pobre en su niñez, y me dijo que no hay recursos escasos; hay almas vacías de voluntad.

¿Son los recursos escasos? Le pregunté a un empresario que me gritó ¡por supuesto! La prueba fehaciente de ello señalándome con el dedo, es que los proveedores y los empleados se quedan con parte de los ingresos y los clientes, demuestran su miseria al no pagar un precio mayor por los productos que se les vende.

En la lista de amigos, solo me quedaba el poeta. Así que decidí cambiar la pregunta.

Entonces Poeta, ¿por qué siendo escasos los recursos los tratamos como infinitos?

Comprender la finitud de los recursos nos hace humildes, nos vuelve mortales. Pocos quieren sentir la humildad que impone la finitud de recursos. La finitud crea, la soberbia juzga.

¿UDS. ME AMAN? - PREGUNTÓ EL ERROR A LA GENTE.

¿Por qué los errores que atormentan a las empresas, que elevan sus costos, que exigen métodos cambiantes para encontrarlos, corregirlos y superarlos, son resguardados y protegidos por las personas?, ¿Por qué las personas quieren demostrar que los errores son correctos para que rija la ficción en la gestión de la productividad? Lo preocupante de permitir una gestión ficticia es que impulsa a gestionar anomalías, como parte de la realidad. Por lo tanto, lo inquietante en primer término, no es como está la realidad, sino como afecta la ficción a la realidad.

Los errores tienen al menos tres condiciones ficticias insertas en la realidad, que son vistas como una bendición.

Bendición primera

Cada error permitido, es una anomalía que funciona dentro de un sistema, representa una etapa o paso innecesario hasta que se dictamine lo contrario; por eso cuenta. La apariencia de lo incorrecto se suprime con su ejecución. Es desde allí que los errores ofrecen su primera bendición: otorgan puestos de trabajo. Alguien tiene que ejecutar la ficción dentro de la realidad, haciendo realidad esa ficción. Pero la otra triste realidad, la opuesta, es que las personas protagonistas de esa ficción, son artífices de una relación obligada entre sus capacidades y la insensatez de dar virtud a la imprudencia. No pocas veces enlazamos el error a la persona, imaginando un nudo gordiano incomprensible. Separarlo con atino, es el desafío pocas veces derrotado con éxito, pues se enfrenta al menos con tres realidades. Determinar con sabiduría las influencias convergentes entre el diseño de los procesos, el colaborador y el contexto de la organización, es la primera. Inferir como cada uno afecta al otro y es afectado a su vez, es la segunda. Inferir si el trabajador, la organización o el contexto pueden soportar, aunque parezca incongruente, erradicar esa anomalía.

Segunda bendición

Los errores como ficción aceptada, proponen además, una conceptualización de célula narcisista entre las personas que los ejecutan y el mismo error. Al aceptar este escenario, invirtiendo la prueba lógica de su utilidad, ponemos delante del error a la persona que lo puede controlar o corregir, creando con ello, una dependencia directa entre lo ficticio y la persona. Esta reflexión ordinaria, simplifica la solución del error afirmado en la tranquilidad y capacidad de alguien dispuesto a sacrificarse por él. Quien delega, inmerso en su ayuno de conocimiento, agradece a Dios por este fenómeno de imantación entre la tranquilidad depositada y su ignorancia o desinterés personal.

Esta segunda bendición, promueve al error como fuente de conocimiento y eleva a las personas dispuestas a sostenerlo, a un podio coherente dentro de un sistema ideal y utópico, inserto en una realidad golpeada y desvanecida.

Tercera bendición.

Estas dos bendiciones vistas, unidas endurecen la movilidad y desgastan la reflexión, elevan la vanidad que la propia organización da derecho a mantener y convivir. ¿Es posible encontrar un equilibrio desordenado para escapar de ello? ¿Quién cometió el delito? ¿Son las personas que llevan la ficción adelante o la organización que exige a la ficción ser realidad? No sé si tiene sentido analizar la razón inicial, si es que alguien pudiera

La inteligencia no es un método II
La paradoja torpe de convertir la inteligencia colectiva en estupidez corporativa.

descubrirla. Lo que si interesa es comprender el efecto de este comportamiento que arrebatara oportunidades maravillosas de desarrollo desemboca cual alud desenfrenado en resistencias crecientes, elude la paz de un diálogo sincero, promueve a las personas a usufructuar derechos inútiles adquiridos por los errores concedidos. ¿Cómo pueden estas personas revocar honrosos sus derechos, ante promesas desprovistas de credibilidad? ¿Les hemos dado un sentimiento de libertad que ahora la organización decide erradicar? Las primeras dos bendiciones, crean y hacen luchar a las personas por sus derechos adquiridos y que no quieren perder. Vuelcan toda su fuerza, energía y creatividad en fomentar la fuerza temeraria de la inteligencia siempre presente en las resistencias, que nos guste o no, son el estado más atento a la renovación y originalidad constante.

Las bendiciones de los errores son aceptadas sin vacilación. Otorgar y asumir trabajos que generen empleos innecesarios, hacer lucir a las personas desde un rol que no agrega valor real y fortalecer la resistencia de la homogeneidad en un contexto en recreación permanente, es una prueba firme de que los errores también pueden amarse.

Las cinco eres en la mejora de procesos

Sin duda alguna, existe un puente a construir entre los objetivos y el deseo de obtenerlos. Ese puente, constituido por ideas, motivaciones y miedos, será decisivo para cimentar el éxito, como así también, el fracaso. Es por esa razón, que necesitamos algunos parámetros instrumentales que nos obliguen a cuestionar la configuración de nuestras acciones y su alineación con los resultados esperados.

Analizar las acciones producto de nuestro pensar y sentir, es un proceso de crítica constante que nos aleja de los fundamentos de reflexiones mecánicas repetitivas llenas de aparente certidumbre, pero vacías de examen situacional.

Debido a ello, es que hablaré sobre cinco factores que creo, deben formar parte de esos cuestionamientos con el fin de despojar sistemáticamente a aquellas variables que se constituyan como enemigas acérrimas de la construcción del desarrollo. A estos factores, los denominé "el proceso de las cinco eres".

La búsqueda de **resultados** diferentes ha sido siempre el factor esencial que mueve el comportamiento de los individuos, aunque paradójicamente, la dificultad en obtenerlos sigue siendo la excepción que confirma esa regla. Si pudiera definir de alguna manera qué significan los resultados, sin duda, lo haría diciendo que es la consecuencia de transformar la realidad presente. Esa transformación, tiene como consecuencia la manifestación de un escenario desconocido, aunque sea el esperado. No obstante, ese ambiente produce un desequilibrio concreto en el desarrollo individual y organizacional y por lo tanto, para que el resultado producido subsista y no quede el recuerdo de su extinción, es necesario que tome identidad dentro del sistema rector que lo contiene. De esta manera, el resultado será consecuencia de una magnitud intencional y comprometida.

Los resultados alcanzados de acuerdo a lo planificado no siempre contienen una condición de valor, incluso hasta para aquel que los ha obtenido. La condición para que un resultado posea categoría de valor, es que se transforme en referente conductual. Sin este atributo, que afecta a los individuos y sus formas de relacionarse, la facilidad de encontrar acuerdos y soluciones frente a errores será esquivada y su velocidad de reajuste lenta.

Debido a que el juego de necesidades exige fundar expectativas y resolver diferencias, obtener resultados es una predisposición natural. Por lo tanto, la esencia de cualquier disciplina es sin duda, un medio para alcanzar resultados. De otra manera, su existencia carecería de sentido y su utilidad, sería intrascendente.

Un sistema que definiera aun equivocadamente resultados, igual le permitiría discernir qué adversidades y conflictos son graves de aquellos que no lo son. Surge por lo tanto, la cuestión espontánea de preguntarnos ¿qué determina un conflicto grave? Pero cualquier respuesta que pudiéramos proporcionar, nos llevaría a múltiples finales. Podríamos por ejemplo sugerir; el desarrollo del recurso humano, la escasa vinculación entre políticas, procesos y estrategia, la interpretación estrecha y poco clara de la realidad, la arrogancia empresarial, una pobre asignación de prioridades, y cientos que podríamos sumar con la seguridad de no

equivocarnos.

Sin embargo la categoría de grave variará, sin duda, de la interpretación que cada organización adjudique a ella, de acuerdo al saber establecido, a la experiencia, a la capacidad de pensamiento y reflexión, a las emociones que pudiéremos asignar al conflicto, solo por mencionar algunas variables.

Más allá de la manera en como son identificados los conflictos, cada uno de ellos cae en el juicio de valor de dos categorías: la de urgente y la de importante. Lo urgente, concebido como la necesidad de resolver algo con prisa, con rapidez y lo importante, vinculado a lo relevante, a lo que tiene valor, a lo que es interesante, siendo ambas las definiciones más habituales instaladas en la sabiduría convencional. Si bien comparto estas definiciones, me atrevo a sumarles otra perspectiva, que puede ayudar a definir con mayor nivel de precisión a los conflictos graves. Cuando hablamos de urgente, el enfoque está dado en lo cuantitativo, el de importante, en lo cualitativo. Lo urgente lo asocio con el crecimiento y lo importante con el desarrollo. Bajo esta mirada, estoy seguro que los conflictos graves para cualquier sistema, viven en la ignorancia de no reconocer que la asimetría entre lo cuantitativo y lo cualitativo, entre el crecimiento y el desarrollo, es una tendencia devastadora para la obtención de resultados sustentables.

Esto no significa, bajo ningún punto de vista, que las posibilidades de equivocación puedan ser eliminadas, sino, que la condición de prueba y error debe ser parte aceptada de cualquier metodología experimental.

Distintas disciplinas, algunas con gran éxito, intentan describir y explicar por qué el comportamiento individual o grupal no alcanza resultados. Este ha sido tema de análisis de muchos expertos de la psicología, sociología, antropología y del Management, y lo seguirá siendo por mucho tiempo más. No obstante, sí hemos aprendido que todo proceso que no transforme la realidad es inerte. Pues esos procesos, repletos de buenas voluntades, confunden lo que es con lo que debería ser. Confunden el escenario real con el ideal. Por lo tanto, la respuesta esperada desde y hacia los individuos será vaga, ambigua e indefinida. Crear una visión de perfección puede ser sólo un espacio estético, confortable, pero alejado de la prudencia y del discernimiento.

Estas situaciones son más frecuentes de lo deseable, pero tienen una gran virtud para aquellos que difunden la simulación como arte del trabajo: impulsan movimientos constantes, pero nunca avances. Se agitan, pero no avanzan. La mayoría de estas personas se concentran en un conjunto de actividades destacadas que esencialmente contribuyen a su trabajo individual, no al colectivo.

Finalmente, sería inocente pensar que la obtención de resultados significa en todo sentido que las personas se encuentran necesariamente comprometidas con la empresa, esto sólo demuestra que son constantes en sus objetivos, los que no necesariamente son coincidentes con los el de la organización. Peor aún son las personas que consiguen objetivos, solo para ganar mayor nivel de dominio dentro de su ámbito laboral.

Pensar en estas situaciones, nos lleva a enfrentarnos con estrategias para impedir obtener resultados sustentables. Comenzaré hablando así de los **retrocesos**. El arma más eficaz para interrumpir un proceso de cambio no es la negación del mismo sino su plena aceptación. Aceptar ser parte de un proceso de cambio, no es sinónimo de asumir la responsabilidad de colaborar para su éxito. Es raro encontrar hombres inteligentes

y hábiles insinuando posturas contrarias a un proceso de cambio de manera frontal ante personas de mayor poder, aunque este se encuentre ideológicamente opuesto a sus intereses. La inconsistencia de un proceso sólo puede ser identificada e intensificada cuando se participa en él.

Por lo tanto, si los propósitos que dan sentido a nuevas formas de conducta no son más que simples afirmaciones que elevan el optimismo superficial, no garantizará un avance sistemático del proceso, su interés se perderá y el mismo proceso creará el virus necesario para su propia auto-destrucción.

Los individuos comenzarán a quebrar sutilmente el nuevo orden, reapareciendo como alternativa válida procesos erradicados, combinando el sistema con objetivos y elementos culturales dispares, que prometen la precipitación paulatina de una decadencia brusca. Es así que el retroceso, desde su etimología Latina significa "acción o efecto de dar marcha atrás". En otras palabras: es dar vida a resultados que ya fueron sentenciados a muerte.

Indudablemente, siempre el conocimiento tiende a poner en duda lo hecho y por hacer. Cuando más extendido en el tiempo es la implementación de un proceso, el retroceso encuentra en él un lugar significativo. Si esto ocurre, la reiteración de errores comienza a ser una constante cíclica. Y de esta manera, casi sin darnos cuenta, amanece nuestro tercer factor: la **recurrencia**.

Se dice que el ser humano es el único animal capaz de tropezar dos veces con la misma piedra. Sin analizar con énfasis la historia, podemos establecer que cometer errores semejantes es casi una asignatura obligada. Interrupciones en los procesos de cambio, errores conscientes por parte de todos los individuos y que nadie haga algo por solucionarlos, son hechos comunes que podemos encontrar. Este descuido y falta de entendimiento, por lo general no logra imponerse sobre una plataforma de errores subyacentes que deforman la realidad y solidifican modelos mentales que sólo crean mayor dependencia de los hábitos equivocados.

No sería difícil buscar cientos de causas que expliquen este tipo de actitudes, porque en definitiva es simplemente eso. Pero si intentáramos demostrar por qué las personas cometemos varias veces el mismo error, sin una debida investigación y análisis, podríamos caer en uno de los aspectos más peligrosos y temibles en un proceso de no aprendizaje: su indebida justificación. Justificar, en este caso, significa aceptar el sistema tal cual es, fundamentar nuestras respuestas y aprovecharse de él a través de sus debilidades. Justificar implica ausencia de reconocimiento y por lo tanto, de aprendizaje. Es aceptar la mediocridad como la expresión más sublime de forma de trabajo.

No podemos enfrentar los errores de hoy con las mismas ideas que los generaron, afirmaba Albert. Sin embargo parecería que algunos individuos no comparten la casi genial simpleza de esa afirmación. ¿Cómo enfrentar un error concebido con las mismas ideas que lo engendraron? El error ya es tangible, aceptado y firme. ¿Entonces, cómo demostrar que esos pensamientos que los crearon, serán las que podrán corregirlo? Es poco creíble, es ilógico, pero se recurre a ello. Algunos, para insistir en esa posición recurrente y falaz, explican que la obtención de nuevos conocimientos y sus posibles beneficios son menos valiosos que la experiencia. Experiencia que medida a través de parámetros tales como la jerarquía, la obediencia (lejos de la disciplina) y la reafirmación de reflexiones antiguas, no es mas que una forma consciente de reprimirse ante el dolor de

la ignorancia. Más aun, frente a la ignorancia de su propia ignorancia.

Buscar alternativas y dedicarle tiempo al pensamiento, parecería un ejercicio poco práctico y en ocasiones improductivo. Cualquier proceso o actividad relacionada con el pensamiento, naturalmente tiende a elevar el estrés. Es entonces donde la recurrencia muestra su mayor debilidad como sistema, rechazando en forma categórica al conocimiento diferente. En síntesis, las recurrencias son la aceptación consciente de errores repetitivos, tomar ventaja de ellos, y rechazar el deber de eliminarlos.

El pasaje entre la rutina y la innovación no es un abismo profundo, por el contrario, es un muro alto que implica para superarlo, una decisión de sacrificio. Es tener voluntad y es estar dispuesto a soportar el dolor de aprender.

Al emprenderse un proceso de cambio, las prácticas sufren un quebranto y sus atributos mutan, mostrando así debilidades y fortalezas que hasta ese momento eran imperceptibles. Aún, sin entender con profundidad el alcance de esos cambios y las crisis que conllevan, casi inalterablemente surge la idea de que los recursos para enfrentarlos son siempre insuficientes.

Es común observar que ante estas situaciones la mayoría de los individuos afectados solicitan nuevos recursos. Requieren mayores presupuestos, personal, tiempo y materiales, pero pocas veces escuchamos que requieran conocimiento. Sarcásticamente, en un mundo inmerso en la búsqueda de conocimiento, continuamos priorizando lo recursos tangibles.

El resultado de procesos de pensamiento alternos que exigen un replanteo de la vigencia y trascendencia de las ideas, es la esencia de la **redefinición**.

En la redefinición, se analiza el sentido de las ideas que obstaculizan o fomentan procesos de crecimiento y desarrollo.

Observamos en este sentido que para lograr hacer operativa la redefinición, las organizaciones necesitan un medio que opere como vinculante entre ellos, que haga operativos los procesos del sistema. A ese medio, lo llamaremos **rediseño**.

Los procesos son el resultado natural que enlaza operativamente los recursos de una organización. Hasta los recursos más insignificantes se encuentran subordinados, directa o indirectamente, al flujo de sus fases. Estos guían y describen la forma en que se hacen las cosas.

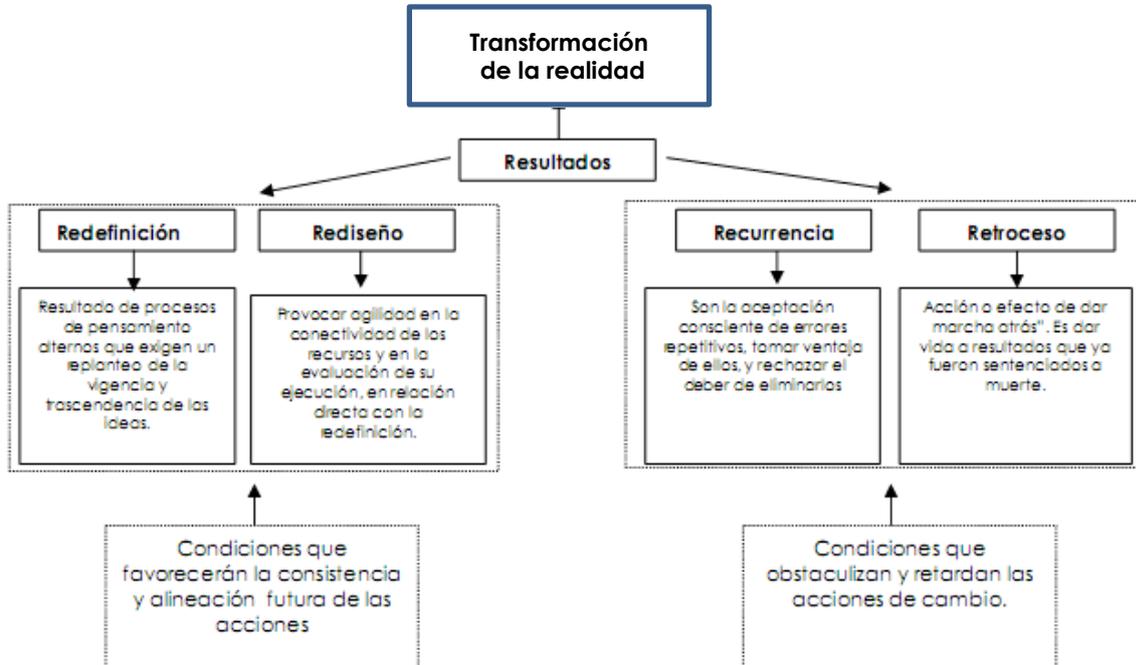
Los procesos son descripciones secuenciales sobre cómo operar frente a determinadas circunstancias y condiciones previamente analizadas. Un escenario omiso requerirá tiempos de respuesta mayor, consensos colectivos y hasta en algunos casos lamentables, la omisión del mismo por no estar contemplado.

Por lo tanto, el rediseño se focaliza en provocar agilidad en la conectividad de los recursos y en la evaluación de su ejecución, en relación directa con la redefinición. El rediseño analiza permanentemente el sentido de la creación de los procesos.

La inteligencia no es un método II
La paradoja torpe de convertir la inteligencia colectiva en estupidez corporativa.

En otras palabras, si un proceso pierde valor y su intencionalidad, construye instrumentos que sirven para sustentar los retrocesos. Cualquier proceso que se transforme en un sinsentido, necesita ser rediseñado.

Finalmente, si pudiera resumir el proceso de las cinco eras, podría hacerlo en un esquema como éste:



¿DÓNDE ENCUENTRO LAS CINCO ERES? LE PREGUNTÉ AL FILÓSOFO

Las cinco eres están en todos los procesos o para ser más preciso, están en todas las conductas que afectan a los procesos. No existe posibilidad de evitar este criterio, sí de minimizarlo.

Sería oportuno para poder encontrar las cinco eres, hacer algunas preguntas clave para saber distinguir cada una de ellas, así que para orientarnos, enunciaremos ejemplos simples para identificar cada una de ellas. Compartiré en este libro, cinco preguntas para cada una de las categorías que proponen las cinco eres, que dependen de los sistemas de madurez de la organización y la frecuencia en que se producen. Para ser riguroso, en mi carrera de consultor, he identificado un conjunto cercano a las trescientas preguntas, que marcan no solo los comportamientos culturales, sino los costos de gestionar estupidez.

Resultados

¿Observa u observó equipos de trabajo que dedican tiempo a recomponer o rehacer procesos, siguen siendo ineficientes para alcanzar objetivos?

¿Observa u observó que existen políticas internas que limitan la mejora continua o la innovación?

¿Observa u observó que asignan, para la gestión de nuevos procesos o innovación a colaboradores que poseen aversión al riesgo?

¿Observa u observó políticas que restringen la mejora continua o innovación?

¿Observa u observó que luego de alcanzar resultados exitosos, existe una predisposición a disminuir los recursos para mantenerlo hasta convertirlo en parte natural de la organización?

Recurrencias

¿Observa u observó colaboradores que conociendo los errores de uno o mas procesos, al ser consultados sobre ello, niegan o desconozcan la situación?

¿Existen tareas que su ejecución depende de una sola persona?

¿Observa u observó que existen retrasos continuos a las fechas acordadas para la entrega o recepción de información?

¿Observa u observó que existen procesos aprobados, documentados, que los colaboradores por hábito o costumbre los ejecutan de una manera diferente, sin ser sancionados?

¿Observa u observó errores identificados en los procesos que los colaboradores aún siendo conscientes de ello, los ejecutan de igual manera?

Redefinición

¿Observa u observó conflictos entre colaboradores de diferentes especialidades, áreas, que conociendo la forma de solucionarlos, no tienen interés en hacerlo?

¿Observa u observó si los colaboradores con poder de decisión (jerarquía o personal clave), tienen el conocimiento y la voluntad de facilitar soluciones a conflictos y errores?

¿Observa u observó si las decisiones tomadas para solucionar conflictos o errores, están restringidas solo a los métodos y herramientas establecidas de manera corporativa?

¿Observa u observó que es necesario pedir autorización para tomar decisiones que Ud. está capacitado para tomar?

¿Observa u observó sentir que es necesario pedir autorización para tomar decisiones que por su rol y/o jerarquía Ud. tiene atribuciones para tomar?

Retrocesos

¿Observa u observó que los recursos comprometidos para la ejecución de un proceso han sido disminuidos durante la ejecución del mismo?

¿Observa u observó llegar a consensos entre colaboradores, que luego no se cumplen en la práctica?

¿Siente que hay un exceso de tiempo entre el momento de tomar una decisión y el momento en que efectivamente esa decisión es ejecutada?

¿Observa u observó, que durante la implementación de nuevos procesos participan colaboradores que no están capacitados para identificar conflictos / errores emergentes, no previstos?

¿Observa u observó que las reuniones de seguimiento se orientan mas en controlar la aplicación de los procesos, que en aportar soluciones ante conflictos y errores?

Rediseño

¿Observa u observó colaboradores que asumen voluntariamente la responsabilidad de realizar tareas sin la debida capacitación para llevarlas a cabo?

¿Dedica tiempo a resolver conflictos / errores ajenos a sus responsabilidades, solo por buena voluntad?

¿Existen mejoras en los procesos que no han sido documentadas / informadas?

¿Existen tareas / pasos dentro de un proceso que de ser eliminados y sin perjudicar la calidad ni poner en riesgo el resultado, permiten reducir sus tiempos?

¿Existen modos de ejecución alternativos (no aprobados) en los procesos, que los colaboradores por voluntad propia aplican y que son estudiados como idea nueva por parte de la organización?

Pensar en las cinco eres me ayuda a identificar y cuestionar lo que creemos acerca o aleja de los resultados.

EL ENEMIGO, NOSOTROS MISMOS

Todo proceso de cambio es transición. Es atravesar una serie de pasos, que se manifiestan de acuerdo a diferentes etapas, concatenadas, continuas y discontinuas, con ritmos lentos o rápidos, incrementales o radicales. Estos pasos que combinan y complementan ideas desequilibradas, por eventos fortuitos, explosivos, por emociones e interpretaciones contrapuestas y angustiosas, al tomar decisiones parados en caminos sinuosos.

Es por ello, que entender la transición en los procesos de cambio como un proceso equilibrado, no solo es falaz, sino también insensato. La gestión del cambio, sus procesos, siempre e ineludiblemente son asimétricos.

Obviamente, todo esto depende de los procesos requeridos para producir el cambio, de los recursos humanos intervinientes, de las alternativas elegidas y del manejo de las variables de resistencia y mecanismos de defensa. Apresurar o retrasar un proceso, puede ocasionar daños irreversibles en la definición de los resultados esperados, como así también, en los eslabones de cada proceso.

Si consideramos esta afirmación verdadera, al menos así lo creemos, tampoco es posible afirmar que es completa. Para que algo tenga sentido, debe comprenderse como una unidad, y a partir de un todo. Los resultados concretos y potentes, no pueden surgir de procesos incompletos o insuficientes, pero no debemos olvidar que este principio sucumbe infinitas veces frente a la incertidumbre y la capacidad limitada. Por tal motivo y como consecuencia, existe una serie de particularidades que no dejan de tener menor importancia y que advierten una reflexión exclusiva.

A ellas las podemos agrupar en cinco factores, de gran dominio cultural en las organizaciones y de un carácter extraordinario que merecen un tratamiento particular y que logran, no en pocas oportunidades, "*convertimos en nuestro propio enemigo*".

Primer enemigo

El hombre, en su estrato más profundo de la vida, está compuesto de creencias. Éstas son, pues, la tierra firme sobre la que pisa y trabaja.

No obstante ello, en esa área básica de nuestras creencias, se abren aquí o allá escotillones enormes, agujeros de **duda**. La duda, la verdadera, la que no es simplemente intelectual, es un componente de la creencia y corre por la misma vena de la vida. En la creencia, como en la duda, se está. Sólo que en este último caso el estar tiene un carácter terrible. Es, pues, la negación de la estabilidad, es el desequilibrio entre el conocimiento, los valores, las emociones, es en definitiva, el desierto sin referencias para nuestro pensar y sentir.

Lo terrible de la duda es que se cree, como la creencia. Se acepta como estado y de esa forma, nos coloca en una situación de inestabilidad, en una realidad líquida donde el hombre no puede sostenerse y, por lo tanto, cae y queda indefenso en su accionar tan peligroso, que puede proyectarnos a un estado de no crítica. Pues si dudásemos de la duda, ésta sería inofensiva.

Ante esto, el individuo ensaya figuras imaginarias de mundos y de su posible conducta en ellos. Entre ellas, una le parece idealmente más firme, y a esa la llama verdad. Esa verdad, que no es otra cosa que una fantasía pulida, desprovista de imperfecciones, de errores, de omisiones, manifiesta la extrema necesidad de creer en algo, en alguien, en un símbolo. Se afirma en su precisión, sabiendo que esa verdad aún no ha pasado por el examen más siniestro que pueden tener las ideas: la confrontación con la realidad.

La duda no escapa a las creencias del hombre y por lo tanto, ella es parte de nuestro sentir. No podemos ignorar este hecho. También sabemos que esta perspectiva individual no es eliminada cuando el hombre conforma grupos y sociedades. Conviene no olvidar que la duda, tiene tanto valor en su propia finalidad, que es dable comprender su esencia, y si es posible, eliminarla.

Las organizaciones en ocasiones olvidan este principio trascendente y se vuelven enemigas de sí mismas. Ellas, a través de su cultura que define su propio ser, inyectan símbolos contradictorios en la propia definición de sus propósitos, valores y relaciones grupales.

La duda en el propósito, define su propia incongruencia como símbolo y es inconsistente con su significado en los individuos. La dirección de las acciones carece de sentido y tendencia, confundiendo la realidad de lo que es con lo que debería ser, perdiéndose así la energía en esfuerzos innecesarios.

Cuando esto ocurre, los valores organizacionales se modifican, provocando que las creencias de los individuos tomen un sentido excluyentemente personalista, donde la búsqueda de los objetivos de la organización termina en una simulación que tiene como trasfondo sólo la supervivencia individual. Pero la alineación de los valores con el propósito, reduce los niveles de duda, dando sentido a nuestras acciones.

Por último, y en lógica consecuencia, frente a la incongruencia del propósito y a la esterilidad de los valores, la confianza entre las personas y el respeto, pierden sentido, y el sistema se debilita profundamente. Como consecuencia, la capacidad de diálogo se evapora y se evidencia una muestra de perversa hipocresía entre los individuos. Por lo tanto, la duda se presenta como despiadada enemiga del comportamiento organizacional.

Segundo enemigo

Las creencias, al igual que las dudas, promueven nuestras propias cadenas. Y si no logramos liberarnos de ellas, las creencias, cuando las reconocemos, evitamos cuestionarlas y de esa manera, nos volvemos sus esclavos, las veneramos. Nuestro segundo factor, **“la veneración de nuestras propias cadenas”**, está inspirado en un filósofo francés nacido en el siglo XII, quien afirmaba: “...es difícil liberar a los tontos de las propias cadenas que ellos veneran”. Las creencias que se afirman y se expresan en nuestro accionar, son aquellas que, al carecer de un juicio permanente, pueden hacer obsoletos los propios conocimientos.

Las organizaciones, exitosas o en decadencia, que guían sus actividades de acuerdo a los pensamientos de una época distinta, también pierden oportunidades. No entienden que tanto el éxito como el fracaso obligan a replanteos estratégicos. La estrategia es sinónimo de supervivencia, y ésta no puede existir si no logramos atravesar el dolor de reconocernos en soledad, con los otros y con el contexto. Al desconocernos, tampoco

podemos cuidar de nosotros. Casi inquietantemente podemos observar cómo las organizaciones en épocas difíciles o de esplendor, tienen la tendencia de auto-recetarse los remedios erróneos. Buscan incansablemente disminuir los efectos, pero no las causas. En la incompreensión de los conflictos, y en la desgracia de abandonarse no se pueden encontrar soluciones vitales. Abandonarse, es permitirse no pensar en lo que se está haciendo, para qué y por qué se lo hace. Es no preguntarse si lo que estamos haciendo es lo que deberíamos hacer. Si lo que estamos haciendo nos conduce hacia dónde debemos ir. Si debemos hacerlo con carácter imperativo, no como deseo.

Estos problemas pueden ser serios y hasta cierto punto, letales. Debilitan nuestras actitudes, deprimiendo nuestro carácter y por lo tanto, nuestra voluntad. Como consecuencia, nos engañamos creando una matriz imaginaria, convenciéndonos de una realidad que carece de validez en ambas pruebas: la de obtener resultados primero y la de convertirlos en sustentables, después.

Pocas organizaciones pueden aspirar a pensar y menos aún a reconocer con pruebas auténticas y continuas, que las ideas surgen de cualquier lugar de la organización. Influidas las organizaciones por los grupos de poder, concentran su enfoque estratégico en identificar oposiciones y contradicciones, olvidando integrar y complementar intuiciones y conocimiento. Las oposiciones, al no ser comprendidas, trabajan sobre la insistencia de la exclusión, es decir, esto O aquello. Por ejemplo, esta idea O aquella, esta acción O ninguna otra, esto es correcto, el resto inapropiado. Trabajar sobre la genialidad de la inclusión, es decir, esto Y aquello. Por ejemplo, esta política Y esa estrategia, este medio Y aquel medio.

No cabe duda que con actitudes más que con aptitudes debe lograrse hacer productivo el conocimiento. De lo contrario, las acciones de los trabajadores carecerán de sentido y de unidad de criterios. Si suponemos que esto es verdad, entonces la ocupación siguiente será considerar los instrumentos y razonamientos, algunos hasta cierto punto peligrosos, con los que los ejecutivos procuran mantener su prestigio y posición, evitando exponerse a la catástrofe mucho mayor de tener que pensar. Esas ideas peligrosas interpretan su existencia. Por lo tanto, una de las mejores maneras de evitar tareas necesarias, incluso trascendentes, es aparentar que se está trabajando ansiosamente en cuestiones ya resueltas.

Tercer enemigo

De este modo, cuando nuestros intereses personales establecen nuestra lógica y comportamiento, caemos en el tercer principio de fracaso en el proceso de cambio, el "**Interés Creado**".

El concepto de interés creado tiene en nuestras costumbres sociales una atractiva flexibilidad. Es una ventaja incorrecta de la que disfruta una minoría. Cuando ésta disfruta de privilegios, deja de ser un interés creado para convertirse en una mera recompensa. Cuando no es una minoría, sino una mayoría la que posee éste interés creado, se trata de un derecho adquirido.

Los acontecimientos en la vida de las organizaciones podrían demostrar fácilmente esto. En la medida que una organización aumenta su tamaño, o al menos perdura en el tiempo, enfrenta distintas etapas de crisis donde las situaciones políticas, de poder y comportamiento, se redistribuyen oportunamente de acuerdo a la transformación de las normas internas, como así también de su obsolescencia. Por tal motivo, las personas

generalmente tienden a concentrar sus fuerzas en no perder los espacios ganados y en la posibilidad de disfrutar de nuevos privilegios. Los privilegios antiguos sólo son entregados siempre y en la medida de obtener nuevas recompensas o derechos. Se trata de un criterio especulativo, donde ser reconocen mutuamente, hombre y organización, en las arenas tediosas del ataque y la defensa.

Como acabamos de ver, esta conducta es fatigosa para la mente. Y en consecuencia nos aferramos como a un áncora de salvación a las ideas que reflejan nuestro interés creado, considerándolo más precioso que cualquier tesoro. Por esa razón reaccionan los hombres con una energía semejante a la pasión religiosa, para defender lo que han obtenido y aprendido.

Maquiavelo expone muy bien estos principios, cuando dice que "no existe nada más difícil de realizar, cuyo éxito presente mayores dudas y nada que sea más peligroso de manejar, que iniciar un nuevo orden en las cosas, ya que el iniciador cuenta con la enemistad de todos los que se beneficiarían con la preservación del viejo sistema y sólo con un defensa tibia de aquellos que ganarían con el nuevo".

Al interpretar el conjunto de la vida social y sus intereses, nos encontramos con una constante e inacabable pugna entre lo que es correcto y lo que es agradable, dando vida de esa manera a nuestro cuarto principio: "cuando lo agradable se confunde con lo correcto". Los públicos de todas las condiciones aplauden con más vigor lo que les es agradable. Y para la influencia del discurso social cuenta mucho más la prueba de la adhesión pública que la piedra pesada y rugosa de lo correcto. La verdad determina a la larga nuestra adhesión; lo agradable consigue lo mismo en menos tiempo, si es que ambas coinciden en su carácter.

Asociamos generalmente la verdad con la conveniencia, con lo que se muestre más de acuerdo con el interés propio o el bienestar que ofrezca la posibilidad de evitar más fácilmente un esfuerzo molesto o una desagradable. También encontramos muy aceptable lo que más favorece a nuestra vanidad. Pero el hecho más importante es que la gente se muestra más dispuesta a aprobar algo cuanto mejor lo comprende y le conviene.

Cuarto enemigo

Debido a que la familiaridad es un requisito tan importante de la aceptabilidad, las ideas aceptables gozan de un carácter estable. Esas ideas que son apreciadas por su aceptabilidad, las llamaremos "**sabiduría convencional**".

Como reflexión primaria sobre el concepto de sabiduría convencional, deberíamos pensar que uno de los valores para madurar un proceso de cambio está acompañado por una permanente disyuntiva entre lo que debemos hacer y lo que quisiéramos hacer. Y esta situación no siempre responde a nuestros deseos. Prever la eliminación de estas diferencias, permite desarrollar un clima armonioso para aceptar el cambio.

El ritmo que el contexto impone al desarrollo organizacional, no siempre es equilibrado con el desarrollo de los individuos. De hecho, no podría serlo nunca y es por ello, que al no aceptar esta cruda realidad, hay individuos que se recluyen en un sentimiento doloroso de impotencia. Es una invitación lastimosa a la decadencia intelectual y ética de una persona.

En definitiva, lo fundamental de la decadencia intelectual y ética es entender que los valores sociales e individuales tienden a ser desacreditados, conformándose así nuestro quinto principio: cuando los valores pierden identidad.

Cuando los valores que alguna vez marcaron la trayectoria de una sociedad se conmueven frente a la convulsión de fuerzas que los invaden, entonces sus comportamientos también se reconstituyen.

Quienes pretenden realizar un proceso de cambio sin entender los valores que condicionan los comportamientos, alcanzarán los únicos resultados posibles en un proceso incompleto: frustración, confusión y resistencia.

Las organizaciones han olvidado concentrarse en aquellos valores que las han hecho diferentes. Olvidan sus principios y con ellos, la fuerza de voluntad que las forjó diferentes. Por lo tanto, para hacer productivos los valores, deben asociarse al conocimiento, para forjar con ellos unión y tolerancia y hacer que la productividad se aleje de la penuria de los trabajadores.

A medida que los disvalores restringen la productividad del conocimiento, la legitimidad de exigencia mutua organización – individuo se vuelve discontinua y distante. Los valores que los unían pierden identidad y su relación carece de sentido. Se forjan así células narcisistas asintóticas, entre el individuo y su puesto y la organización y su alter-ego.

Quinto enemigo

Por lo tanto, las dificultades imaginarias son mayores a las reales y **“los obstáculos no resueltos definen nuestro propósito”**, nuestro principio “mas uno”.

No existe objetivo asequible vacío de obstáculos. De hecho, la superación de obstáculos es una condición necesaria para el aprendizaje. Identificarlos y resolverlos es una prueba cierta de la legitimidad de nuestra inteligencia. De otra manera, carecerían de importancia. Pero más allá de esta definición, lo que verdaderamente importa es lo que se hace con ellos. Los obstáculos, como los resultados, son herramientas de poder. Pueden generar soluciones o confusiones con la misma facilidad.

Los obstáculos exigen determinaciones y las determinaciones inteligencia. La inteligencia en cada determinación, se mide por la complejidad y la heterogeneidad de los obstáculos. Cuando los hechos que suponen la creación de los obstáculos son confusos, las organizaciones subordinan su comportamiento a ellos, con el objetivo de clarificar y controlar sus contenidos.

A medida que los individuos invierten mayor tiempo en la disolución de los obstáculos, su importancia aumenta y sus atributos promueven nuevas resoluciones y controles, desencadenando estrategias de solución cada vez más creativas, más heurísticas.

Finalizando

Para finalizar, estimo necesario pensar que además de los factores esenciales que hemos destacado hasta aquí, es prioritario estudiar las diferencias entre aquellas organizaciones que maduran sus procesos de cambio frente a aquellas que buscan excusas para justificar sus fracasos.

Estas organizaciones que enfatizan sus conductas en desarrollar mecanismos para revertir la resistencia, aprenden la exigua habilidad de integrar el crecimiento y el desarrollo. La rendición justificada en cambio, bloquea e inhibe el aprendizaje. Sin embargo los fracasos tienen una gran virtud: exhiben las contradicciones de cualquier sistema con mayor facilidad que las del éxito.

El éxito puede ser el artífice de nuestro fracaso con mayor facilidad que, en su caso opuesto, el fracaso promueva el éxito.

Podemos decir que existen cinco provocaciones que nos vuelven enemigos de nosotros mismo: **la duda, que admite inacción, venerar sin cuestionar, que admite la obsolescencia del conocimiento, los intereses creados admiten** la distorsión entre los derechos y privilegios, **lo agradable y lo correcto**, la conveniencia personal elevada a verdad absoluta y por último, **la sabiduría convencional, que admite** el cuestionamiento hacia la pérdida de los valores esenciales en la cohesión y sentido de las acciones.

LO QUE SE CONSIDERA EVIDENTE

Axioma deriva del griego, que significa "lo que parece justo" o bien "lo que se considera evidente" sin necesidad de demostración. Los axiomas son verdades incuestionables, universalmente válidas y evidentes, que se utilizan a menudo como principios en la construcción de una teoría o como base de una argumentación.

No hay verdad más obvia que los principios universales y menos observados que los axiomas. Un axioma es exponer en tono de principio, argumentos de la realidad que conviven con nosotros pero que carecen de existencia. Un axioma es una verdad por sí misma, que no es necesaria su demostración.

Bajo esta introducción, trataré de explicar algunas verdades en relación a los conflictos.

1.- El ocultamiento de los conflictos es la respuesta lógica a una vulnerada voluntad de mejora

La esencia de la cultura de una organización social es buscar progreso. Lo que entienden por progreso, es lo que diferencia a cada una de ellas. Si el progreso es una aventura de descubrimiento, es también una aventura de dificultades, de un peso a veces mayor al que creemos podemos soportar. Cada vez que avanzamos resolviendo situaciones conflictivas, aparecen otras. El conflicto de alguna manera es un desafío permanente a nuestra voluntad, e inteligencia y por sobre todo, a nuestra constancia.

En la medida que progresamos o creemos hacerlo, pues nunca sabemos con precisión ni antelación la inteligencia o estupidez en las decisiones tomadas, el cansancio y la poca motivación de enfrentar situaciones emergentes, puede ser un obstáculo en sí. Lo absurdo, lo complejo, el desorden no comprendido, son los comportamientos fanfarrones que el progreso nos impone, burlándose de nosotros pues con ello, no hace otra cosa que empujarnos a la frontera de nuestra ignorancia. Y para ser honesto, a veces cansa.

Dejar de ver los errores y conflictos, es una forma de descansar. No sé si es inteligente o si es tolerable, pero sé que existe y es una opción que podemos tomar. A medida que este comportamiento se repite, la sensación creada en nosotros y en nuestros colaboradores, es la de separar una gestión enfocada en la mejora, en el progreso, a una gestión enfocada en la pereza.

El descanso en esta forma se vuelve abandono, los errores y conflictos no se resuelven y las discusiones en torno a ellos se vuelven efímeras. El sentido y espíritu de unión que prevalece en el desafío, cae por una pendiente empinada que silencia lo que no quiere ser escuchado. ¿Quién quisiera hablar sobre lo que no quiere ser comprendido? ¿Quién quiere exponer lo que no quiere ser visto?

Es por ello que las personas ocultan errores y conflictos, ante la veneración de la descalificación colectiva de la realidad. Pero también debemos aprender que las personas ponen la misma inteligencia en ocultar errores y conflictos, como en resolverlos.

2.- Es imposible evitar todo error, incluso aquellos errores en sí evitables

Karl Popper en la conferencia pronunciada el 26 de mayo de 1981 en la Universidad de Tubinga, Alemania, afirmaba que los errores son continuamente cometidos por todos los científicos. La vieja idea de que se pueden evitar los errores, y de que por eso se está obligado a evitarlos, debe ser revisada: ella misma es errónea.

El pensamiento del ser humano es restringido, solo puede interpretar y ver fracciones de la realidad, debido entre otras cosas, a su intención de juzgar que lo envuelve en contradicciones, a las limitaciones del propio lenguaje, que tan sabiamente Wittgenstein pudo definir.

En toda planificación, en todo pensamiento, siempre se ocultan errores que solo pueden ser descubiertos, en el momento que se aplican lo no experimentado a la realidad. Incluso en el hipotético caso que Dios nos concediera por un momento la capacidad de poder predecir todos los errores que pudieren surgir, sería un error porque el hombre no podría dominar tanto poder. Sin embargo, engañarnos en una exposición lamentable de soberbia para negar esta realidad, es una estupidez viral.

3.- La incapacidad para ponerse de acuerdo, es la capacidad primaria para generar conflictos. Los enfoques sobre las diferencias que tenemos entre las personas son y serán infinitos. No hay posibilidad alguna de poder resolver esa diferencia. El diálogo no resuelve esa diferencia, a lo sumo puede generar una interpretación comprensiva e incluso, tolerancia. Pero nunca generará interpretaciones idénticas y permanentes entre todos los seres humanos. Si el diálogo tendría la capacidad de resolver todo, el mundo no tendría problemas y los filósofos y psicólogos, serían las estrellas del business o estarían sin trabajo.

Las perspectivas sobre la realidad pueden expresarse o mantenerse en privado. Lo que sí es seguro, es que las perspectivas y sus razonamientos están siempre unidos, pero pocas veces son vistos juntos en público. Esto obliga, al receptor indagar en el monopolio de la escalera de inferencia del emisor, si tiene interés.

El foco de este axioma, no se asienta en la interpretación o exigencia para hacernos o ser comprendidos; está en el dificultad de transmitir una transparencia real entre lo que se dice y hace en relación a lo que se siente y piensa.

Incontables veces hemos dicho sí, afirmando una idea contraria a lo que sentimos o pensamos. El sí, abre las puertas de un deseo de acción conjunta con el otro y que el otro, quiere explorar. Si somos preguntados por ejemplo, sobre la posibilidad de compartir una evento que quizás no nos interesa, ofreciendo un si en respuesta pero sintiendo lo contrario, el otro actuará de acuerdo a mi consentimiento.

Este modo de operar sobre el otro y nosotros, da por asumido un acuerdo que es en sí mismo un conflicto. Decimos si, sintiendo lo contrario. El sí, que es una expresión de acuerdo, abre las puertas a un deseo de acción conjunta que promueve obligaciones. Al ser preguntados sobre la posibilidad de compartir un evento que nos interesa poco y damos un si como respuesta sintiendo lo contrario, el acuerdo se llevará a cabo y mis sentimientos iniciales no se modificarán.

Pasamos de un sí encubridor, a una presencia para nosotros sin sentido, en un proceder involuntario. Y estamos allí, haciendo lo contrario a nuestro convencimiento. Peor aún es el escenario en el cual proponen ampliar el acuerdo, sumando más obligaciones.

Ante esta realidad que nos encierra, a veces y con no poco sentimiento de culpa, aparece una suerte de confesión religiosa, que describe el dilema entre el comportamiento exteriorizado y el sentimiento íntimo no revelado. La sorpresa, la desilusión tienen una silla reservada en la mesa de diálogo y los reproches, son la bebida amarga de un menú poco grato.

Las concesiones parciales, las acciones no voluntarias y los reproches (CAR), restringen la libertad individual en compromisos no queridos, formando un círculo vicioso que conlleva a reducir la confianza, la capacidad de diálogo y aumentar la separación entre las personas.

Lo que debería ser un diálogo abierto y sano, en transformado en un instrumento de conflicto.

4.- Los conflictos de valores afectan el desempeño personal

Definir qué es un valor, es de una complejidad temeraria. Prácticamente no hoy filósofo que haya dejado este tema sin dar opinión.

La palabra valores viene del latín "valere" lo que significa "ser fuerte". Este vocablo alude a todos aquellos principios que le permiten a los seres humanos realizarse como mejores personas. Son cualidades y creencias propias de las características de cada individuo y que ayudan al mismo a comportarse de una forma determinada. Los valores posibilitan la determinación de nuestras prioridades y con ello, a tomar decisiones.

La pregunta esencial sobre los valores en el mundo organizacional, está en inicio en comprender ¿Cómo afectan ellos en el desempeño de las personas? La respuesta no es única, pero a cualquier conclusión que lleguemos hay que prestarle atención. Entre todas las respuestas que podríamos encontrar, existen al menos dos comportamientos extremos a los que quiero referir.

Por un lado, interpretar que los valores elegidos y determinados para la convivencia de la organización, no son respetados. En el otro extremo, aseverar que los valores que la organización expone son cumplidos, pero en la forma que los manifiesta, no coinciden con la interpretación personal que considero que debería hacerlo. En ambos casos y en cada uno de los casos que conformen la línea que une ambos extremos, provocan que el desempeño de la gente descienda.

No es la capacidad intelectual, es la incapacidad de resolver el conflicto de valores, lo que en muchos individuos brillantes hace reducir su desempeño.

5.- Los cambios producen resistencias y las resistencias producen cambios

¿Qué es la resistencia? Por simple que parezca la respuesta, está plena de complejidades y ambigüedades. El malentendido más común consiste en suponer que resistirse significa algo equivocado, algo dañino, aferrarse a lo antiguo y no mirar el futuro. Pero la verdad triste que debemos enfrentar es que al disponer las cosas en un modo diferente, la resistencia siempre es bidireccional, contraria y complementaria. Aquellos que buscan un nuevo orden de las cosas, se resisten al estado actual y quieren un cambio. Pero aquellos que prefieren continuar conservando su estado presente, lo defienden y se resisten a modificarlo.

De alguna manera ambos se resisten y sus creencias para hacerlo son tan válidas que necesitan oponerse para demostrar que la elección absolutista de una debe prevalecer sobre la otra. El principio de superación a partir de la complementación, parecería ser el resultado de una debilidad de carácter. Lo ven como un empobrecimiento y se niegan a hacerlo. La inteligencia aún en aquellos sobresalientes, parece ante la incapacidad de experimentar la vitalidad que construye la adrenalina de movilizar las fronteras de un recurso tan escaso como el pensamiento.

No obstante, olvidar que para cada acción se encuentra siempre una reacción igual y contraria, sería un pecado. Por lo tanto, esas fuerzas que restringen o detienen ciertas conductas existen y las llamamos "mecanismos de defensa". Actúan consciente o inconscientemente y en forma persistente. Los mecanismos de defensa tienen una gran virtud: aparecen sin siquiera pedirlos y se desarrollan sin ser conscientemente aprendidos. Antes de que la teoría los pusiera de manifiesto, estos mecanismos ya existían y actuaban. Fue por ello que la primera disciplina en identificarlos e intentar explicarlos fue la filosofía y luego la psicología.

El grado de impacto que tienen los mecanismos de defensa puede ser tan profundo que pueden llevar a la inacción y en algunos casos, al retroceso. Todos ellos trabajan desde un ambiente abstracto e invisible y solo aparecen frente a lo distinto. Todo cambio, aunque sea exitoso, está enmarcado de errores. Algunos de ellos detectables en el corto plazo, otros en el largo. Es allí donde aparecen los más variados mecanismos de defensa, complejos y difíciles de identificar. Estos mecanismos tienen la ventaja de trabajar sobre escenarios certeros, mientras que los procesos de cambio trabajan bajo escenarios diseñados. Los primeros se atrincheran en los hechos y símbolos identificados, mientras los segundos, sobre las expectativas superación del pasado y el presente. Si me permiten, sobre la fe. Los mecanismos de defensa poseen ventajas dinámicas. Atacan hechos concretos y actúan con velocidad y exactitud en los puntos vulnerables que toda idea inexorablemente tiene.

Los mecanismos de defensa, poseen dos connotaciones bien definidas y complementarias. La primera, relacionada con la forma en que las personas modifican su conducta y la segunda, con la manera en que los individuos justifican esa conducta. Las razones son similares en diferentes culturas y son esas mismas razones, las que victimizan a los victimarios.

Las resistencias y los cambios, son unidos por el conflicto que es permanente y cambiante.

6.- El pensamiento es un recurso limitado y ese mismo hecho, lo convierte en un conflicto

Hemos hablado hasta ahora mucho sobre esto y solo me gustaría agregar un concepto. Debemos modificar la concepción de un pensamiento basado en la afirmación, por un pensamiento basado en opinión. Y ¿yo que sé? (Montaigne) Esta pregunta no ayudará a fortalecer nuestra vanidad, pero sí a mutilar pedacitos de soberbia que, si tenemos suerte, podrían reducir los debates innecesarios y las dialécticas erísticas. Engañarnos priorizando la soberbia en un pensamiento libre de humo, es aplazar los conflictos con el único fin egoísta de hacer que sus gigantescos efectos, justifiquen sin peligro personal, la pública restricción de analizar las multitudinarias escenas posibles e imprevistas.

Rechazar la condición de coto de nuestro pensamiento, reduce nuestra abstracción a una bocanada de soberbia irreflexiva, que separa a la duda que empuja el pensamiento para aferrarse a una ignorancia imperativa.

7.- Los conflictos separan y unen a las personas al mismo tiempo

Nos convocamos cada día a la necesidad de comprender e interpretar la realidad que incluye también la realidad de otros. Las formas de expresión ofrecen infinitos significados que debemos corroborar tanto en sus justificaciones como en su intención. El lenguaje es tan completo, vasto y vivo, que es imposible comprender sin error el desierto sin límites de su poder. En el encuentro con el otro, incluso en la mayor confianza, existe desde el inicio del diálogo una distancia hermenéutica de incompreensión del sentido y justificación del lenguaje, que es deber de quienes interactúan exigirse discernir. *A esa distancia hermenéutica, la llamo conflicto.*

Vivimos en un mundo donde la distancia hermenéutica expresa dos verdades: la separación natural entre las personas y que el diálogo es unión transitoria. Nuestro razonamiento, nuestras intenciones y nuestras emociones, definen la forma cambiante de los diálogos.

En esta trama, el diálogo es un acercamiento a la comprensión de nuestros propios límites para comprender al otro, asentado en creencias y en estereotipos a veces imperceptibles. La exigencia de un buen diálogo está asentada en barrer los estereotipos que ensucian las distancias hermenéuticas.

Si nacemos separados y dialogamos para acercarnos, insisto de manera temporal ¿Qué es lo que une a las personas? Veamos. La distancia hermenéutica está cimentada en dos tipos de ignorancia bien definidas. La ignorancia curiosa y la ignorancia negadora.

La ignorancia curiosa se pregunta: ¿Qué y cómo debo comprender para acercarme al otro? Y en esa pregunta que siempre tiene respuestas incompletas, demanda una acción continua de transición hacia la unión. Unión que nace al aceptar que debemos tropezar con ideas más originales para reducir esa distancia.

La inteligencia no es un método II
La paradoja torpe de convertir la inteligencia colectiva en estupidez corporativa.

La ignorancia curiosa, está definida por su intención de superar las incomprendiones propias de la distancia hermenéutica. Es así que la ignorancia curiosa es perturbadora: debe experimentarse, olerse, exponerse, pues es tan grande que no puede consumirse. La ignorancia curiosa es al igual que el conocimiento, infinita.

La otra ignorancia, la negadora, posee la peligrosa ventaja de ser un ejercicio perpetuo de arrogancia imposibilitada de críticas, de ser un monólogo tan interminable e insaciable como la estupidez. Su salida fácil, que es la negación de otras realidades, la ejerce a través de la crítica, del insulto, de la subestimación, de la descalificación, manifestaciones penosas que separan.

Pero lo sarcástico de esta separación es que une al mismo tiempo. La demostración abierta de la incapacidad que tenemos de resolver esa distancia hermenéutica, es su propia prueba de unión. Es decir, la exposición de su propia incapacidad de superar la negación, une.

En la ignorancia curiosa, une la inteligencia original de reducir la distancia hermenéutica. En la ignorancia negadora, une la veneración a la frontera de nuestra incapacidad, pues aún en la afirmación de nuestra incapacidad, la sombra de la incompetencia une.

Vivimos en distancias hermenéuticas debido a nuestro pensamiento limitado sin poder evitarlo. Solo podemos reducir su incapacidad.

CRITERIOS Y HERRAMIENTAS PARA DESMOTIVAR

Motivación deriva del del latín *motivus* o *motus*, que significa causa del movimiento. Sobre éste tópico, se ha hablado innumerables veces. Casi no existe literatura de Management, menos aún de Recursos Humanos que se exima de ofrecer su opinión sobre como estimular este estado anímico. Muchas son sus interpretaciones, pero todas concluyen en que de una y otra forma afecta el comportamiento en la realización de acciones previstas, acordadas y/o auto-dirigidas.

Sin embargo, lo extraño y hasta lo contradictorio y que parece interesante es echar una mirada sobre una ceguera que la literatura no le ha puesto la luz necesaria, ni el mismo énfasis que a la motivación; me refiero a su contrario, la desmotivación y como determinar formas para impulsarla. A veces ciertas restricciones de las estructuras empresariales, como así también el modo en que conducimos colaboradores, que comprendemos sus necesidades, que entendemos sus puntos de vista, la forma que nos orientamos hacia los resultados e incluso las prácticas en que evaluamos, a los colaboradores y a sus resultados, pueden significar un movimiento descendente en el proceso motivacional. Observándolo de otro modo, pueden ser prácticas que atenten contra una motivación sana y progresivamente feliz.

Motivar es una gestión compleja, debido a las múltiples perspectivas que todos los seres humanos tenemos. Lo que fuere motivante para algunos, puede ser desmotivante para otros y a veces neutro, sin color atrayente incluso para personas de similar condición contemporánea y social. Pero más allá de los resultados que pudiéramos obtener, lo interesante es que para motivar, debo pensar alternativas observando a los colaboradores, a los colegas, a nuestros jefes, a todos los que nos rodean. Observar bajo esta mirada, es al menos, interpretar conductas, creencias y expectativas.

Si algo hemos aprendido de la desmotivación, en cambio, es su facilidad para hacerlo. Ni siquiera es necesario esforzarse observando. Solo anteponiendo nuestros deseos, egoísmos y necesidades es suficiente y necesario. Concentrarse en uno mismo, desconocer al otro y la relación trascendente en y con él, es uno de los caminos más efectivos y con menos probabilidades de falla. La gran diferencia entre aquellos que desean motivar y aquellos que no desean hacerlo es simple: los primeros hacen las cosas por amor. Los segundos, hacen las cosas por placer individual. Para unos, el aprendizaje en y con el otro es el fundamento para construir. Para otros, ignorar al otro es su fundamento, separando todo aquello que me permita aprender de él y con él. Los que motivan están física y psicológicamente presentes. Los que desmotivan, están ausentes. Los que motivan están concentrados. Los que desmotivan, distraídos. Quienes motivan, buscan sabiduría. Los desmotivadores, buscan el miedo. Si los que desmotivan sabrían que motivar es un muy buen negocio para mantener vivo un negocio, creo que lo harían hasta por un acto profundamente egoísta.

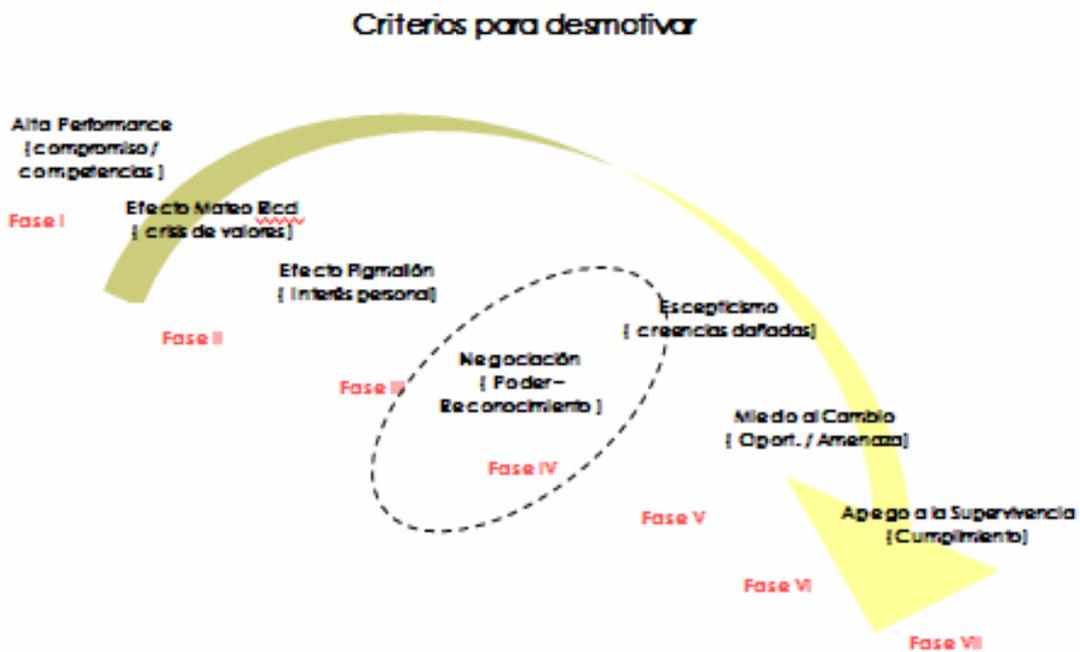
En la medida que desmotivamos, nos alejamos del otro y nos refugiamos en nosotros mismos, nos acercamos a la hipocresía presentándola como verdad. ¿Es nuestra intención mostrar mecanismos para modificar esta forma de conducta en éstos pocos párrafos? Sin duda que no. Pero sí aspiramos a poder iniciar su entendimiento.

La inteligencia no es un método II
La paradoja torpe de convertir la inteligencia colectiva en estupidez corporativa.

Para ello, presentarles algunas tácticas que las personas y las organizaciones practican a diario para difundir e instalar distracciones, limitaciones y percepciones contradictorias, que entorpecen la fluidez natural de la motivación, limitándola y perjudicándola, hasta el extremo de convertir a la estupidez personal y colectiva en el adjetivo motivacional más relevante de la organización.

¿Es posible representar este círculo vicioso e irrespetuoso de la voluntad y de las ganas de hacer para visualizar esta gansa realidad que pareciera ilimitada? Estoy seguro que no, pues aún la capacidad más profunda y genial de aquellos hombres diferentes, carecería de tanta imaginación. Sin embargo, queremos hacer un intento simple, escueto y respetuoso sobre siete pasos que hemos observado en las conductas permitidas en las organizaciones, que de manera inconsciente en la mayoría de los casos, ejecutan para disminuir la motivación.

Para facilitar su interpretación, mencionaremos los pasos y describiremos los aspectos más distintivos, expuestos en el siguiente esquema.



Paso 1.: Expectativas vs Realidad organizacional

- Ingresamos a una organización con expectativas propias, adquiridas y derivadas de los referentes válidos que en el proceso selectivo, me han comunicado.
- Contrastamos en el ingreso, esa expectativa imaginaria, perfecta, circular y bella con la realidad diaria, con la cultura organizacional.
- Observamos en el tiempo que la interpretación de ese nuevo primer día, no es eterna. La realidad de todos los días, que nunca es perfecta, contamina nuestra expectativa.
- Sentimos que ese imaginario perfecto se opaca y se turba esa imagen pionera con el peso imperfecto de la relación humana y la angustia de soportar la toma de decisiones alejadas del sentido común.

Paso 2.: Efecto Mateo Ricci (Macerata, 1552-Pekín, 1610)

Misionero italiano. Jesuita en 1571, marchó a Extremo Oriente en 1577. Llevó pues la cultura de Occidente, significada en la muestra por astrolabios, planetarios, mapas geográficos de la ciudad y del imperio.

Llevó también, naturalmente, la doctrina cristiana. Pero lo hizo usando para allanar el camino a la ciencia y la técnica, patrimonio compartido por Occidente y Oriente, y moviéndose en cada caso con mano ligera, con extraordinaria capacidad mimética, con respeto absoluto y exquisito por la cultura y por las tradiciones del país que había decidido hacer suyo. Se hizo chino entre los chinos, asumió también en los vestidos la iconografía del funcionario imperial, fue ceremonioso e indirecto, hiperbólico y burocrático, poético y pragmático como la costumbre y la etiqueta lo requerían.

Si no se hubiera comportado en este modo no habría tenido los honores que la China moderna le reconoce y que nos permite colocarlo, de verdad, en las cimas de la historia. Al ser parte de la corte de los mandarines, fue bautizado por el emperador como Li Madou.

Esta breve introducción es solo para comentar que en muchos casos en las organizaciones, olvidamos ser quienes somos para convertirnos en quienes nos piden ser, obligados a sobrevivir en un mundo cultural elegido por opción o por necesidad.

Si bien la historia de Mateo Ricci /Li Madou fue diferente, vale la pena rescatar esta historia para recordarnos si en verdad seguimos siendo Mateo Ricci o es solo parte de nuestra historia.

- Con la idea de adaptarme y evitar la soledad personal en un mundo colectivo e institucional, aprendo la manera que interpretan los hechos en esa cultura, sus formas, sus tiempos, su lenguaje, su estupidez y su administración de poder.
- Asumo que esa realidad es la realidad y que poco puedo hacer por cambiar cualquier circunstancia que exceda mi capacidad de control y mi poder.
- Busco incorporar en mí sus creencias, comienza una contradicción de valores que me angustia convirtiéndose en un dilema que no puedo resolver y que de alguna manera, interpela a mis creencias iniciales, generando dudas, limando sus fundamentos.
- Comienza a aceptar que esa verdad consagrada es la cofradía a la que debo pertenecer.

Paso 3.: Efecto Pigmalión

El origen del efecto pigmalión está en la mitología griega, Pigmalión era un escultor que acabó enamorándose locamente de una de sus obras llamada Galatea. Tal fue el amor que le procesaba a su escultura que la diosa Afrodita la convirtió en una mujer de carne y hueso. Este mismo argumento es el que siglos más tarde fue utilizado en el cuento infantil Pinocho, en el cual el muñeco de madera cobra vida gracias al amor de Gepeto. Este mito fue el origen del nombre del efecto pigmalión y representa muy bien la idea de las profecías autocumplidas.

- Esa cofradía va tomando rumbo en mi toma de decisiones, de tal forma de observar mis decisiones desde esa óptica organizacional en principio lejana, ahora aceptada.
- El miedo a mostrarse diferente es el argumento de mi silencio y el sí de acuerdo, el escudo protector de una realidad que me toma pasivo, inhibido de opinión.
- Con el tiempo, mi sistema decisional, mi pensamiento, mis argumentos comienzan a establecer una conexión plena con el sistema en el que estoy inmerso, pienso y actúo en torno a él, estoy con él y me siento en él. Ya no hay diferencia entre el entorno y yo, convirtiéndonos en un par indivisible.

Paso 4.: Negociación, en búsqueda del poder y reconocimiento

- Los impulsos internos y la motivación intrínseca me incitan a decir lo que siento, lo que pienso, sin perturbar mis palabras con el tamiz de riesgo aprendido en la organización.
- Exijo ser escuchado y comprendido, exijo que alguien me ayude a balancear el peso que doblega mis hombros cargados de emociones ocultas y dilemas no resueltos, sabiendo que muchos comparten y pocos reconocen.

La inteligencia no es un método II
La paradoja torpe de convertir la inteligencia colectiva en estupidez corporativa.

- Exijo ser aquel que fue contratado, aquel que fue observado como distinto y necesario en la institución, aquel que el talento y sus ganas revelaban una oportunidad que la organización y yo, deseábamos explotar.

Paso 5.: Escepticismo, creencias dañadas.

- La escucha pasó, las promesas también, pero las palabras permanecen.
- Lo palabra, el voto de volver a nuestro paso primero han sido sumergidos en el oasis de la postergación, de la procrastinación, en la vejez de la palabra, en el aliento pútrido que consume las promesas.
- Todo permanece igual, salvo la aceptación de esa realidad irreversible.

Paso 6.: Miedo al cambio

- El escepticismo otorga la fuerza necesaria para elevar la vista a objetivos que trasciendan la frontera de la organización.
- Busco alternativas externas, comienzo a quitar el polvo a las relaciones antiguas y a podar las matas que separan a las posibles nuevas relaciones.
- Analizo posibilidades y el peso de la historia, los compromisos, el contexto, las opiniones y los privilegios alcanzados, constituyen a la duda en el socio más significativo en la toma de decisión.
- El miedo toma protagonismo y mi presente deseado o rechazado, se convierte en el anaquel que sustenta todo aquello construido.

Paso 7.: Apego a la supervivencia

- Quizás los pasos anteriores fueron doblegando mi paciencia y mi capacidad para resolver
- Quizás la comodidad ha sido el falso maestro de mi conocimiento
- Quizás la altura de la montaña de mi voluntad, se desmoronó llevándose mi constancia
- Quizás la costumbre tantas veces probada, me asegure el camino correcto
- Quizás y solo quizás, no existan incomodidades sino excusas.

Estos siete pasos, siete fases, quizás y solo quizás puestas en un trazo grueso para comprender el proceso de involución de la motivación, sirve al menos para reflejar y poner atención a un tema relevante que excede sin lugar a dudas, a todo proceso organizacional empresarial y vincula sin duda, a interpretar conductas que pueden afectar a otros, alejándonos con nuestras acciones de todo aquello que buscamos para trascender en el otro con felicidad.

¿SER FELIZ? ¿Y DE QUÉ TE SERVIRÁ ESO?

Cómo hemos hablado en el primer espacio, motivar es una gestión compleja, debido a las múltiples perspectivas que todos los seres humanos tenemos, sobre lo que pasa, sobre los que nos pasa. A veces ni siquiera sabemos que nos motiva realmente o si estamos motivados. A veces tenemos un miedo inexplicable a todo aquello que aporta alegría o hace feliz, tenemos fobia a ser felices, tal describe la querofobia.

“¿Qué puede esperarse de un hombre? Cómelo usted de todos los bienes de la tierra, sumérjalo en la felicidad hasta el cuello, hasta encima de su cabeza, de forma que a la superficie de su dicha, como en el nivel del agua, suban las burbujas, dele unos ingresos para que no tenga más que dormir, ingerir pasteles y mirar por la permanencia de la especie humana; a pesar de todo, este mismo hombre de puro desagradecido, por simple descaro, le jugará a usted en el acto una mala pasada. A lo mejor comprometerá los mismos pasteles y llegará a desear que le sobrevenga el mal más disparatado, la estupidez más antieconómica, solo para poner a esta situación totalmente razonable su propio elemento fantástico de mal agüero. Justamente, sus ideas fantásticas, su estupidez trivial, es lo que querrá conservar...”

Estas palabras proceden de la pluma de un hombre, que Friedrich Nietzsche consideraba el más grande de los psicólogos de todos los tiempos, Feodor Mijailovich Dostoievski. En realidad solo dicen, aunque en un tono más elocuente, lo que la sabiduría popular sabe desde siempre: no hay nada más difícil de soportar que una serie de días buenos.

Más allá de esta visión agnóstica, incrédula de la búsqueda de felicidad y sentido que los seres humanos debieren tener, no tenemos que olvidar que hay impulsos tendientes también a provocar que nuestro estado de infelicidad afecte a los demás. A veces solo transmitiendo nuestro pesar logramos hacerlo, de manera consciente o inconsciente, nuestra angustia lo alcanza o en todo caso, el otro permite ser alcanzado por nuestra angustia.

La motivación como la desmotivación, son sentimientos, estados de ánimo que se transmiten y no en pocas oportunidades, se contagia. Sí; logramos contagiar nuestros sentimientos, nuestras emociones, nuestro estado de ánimo, aún sin saberlo.

Ocurre además que en ciertas ocasiones hacemos de este estado de ánimo, una forma de comunicación directa, asertiva y concreta que puede convertirse en un estilo, en una herramienta, en un instrumento utilitario que genere heridas y cicatrices sin sanar en la buena voluntad y en el alma de los otros.

Es por ello, que me gustaría mencionar algunas de las formas más comunes que tenemos de provocar golpes desmotivantes en los demás, y por qué no, en nosotros mismos.

Hablaremos de cinco caminos que las personas solemos tomar consciente o inconsciente, para explotar absurda y decrecientemente la voluntad de la gente. Estos cinco caminos les hemos puesto los siguientes nombres.

- **Indecisión irresoluta**
- **Patada en el culo**
- **Linchamiento público**
- **Expectativas vs. Exigencias**
- **El beso del Si**

Indecisión resolutive

Saber que podemos decidir es sin duda angustiante, sobreviene con la conciencia de que tenemos la libertad para hacerlo, solo para rescatar algún concepto trascendente de Jean Paul Sartre. Por otro lado, cuando en las organizaciones sentimos e interpretamos que estamos limitados a tomar decisiones, a deber tomarlas, al miedo de la soledad impuesta a la que somos empujados, es angustiante.

La decisión, aquella que es profunda, que merece pensamiento, que mueve emociones, es angustia y una de las maneras más comunes, más normales para asimilar su aceptación, o la decepción de saber que hay que tomarla, situándome solo en la excepción apócrifa pero creída en los campos organizacionales, de grados temerosos reflexivos, es confundir las prioridades, listarlas de manera diferente o en el peor de los casos, omitir prioridades, hasta degradarlas a la caricatura de urgencia.

La salida no muy inteligente más común de escapar a la angustia de saber que podemos tomar decisiones, es corromper el tiempo empujando sus límites más allá de las posibilidades previstas, lógicas y saludables. En la medida de nuestras posibilidades, la angustia incide para no aceptar las prioridades que diferencian lo importante y lo urgente, procrastinando las decisiones hasta el mayor plazo de estupidez posible, incluso mayor a la estupidez aceptable.

Hay una verdad que me atrevería a elevar a casi una ley universal: si queremos desmotivar a alguien, solo posterguemos la toma de decisiones de manera indefinida o hasta transformar la motivación inicial en un inicio indefinidamente desinteresado.

Para decirlo en términos bien operativos: si quieren matar la motivación de alguien, solo posterguen las decisiones en el tiempo. Que la indecisión sea el mecanismo incapaz que resuelva escenarios y conflictos.

KITA Patada en el culo (kick in the ass)

Frederick Irving Herzberg (1923 – 2000), renombrado psicólogo Estadounidense, se destacó en la gestión administrativa de las empresas. Sus teorías sobre el enriquecimiento laboral y la teoría de la Motivación e Higiene fueron las más conocidas.

En 1993, Alfie Kohn, en su libro Punished by Rewards habla de cómo interaccionan garrotes y zanahorias. Allí surge el concepto de KITA (kick in the ass), que tomando los conceptos Motivacionales e Higiénicos de Herzberg, Kohn, los divide en KITA positiva (zanahorias – motivación) y KITA negativa (garrotes - higiénicos).

Las empresas en general aspiran a convertir todo a un KITA positivo, colmando de recompensas y beneficios a sus colaboradores. Estas recompensas pueden basarse en otorgar factores ambientales, como lugares de trabajo muy atractivos, beneficios individuales y bien segmentados, paquetes remunerativos atractivos, entre otros miles de incentivos.

Linchamiento público

El diccionario de la Real Academia Española, afirma que el verbo linchar proviene de la voz inglesa lynch, y esta de Lynch, que memoriza el nombre de un magistrado de Virginia del siglo XVII, quien estableció un procedimiento sumarísimo por el cual la multitud podía apoderarse de un criminal, juzgarlo, condenarlo y ejecutarlo en el acto. Es decir, significa ejecutar sin proceso, a una persona que se presume culpable.

Esta definición nos acerca a comprender que la decisión de culpabilidad depende de los hechos y/o de la intención de quienes sienten o pueden establecer el castigo. Puede hasta ser desprendido de esa definición, que la rapidez de la sentencia depende del deseo, de la voluntad del juzgador, de lo que establezca como válido, propio o impropio. El proceso entonces puede depender de la voluntad, conocimiento, paciencia, intención y/o ansiedad del juzgador y no de la interpretación de los hechos, su refutación o comprobación. Lo cierto corre peligrosamente por el sendero del poder, no de la sabiduría. La realidad de los juzgamientos rápidos, es que siempre tienen una intención lejana y contraria a la búsqueda de la verdad.

Pero más allá de toda esta definición inicial, hay algo preocupante y de mayor alcance que produce una desmotivación general, producida por el linchamiento cuando es público. Colmar a la gente de comentarios negativos, sobrados de muestras públicas de incapacidades personales manifestadas en público, no es solo deprimente, ya recae en la categoría de nefasto.

Expectativas vs Exigencias

Todos los seres humanos, de alguna y otra forma, poseemos expectativas. Luchamos contra ellas, porque sabemos que son circularmente perfectas, que carecen de toda abolladura de choque con la realidad, pero como todo lo perfecto, aún falso, es desafortunadamente tentador.

Las exigencias por su lado y por el contrario, tienden a ser más duras, más responsables, más ásperas y menos atractivas y hasta menos tentadoras. Sin embargo, aprendemos a quererlas sin ser instigados por ellas.

¿Es posible que ambas puedan convivir en un equilibrio tolerante y sano de entendimiento? La pregunta expuesta de esta manera, es difícil responder. Combinar lo perfecto y lo imperfecto en un mismo espacio de encuentro parece difícil, no imposible. Para poder hacerlo hay que comprender que lo perfecto y lo imperfecto, recae en la mayoría de los casos, en el engaño que nos hacemos en la interpretación de los hechos.

Las expectativas y las exigencias además tienen otro sentido interesante: son reemplazantes de sí mismas. Por lo tanto, son opuestas y complementarias al mismo tiempo. Supongamos que le escribo una carta, poco usual

en estos tiempos, a mi querida colega Rosario Moya. Ella seguramente se planteará una expectativa de contenido y yo, una exigencia para satisfacer ese contenido. Si mi exigencia es mediocre a su expectativa, entonces tenemos un desequilibrio. Pero si mi exigencia supera su expectativa, puede generar otro desequilibrio, por ejemplo, generar alegría por la sorpresa o tristeza, por no comprender.

En términos simples y finales para esta introducción, es que si las empresas elevan las expectativas de la gente y no cumplen exigiéndose para alcanzarlo, generan desmotivación. Y por el lado contrario, si las expectativas de la empresa son muy altas y la exigencia de la gente para cumplirlas son bajas, genera un clima de desmotivación por exceso de control y resultados.

Expectativas y exigencias es uno de los equilibrios más difíciles de encontrar en un mundo que rueda en una plataforma sinuosa y repleta de pliegos.

El beso del si

El arma más eficaz para interrumpir un proceso de cambio no es la negación del mismo sino su plena aceptación. Aceptar ser parte de un proceso de cambio, no es sinónimo de asumir la responsabilidad de colaborar para su éxito. Es raro encontrar hombres inteligentes y hábiles insinuando posturas contrarias a un proceso de cambio de manera frontal ante personas de mayor poder, aunque este se encuentre ideológicamente opuesto a sus intereses. La inconsistencia de un proceso sólo puede ser identificada e intensificada cuando se participa en él. Decir que sí, dar el beso del sí, es la vinculación perfecta que une la confianza y la traición.

Por lo tanto, si los propósitos que dan sentido a nuevas formas de conducta no son más que simples afirmaciones que elevan el optimismo superficial, no garantizará un avance sistemático de los procesos prometidos, su interés se perderá y el mismo proceso creará el virus necesario para su propia auto-destrucción. La desmotivación se convierte en sí misma, en el lenguaje relacional.

Indudablemente, no hay nada más desmotivante que sumarse a desafíos sin sentido, sin final, sin posibilidades de consecución.

EL ROL DEL ESPECIALISTA EN RRHH

Comprender qué significa el rol del especialista en Recursos Humanos es de alguna manera, penetrar en la profesión de recursos humanos desde su valor estratégico, como así también, desde una perspectiva metodológica / instrumental.

Su valor estratégico está en la reflexión, en el pensamiento sobre la contribución oportuna que puede el conocimiento, las competencias, la voluntad, la motivación y la creatividad, a modo de ejemplo, colaborar con la estrategia que soportará la visión elegida para el negocio.

Si la visión del negocio nos indica en que espacio del mercado deberíamos estar, la estrategia ayuda a comprender las mejores decisiones para llegar allí, sabiendo determinar con cierto nivel de precisión, los recursos necesarios para ello. Si estas palabras reflejan en algún sentido inicial la relación entre visión y estrategia, la pregunta obligada es entonces ¿dónde está el valor estratégico de recursos humanos?

Sin lugar a dudas que saber identificar y explotar los atributos que mueven a que la gente pueda desarrollar sus capacidades, su voluntad y su dominio propio para impulsar ideas, concretarlas y sostenerlas en el tiempo, es esencial en el rol de Recursos Humanos.

Considerar los límites que todo sistema posee

Pero no menos importante también es comprender las limitaciones que desde la estructura, la cultura y las relaciones internas, hacen que esos atributos no puedan por sí, romper las fronteras que naturalmente todo sistema posee y es consciente de ello y que además, tiende a conservar.

Si la visión sirve para establecer límites superiores y la estrategia es el resultado de la combinación entre la toma de decisiones que afectará a la elección de los recursos humanos y materiales que conduzcan a ese nascente desafío de visión, ¿en dónde entonces, se encuentra el aporte de Recursos Humanos desde lo metodológico?

El aporte del área de RRHH desde lo metodológico

Todos los seres humanos instrumentan sus pensamientos en procesos y métodos con al menos dos fines muy prácticos: poder ordenar y separar lo que observamos de lo que intuimos y encontrar caminos y alternativas para abordar esa realidad observada, sin con ello, desechar la intuición.

Las organizaciones, son sin duda alguna, un ejemplo de orden propio. Toman consideración de la realidad en donde quieren trabajar, la analizan y la ordenan y disponen formas de entender esa realidad. A ello es lo que nosotros, desde una manera universalmente aceptada por la mayoría, llamamos modelo.

Las organizaciones adquieren y apartan modelos constantemente a los que llaman corporativos, debido a que todos los que se encuentran en la organización, deben conocerlos y en la medida de sus responsabilidades, aplicarlos. ¿Puede ante esta situación Recursos Humanos mantenerse aislada en su rol? Definitivamente no.

El área de RRHH involucrada en la generación de modelos estratégicos corporativos

Sin lugar a dudas, Recursos Humanos debe comprender que estudiar modelos estratégicos corporativos no es su deber específico. Recursos humanos tiene la obligación de aprender y comprender esos modelos para colaborar en la transformación del pensamiento a la acción y con ello como hemos descrito, descubrir las restricciones propias de la organización que impiden mejorar, potenciar o encontrar alternativas superadoras.

Recursos Humanos al comprender estos modelos debe y tiene que poner énfasis en percibir cuándo el o los modelos están cayendo en desuso, que no es otra cosa que administrar bien (los modelos) lo que se hace mal (sus resultados).

Herramientas estratégicas en el rol del especialista en RRHH

Vamos a arribar a las herramientas estratégicas que debe desarrollar y utilizar el especialista de RRHH, a partir de revisar las tareas que debe resolver.

Primera tarea: entender bien el propósito de la organización

Para comprender un propósito, en primer lugar, es importante entender que todos los sistemas, en mayor o menor medida están sujetos a cambios. Se expanden y se contraen. Por lo tanto, la empresa como organización, no escapa de esta regla. En el campo de la actividad económica y de responsabilidad social de una institución cualquiera, el cambio pareciera ser su verdadero propósito.

Pero, ¿hacia dónde va el cambio que buscan específicamente las organizaciones? Sin lugar a dudas, es su expansión permanente.

El desarrollo constante de conocimientos e ideas que impulsan nuevos comportamientos, hábitos y costumbres es prueba de ello.

Pero lo que hay que saber, es que *no* toda expansión es efectiva. Solo alcanzará un grado alto de efectividad, en la medida que:

- ✓ **Sepamos como equilibrar el crecimiento y el desarrollo.**

El especialista en RRHH en el ejercicio de su rol debe recordar que el crecimiento es fundamentalmente una medida cuantitativa. Responde siempre a los indicadores numéricos. Porcentaje de mercado, imagen pública, nuevas sucursales, clientes ganados, perdidos, resultados de campañas de comunicación, entre otros miles.

Es por ello que la expansión es siempre externa, es la que impacta con nuestras acciones en los mercados donde participamos o queremos participar.

El desarrollo en cambio, es una medida cualitativa, es por llamarlo de alguna manera, una expansión interna. Lo podemos observar en la creación de ideas, en la cooperación, en la gestión de nuevos conocimientos, en el ritmo y la velocidad de los procesos de transformación, el respeto a los compromisos asumidos, el clima laboral, la motivación, solo por mencionar algunas de ellas.

El especialista de RRHH para cumplir con eficacia y eficiencia su rol, y crear herramientas estratégicas útiles para la organización, debe tener clara esta distinción. Más aún debe convertirse en una persona que logre transmitir esta distinción clave, a los altos directivos y a todos los mandos funcionales.

Las organizaciones que no comprenden este principio, que busca complementar ambas medidas, la cualitativa y la cuantitativa, el desarrollo y el crecimiento, evolucionan fragmentando la eficacia en su desempeño.

Este principio si no es respetado, termina reflejando incongruencias en la estrategia y las acciones para llevarla a cabo, cayendo en procesos de productividad discontinuos o aún peor, en el decaimiento constante de la productividad.

✓ **Quebrems los compromisos perezosos**

Sabiendo que es la *productividad constante*, bajo el principio de desempeño eficaz, que hace sana la expansión de una organización, nos preguntamos entonces de una manera quizás incómoda, ¿por qué cuesta tanto contribuir con el impulso de ese principio que une el pensamiento y la acción? ¿Por qué siendo un principio comprensible es tan complejo aplicarlo? ¿Por qué lo que debería unir, termina separando?

Muchas pueden ser las respuestas a estas preguntas y muchas pueden ser las preguntas que no hemos escrito aquí.

Pero creemos que la mayoría de las respuestas señalarían sin lugar a dudas algo contundente: la carencia de compromiso genuino y una tolerancia cultural que soporta todo, incluso el desinterés.

Son éstas: la carencia de compromiso y la tolerancia total, dos estacas que nos paralizan en un mundo de evolución desencadenante de sucesos no previstos, al que los seres humanos y en particular las organizaciones, nos impulsan a confundir la complejidad con la facilidad de ser perezosos al pensar.

Quebrar ese compromiso perezoso de una tolerancia cultural que lo soporta todo, es la esencia del propósito en la gestión del conocimiento que los ejecutivos y en particular la función de recursos humanos, no pueden permitirse.

✓ **Sepamos bien que preguntar**

El especialista de RRHH crea las herramientas estratégicas partiendo de las preguntas pertinentes.

¿Qué resultados queremos alcanzar?, ¿Qué acciones debemos realizar? ¿Qué aprendizajes debemos integrar?, son tres preguntas que crean y generan un marco integrador de pensamiento, que ayuda a comprender nuestro rol de especialista en RRHH y el aporte que podemos ofrecer dentro de un sistema, que debe estar guiado por un propósito, definido y ordenado, hacia la expansión.

Sin considerar este propósito, que debe ser construido en conjunto entre los líderes organizacionales, cualquier punto de referencia sería válido y la organización terminaría a la deriva.

La inteligencia no es un método II
La paradoja torpe de convertir la inteligencia colectiva en estupidez corporativa.

El propósito es entonces, una definición esencial que guía nuestra conducta dentro de un dilema constante entre el orden y el desorden, el crecimiento y el desarrollo, las variables cuantitativas y cualitativas.

¿De qué hablamos cuando hablamos de estas tres preguntas?; fundamentalmente expresamos relaciones que conjuguen el pensamiento, las acciones y el aprendizaje continuo.

- Pensamiento que significa cuestionar,
- acciones que significan respuestas
- y aprendizaje que significa refutación y desafío de nuestros preconceptos y creencias.

Estas tres preguntas entonces, nos conducen a un estado de soledad, a una separatividad surgida de la diferencia entre lo que sabemos y lo que descubrimos, involucrándonos en un proceso equilibrado de experimentación continua, duda metodológica y ambición de descubrimiento.

¿Por qué hablamos de soledad? Cuando nos lanzamos como especialistas en RRHH a experimentar pensamientos originales, fuera del modelo tradicional, hasta tanto los resultados no alcancen permeabilidad útil en la organización, la duda y la incertidumbre de nuestras acciones soportarán el estado de aislamiento psicológico propio de la transición.

Si el alineamiento en estas relaciones es interrumpido, la falta de formas de pensamiento no tradicionales y la persistencia en las costumbres seguirán su protagonismo, provocando que la existencia de proyectos carezca de significado y que el compromiso, sea el mínimo indispensable.

¿TIENE SIGNIFICADO HABLAR DE SOCIO ESTRATÉGICO EN RRHH?

¿Qué significa que RRHH como función, sea un socio estratégico?

En primer lugar, para responder esta pregunta, debemos analizar su propia inconsistencia basada en la realidad organizacional. Veamos algunos conceptos.

- ✓ Si RRHH es un socio estratégico, ¿significa que las demás funciones no lo son? ¿Podríamos afirmar que finanzas, ingeniería, diseño, producción, marketing, calidad, solo por mencionar algunas, carecen de esta denominación? Sería en el mejor de los casos ilógico y desconsiderado para el resto de las funciones. Todas de alguna manera, son y deben ser socias estratégicas.

Ser socio estratégico no es exclusivo de ningún área clave de resultados. Cualquier área clave debe ser socio estratégico. Si no desarrolla ese talento, debiera estar fuera de la organización.

Pero aquellos que llevamos años desempeñándonos en RRHH en distintas organizaciones y posiciones, tenemos que contarles a las nuevas generaciones que apenas hace 50 años la gestión de personas no revestía mayor importancia para las empresas, pues las personas eran eminentemente consideradas como meros "recursos" fungibles, e intercambiables. Por lo tanto, organizacionalmente, se contaba con una Oficina de Personal que llevaba una contabilidad de las altas, bajas y modificaciones del estatus que como trabajadores tenían las personas. No existía el área de RRHH y cuando las empresas de avanzada comprendieron que la única manera de enfrentar el cambio residía en el talento de las personas más que en el valor de los activos organizacionales y la tecnología, organizaron las primeras "Áreas de RRHH". Las mismas que en la actualidad están tornándose en "Áreas de Capital Humano".

Dada la debilidad con que surgieron las primeras estructuras de RRHH, subvaloradas por las otras unidades funcionales como Producción o Comercial, y por la alta dirección de las compañías, se empezó a inculcar a las profesionales de RRHH en formación, la necesidad de que se constituyeran en líderes estratégicos, capaces de aportar, desde sus conocimientos específicos perspectivas de valor estratégico.

- ✓ Podríamos también afirmar que la función de RRHH se convierte en estratégica, en la medida que ocupe un lugar ejecutivo dentro de la distribución de autoridad y poder que ofrece la organización, en otras palabras, de acuerdo a la posición que alcance en el organigrama. Comprender que la autoridad y/o el poder nos convierten en estratégicos, es solo una falacia, y un acto de soberbia.

Son nuestras ideas surgidas a partir del análisis situacional, de las preguntas y respuestas que obtenemos de él, lo que nos convierte en estratégicos. Incluso hasta la intuición, más allá de los datos y la información, puede ayudarnos a convertirnos en estratégicos.

La inteligencia no es un método II
La paradoja torpe de convertir la inteligencia colectiva en estupidez corporativa.

Actualmente, aún encontramos que Recursos Humanos es llamado "socio estratégico", pero en realidad ocupa su tiempo en funciones operativas mientras que debería responder a una posición ejecutiva de decisión integral corporativa. Es normal y se toma como correcto, observar que el alcance de la función de recursos humanos, está circunscripta, en una inmensa cantidad de tiempo, a actividades rutinarias y poco creativas, subordinadas al saber institucionalizado, al tratamiento de solución de problemas operativos, a la intervención pasiva en la mejora de procesos, al ensamble de necesidades de capacitación sin un alcance genuino de indicadores de progreso y entre otras actividades, anclar medidas correctivas con un énfasis mayor que las preventivas.

El área de rrhh en tanto verdadero socio estratégico

Avancemos en el verdadero concepto de socio estratégico desde su etimología latina. Socio del latín socius, significa compañero, asociado, son las personas que intervienen y forman parte en un contrato de sociedad, en el cual cada uno de los socios se compromete a aportar un capital a dicha sociedad.

Bajo esta definición, es el aporte en donde se concentra la expectativa y la exigencia que los socios esperan y se responsabilizan en cumplir unos con otros. Por lo tanto, Socio debería traducirse como rol que aporta, que promueve, que inspira, que busca, que facilita.

"Si pudiera traducir este pensamiento en una frase que lo describa, diría que la esencia de la función de Recursos Humanos sería disruptiva. RRHH debería ser un disruptor (neologismo), tomado de la palabra disrupción, que procede del inglés disruptive, y que se utiliza para nombrar a aquello que produce una ruptura brusca. Por lo general el término se utiliza en un sentido simbólico, en referencia a algo que genera un cambio muy importante."

Recursos Humanos como función debe buscar, si quiere pensar y aportar estratégicamente, atajos heurísticos, ayudando a reformular problemas para facilitar la toma de decisiones frente a los dilemas continuos que nos impone la realidad.

“EVAGRIO EL PÓNTICO SE ME ADELANTÓ”

El origen de los siete pecados capitales se remonta al siglo IV, cuando el asceta (el ascetismo es doctrina filosófica y religiosa que busca purificar el espíritu por medio de la negación de los placeres materiales) *Evagrio el Póntico* también conocido como el Solitario- fijó en ocho las principales pasiones humanas pecaminosas: ira, soberbia, vanidad, envidia, avaricia, cobardía, gula y lujuria. Un siglo más tarde, el sacerdote rumano *Juan Casiano* redujo la lista a los siete pecados que conocemos hoy: **lujuria, gula, avaricia, pereza, ira, envidia y soberbia**. Fue el **papa San Gregorio** (540-604) quien los oficializó definitivamente con el orden que aparece arriba, empleado también después por Dante en su *Divina Comedia*.

El pecado en general, consiste en una transgresión libre y deliberada de la Ley de Dios, por supuesto, desde un punto de vista religioso. Sin embargo, el concepto es muy interesante para pensar que un pecado, es alejarse del eje central. Si hemos definido que el rol de la función de RRHH es ser **disruptor**, resta hacernos al menos una pregunta ¿qué hace que RRHH se aleje de ese eje central, de ese principio rector que une, que es el propósito organizacional?

En mi experiencia encontré "siete pecados" que me interesa compartir con las nuevas generaciones de expertos en la materia.

Presentamos algunas ideas sobre ellos:

1.- Ser percibida la función de RRHH como independiente a la organización.

Suele suceder que las personas en una organización desconocen los aportes de la función de recursos humanos, más allá de las básicas vinculadas a capacitación, encuestas de clima, aspectos legales, análisis de remuneraciones, compensaciones y beneficios y evaluación de desempeño. Una pena.

El rol del especialista en RRHH o Capital Humano debe ejercitar habilidades interpretativas para resolver situaciones de conflicto entre las formas que las personas coordinan recursos, políticas, procesos y sus efectos en los cambios organizacionales.

2.- Desconocer cómo interpretar metodologías de gestión

Todo el tiempo surgen nuevas metodologías de gestión que van desarrollándose a gran velocidad y RRHH debe conocerlas e interpretarlas, para buscar desde su disrupción cómo aportar, posibilitando que la organización, proactivamente, salte hacia una posición de privilegio en el entorno competitivo. Veamos algunos ejemplos: gestión de proyectos tradicionales y ágiles, gestión del conocimiento virtual, gestión de riesgos, gestión del miedo, de la felicidad, gestión por procesos, entre otras.

3.- Centrarse solo en el aprendizaje metodológico

Esa actitud de entender las fronteras de los procesos como saberes no cuestionables, sigue siendo una idea prevaleciente en muchas organizaciones, y por supuesto también en las personas de recursos humanos, que reducen la esencia de los procesos a una fijación de control, repetición e irreflexión. Esta concepción de que solo sirve lo establecido, lo que siempre hacemos, pone a RRHH en una situación riesgósima porque justamente debe actuar como elemento catalizador y propiciador del cambio abrupto, si es necesario para saltar a la vanguardia de la competitividad.

4.- Carecer de puntos de referencia globales

Es importante comprender cuáles son las experiencias, conocimientos y habilidades que los profesionales de Recursos Humanos deben aprender para pertenecer a una comunidad de conocimiento global. Deben ser capaces de conocer los modelos de negocios de la compañía, de la industria e incluso de todas aquellas actividades que pudieran volver obsoleta a la organización. Deben poder leer e interpretar escenarios globales.

5.- Desconocer cómo gestionar el conocimiento fuera del saber

Las metodologías y procesos tienden a buscar caminos de gestión correctos, legitimados, no cuestionados, que se convierten en una herramienta productiva que resuelve situaciones previstas, dentro de un marco y un saber controlado. ¿Y qué sucede con la gestión informal del conocimiento? ¿Cómo contribuir a encontrar alternativas no previstas en las metodologías? Hacer énfasis en encontrar caminos alternos de superación de los saberes establecidos, es de vital importancia.

6.- Carecer de criterios de alineación entre valores, resolución de conflictos e involucramiento de la gente.

Todos los procesos de expansión o contracción llevan implícitas obligaciones distintas para los responsables de implementarlos, propias de las fuerzas opuestas y complementarias que conviven en una organización. En esos procesos complejos de cambio, RRHH debe contribuir a alinear los valores organizacionales y la resolución de conflictos como condición indispensable para involucrar a la gente. De otra manera, la transformación empresarial será una mera formalidad vacía. Los individuos involucrados perderán su capacidad de trabajo, erosionando los principios y valores que los dispusieron a ser partícipes activos del cambio.

7.- Falta de ética en las relaciones con sus colegas

Por definición, RRHH deberá velar por la igualdad de condiciones y transparencia de los procesos y, por sobre todo, buscar que todo error sea una fuente abierta de aprendizaje, evitando bajo todo aspecto el ocultamiento de cualquier acción, proceso o equivocación que pudiere afectar el ritmo normal de los procesos, así como el aprendizaje inserto en él. Lograr instaurar en las organizaciones este nivel de transparencia, que permita a cada uno de sus miembros en cualquier nivel dar a conocer un error, sin que eso signifique punición organizacional, constituye un verdadero salto disruptivo, que RRHH debe contribuir a crear.

Necesitamos nuevas políticas y nuevos estilos predominantes de liderazgo, alta tolerancia a la frustración y pasión por aprender de todas las experiencias organizacionales, sobre todo las emergentes, que son las que pueden llamar la atención sobre otro modo de encarar el logro de los objetivos por fuera de los procesos institucionalizados. Por supuesto que la organización debe gestionarse con índices de riesgo controlado. Pero con toda seguridad habrá fallas de instrumental y fallas humanas que debemos aprovechar para aprender.

DEL PENSAMIENTO AISLADO AL PENSAMIENTO INTEGRADO

La función de recursos humanos sin lugar a dudas, ha modificado sus antiguos principios rectores basados en su utilidad táctica de apoyo a otros sectores. Ha dejado de ser Alfred, para convertirse en Batman y ocupar un lugar en la mesa de los superhéroes.

Ha comenzado a tomar un rol más activo al colaborar en el proceso de alinear las estrategias cualitativas de desarrollo, motivación y conocimientos con las exigencias cuantitativas necesarias para la continuidad de los negocios, con el fin de aumentar rentabilidad y reducir costos innecesarios, en el mejor de los casos.

Cuestionarse las prácticas y los métodos procurando alinear las estrategias cuantitativas y cualitativas, es el lado inteligente de las organizaciones que perduran y encuentran la forma de erradicar esas dudas paralizantes, que disminuyen la voluntad de hallar atajos creativos y ocupar espacios aún no descubiertos.

Inicialmente, las compañías han tomado modelos de estructura y comportamiento desde instituciones históricas y simbólicas como el ejército y la iglesia, adoptando la especialización por funciones para su funcionamiento interno, que no es otra cosa que agrupar actividades similares o relacionadas dentro de un espacio de trabajo conjunto. Allí nacieron los espacios de producción, finanzas, comercialización, diseño industrial, legales, recursos humanos, entre otros. Omití a propósito mencionar espacios modernos como e-business, e-commerce, especialista SEM, SEO, Social CRM, Branded Content, entre otros cientos que podríamos mencionar y describir.

Ya hace algunas décadas, estimo que a partir de la creación de organizaciones basadas en proyectos a partir de 1960, las empresas comenzaron a darse cuenta que la división por especialidad, por funciones, no era compatible con la velocidad que el mercado requería. Las empresas se habían vuelto más lentas en responder a las exigencias del mercado. La comercialización y la innovación estaban escondidas en el siempre olvidado prefacio de una novela, en donde la homogeneidad y la rutina la protagonizaban, novela tan aburrida que hasta los mercados ya no querían leer. ¡La liebre le había ganado a la tortuga!

Esta novela real, terminó por adormecer letalmente a muchas empresas con poca sed por las ideas y por el contrario, despertó a otras a buscar oasis en el desierto de la soledad competitiva.

Sobrevivir y trabajar sin conectividad, aislados entre sí, no era ya la opción. Quizás me pregunto irónicamente si Borges en su poema Buenos Aires inspiró a las empresas cuando escribió: "No nos une el amor sino el espanto". El trabajo en equipo, agregando valor real era necesario y había que buscar alguna manera de llevarlo adelante.

Comenzar a comprender que el producto de una organización no se compone por los atributos individuales que podamos agregarle, sino por los atributos colectivos que podemos construir a partir de comprender lo que el mercado piensa, fue esencial para darse cuenta que la coordinación sistemática, oportuna y acordada de las actividades mas representativas de la organización, era imperiosa. Nació el pensamiento basado en gestión por procesos.

Los procesos, en su definición mas aceptada, han estado siempre vinculados a la capacidad de repetir caminos probados y aprobados. Pasos continuos, consecutivos, que tienen un inicio y un fin, convirtiendo ese fin en un inicio secuencial tal ciclo interminable, siendo además si están bien caracterizados, génesis de valor del proceso siguiente. Paso uno, paso dos, paso tres, paso N y vuelta al paso uno, es el ciclo normal de su ritmo sistemático.

Cuando alguien es preguntado sobre ¿cómo haces tal cosa?, por ejemplo una actividad, ¿cómo cocinas ese pastel?, ¿cómo analizas un crédito?, preguntamos sin vacilar cual es el procesos utilizado. Dime como lo haces, para saber cómo hacerlo y así poder hacerlo de igual modo. El proceso es entonces definido por su esencia, su cómo, su utilidad dada por la homogeneidad. Los procesos con el tiempo, fueron generando cadenas de valor internas buscando resolver y/o evitar, problemas previstos. Pero también las compañías se dieron cuenta de que todo ese saber adquirido, podría constituirse en métodos para promover prácticas que obtengan resultados distintos. Esa experiencia podría aplicarse en la gestión de productos convencionales o no institucionalizados, despertando con ello un desafío mayor aún: la coordinación de procesos. Fue allí que de una manera evolutiva y consciente aparece lo que llamamos proyecto, que no es otra cosa más que un conjunto de procesos coordinados.

El pensamiento aislado comenzaba a percibirse debilitado en su esencia y la interrelación con otros de manera fluida, un problema. La debilidad de un pensamiento aislado es sentir que lo que uno hace es lo más significativo, determinando por sí mismo lo que entiende por valor, por correcto, por oportuno. La soledad bajo esta perspectiva, tiene una gran ventaja utilitaria y engañosa a los fines personales frente a los colaborativos, pues la soledad es la socia que acepta todo sin dudar. No cuestiona.

La interrelación entre las partes del conjunto, las llamadas funciones o áreas, tal cual mencionamos hace algunas líneas, es un problema. Lograr acuerdos con otros sectores sobre que es correcto, que es normal, que agrega valor, que es burocrático, que es importante, etc. es el problema a superar. La interrelación tiene un peso a superar mayor en su inicio, infiere que la capacidad para ponerse de acuerdo es determinante frente a la gestión por procesos. El reto a superar en primera instancia, no está vinculado a la caracterización de procesos, sino a llegar a acuerdos que superen las exclusiones y potencien las complementaciones.

Es allí donde Recursos Humanos tiene un rol preponderante, impulsando la generación de acuerdos explícitos, ayudando a las partes a encontrar alternativas de superación frente a las dificultades que pudieren esgrimirse. Recursos Humanos no debe resolver los problemas entre las partes, más acertado sería decir que debe ser un interlocutor válido para lograr que las partes se comprendan, sin depender de Recursos Humanos. Es una función educativa e interpretativa de realidades paralelas, que no necesariamente son opuestas.

Un ejemplo vigente sobre el pensamiento aislado y complementario

Aproximadamente entre los años 540-480 antes de Cristo, vivió Heráclito de Efeso. Heráclito pensaba que los cambios constantes que podíamos observar, eran los rasgos más básicos de la naturaleza. Podríamos decir que Heráclito tenía más fe en lo que decían sus sentidos, que en su lógica.

"Todo fluye", decía Heráclito; todo está en constante movimiento y nada es eterno. Por eso afirmaba, ..."nunca podemos descender dos veces al mismo río, pues cuando descendemos al río por segunda vez, ni nosotros ni el río somos los mismos".

Heráclito también señaló el hecho de que el mundo está caracterizado por constantes contradicciones. Si no estuviéramos nunca enfermos, no entenderíamos lo que significa estar sanos. Si no tuviéramos nunca hambre, no sabríamos apreciar estar saciados. Si no hubiera nunca guerra, no sabríamos valorar la paz y si no hubiera nunca invierno, no nos daríamos cuenta de la primavera.

Tanto el bien como el mal tienen un lugar necesario en el Todo, decía Heráclito. Y si no hubiera un constante juego entre los contrastes, el mundo dejaría de existir.

En lugar de la palabra "Dios", empleaba a menudo la palabra griega "logos", que significa razón. Aunque las personas no hemos pensado siempre del mismo modo, ni hemos tenido las mismas reflexiones, Heráclito opinaba que tiene que haber una especie de "razón universal" que dirija todo lo que sucede en la naturaleza. Esta "razón universal"- o "ley natural"- es algo común para todos y sirve para guiarse. Y, sin embargo, la mayoría vive su propia razón, decía Heráclito.

Contrariamente a lo que sostenía Heráclito, de quien además era contemporáneo, Parménides basado en la lógica y en la razón, afirmaba que nada puede cambiar. Que los sentidos nos engañan. El sol no podía convertirse en luna o una flor no puede convertirse en un ave. ¿Quién de ellos tenía razón? ¿Debemos fiarnos de la razón o de los sentidos? Parménides sostenía dos pensamientos bien claros. El primero era que nada puede cambiar y el segundo correspondía a que las sensaciones, por lo tanto, no son de fiar. Por el contrario, el pensamiento de Heráclito afirmaba una posición contraria: todo cambia y las sensaciones son de fiar.

Posiciones antagónicas firmes como estas, no son tan difíciles de encontrar en nuestros días. La pregunta que surge casi espontáneamente es ¿quién de ellos tenía razón? ¿Había una sola razón? ¿Eran estas dos formas de pensamiento tan rígidamente opuestas? ¿Qué impedía encontrar fluidez en el intercambio de esas razones? Estas preguntas intentó responderla hace casi dos mil quinientos años, un filósofo llamado Empédocles (494 - 434 a. de C.) de Sicilia. El sería quien encontraría una alternativa que daría apertura a esta clausurada contradicción y también porque no, un aporte a los límites del pensamiento. Opinaba que tanto Parménides como Heráclito, tenían razón en una de sus afirmaciones, pero que los dos se equivocaban en algo.

Empédocles pensaba que el gran desacuerdo se debía a que los filósofos habían dado por sentado que había un solo elemento originario. De ser así, la diferencia entre lo que dice la razón y lo que "vemos con nuestros propios ojos" sería insuperable.

Es evidente que el agua no puede convertirse en tierra o en una paloma. El agua por lo tanto, no puede cambiar. El agua pura sigue siendo agua pura para siempre. De modo que Parménides tenía razón en decir que nada cambia.

Al mismo tiempo, Empédocles le daba la razón a Heráclito en que debemos fiarnos de lo que nos dicen nuestros sentidos. Debemos creer lo que vemos, y vemos, precisamente, cambios constantes en la naturaleza.

Empédocles llegó a la conclusión de que lo que había que rechazar era la idea de que hay un solo elemento. Ni el agua ni el aire son capaces, por sí solos, de convertirse en un ballena azul o en un barco, razón por la cual resulta imposible que la naturaleza sólo tenga un elemento.

Empédocles pensaba que la naturaleza tiene en total cuatro elementos o "raíces", como él los llamó. Esas cuatro raíces son la tierra, aire, fuego y agua.

Todos los cambios de la naturaleza se deben a que estos cuatro elementos se mezclan y se vuelven a separar, pues todo está compuesto de tierra, aire, fuego y agua, pero en distintas proporciones de mezcla. Cuando muere una flor o un animal, los cuatro elementos vuelven a separarse. Este es un cambio que podemos observar con los ojos. Pero la tierra y el aire, el fuego y el agua quedan completamente inalterados o intactos con todos esos cambios en los que participan. Es decir, que no es cierto que "todo" cambie. En realidad, no hay nada que cambie. Lo que ocurre es, simplemente, que cuatro elementos diferentes se mezclan y se separan, para luego volver a mezclarse.

Podríamos compararlo con un pintor: si tiene sólo un color -por ejemplo el azul- no puede pintar árboles verdes. Pero si tiene amarillo, rojo, azul y negro, puede obtener hasta cientos de colores, mezclándolos en distintas proporciones.

También Empédocles había sido muy hábil utilizando su inteligencia al afirmar que el mundo necesariamente tenía que estar formado por algo más que por un solo elemento originario. De ese modo, se hacían posibles realmente todos los cambios de la naturaleza.

No solo los pensadores griegos, y no debemos olvidarnos de Platón y Aristóteles, aportaron sus ideas sobre cambio. Al abordar este tema, estimo de gran utilidad considerar la teoría china del ying y el yang. Se trata de dos principios que se manifiestan en todos los aspectos de la naturaleza. Pueden ser considerados como los principios que definen el movimiento y la estructura del mundo natural y, por ende, de nuestra existencia. Ying es el principio de la retirada de la energía y yang es la manifestación y expresión de la energía. Unos pocos ejemplos de esta relación explicarán la diferencia. La inhalación es una expresión del ying y la exhalación lo es del yang; dormir es ying, despertar a la vida es yang; el flujo de la ola es ying y el reflujos es yang; el aspecto femenino de la naturaleza es ying y el masculino es yang. De acuerdo con esto, podemos observar que todo

en la naturaleza está en un estado constante de movimiento entre ambos principios; se nos enseña la naturaleza del ying y el yang para que reconozcamos ese movimiento y abordemos las situaciones particulares en consecuencia.

La idea del ying y el yang se puede emplear para tratar el tema de los estados mentales, que tienen flujo y reflujo como cualquier otro fenómeno de la naturaleza. Un individuo que se enfada no puede permanecer enfadado y su ira debe finalmente desaparecer. Obviamente, el ritmo de las emociones es diferente para cada uno de nosotros. Hay quienes son capaces de mantener su ira con más intensidad que otros. En el cambio, uno debe estar atento a ese ritmo. Al encontrar los diferentes puntos durante el curso de un determinado estado mental, existirán diferentes oportunidades; sin embargo, esto depende de la situación en particular y de la persona en cuestión.

Es muy posible que si un individuo llega a una máxima expresión de cólera, sea ese el momento perfecto para pedirle que tome conciencia de su estado mental. Entonces quizá se dé cuenta de que su ira está totalmente fuera de lugar. Mas para otras personas esto quizá sea causa de un enfado aún mayor y acaso también de más violencia. Si uno intenta conversar con alguien que está en crisis y en un estado emocional extremo, siempre existen riesgos. Pero al mismo tiempo, incluso estos estados son una buena oportunidad de aprendizaje y crecimiento. Se requiere un alto grado de comprensión y madurez para quien participe en procesos de cambio, negociaciones, resoluciones de conflictos, por ejemplo, entienda esto y pueda controlar sus emociones.

Sin embargo, cercar a estas ideas que lograron proteger nuestras miradas del polvo espeso que fracciona nuestra comprensión a solo la palabra cambio, sería condenar nuestro propio entendimiento.

El Khaos, significa en su origen griego, "vacío que ocupa un hueco". Es el ser en tanto que carece de forma y orden, a lo que podemos llamar desorden. El Kosmos, por el contrario, es el ser ordenado y armónico, al que denominamos orden. Los seres humanos constantemente nos hemos debatido entre sendas concepciones intentando comprender los misterios que unen y desunen esa armonía enigmática, ese perpetuo devenir.

El khaos y el Kosmos, responden a la manera que el mundo evoluciona. Vamos del desorden al orden, del desequilibrio al balance, de lo ilimitado a lo limitado. Esta forma es en definitiva, nuestra manera de aprender. Los individuos en general aprendemos cuando nuestras respuestas no alcanzan. Cuando las respuestas nos atormentan en la ausencia de un sentido.

El sentir la alternativa de no tener alternativas, nos impulsa a generar contracurvas de pensamiento. Ese sentimiento de faltas de alternativas, nos lleva del orden al desorden, del Khaos al Kosmos y del Kosmos al Khaos.

Ese pasaje entre el Khaos y el Kosmos, entre el desorden y el orden, conlleva en sí una transformación, un aprendizaje que, aunque pocas veces voluntario, produce dolor.

Compartamos algunos ejemplos. La agricultura cambió la sociedad primitiva temprana. Los indios existieron durante siglos vagando por la tierra, cazando y recogiendo alimentos y agua para su subsistencia. Eran

nómades. Sin embargo, aproximadamente 2000 años antes de Cristo, parte de América, estaba compuesta por un paisaje de pueblos muy pequeños, cada uno rodeado por campos llenos de espacios de maíz y otros cultivos. Se habían establecido.

Igualmente, la creación de la imprenta, inevitablemente cambió la cultura como una de las más grandes revoluciones científicas. La invención de Johann Gutenberg, aproximadamente en 1440, fue un agente de cambio externo que movilizó al mundo en una nueva dirección. Los libros se transformaron en productos masivos, accesibles para todas las personas. Las actitudes, como resultados de nuevos conocimientos, empezaron a cambiar y a cuestionar los valores que hasta ese momento estaban vigentes.

El pensamiento aislado es entonces que nace cuando dos o más posiciones sobre cualquier aspecto de la realidad se encuentran en oposición, cuando dos o más interpretaciones no coinciden, normalmente tendemos a pensar que habrá una que "corresponda mejor a los hechos". Los criterios por los cuales decidimos que posiciones o interpretaciones encajan mejor con los hechos, son criterios subordinados a nuestras creencias y valores y es por ello que elucubramos conjeturas y forjamos criterios con los cuales juzgamos esas interpretaciones, sin dudar. Eso es a lo que llamamos aislamiento.

El criterio que abordaremos en este módulo, estará orientado a "ganar una perspectiva crítica e innovadora sobre el rol de recursos humanos, mas que estar dirigido a la búsqueda de certezas no refutables. Si bien no existe un método que nos permita alcanzar la verdad en su totalidad, existe el imperfecto, pero necesario sendero de definir un criterio que nos permita probar nuestras soluciones en la práctica, aprender de ellas, mientras concedemos a los demás el derecho a hacer lo mismo.

¿POR QUÉ CAMBIA LA FUNCIÓN DEL ÁREA DE RRHH?

Es por ello fundamental comprender que la función de recursos humanos, cambia en tanto debe convertirse en un intérprete válido sobre las estrategias y necesidades que de la organización en su totalidad y de las funciones en particular fueren desarrollando en conjunto los conocimientos necesarios para alcanzar los objetivos, ayudando y recomendando estrategias para resolver restricciones propias de la convivencia en ámbitos demandantes.

Hallar convivencia en la modelación y remodelación de las demandas surgidas de distintos ámbitos, con un énfasis firme y consecuente en lograr acuerdos entre las partes, teniendo en cuenta los conflictos previstos y emergentes, es una muestra cabal de que los niveles jerárquicos por sí solos, carecen de influencia sobre el comportamiento deseado de las personas, reconociendo a viva voz la necesidad de un liderazgo sólido que influya positivamente en la creencia profunda de que las distancias producidas por el no entendimiento, pueden ser resueltas con inteligencia, paciencia y disposición.

El rol de recursos humanos en una organización integrada por proyectos

Si algo hemos aprendido en todos esos años, es que hemos tenido una desproporcionada visión científica de una vida mental y emocionalmente chata, al pensar que la desproporcionada alimentación de las partes individuales, generan un todo superador. Irónicamente hemos pensado desde nuestra naturaleza egoísta que la sumatoria individual separada del todo, genera un todo superador.

Por suerte, esta percepción ha cambiado al comenzar a pensar en términos de sistemas, que traducido al ámbito empresarial, la hemos denominado procesos. Y esta forma de pensar en términos de integración, sistemas, ha llevado a meditar sobre los límites que las estructuras antiguas, funcionales, han dejado de ser útiles ante esta realidad floreciente.

La pregunta errónea que podríamos hacernos ahora es ¿qué tipo de estructura es la ideal para trabajar desde RRHH en gestión por procesos y proyectos? Eso solo nos llevaría a respuestas muy sencillas y poco importantes. La pregunta más adecuada estaría orientada a cuestionar ¿Cómo las políticas y los mecanismos de coordinación afectan el ritmo de los procesos? Bajo esta mirada, entonces, sí podríamos determinar la estructura como respuesta, no como pregunta.

RRHH es el gran protagonista de este cambio de paradigma, al comprender y hacer comprender que si las políticas y los procesos no se encuentran en armonía, la misma finalidad sistémica que apela a resolver problemas perdería su sentido. Si hay un conflicto entre políticas y procesos los conflictos se multiplican o se ocultan, debido a que las políticas sin procesos están vacías y los procesos sin políticas, ciegos. Si la relación entre ambos carece de armonía, las políticas no tienen forma coordinada de aplicarse y los procesos, sin un peso de poder que los sustente, tienden a no ejecutarse, desconocerse o convertirse en errores.

Una nueva concepción estratégica sobre los recursos humanos

La célula binomial de **compromiso electivo organización - personas**, inicia una concepción estratégica distinta en los recursos humanos, caracterizada por:

- la libertad responsable del compromiso en contraposición a la acción obligada y controlada,
- la elevación del "quiero perfeccionarme" en antagonismo al "debes capacitarte"
- y la extinción de la reflexión recurrente, limitada a los procesos reinantes, en confrontación al desafío y la angustia, de aprender fuera de las fronteras establecidas, de enfrentar la soledad en el vacío de las referencias, que no es otra cosa que pensar.

Replanteando el fenómeno de los recursos humanos

Esta evolución continua, permite replantear el fenómeno de los recursos humanos en sí mismo: así surge el recurso humano como disparador de ideas, emociones y comportamientos evolutivos. Ir en contramano de la tranquilidad y la involución, es una manera de desafiar el status quo.

Bajo esta orientación, este cambio de actitudes, solo puede ser generado a partir de adoptar nuevos valores esenciales:

- el valor de la experiencia, como expresión de vivencias erráticas y virtuosas;
- el valor creador, el que proviene del pensamiento y
- el valor actitudinal, aquel que es intolerante ante la aceptación plena de la mediocridad, del estancamiento.

Voluntad y pereza de pensamiento

Hemos hablado en varias oportunidades sobre la preocupación que tenemos desde la función de RRHH en complementar pensamientos, en entender realidades que nos circunscriban a una reflexión aislada y tan segmentada que nos retenga en una geografía distinta de la cual somos habitantes activos. A la pobreza de mirar la piedra en donde nos sentamos, perdiéndonos la belleza del paisaje que nos rodea.

Asumiendo que las empresas nos pagan por pensar cualquiera fuere nuestra posición, es una obligación asumida por nosotros desde el momento que aceptamos la oferta laboral, hacerlo. Muchas son las definiciones que podríamos transcribir en estos párrafos acerca de qué significa pensar, pero prefiero ofrecer y compartir mi manera de sentir el pensamiento. Pensar es simplemente superar los dilemas impuestos por uno mismo y por el contexto, al poner en duda las certezas obvias que son y están sumergidas en nosotros, en el contexto y en la interacción contexto – nosotros. De alguna manera pensar, es caminar en un mundo sin referencias conocidas, en la creación de referencias nuevas o en la resignificación de ellas.

El pensar implica paciencia. Nadie puede identificar y comprender hechos de un momento a otro. La paciencia, que no significa esperar, sino por el contrario, es la que se expresa en la actitud de poder soportar contratiempos y dificultades para conseguir algo, es ser parte del desequilibrio que opaca lo planificado.

La paciencia no es un camino de confianza esperando que algo ocurra, es un camino que quiere y propone despejar dudas. Si la paciencia recae en duda, la pasión por continuar comienza a deprimirse, a sentirse lejana a nuestras fuerzas y a nuestros deseos. La paciencia allí se torna una debilidad, no una virtud.

Peor aún es reconocer desinterés en la complejidad de la realidad que se encuentre fuera de nuestro saber y por ello, es tarea de otros resolver. En cualquier caso, penoso en mayor medida en el segundo, la complejidad de la realidad se confunde con el pecado capital de la pereza, de no pensar, de no hacer.

La voluntad, por otro lado, es esencial. Proviene del latín "voluntas", derivado de "volo", "yo quiero". Deseo consciente que lleva al hombre a realizar determinadas acciones. La voluntad está asociada a lo que se desea realizar y al entendimiento de las razones por las cuales un sujeto escoge hacerlo. Por lo tanto, la voluntad tiene relación con el libre albedrío y puede modificar su argumento de ser, en cualquier momento.

Sin embargo no debemos olvidar que la voluntad no está exenta de influjos y circunstancias que pudieren afectarla, en la medida que las condiciones iniciales percibidas por las personas puedan modificarse, a través de cambios en sus necesidades, intereses, conocimientos, tres variables que a modo de ejemplo podemos mencionar.

Es allí donde aparece la constancia, para sostener la voluntad, que a diferencia de la paciencia, su espíritu radica en perseguir un equilibrio emocional frente a la adversidad o la fortuna, de tal modo que las ventajas y/o las desventajas que surgen en el camino de un objetivo, no alteren los valores rectores que equilibran la

forma de comportamiento. Es común observar en las personas que en la medida que sus circunstancias se modifican, también pueden modificar sus valores o la interpretación inicial de ellos. No siempre ocurre, pero puede pasar. Aquí es donde tengo la obligación, quizás innecesaria, de especificar que los valores son virtudes, son los que sustentan las creencias y las ideas. Las creencias e ideas que se expresan en pensamientos y métodos, que pueden ser modificados por las circunstancias, y es por ello que son temporales. Los valores son más constantes, pero no significa, como dije, que no pueden cambiar.

Para la religión católica o evangélica, hay diez mandamientos, valores, que deben respetarse. Para la filosofía es buscar la verdad y para los matemáticos, teoremas y demostraciones. Todas las creencias e ideas que surgen desde los valores, con el tiempo se van modificando, sin que necesariamente se modifiquen los valores. Si la constancia tal fue descrita en esta síntesis cae, la voluntad también decae con ella. La voluntad nota que no puede encontrar ese equilibrio necesario energizado por la constancia y se debilita. Las raíces del árbol de la voluntad se secan, porque la constancia no las nutre. Para no caer en pereza de pensamiento, la voluntad y constancia, son esenciales al igual que el pensamiento y la paciencia.

Nuestra escala ascendente entre la voluntad y la pereza de pensamiento, inicia su camino con un anhelo consciente de obtener algo. Es el sentimiento de querer y la elección de acciones para llegar a él. Esa complementación entre emociones que me atraen y ser consciente de las acciones que me llevan a ello, es lo que podríamos llamar anhelo.

Para alcanzar aquello que se anhela, se necesita de paciencia y constancia. Ambas si acompañan en el camino, pretenden aligerar la carga tomando caminos inteligentes, atajos, que alivien el desgaste para llegar a lograr los anhelos. Esos caminos que se alivianan al evitar o resolver situaciones que, por su insistencia y frecuencia desgastan, es lo que llamamos flujo. El flujo entendido como continuidad, no es otra cosa que un proceso utópico libre de restricciones, es decir, libre de restricciones circunscriptas al saber, al aprendizaje que hoy nos representa.

Cuando ese estado de flujo, ese estado utópico sin restricciones se ve empañado, corrugado por la impericia, por la coordinación imprecisa, por la postergación o por cualquier circunstancia, que emerge y debe ser resuelta, la voluntad juega un rol determinante. Si se carece de ella para erradicar las condiciones no previstas, las personas comenzamos a tomar determinaciones que nos ayuden a decidir maneras de enfrentar esas eventualidades, sin exponernos personalmente, nos defendemos evitando que nos dañen. Naturalmente comenzamos a esforzarnos por mantener la constancia, abocados más a la defensa sobre todo aquello que pudiere perjudicarnos, ya alejados del anhelo impulsor inicial. La disciplina fundada en el autocontrol se vuelve un proceso de supervivencia personal, poniendo en duda, redefiniendo a conveniencia las creencias e ideas que surgen de nuestros valores.

Las dudas paralizantes, las restricciones, la inacción, la procrastinación, las imposiciones, cultivadas con frecuencia desuelan el foco de lo que se quiere, y producto de ello, el agotamiento se manifiesta.

A medida que avanzamos en este mapa conceptual desde el anhelo hacia el estado de flujo, a la disciplina y al agotamiento, nos vamos acercando y no gozosos, a una estación muy visitada y en muchos casos, deseada: la pérdida de motivación.

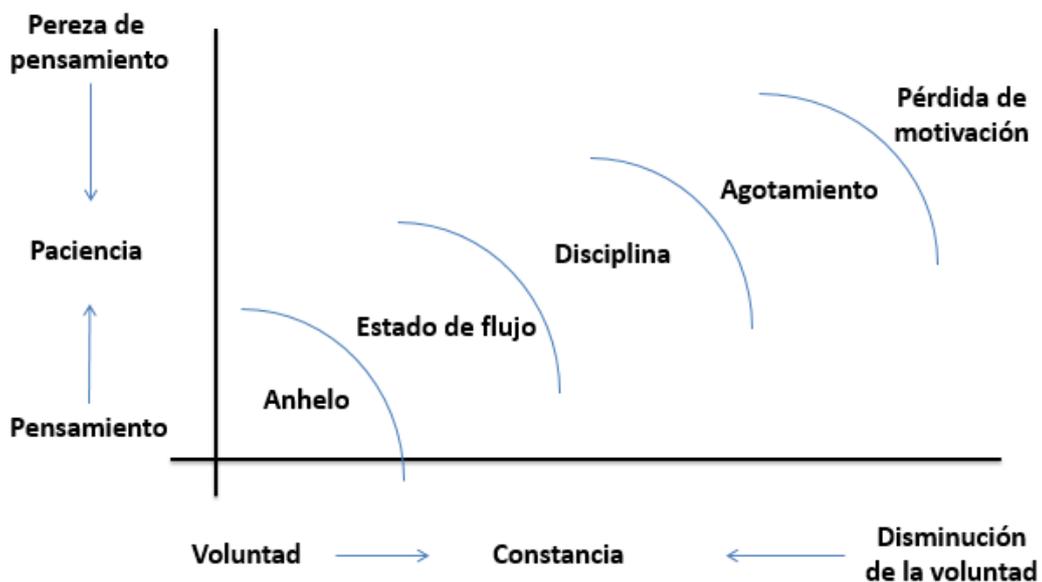
Cualquiera fuere la manera de definir la motivación y realmente no sé si es importante hoy hacerlo, lo esencial a tener en cuenta es que todos aquellos factores intrínsecos, extrínsecos y por qué no, los trascendentes que inciden en la motivación, inyectan el sentimiento vital para mantener el foco en dirigir la conducta hacia objetivos superiores y estar y transferir esa sensación de armonía y posibilidad cierta de poder conseguirlos.

En la escala que hemos propuesto, vinculada a pereza de pensamiento y voluntad, hemos oportunamente deliberado sobre las formas que vamos desgastando la motivación, a través de cuatro estados iniciales, que parten de una voluntad férrea de buscar alternativas pensando con un solo propósito puesto en ello: negarse a que lo complejo no puede ser resuelto. Que el desorden o el orden no entendidos, pueden ser percibidos y analizados. Que lo inteligible puede ser expuesto en términos de simpleza.

Esta descripción, lejos de expresar totalidad explicativa sobre la pereza de pensamiento, tiene como objeto definir ciertas aproximaciones a uno de los temas más preocupantes que cualquier persona debería tener en cuenta: reducir las excusas frente a la inhibición que las estructuras organizacionales crean y recrean, que aumentar la pereza de pensamiento.

Si hay alguna cuestión que impulsa dificultad de conocimiento y de entendimiento en este mundo actual y que merece toda una exposición aparte, es comprender que el conocimiento habita en el lugar donde nosotros no residimos.

En un esquema simple, podemos dibujar todo lo que hemos comentado aquí.



La inocencia invade la negociación

La inocencia del win - win

Una forma de imponer poder en el momento oportuno, con una predilección manifiesta a buscar beneficios personales, construyendo desde las necesidades del otro un apalancamiento que eleve los deseos menos altruistas y más miserables e individualistas, podría definirse como un perfil hostil. La oferta hostil, propia de personas con este perfil, presupone una debilidad y la voluntad tenaz y firme de crear a partir de esa presunción una estructura sólida para tomar ventaja desde y a partir de ella, por una de las partes aunque ambas partes sean conscientes de esa estructura vinculante.

Bajo esta perspectiva, una oferta hostil es comprender que el péndulo de poder se inclina y detiene en un solo extremo y que ofrece ventajas ambiciosas al observar debilidades reales de la contraparte, consecuencia de su pobre o escasa gestión de recursos, conocimientos y/o habilidades, o peor aún, de su propia incapacidad de darse cuenta, de su propia inocencia.

Quienes conocen y aplican ofertas hostiles, no reconocen al otro como interlocutor válido de acuerdos, por el simple sentimiento de vulnerabilidad que este expresa, del desagradable desafío que siente, pues el hostil carece de tolerancia sobre el infortunio del otro y frente a las razones de su debilidad, eliminando o reduciendo todo factor de abnegación o voluntad generosa de acercamiento a un acuerdo equilibrado, en donde ambos sienten satisfacción por el o los acuerdos alcanzados.

Si la negociación hostil fortalece la imagen personal de un negociador inclemente, una negociación simple donde atrincherar, engañar o hacer dependiente al otro es un acto simple, de poca altura. Siente que esa relación carece de estímulo de esfuerzo de pensamiento y que no es más que una pérdida de tiempo emergente, que debe necesariamente ser resuelta, con la pena de un vacío de adrenalina, de ese ganar espacio en la resolución de conflictos que potencia su irradiado ego, de encontrar alternativas creativas, éticas o no éticas, para neutralizar amenazas y sacar ventaja de lo categórico de su personalidad.

El estilo de negociación hostil, se sumerge en una dialéctica erística, que no es otra cosa que un combate comunicacional trabado de escollos de manipulación, promesas, amenazas reales o fingidas, donde aquel que tenga mayor capacidad de interpretación en ese ajedrez de movimientos aparentes será el ganador. En este estilo de negociación, la voluntad de ganar – ganar cae en una escotilla abierta de inocencia para aquel que no comprenda las reglas de simulación de ese tipo de negociación.

Es por ello que en el funcionamiento empresarial, todos los resultados de cualquier negociación, hostil, ganar – ganar o equilibrada, afectarán el entorno en donde los acuerdos impacten, en el comportamiento de la gente y como consecuencia, en la estrategia organizacional. Los riesgos, el compromiso, la motivación, los procesos y las políticas serán el escenario sinuoso en donde danzarán los resultados a priori establecidos, impuestos o aceptados en la negociación.

La inocencia de la confianza y la cordialidad

El negociador y el estilo elegido para negociar pueden tener tantas facetas como intenciones en su comunicación. De hecho no puede existir alguna comunicación carente de intención. Benevolencia, egoísmo, cordialidad, confianza, credibilidad, soberbia, impotencia, afirmaciones, negaciones, dudas, son algunos de las intenciones en los que podemos apoyar nuestras comunicaciones, sabiendo que son esas mismas intenciones que promueven los límites de mi lenguaje y con ello, la posible comprensión requerida por nosotros en el otro.

Equivocadamente el preconceito latente detrás de la hostilidad en una negociación puede basarse en la agresión verbal, en las amenazas, en la imposición del miedo, en la inhibición. Sin embargo, circunscribir la hostilidad a la expresión de emociones esquivas, es una ingenuidad. Una negociación puede ser hostil en el mayor campo de cordialidad, pudiendo concebirse ésta cordialidad en hipocresías, promesas y amenazas fingidas, dramatizaciones, razonamientos plagados de lógica basura o estratagemas de distracción y confusión hacia el otro. La hostilidad mayor es aquella construida en la incapacidad de poder discernir entre lo verdadero y lo falso, entre la promesa o amenaza real o fingida, entre la astucia simulada de cordialidad y confianza, como fuente de credibilidad.

Así que en la manera que somos incapaces de interpretar las intenciones del otro, terminamos enfrentados a una complejidad de ideas incomprendidas y en el encierro de dilemas no resueltos. Al sentir que existe entre ambos, el otro y yo, desigualdad de poder manifiesto en desventajas y ventajas en principio establecidas, suele ocurrir que quien tiene y se sabe con mayor poder, torna su comportamiento hacia una amabilidad hipócrita, una cortesía no esperada por la contraparte, deseando allanar el camino de diálogo, haciendo un esfuerzo para disminuir esa diferencia inicial entre las partes. Sin embargo, el sentimiento original de desbalance de pesos, persiste en la mente de cada uno, como un cerco depuratorio que infructuosamente insistimos en eludir aunque, recordando que en la necesidad, estamos cerca de él. La proximidad entre lo que es y lo que se muestra, incluso en lo antagónico, no agrega metros a la distancia.

La cordialidad manifiesta por la proximidad, es confundida en la torpeza de reemplazarla por la confianza. Las personas que ignoran este principio, hablan, se comprometen, se enaltecen de sus despilfarros de palabras y promesas, creyendo con ello que la apertura, proporciona un acercamiento genuino a la disminución del poder del otro, ¡qué inocencia cara! Muchas personas con poder utilizan esta técnica, de confundir cordialidad con confianza, logrando que en esa falsa igualdad las personas asuman responsabilidades, abran sus comentarios y cuenten todo, incluso lo que estaba determinado mantener en secreto previamente.

La inocencia de la benevolencia

Toda debilidad expuesta es un llamado a recibir ofertas hostiles. Toda necesidad surgida de la imprudencia, incapacidad o de emergentes no resueltos, ofrece ventajas al otro, siempre y en la medida que el otro y uno mismo, logre interpretarlas. Las organizaciones deben comprender este principio de tal manera de prepararse emocionalmente para ello, sabiendo que deben negociar desde sus limitaciones expuestas y desde la voracidad de aquel que sabe que puede obtener un provecho mayor con menor esfuerzo. Comprender que es un proceso puramente emocional el hecho de disfrutar de ser indiferente ante las necesidades del otro, para muchos se convierte en un estilo de negociación.

Es por ello imperante entrenar el personal que negociará en perspectivas múltiples de interpretación, debate y diálogo, como así también en enfrentar los desafíos físicos y psicológicos que las negociaciones arduas imponen, como decía Maquiavelo en el Príncipe, "aprovechase cada instante de debilidad de su vecino para atacarle, porque de lo contrario aquél se aprovecharía a su vez de los suyos, es una tarea ardua".

Frente a esta realidad, las empresas antes y durante la negociación deben buscar reducir u ocultar sus debilidades y enaltecer u ocultar sus fortalezas, pues toda negociación es un arte de acercamiento en la refutación, un distanciamiento en la incomprensión de la simulación y un desvío frente a la comprensión de los límites en que ambos jugadores están dispuestos a morir por ellos.

La inocencia del acuerdo convenido

Debemos recordar que todo oferta no es un hecho inmutable y que en la mayoría de los casos, es un proceso cuidadoso de debate y diálogo intencionado en propósitos complementarios u opuestos. Durante ese proceso, pueden ocurrir innumerables conflictos a ser resueltos, gestiones no intuitivas, pensamientos a priori que pueden cambiar el desarrollo de la negociación en favor o detrimento de ambos. Bajo esta perspectiva una oferta considerada hostil puede mutar en su desarrollo, interpretando, ocultando o distinguiendo hechos y razonamientos despojados de juicios previos.

Me atrevo simplemente a comentar una participación en la cual contribuí hace algún tiempo, que llevó un proceso de dos años de negociación muy compleja. Una organización europea compró una empresa Latinoamericana, con la condición de que las políticas salariales, de desarrollo y gestión de la salud, siguieran en manos del sindicato local y latino como hasta ese momento había sido establecido. Para esta empresa Europea era normal el pedido, debido a que en su institución el sindicato realizaba estas mismas actividades, dando por sentado que su modelo mental sería tomado en cuenta en el nuevo país asociado.

Esta incapacidad reflexiva de no haber comprendido las diferencias culturales e intenciones reales de la parte **mas débil**, terminó edificando una rivalidad temida para la parte compradora, equilibrando así el poder de ambos, obteniendo privilegios impensados por la supuesta parte débil, alejando la expectativa preliminar de poder constante sobre el core del negocio que la empresa madre pretendía.

Esta experiencia nos hace aprender una de las reglas básicas de una negociación: los acuerdos no terminan en los resultados convenidos, comienzan en el uso y la intención de la restricción de las libertades impuestas por él y a partir de él.

La inocencia del regreso que tiene memoria.

En un aspecto general, ante cualquier proceso abierto que aspira a convertirse en un acuerdo que marque un final aceptado y un inicio de responsabilidades acordadas, es lo que aspira una negociación tradicional (digo tradicional pues existen otros tipos de negociaciones que hablaré en La Inteligencia no es un método III parte). El acuerdo alcanzado afectará los roles de aquellos que intervinieron en él, como también, a los roles afectados indirectamente. Por esa misma razón, el silencio, la prudencia y el manejo de los tiempos en relación a los avances y retrocesos es fundamental durante el proceso.

El silencio inicial sirve para pensar y no caer en la incontinencia verbal que no tiene regreso, pero si tiene memoria. La prudencia en la toma de riesgos, que conlleva la negociación dentro de un sistema complejo de toma de decisiones entre amenazas, oportunidades, verdades, mentiras, todas ellas fingidas o reales, puede producir perjuicios irreparables, al no discernirlas o desconocer sus implicancias y consecuencias. Por ello es relevante saber de antemano que, los cuestionamientos sobre las decisiones tomadas serán mayores en la medida que llevemos adelante el acuerdo.

Sin embargo, si el proceso se torna muy complejo y los riesgos son variados, alimentarse de un equipo de gente inteligente y confiable, capaz de sobrellevar los sucesos incluso los equivocados, con un dominio de situación equilibrado entre la inestabilidad presente y la continuidad de las actividades, es primordial.

Desde la prudencia hay al menos dos preguntas que un negociador no debe olvidar: ¿Qué tiene tanto nivel de riesgo que no puede ser delegado ni comentado en un proceso de negociación? y ¿Cómo comunicar los resultados de los acuerdos de manera sistemática, sin ser incongruentes en el tiempo?

Soportar la soledad en que nos envuelve un proceso de negociación conflictivo, es llevar una carga impuesta por la fuerza del otro,

Diálogos de medianoche

Cambios y transformaciones

- Dos tipos de cambio viví en las organizaciones. Uno de ellos, se caracteriza por aplicar de manera insistente, para resolver cualquier conflicto, métodos y técnicas repetitivas.
- Quizás un poco de soberbia también – replicó Juan –, esté metida en el medio del tema.
- Es una de las conclusiones. Tienen miedo a juzgar la validez de sus preconceitos. Se preocupan en explicar cualquier situación como verdadera, dentro de un único marco conceptual. ¿Seguimos?–pregunté.-
- Vamos Brother, te escucho atento – dijo resuelto.- Pero dame un ejemplo.
- Imagina que Michael siente que es él la persona que más trabaja y la que más dedicación emplea y que además, considera que ninguno de sus compañeros puede sentir responsabilidad mayor. ¿Qué piensas que ocurriría?
- Pensaría que todos quienes trabajamos allí somos menos eficientes que él – afirmo Juan con inflexión de duda.-
- Y en ese caso, ¿qué crees que haría Michael? – Pregunté interrumpiendo su contestación. -
- Supongo que nos evaluaría como personas necesitadas de controles para poder ocuparnos de nuestras tareas – ahora sosteniendo su respuesta con menos vacilación.-
- Y si alguno de Uds. le demostrara que tiene tanta responsabilidad como él, ¿Qué sucedería?
- A esta altura, estoy seguro que seguiría auditándonos en forma continua, más allá de la eficiencia que pudiéramos tener. Hasta sin necesidad, lo haría.
- Precisamente. A este tipo de cambio los llamo irónicamente estático, - continué sin paréntesis.- Es una forma de autoengaño. Nos negamos a reflexionar sobre la relevancia de la evidencia opuesta a la propia.
- ¿Es amarrarse a una sola verdad? – lo comentó en un simulado tono poético
- Te diría que es estrangularse con una sola verdad o con la falta de verdad. Esa postura no revela conocimiento del engaño en el que estamos o deseamos estar sumergidos.
- En un ejemplo más mundano Brother – buscando Juan comprender bien el concepto – es como cambiar a tus hijos de colegio en colegio debido a que sus calificaciones son bajas. Los cambias una y otra vez, los envías a maestras particulares ¿y todo para qué?

La inteligencia no es un método II
La paradoja torpe de convertir la inteligencia colectiva en estupidez corporativa.

- No sé, tú dímelo – le contesté como un asistente de estrella protagonista para que rematara su comentario.-

- Para que eleven sus calificaciones por un tiempo y luego vuelven a caer. Entiendo a qué te refieres con un cambio estático. Mucho movimiento y poco avance, como te gusta decir a ti.

- Sin lugar a dudas – le afirmé a Juan .- Si me permites – le dije asumiendo un permiso entendido como obvio -, existe otro tipo de cambio que en su contrario, se esfuerzan por generar crisis en sus propios pensamientos y con ello, saltar hacia ideas abolladas, poco pulidas, pero ideas desafiantes al fin .-

- ¿and?... termina el cuento.

- Los cambios dinámicos, son aquellos que nos permiten generar y desarrollar creencias y percepciones distintas, para abordar situaciones anteriores con conocimientos disímiles, extraños, en un primer momento.

- Las charlas con Michael, ¿pueden ser un ejemplo? – Indagó Juan.-

- Es el caso de las charlas que tengo con Flowers – ejemplifiqué rápido.- Las de Michael aún no puedo medirlas. En principio te diría que las está considerando, y eso ya es un muy buen adelanto.

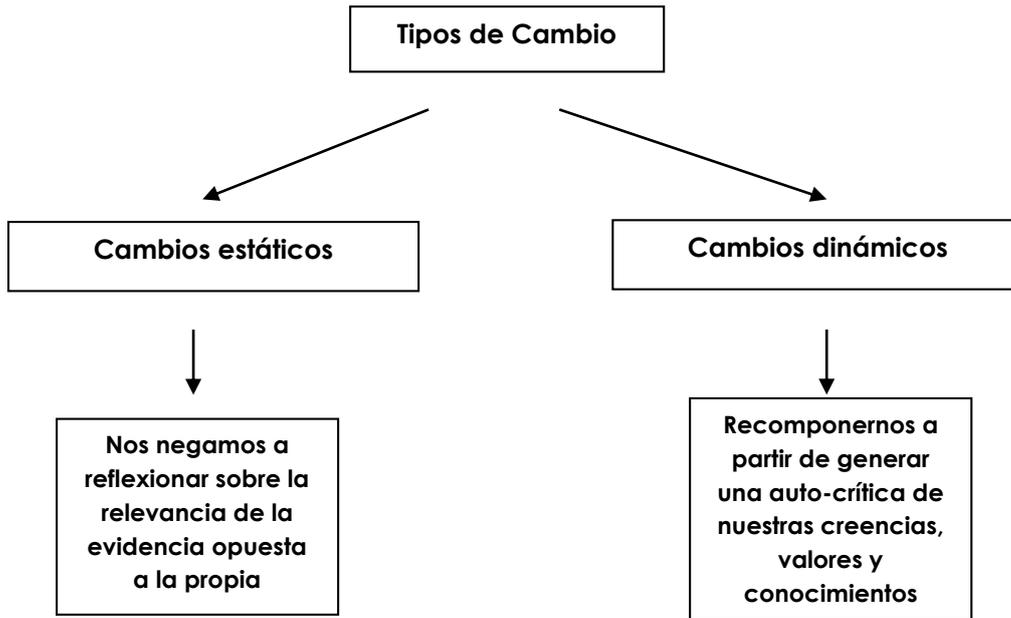
- ¿Y cómo puedes medirlos? – preguntó con la universal desesperación humana de preocuparse por el como en primer término.-

- Mi querido amigo, las creencias dinámicas afectan nuestro comportamiento. Cuando crees en algo de verdad, afecta tu comportamiento y tus acciones.

- ¿Es cómo cuando te vuelves vegetariano, por ejemplo? – Juan indagó con la sola esperanza de haber entendido el concepto.-

- Es un muy buen ejemplo. Nadie que modifique su dieta alimenticia por propia voluntad, lo hace sin creer en ello. Es un muy buen argumento.-

- Dibújame Brother lo que hemos hablado. Debajo del anterior – continuó Juan.-



- Entonces Juan, ¿crees que podríamos generar cambios efectivos utilizando cualquiera de estos dos tipos de cambio?

- Por supuesto que no – aseguró Juan. –

- ¿Por qué crees Juan, que no todos son efectivos para alcanzar resultados?

- Es que me parece que sólo uno sirve para ello – lo aseguró con cierto pesar.- Lo intuyo.

- Entonces, ¿qué crees que deberíamos tener en cuenta para enfrentar cualquier proceso de cambio, considerando las resistencias? Piénsalo. No juegues con tu memoria.

- No me lo imagino. Me siento un poco perdido con tu pregunta – respondió Juan.

- Juan, ¿qué pasaría si tú descubres que lo mucho que crees saber sobre calidad de servicio hotelero, quedara obsoleto de un momento a otro? ¿Qué pasaría si reconocieras que tu conocimiento en este momento tiene tanto valor como tu ignorancia? ¿Qué tu saber es inconsistente en esta realidad?

- Me sentiría torpe, sentiría dolor.

- Entonces ¿considerarías aprender de nuevo, aquello que creíste conocer?

- Si claro, por supuesto – respondió Juan, perplejo.- A pesar de, insisto, sentir dolor.

- Y ¿a partir de qué tipo de cambio reformularías tu aprendizaje? Intenta expresarlo con precisión. Si no quieres responder por uno en particular, dime por cuál te inclinarías.

- No tengo dudas Brother. Para hacer cambios profundos trabajaría con los cambios dinámicos.

- Te das cuenta. Al principio ignorabas los tipos de cambio y sus formas. Ahora ya estás haciendo un juicio de valor sobre cada uno. Antes pensabas que no sabías sobre cambio y ahora, eliges uno sin titubear. Pero dime, ¿Qué pasaría si la confusión y el dolor frente al cambio las sientes tan profundas que no resistieras cambios drásticos?

Juan suspiró y meditó su respuesta.

- Creo que lo dejaría, a pesar de saber que estoy equivocado. Quizás sentiría no estar preparado para ello.

- Exacto Juan. A veces aunque conozcamos el camino a tomar, no podemos transitarlo sobre pavimento de dolor y confusión, pavimento que no podemos soportar. La distancia en el tiempo de su recorrido está entre el dolor y la voluntad. A veces es necesario combinar ambos cambios, para asimilar un aprendizaje menos doloroso y más profundo.

- Si no lo hacemos, ¿es permitir que tu autoengaño te engañe? – Juan jugando con las palabras.-

- Ese autoengaño del engaño te llevaría a cometer errores, los mismos, de manera cíclica. Como dijiste, movimientos pero no avances – continuó Juan dándome a entender que su interés era pleno, aunque le gustaba demostrarlo-

- Hacer movimientos y no avances es alcanzar resultados, sin sostenerlos, o aún peor, sin superarlos. ¿De qué serviría el esfuerzo y el sacrificio hecho?

- Supongo que en preguntarnos para qué gastamos tiempo, plata y esfuerzo en algo que no valió la pena, ¿no sé si coincides conmigo Carlos?

- Totalmente. Pero tampoco debemos olvidar que esa incapacidad de no distinguir entre movimientos y avances, elevaría los niveles de dolor emocional que reducirían la credibilidad de aprender y de hacer posible una nueva realidad.

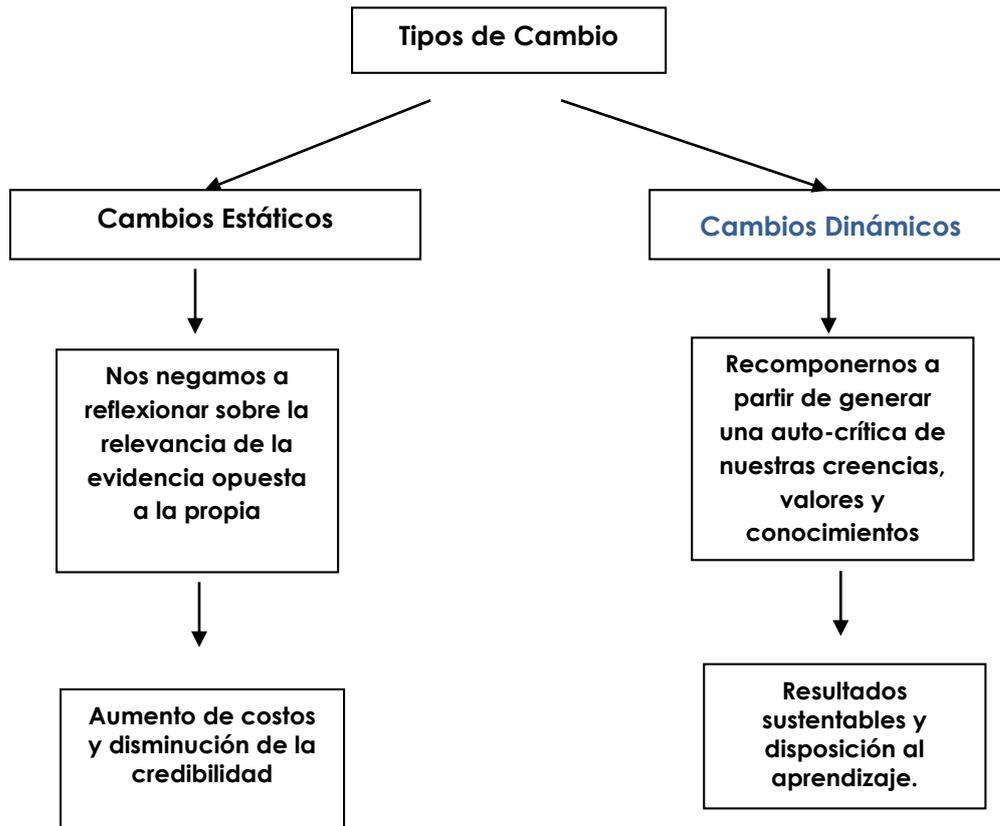
- Déjame pensar un segundo – dijo Juan.- Si logro interpretar lo que me dices, los cambios estáticos trabajan vinculados a las recurrencias y los retrocesos. ¿Es correcta mi conclusión?

- Es así Juan. Las recurrencias y los retrocesos te encierran en un círculo vicioso de avances imaginarios, altos costos y reducción de credibilidad. Es un gran truco para matar la motivación.

- Por favor – Juan señalándome la hoja.- Agrégame esto que dijiste al gráfico anterior.

- Cómo no, le contesté, ahí lo tienes.

La inteligencia no es un método II
La paradoja torpe de convertir la inteligencia colectiva en estupidez corporativa.



- Carlos, ¿por qué mencionas que los cambios estáticos son un gran truco para matar la motivación? – Preguntó Juan preocupado.-

- Querido Juan... todo truco de magia tiene tres actos: El primer acto se llama "la promesa". El mago nos muestra algo común... en este caso, **un proceso de cambio**.

El segundo acto se llama "**la transformación**". El mago toma el objeto común, **El proceso de cambio**, y lo convierte en algo extraordinario: **el resultado**. Pero aún la gente no aplaude, porque no es suficiente hacer desaparecer el pasado... hay que hacerlo aparecer de nuevo, **pero distinto**. Ahora la gente busca el secreto, el método para volver al estado anterior, pero no lo encuentra. Al final de cuentas no les interesa, porque claro está que en realidad no miran el futuro, anhelan el pasado. Y ese es el secreto: no aprender, no al sacrificio de sostener la nueva realidad. Quieren sentirse engañados por el querer y reverenciar el no poder. Ese es el gran truco.

Juan tomó su lapicera, la colocó sobre el cuaderno y lo giró de tal modo que una hoja en blanco deseara ser marchitada por otro de mis dibujos. Así que dibujé algo parecido a esto.



- Te pido un tiempo para asimilarlo – me dijo Juan con tono de justificación.-

Casi sin aliento, luego de su comentario, prosiguió.

- Carlos, además de bajar la motivación, dame un par de ejemplos rápidos de que puede causar este “gran truco” como tu los llamas. Anótalos debajo de tu dibujo.

- Déjame pensar... tomé su cuaderno y escribí estas oraciones:

- ✓ Aceptar y disfrutar de la rutina como forma de trabajo.
- ✓ Nos sentimos seguros en resolver los conflictos con modos de pensamientos ya establecidos.
- ✓ Nos cuesta aceptar que las acciones que ejecutamos no tienen garantía de buenos resultados.
- ✓ Trabajar enfocado en retrocesos, no en resultados.
- ✓ Aceptar que los recursos económicos cubren los errores,

- Estos son solo algunos efectos, Juan. Y como los vicios, se contagian rápido. Lo he experimentado.

- Ni me lo digas – contestó Juan de inmediato.- También tengo experiencia en ello. Me siento más seguro de saber que lo que pensaba no estaba tan lejos de la realidad.

- De ningún modo –le contesté -, no ignoras en absoluto lo que pasa. Ahora bien Juan, volviendo a las resistencias ¿crees realmente que identificar las resistencias garantiza de algún modo la posibilidad de aprovecharlas y superarlas?

- No podría decírtelo. Sólo puedo hablar de lo que experimento en el hotel.

- Con eso es suficiente – le comenté.- Esta no es la primer ocasión que deciden hacer un cambio, ¿no es cierto?

- Para nada. Muchas veces. En el hotel casi todo el tiempo.

- ¿Y qué sucede?

- Poco en comparación con lo que queríamos. Se ha avanzado, pero muchas veces *recurrimos* en el mismo error, volvemos al paso cero, hacemos el **Gran Truco**, para hablar en tus términos – me dijo con algún matiz de broma.-

- Eso ocurre a menudo cuando no poseen un sistema que permita aprender de la experiencia. La naturaleza humana es muy débil para dominar un arte desvinculado de un proceso de aprendizaje. - comenté mientras ponía mi mano en la sien.-

- Es posible que sea así – respondió Juan sin estar seguro.-

- ¿Y no es también posible, Juan, pensar que justificando nuestros comportamientos, y no aprendiendo de ellos, elevemos las resistencias?

- En eso te doy mi sí, sin duda. Ahora, viéndolo de esta manera parece muy simple – me comentó Juan, asumiendo su rol de experto en cambio.-

Levanté la cabeza moviéndola en forma circular por sobre mis hombros, pues estaba cansado de la posición inadecuada que había tomado. La espalda curva y mis piernas apoyadas sobre una silla que había tomado de una mesa vecina. Si existía una posición incómoda para escribir y hablar, sin presumir era esa. Pero fue instintiva, mi cuerpo lo había decidido así.

En esa somnolencia que me cubría, sentí olor a café, aunque no lograba distinguir si mi deseo estaba jugándome una mala pasada. No obstante, decidí seguir con la vista el rumbo de ese aroma y fue entonces, que vi parada frente a nosotros a una señorita sirviéndonos un par de tazas.

- Juan ¿ordenaste tú estos cafés? Me moría de ganas de tomar otro.

- Mientras escribías Brother – me respondió. -

- Estás en todo, como siempre. Por eso quiero pedirte disculpas, pues en estas semanas no pude responder a tus atenciones como hubiese querido. Tú me has visto, Flowers nos castigó bastante en el seminario.

- Quédate tranquilo. Ya con el favor que me hiciste hablando con Michael, fue más que suficiente. A propósito, nunca te agradecí que en la cena hayas respetado tu palabra no hablando de conflictos. Conociéndote, pensé que tu pasión podría más que tu razón.

- Juan, ya te estoy contagiando. Hablas de pasión y razón como binomio. No sé si felicitarte o criticarte.

- Olvídate Hermano, tengo anticuerpos bien constituidos. No me volveré adicto de estos temas, aunque admito que debo conocerlos si quiero progresar en el mundo laboral. Sólo por eso. Y hablando de eso, dame una última pista.

- ¿Sobre resistencias? – pregunté dudoso. -

El silencio de Juan, otra vez me dejó en deuda. Continué.

- Ok. Hermano. ¿Recuerdas lo que hablamos con Michael acerca de la alineación?

- ¡Cómo para olvidarlo! ¡Cinco horas hablamos de eso!

- Entonces, cinco será el número. Anota: cinco preguntas te pueden guiar. Presta atención:

Cinco preguntas repitió Juan al unísono conmigo.

5 Preguntas Clave

- 1.- ¿Qué acciones desarrollamos para alinearnos al propósito?
- 2.- ¿Qué aprendizajes necesita la organización para movilizar el cambio?
- 3.- ¿Qué sistemas de evaluación medirán el impacto de los aprendizajes?
- 4.- ¿Quiénes serán los constructores que activen los cambios?
- 5.- ¿De qué resistencias debemos tomar ventaja para alcanzar cambios exitosos?

- No olvidemos de hablar sobre estas preguntas durante el viaje de regreso. Concéntrate en explicarme en detalle esas cinco preguntas – me dijo Juan con severidad.-

- Sí, seguro. No sabes las ganas que tengo de seguir hablando.

- Gracias Hermano. Gracias por tu confianza – me repitió mientras se paraba.-

- Te diré algo más. ¿Sabes que decía Henry Ford acerca de los obstáculos? – le pregunté a modo de cierre de charla.-

Juan, me miró solo para valorar si la frase merecía ser escrita en sus apuntes.

- “Los obstáculos son esas cosas espantosas que ves cuando apartas tus ojos de la meta”. Mañana te lucirás hermano.

- Vamos que es tarde – alertándome de un olvido.- Los muchachos nos esperan para comer. Saben que te irás en un par de días y me pidieron que nos juntemos para la cena. No les podemos fallar.

- Por eso estabas apurado – le contesté sin dudar.-. Guarda lo que hicimos. Cualquier cosa esta noche la seguimos.

En el auto, de regreso, nos detuvimos en varias estaciones de servicio, con el solo hecho de prolongar un poco más nuestra charla. Juan estaba entusiasmado y preparado para abordar su charla con Michael. Me explicaba sus reflexiones sin elegancia, pero con simpleza. No solo me decía lo que sentía, sino que lo vivía. Me hacía sentir orgulloso como amigo y como hermano y sin darse cuenta, volvía a sorprenderme, una vez más.

Insólitas preguntas, insólitas respuestas

Había pasado muy poco tiempo de las 08.00 de la mañana, hora exacta en la que había dejado la casa de Juan. Me dirigía como siempre a la universidad, sabiendo que este día sería distinto, pues las charlas con Thomas Flowers, el profesor de filosofía organizacional, finalizarían de un modo inesperado, pero decididamente atractivo. Nunca había participado de una audiencia pública, en donde los profesores titulares de todas las cátedras eran "examinados" por colegas de distintas disciplinas, elegidos al azar.

Me parecía muy interesante, considerando que el objetivo buscado era desarrollar el interés en los estudiantes sobre el valor del conocimiento y la constancia en los propósitos de mejora y superación personal. Tal como nos había hablado Flowers el primer día de clase.

Mientras manejaba, en absoluto silencio, pues aún no había encendido la radio, meditaba acerca de estas intervenciones públicas en las cuales obligan a los profesores a investigar y dedicar su labor plena hacia los alumnos. Permitía a los profesores participar despreocupados por la pérdida de la legitimidad de sus categorías académicas, aunque sí ellos vislumbraban, que si no se encontraban preparados, la pérdida de imagen docente podría ser nefasta. Este "concurso", como lo llamaban de manera informal, se extendía por un período de dos meses, si bien la presentación de cada docente respondía como máximo a dos horas.

Estacioné el vehículo donde siempre, en la cochera #11 y me dirigí al salón asignado para el evento, caminando a paso ligero las calles sinuosas, siguiendo las señales que indicaban el nombre del salón. Atravesé varios pabellones y pasillos hasta llegar. No fue difícil identificar el lugar, pues a unos cien metros se podía ver cantidad interminable de gente esperando ingresar. Por suerte, los alumnos cuyos profesores disertaban ese día, teníamos el privilegio especial de ser guiados hacia una puerta lateral de hierro artístico, que daba ingreso hacia una de las puertas traseras del auditorio.

Quedé maravillado con el aire distinguido con que nos recibían a pesar de la cantidad de público que esperaba por ingresar. El orden, la pulcritud y la disposición para atendernos eran excelentes. Ese día, serían cuestionados cinco profesores y el segundo en escena era Flowers. Consideré que alrededor de las 11.10 hs. sería su participación, ya que el primer encuentro comenzaría a las 09.00 hs.

La mesa examinadora, según leí en el dossier, estaba compuesta por siete profesores de facultades distintas, tales como Historia, Matemática, Filosofía, Management, Psicología, Sociología y Literatura. Era sencillo reflexionar que el único relacionado en forma directa con Flowers, al menos en temas de su saber, era el de Management.

Como era de esperarse, a las 09.00 en punto, el jurado comenzó a sentarse en los lugares designados, en forma semicircular y sobre el lado derecho del escenario. No había mesas, solo dos atriles en el centro, distanciados por un par de metros, manteniendo una línea paralela al borde del teatro. El escudo de la universidad, como siempre, en el frente de los atriles.

Luego de las presentaciones formales del jurado y del agradecimiento propio, invitaron con un tono más que cordial al primer disertante de la mañana, el profesor de matemática Charles Dominic. Le indicaron que su lugar era el atril que se encontraba sobre la izquierda y que desde allí, debía dar sus respuestas sin apoyo alguno de medios informáticos, papeles, gráficos, etc., solo con el uso de la palabra. Por un momento, recordé las peleas de box, donde los árbitros tienen la obligación de comentar las reglas aunque ya todas las conocen. Lo bueno de ello, es que el clima era distendido, pero inquietante.

Cada profesor jurado debía interrogar al disertante acerca de un tema a su elección, con la única consigna de que dicho tema se encontrara relacionado con la especialidad del profesor invitado, de tal manera que le permita contestar dentro de los límites de la ciencia a la que pertenece, pudiendo ampliar a su voluntad la respuesta con conceptos de otras ciencias.

El moderador a cargo, dio comienzo al concurso agradeciendo la presencia de distinguidas autoridades de la universidad, profesores, alumnos y profesionales egresados de esa casa, como así también, a profesionales, profesores y estudiantes invitados de otras universidades.

El profesor Dominic, después de la presentación, se levantó y se acercó a su atril dispuesto a responder. Cada uno de los profesores del jurado, en forma secuencial de acuerdo a la indicación del moderador, realizó las preguntas pensadas para la ocasión. A pesar de que mi conocimiento de la matemática es muy primitivo, debo reconocer y admirar la forma en que Dominic fue expresando sus conceptos y la espontaneidad de sus deducciones. Había creado un clima tan ameno que cuando finalizó, los aplausos fueron eternos. Su labor fue impecable. Cuanto más escuchaba los comentarios sobre Dominic, mi mente más se concentraba en el segundo expositor, mi amigo Thomas Flowers. La presentación y defensa de Dominic había realmente conquistado a los asistentes.

Pensaba que ocurriría si Flowers fracasara en alguna de las respuestas o si sus nervios lo traicionaban. Al unísono recordé una frase de un viejo libro árabe que alguna vez había leído, decía "quien no confía en sí mismo, no merece la confianza de los otros", y él era un hombre que confiaba en sí mismo; me lo había demostrado muchas veces.

Con agradecimientos y aplausos se retiró el profesor Dominic, dando paso al siguiente experto, a quien el moderador llamó puntualmente: demos la bienvenida, dijo, al profesor de Recursos Humanos, Dr. Thomas Flowers,

Bajo una lluvia de aplausos, Flowers sin decir una palabra, ingresó al escenario, saludó levantando su mano derecha con gesto amable. Se acercó al atril, apoyó sus manos abiertas sobre el borde y quedó parado firme con su traje azul.

- Profesor Flowers, bienvenido – lo saludó el moderador, cuyo apellido era Yakes.

- Gracias, estimado colega. Es un real honor estar aquí compartiendo este espacio de pensamiento y meditación que todos, quienes amamos la educación, creemos necesario e imperioso mantener vivo.

- Así es Profesor. Ese es el propósito de nuestra universidad, colaborar para una vida de permanente aprendizaje. Por ello, no tenemos dudas que los profesores aquí presentes podrán demostrarnos ese esfuerzo constante sobre el arte del pensamiento y la reflexión. Si está preparado Dr. Flowers, y debiendo respetar el protocolo y el tiempo, invitaré al primer especialista a realizar la pregunta. ¿Está de acuerdo, profesor?

- Absolutamente.

- Quién se levantó, a marcha lenta, abrochando el botón central de su saco marrón, era el muy respetado profesor de historia, John Adir. Un hombre alto, flaco, de barba blanca, pelo canoso y lacio. Acercándose al micrófono, en voz lenta, sílaba por sílaba, como queriendo perfeccionar su tono para dar profundidad a su cuestionamiento., dijo:

- Estimado Profesor Flowers, como Usted sabe bien, todos somos resultado de la historia, así como de sus protagonistas. No existe posibilidad de analizar el hoy, sin contar entre nuestros conocimientos lo hechos, personajes, sucesos y acontecimientos que han transcurrido en este mundo, a los que llamamos historia. Es por ello, que para estudiar cualquier arte o ciencia, es necesario estudiar a sus protagonistas más elevados, los que han dejado huellas imborrables en las ciencias, aún en las jóvenes como el Management. Por lo tanto, mi pregunta es la siguiente: ¿puede profesor hablarnos sobre pensadores reconocidos del Management que por su evolución en los pensamientos han sido criticados en su propio país? No obstante, me gustaría también que nos presente el caso de uno de ellos, que debió comprobar sus teorías en otras tierras lejanas a las de su país de origen.

Hubo un profundo silencio, esperando la palabra de Flowers que, con su sonrisa acostumbrada, respondió:

- Como bien Usted afirmó, el Management es una ciencia joven que, como origen científico, ha tomado de otras ciencias invalorable conocimientos y se ha alimentado de las corrientes más diversas. De hecho, también el Management se ha aprendido no solo de científicos y técnicos, sino también de artistas de los negocios que han creado organizaciones e imperios desde la nada. Por tal razón, deseo responder la primera pregunta con el pensamiento de un hombre, talentoso pero no académico, de origen Japonés, creador de un imperio empresarial que ha llegado hasta hoy y sigue creciendo. El nombre de su creador es Konosuke Matsushita.

El fenomenal crecimiento que llevó a Matsushita a colocarse tan alto entre sus competidores es un fenómeno digno de estudiar.

Matsushita se convirtió en una gran empresa que gana mucho más que dinero, y es probable que así continúe ya que se convirtió en un sistema organizacional que satisface las necesidades de la sociedad, clientes, ejecutivos y empleados y está "programada" para adaptarse, a medida que sea necesario, a los cambios que se produzcan en el contexto.

En todo el mundo, construir una gran empresa requiere mucho tiempo e implica objetivos complejos que atiendan a las necesidades de numerosos grupos humanos que, al mismo tiempo, concuerden con los valores de la cultura. Los factores que contribuyeron para el crecimiento de Matsushita y su actual situación como empresa líder, dan cuenta de una serie de características relacionadas con el arte gerencial japonés en acción. El éxito de Matsushita de ninguna manera puede ser explicado simplemente como el empleo de "reglas" que, con tanta frecuencia, nos excusan de examinar críticamente y detalladamente el éxito de las empresas japonesas. Matsushita no se distingue por el "consenso en la toma de decisiones" ni por la "comunicación de abajo hacia arriba". La empresa jamás contó con el apoyo financiero de un "zaibatsu", ni, como fabricante de bienes de consumo, fue alguna vez prioridad para el gobierno japonés a través de protecciones económicas especiales. Su fundador, permanentemente, violó las normas estratégicas hacia las cuales se orientaba la empresa japonesa en general. En lugar de utilizar el nombre Matsushita, como era costumbre en Japón, adoptó una marca: National, y la promocionó ampliamente con publicidad constante. En lugar de vender a través de los canales de representantes de fabricantes, que aún hoy sigue siendo el sistema de distribución en Japón, creó sus propios canales de distribución y atendió directamente a los negocios minoristas. En lugar de una relación distante con ellos, les ofreció buenas políticas de financiamiento y constituyó un vínculo íntimo y continuo. Fue innovadora en la introducción de ventas a plazo y con el empleo de "ofertas del día" en los negocios minoristas. En síntesis, no sólo fue innovadora en la estrategia de comercialización sino que sus innovaciones tuvieron un carácter casi revolucionario para la época. Matsushita reconoció explícitamente la importancia de la participación en el mercado. Una vez que sus grandes niveles de producción generaron economías de escala, las reducciones de costos fueron trasladadas al consumidor a través de reducciones de precios.

La segunda parte de su cuestionamiento, está dirigida hacia algún pensador que haya creado una metodología "revolucionaria" y que, como suele ocurrir con ellos, sus pensamientos no coinciden con la sabiduría convencional de una sociedad. Este es el caso de un doctor en física, experto en estadística llamado Edward Demming, conocido como el padre de la calidad, en la década del 50' comenzó el desafío de trabajar bajo un concepto hasta ese momento impensado: aumentar los niveles de calidad, reduciendo costos.

Fue tanto el nivel de rechazo obtenido por los empresarios de su propio país, que decidió implementar sus teorías en otro país: Japón. Allí, trabajando con colaboración plena, logró desarrollar su teoría que aseguraba que aumentando la calidad de los procesos y productos, elevaría la competitividad y la productividad. Veinte años después, aproximadamente, los empresarios norteamericanos viajaban hacia Japón para conocer cuál era el secreto de éxito de los productos de ese país, pues no entendían por qué Japón con menor tecnología, realizaba productos de mayor calidad. Cuenta una anécdota, que cuando los primeros empresarios americanos llegaron a Japón, preguntaron quien había sido el artífice de semejante avance. Los japoneses les hablaron de Deming, a lo cual los americanos preguntaron: ¿podemos hablar con ese Japonés? Su aporte ha sido tan significativo en el mundo, que las teorías de mejoramiento continuo y calidad han sido aceptadas por el universo empresario. Pero como es su costumbre, el pueblo Japonés le brindó su homenaje, inmortalizando su figura a través del premio nacional a la calidad que lleva su nombre.

El moderador miró al profesor Adir, quien comentó:

- Profesor Flowers, mi pregunta ha sido respondida con precisión académica y exactitud histórica. No tengo nada para agregar.

Pensaba desde mi asiento sobre la respuesta brillante de Flowers, pero también sabía que le faltaban aún seis interrogaciones más.

- Gracias Profesor Adir – comentó el moderador -. Terminado el primer tramo, el profesor Yakes, invitó al segundo profesor, el Dr. Harper a exponer su pregunta.

Este profesor de filosofía, había sido docente en varias universidades de renombre en los Estados Unidos, como así también en Japón, Reino Unido y Francia, aunque vivía en los Estados Unidos desde hacía varios años, residiendo en la misma ciudad donde se encuentra la universidad. Como filósofo por convicción o quizás por casualidad, usaba barba como sus antiguos maestros, al menos así los recordaba, de estatura media; robusto y un poco excedido de peso.

- Profesor Flowers, - comenzó diciendo - he escuchado su primera respuesta y me han parecido sumamente interesantes sus conceptos y anécdotas. Es por ello que mientras lo escuchaba, decidí cambiar mi pregunta de modo que pueda relatarnos, de acuerdo a su experiencia lo siguiente, ¿qué virtudes los empresarios y trabajadores deberían cultivar para mejorar su integridad y relación laboral que, por razones contextuales, muchos de ellos han soslayado? Si es posible, mencione al menos cinco y relacione tres de ellas con el pensamiento de un maestro filósofo de la antigüedad, a su elección y preferencia.

Flowers, serio, meditó unos instantes y prosiguió.

- Si existe algún concepto estudiado, controvertido y complejo en la historia del hombre, es la virtud. En su definición etimológica, significa fuerza, potencia, capacidad para hacer algo. Entonces, definida de ese modo general, la virtud es, respecto de una cosa, lo que completa la buena disposición de la misma, lo que la perfecciona. Tal noción de virtud es trasladable al hombre. La virtud es un hábito, una cualidad que depende de nuestra voluntad, y tomando el pensamiento de Platón, "la virtud cardinal del hombre es la sabiduría práctica o prudencia".

Pero una de las virtudes de la que los hombres nos hemos alejado es la auto- disciplina. Es decir, no sabemos convertirnos en discípulos de nosotros mismos, haciéndonos cargo de nuestras acciones, desarrollo y decisiones, dominando de esa manera nuestro temperamento. Cómo señalaba El filósofo: aprendemos a ordenar nuestra alma tal como aprendemos a resolver problemas matemáticos o jugar a un deporte: mediante la práctica.

La auto-disciplina, cuando se encuentra en su estado de madurez, lleva al desarrollo de otra virtud digna de admiración: la responsabilidad. La responsabilidad significa capacidad de responder, de dar cuenta de nuestros actos. Como definió alguna vez James Madison "La responsabilidad, para ser razonable, se debe

limitar a los objetos dentro del poder de la parte responsable, y para ser efectiva debe relacionarse con operaciones de ese poder". Las personas que no han alcanzado la madurez aún no son plenamente dueñas de sus poderes. En palabras de El filósofo: llegamos a ser lo que somos como personas, mediante las decisiones que tomamos. Es en definitiva, la responsabilidad, es decir, "la aceptación de ser lo que hemos hecho de nosotros mismos, rechazando las falsas excusas".

La relación que mueve a los hombres a unirse bajo un mismo objetivo es la consecución del mismo. La felicidad, entonces, según El Filósofo, reside en alcanzarlo con actividad tanto física como mental. A esa actividad física y mental la llamaremos Laboriosidad o virtud del trabajo, virtud que engendra esfuerzo y capacidad. El trabajo es aquello a lo que nos dedicamos, a lo que consagramos nuestras energías para lograr algo. En este sentido el trabajo no es la tarea de ganarnos la vida sino aquello que hacemos de nuestra vida. Por lo tanto, bajo esta concepción, lo opuesto al trabajo no es el ocio, el juego o la diversión, sino la pereza, el hecho de no invertir en nuestras actitudes y aptitudes.

Para llevar a cabo estas virtudes mencionadas hasta aquí, estoy seguro que necesitaremos perseverancia y honestidad con nosotros y con los demás, debiendo enfrentar situaciones difíciles y a veces terribles, así como resistir contra ellas. Es por ello indispensable contar con una virtud más: la Valentía. La Valentía no debe ser confundida con la temeridad, sino con la estimación justa del peligro. Ya Herman Melville, decía con sabiduría, en un pasaje de Moby Dick, donde Starbuck, el primer oficial del Pequod, interpela a la tripulación:

- ..."No toleraré en mi buque a ningún hombre que no tenga miedo de una ballena"...

Al habituarnos a afrontar situaciones terribles y resistir contra ellas, nos volvemos más valientes y cuanto más valientes somos, más capacidad de resistir el dolor contra ellas tenemos". Como decía El filósofo: "Nos volvemos valientes al realizar actos de valentía".

Hemos señalado entonces, de acuerdo a lo que me solicitó, las virtudes de la prudencia, la auto-disciplina, la responsabilidad, la Laboriosidad o trabajo, la valentía, la perseverancia y la honestidad, que suman un total de siete, número que escogí como resultado de la suma del tres, que significa lo divino, y el cuatro, que simboliza el mundo material; aunque solo expliqué en forma breve cinco. El Filósofo, del que hice referencia en la explicación de las cinco primeras virtudes, es el gran Aristóteles, discípulo de Platón, al que en la antigüedad llamaban de esa manera.

Tomando el micrófono, el profesor Harper añadió:

- Estoy más que complacido con su respuesta. Ha tenido la virtud de la sencillez y con dignidad ha elevado el nombre del sabio Aristóteles. Ha además, conseguido en su discurso, la invalorable sensación de la amistad entre el pensamiento y el trabajo.

Yakes, tomando el micrófono comentó:

- Me permito pasar entonces, a presentar al tercer profesor que emitirá su pregunta. Con Uds. la Doctora en sociología Etta Bennet.

Si alguien debiese llevar el seudónimo de "Elegante", ésa era la doctora Bennet. Alta, rubia, de cuarenta años, lucía un traje blanco immaculado. Su rostro, que había olvidado el paso del tiempo, se mostraba radiante, como esperando el momento de interrogar al profesor.

- Profesor Flowers, es un gusto tenerlo aquí esta mañana. Hace tiempo que compartimos nuestro trabajo en la Universidad, pero pocas veces hemos tenido la posibilidad de intercambiar opiniones. Será un placer para mí poder escuchar su respuesta. Mi cuestionamiento reside en una duda, que como socióloga y estudiosa de las culturas y relaciones de los hombres, busco indagar cada vez con mayor anhelo. La cultura, como resultado de nuestras creencias, valores, costumbres, derechos y privilegios, entre otras, señalan nuestra manera de pensar y comportarnos. Es entonces, que esos comportamientos promueven las acciones de los hombres y gestan pensamientos. Mi pregunta es la siguiente: ¿puede Usted comentarnos, si es que existe, alguna metodología de Management que haya incorporado los valores y creencias de un pueblo, de tal modo que pudiera ser aplicable para la mejora de un sistema de relaciones sociales, o por llamarlo de otra forma, de una organización? Podría ilustrarnos con un ejemplo sencillo.

Flowers, no contestó, agachó su cabeza y quedó callado por unos segundos, luego argumentó:

- Sería poco inteligente no aceptar su afirmación. El pensamiento de los hombres es afectado siempre por la cultura a la que pertenecen y vivencian. Sería inútil estudiar al hombre fuera de su ámbito, pues ambos el hombre y su ambiente, se influyen mutuamente. Existen casos en donde los pensamientos de los hombres, crean teorías y metodologías que mezclan sus valores y creencias, con sus formas de trabajo y disciplina. El caso que recuerdo se relaciona con una forma de pensamiento que en el Management se la denomina "Mejora Continua". La mejora continua es hacer las cosas mejor que ayer, es buscar la excelencia en todos nuestros actos. Como método de trabajo, para que sea aplicable, es necesario darle instrumentos que operen como modeladores de la realidad, para que interactúen con ella a fin de modificarla y, en la medida que sea posible, medirla con la mayor precisión. Una de las metodologías de la mejora continua es la "Gestión de Calidad". Esta gestión utiliza herramientas que permiten su implementación y desarrollo, tales como: los flujogramas, los diagramas de dispersión, los histogramas, la ley de Pareto u 80/20, el control estadístico de procesos, el diagrama de causa-efecto y el gráfico de tendencias o lineal. Estas "siete herramientas", como se los denomina en el vocabulario del Management, son el resultado de la cultura oriental, precisamente japonesa. Según cuenta la leyenda, los samuráis japoneses poseían "siete armas" para combatir y vencer a sus enemigos.

Con el afán de vencer al mayor enemigo de la competitividad, que es la mediocridad, los japoneses incorporaron a los procesos de mejora continua estas "siete herramientas", incluyendo, así, sus antiguas creencias dentro de sus procesos de mejora continua.

Espero, Doctora Bennet, haber podido responder a su pregunta.

- Las respuestas que acaba de formular demuestran, profesor Flowers, una excelente preparación. Estoy plenamente satisfecha con su respuesta, profesor. Gracias.

El auditorio ya comenzaba a murmurar acerca de Flowers. Había deslumbrado con sus comentarios y respuestas de una forma poco usual. Pero, como era costumbre, nadie podía aplaudir hasta no ofrecerse la última respuesta.

Yakes, que se encontraba fuera del escenario, dejando entrever la intención de que sólo los actores principales pisen las tablas, se acercó al centro del mismo y prosiguió:

- Quisiera invitar ahora, al Profesor Shapiro, Doctor en Negocios de esta universidad, para que realice la próxima pregunta. Dr. Shapiro, por favor.

De traje gris, carpeta en mano, anteojos y pelo negro muy corto, caminó hacia su atril con una sonrisa enorme mirando a Flowers. Parecía sincera y singular. Era extraño, aunque no advertí sorna o burla en esa postura de mirar fijamente al interlocutor cuestionado. Frente al micrófono habló así:

- Querido Thomas, - y mirando al auditorio prosiguió - me permito llamarlo así pues él ha sido mi colega por muchos años en otra universidad. Cuando me convocaron para este programa de cultura y educación, acepté venir debido a que me encontraría después de tanto tiempo con mi colega y amigo Flowers. Una cantidad indeterminada de veces hemos discutido temas de Management y, en especial, los problemas que los gerentes enfrentan en las organizaciones por carecer de liderazgo. Existen millones de gerentes, pero pocos líderes reales. En el desempeño de las tareas y responsabilidades de un gerente existen múltiples condiciones que debería cubrir e impulsar. Entre ellas, el arte de la inteligencia. En consecuencia mi pregunta, que entiendo abrirá un debate posterior entre quienes amamos el Management, es la siguiente: Profesor Flowers, ¿podría comentarnos que papel debería desempeñar la razón intelectual de un gerente en las organizaciones?

Flowers, mirándolo fijamente respondió:

- Ante todo, querido amigo Edgar, gracias por estar aquí. Es un placer y un orgullo volver a verte después de tanto tiempo. Pero si de algo me lamento, antes de comenzar a ofrecer mi respuesta, es no haber incluido entre las siete virtudes que mencioné, una que acabas de recordar a este viejo colega: la Amistad.

Aceptemos entonces que la razón de ser de los intelectuales estriba precisamente en un tipo específico de agitación que consiste, sobre todo, en la modificación del propio pensamiento y el de los otros. El papel de los gerentes intelectuales no consiste en decirles a los demás lo que deben hacer. ¿Con qué derecho podrían hacer esto y luego pedir responsabilidad en sus tareas? El trabajo intelectual de un gerente no consiste en modelar la conducta de los demás, estriba más bien en cuestionar, a través del análisis y la autocrítica, los terrenos propios donde difunde sus conocimientos y competencias, en sacudir los preconceptos, modelos mentales, acciones y hábitos, en cuestionar la sabiduría convencional, los métodos de evaluación y medición y sí a partir de allí, replantear los problemas, buscando las causas subyacentes que los crean, desarrollan y mantienen. Ese cuestionamiento radical continuo, que implica la modificación del propio pensamiento y la

recepción de los otros con tolerancia y paciencia. Si lográramos discernir cuál es el verdadero valor de nuestros pensamientos, de alguna manera, trataríamos de buscar con mayor detenimiento un camino que nos acerque a los objetivos que hemos escogido.

El Dr. Shapiro, sin dejar de estar concentrado en la respuesta obtenida, argumentó:

- No esperaba otra respuesta de ti, mas que la agradable sorpresa de sorprenderme. Gracias querido Thomas.

Y sin vacilar, se acercó, lo abrazó y aunque existía una costumbre arraigada de omitir los aplausos hasta el final de la disertación, no pudimos contener la emoción que esos dos colegas habían irradiado en la audiencia.

- Yakes, ordenado y prudente, se arrimó en forma rápida al escenario y agradeció ese gesto de "amistad" entre colegas y la admiración que ambos manifestaron entre sí. Sin más continuó con su comentario:

- Es imposible abstenerse frente a tanta emoción y profunda amistad, hecho que enaltece este programa de educación y cultura. Pero el evento debe continuar. Si el profesor Flowers lo aprueba invitaré al siguiente profesor para realizar el próximo interrogatorio.

- Con mucho gusto, Profesor Yakes. Adelante.

- Me gustaría convocar ahora, a la Doctora Susan Bornelli, profesora de lengua y literatura. Doctora, adelante por favor.

Con una sonrisa llamativa, al igual que la doctora Bennet, la profesora Bornelli, caminó hacia el atril. Lucía un vestido rojo, con un chal blanco, que me recordó a los que usaba mi tía Elena, aunque menos prolongado. Su figura, quizás por ostentar algunas experiencias más que la doctora Bennet, hacía brillar algunos frunces en su cara, pero con el esplendor y coquetería de una verdadera dama. Fue entonces cuando sugirió su cuestionamiento.

- Profesor, estoy segura de que quienes lo hemos escuchado atentamente en este recinto, hemos comprendido cómo el espacio del tiempo es marcado exclusivamente por sus respuestas. Un hombre de cultura generosa, siempre es bienvenido entre los hombres de ciencia y más aún entre aquellos que amamos la literatura. Este arte, milenario, que moviliza a los hombres y mujeres a expresar sus ideas y creencias y perpetuarlas en las páginas de la historia, ha servido a los hombres ilustrados y cultos para explicar en forma sencilla lo que a otros mortales les resulta muy difícil y complejo. Es por ese motivo, estimado colega, que le pido nos explique mediante un cuento, parábola o fábula, dos casos en donde el cambio sea protagonista, atendiendo a las siguientes consignas. El primero, deberá mostrarnos un cambio profundo en donde la transformación no haya sido exitosa. El segundo, en donde pueda demostrarse que ante un mismo problema, tres especialistas lleguen a distintas conclusiones, pero con la condición de que sólo uno de ellos alcance la verdad utilizando, además de sus conclusiones científicas, la sabiduría y el sentido común. Lo escuchamos profesor Flowers.

Absurdo, exclamé en mis pensamientos ¡cómo le puede preguntar semejante cosa!, No puede ser. ¡Es una locura!. ¡Paren la pregunta!... mientras vociferaba dentro de mi, observé a Flowers tomar una lapicera que retiró de su bolsillo interno derecho del saco, como recordando algo. La miró fijamente y la abordó con voz ronca manifestando:

Cuenta una leyenda, que la hormiga actual era en otros tiempos un hombre que, consagrado a los trabajos de la agricultura, no se contentaba con el producto de su propio esfuerzo, sino que miraba con envidia el producto ajeno y robaba los frutos a sus vecinos. Indignado Zeus por la avaricia de este hombre, le transformó en hormiga. Pero aunque cambió de forma, no le cambió el carácter, pues aún hoy día recorre los campos, recoge el trigo y la cebada ajenas y los guarda para su uso. He allí, que podemos observar un caso donde el cambio profundo, castigo si los hay, no pudo transformar para bien el carácter de aquel hombre y por lo tanto, su conducta desviada.

Voy al siguiente caso. Cuentan que un médico de niños, pasaba todas las mañanas camino al hospital, por un conventillo, en cuya puerta jugaban cotidianamente un grupo de niños. Un día su ojo experto echó de menos a uno, volvió a notar su ausencia durante algunos días y se detuvo a indagar.

- ¿Y el rubio? – preguntó.
- Está enfermo, señor.

Y en efecto; conventillo abajo, en la última pieza, tirado sobre unos trapos, pálido, enfermo, estaba el rubio. A su lado, la madre, una obrera.

- ¿Quién cuida a este niño?
- Dos personas. Un curandero y un enfermero.
- ¿Y que le han diagnosticado?
- Es un poco confuso para mí. El curandero, dice que tiene mal de ojos y el enfermero, que puede tener un problema en su hígado.
- Señora, desde hoy lo cuido yo.
- Y, ¿quién es Usted?
- Ricardo Gutiérrez, el Dr. Ricardo Gutiérrez.

Horas más tarde, el generoso médico, volvía trayendo él mismo los remedios. Los remedios eran juguetes, una profusión de juguetes, y cuando se retiró, dejando a su rubio sano y bueno entre los autos y muñecos que parecían sonreírle fraternalmente, como sí también ellos sintieran la dicha inefable de transmitir un poco de felicidad, dio este diagnóstico que sólo podía darlo un alma sabia y filantrópica:

- Su hijo no estaba enfermo, señora. ¡Estaba triste!

En este último cuento podemos observar como un profesional, cuando conoce los límites de su profesión, pide ayuda a la sabiduría y al sentido común, para poder, de esa manera, llegar a una conclusión más sabia y

abarcadora de la realidad. Espero, profesora Bornelli, que mi respuesta haya podido satisfacer al menos, parte de su expectativa.

- Profesor Flowers, el problema que le planteé ha sido resuelto y ha reafirmado en mi corazón mis siempre saludables sentimientos de amor hacia la literatura y a las palabras, cuando se encuentran inspiradas por hombres talentosos y plenos de vocación por la educación y el arte. Mis más sinceras felicitaciones y admiración.

El profesor Yakes, sin decir nada, cabal e imparcial, invitó a participar al sexto profesor, cuyo nombre era Napoleón Hazlit, psicólogo. Al igual que el Dr. Harper, había dictado clases de psicología organizacional en distintas universidades de Europa, Asia y Sud América. De hecho, yo había participado en un seminario sobre modelos de pensamiento y percepciones que había dictado en la Universidad Nacional para la cual trabajo. Era además reconocido por su estatura y peso, pues su altura era superior al metro noventa, cuerpo de movimientos lentos, cuya robustez se expresaba en el ruido de sus pasos. Con aire grave comenzó su pregunta:

- Profesor, desde hace años entiendo que Usted se especializa en temas de cambio organizacional y resolución de conflictos y sé, pues me han informado, que ha dictado seminarios y conferencias en distintas latitudes de nuestro planeta. Su prestigio y conocimiento son distinguidos y así lo ha demostrado Usted, sin duda, en esta casa de altos estudios. Es por ello, que queriendo aprovechar su experiencia e idoneidad, me gustaría formularle esta consulta: ¿qué aspectos perceptivos, de acuerdo con una clasificación arbitrada por Usted llevan a los hombres a equivocarse en la toma de decisiones, sin importar su jerarquía, inteligencia, responsabilidad y/o nivel educacional?

Finalizada la pregunta, miré a Flowers y respiré hondo. Creo que lo hicimos al unísono. Sentí que ese rompecabezas que le habían planteado, lo había, por primera vez, perturbado severamente. Firme y observando a la audiencia, prosiguió:

- Existen ciertos errores o fallas característicos que forman parte natural del proceso de pensamiento. Son, a mi juicio, muy difíciles de evitar porque provienen directamente del mismo modo que funciona la mente. Algunas son sensoriales, otras son simples anomalías en la forma en que pensamos, pero lo que las hace tan peligrosas es que son invisibles, debido a que están interconectadas en nuestro proceso de pensamiento y carácter.

A todos nos gusta creer que tomamos decisiones en forma racional y objetiva. Pero el hecho es que todos tenemos prejuicios y estos influyen en nuestras decisiones. No debemos olvidar que en la toma de decisiones operan al menos dos factores, que son: el proceso utilizado y la mente del decididor. Ambos factores, si no se encuentran entrenados, podrían convertirse en un serio enemigo del sentido común.

En mi travesía por las empresas, he descubierto cinco clases de errores que, momento a momento, cometemos los individuos. En forma sinóptica, intentaré exponerles a continuación:

El primero de ellos, lo denominé "error mecanicista". Este error ocurre cuando pasamos de una idea a otra siguiendo una única pista. Cuando la mente considera una decisión, da un peso desproporcionado a la

primera información que recibe. Las impresiones iniciales, estimaciones o informaciones, gravitan decisivamente sobre los pensamientos y juicios subsiguientes. En los negocios, son errores mecanicistas típicos: la tendencia a continuar siendo determinado por un evento pasado, intentar resolver conflictos sin analizar sus verdaderas causas o realizar una actividad considerando sólo las variables rutinarias. Por ejemplo, aumentar los niveles de stock considerando solamente las tendencias pasadas de ventas, capacitar personal sin considerar los resultados a que se quieren llegar, realizar un proceso de reducción de costos pensando únicamente en la desvinculación de personal. Si queremos incorporar un ejemplo casi ridículo, podríamos describir la forma convencional en que muchos docentes todavía siguen ofreciendo sus clases. Exposiciones magistrales que impiden la interacción de los alumnos y donde la participación de éstos se activa solo en los momentos de examen. También podríamos hablar, como un error mecanicista, las resistencias a incorporar la educación a través de Internet, ya que aquí triunfa la rutina y el miedo a lo nuevo.

Al segundo error, lo denomino "error de dimensión". En este caso la mente pasa de una idea a otra de un modo que parece válido, si se atiende exclusivamente a la denominación de las ideas, pero que no es válido si se tienen en cuenta las magnitudes implicadas. Como ejemplo, podríamos señalar lo que muchos políticos proponen: "para acabar con los delitos en la calle, deberíamos aumentar el número de policías en las esquinas de las ciudades". También son muchas las empresas en el mundo que no han sabido interpretar la dimensión de la competitividad internacional y han caído por haberla subestimado.

Al tercero, lo denomino el "error de lo evidente". Es aquel que surge cuando se ha percibido algo que se cree conocido, pero al fin resulta ser algo totalmente diferente. Este error se hace evidente cuando la idea que nos hemos formado de algo no se ajusta a la realidad. Tenemos que saber que lo que nos parece evidente puede esconder dentro de sí, como un caballo de Troya, una sorpresa desagradable para nosotros.

El cuarto error, muy común en los ejecutivos, es el "error de soberbia y la arrogancia". A diferencia de los anteriores, es un error enfocado en el futuro y no en el presente. Al aferrarse a la arrogancia, los individuos impiden y detienen cualquier mejoramiento de la idea para enriquecerla y madurarla más y más. Excluyen las alternativas soslayando otras ideas.

Los decididores tienen una fuerte tendencia hacia las alternativas que perpetúan el status-quo, protegiendo su ego para que no sea dañado o lastimado. Romper el status-quo significa que somos responsables y estamos expuestos a ser criticados y a arrepentirnos de la decisión tomada.

Esta trampa consiste en tomar decisiones que justifiquen las elecciones anteriores, aún cuando ellas dejaron de ser válidas. Por ejemplo, podemos continuar invirtiendo enormes esfuerzos en mejorar la performance de un empleado, cuando debemos aceptar que nos equivocamos al tomarlo. ¿Por qué nos cuesta tanto liberarnos de decisiones pasadas? Porque no tenemos el deseo consciente de reconocer errores. En un mundo incierto, en el cual ocurren eventos imprevisibles, las buenas decisiones pueden dar malos resultados. El error de los soberbios, es que necesitan estar confiando en la certeza de sus estimaciones, pues ellos se exponen, cuando las organizaciones no se encuentran maduras, a la disyuntiva ganar-perder.

El quinto, es el "error por omisión de expectativa". Éste se presenta cuando solo consideramos una parte de la información y de la situación, pero extraemos conclusiones que se aplican a la totalidad de ella. Tomamos la parte por el todo. Ante una decisión, buscamos consejeros o evidencias que confirmen nuestro instinto o punto de vista, mientras que evitamos toda información que lo contradiga. Esta trampa no solo nos lleva a elegir la fuente de información, sino también a la forma en que la interpretamos, dando más peso a la que nos confirma que a la que nos contradice.

Hay dos fuerzas psicológicas fundamentales que operan en este caso. La primera es nuestra tendencia subconsciente a decidir lo que queremos hacer antes de pensar por qué queremos hacerlo. La segunda, es nuestra inclinación a realizar tareas que nos gustan en lugar de aquellas que nos disgustan.

Estos fallos y errores que se producen en el proceso decisorio, son consecuencia de múltiples factores, como los mecanismos de defensa que los individuos tenemos frente a los cambios. Como mencionaba el profesor Napoleón Hazlit, son producto de nuestra percepción, a la que podríamos llamar "ese mundo exterior visto desde nuestro interior".

El profesor Napoleón Hazlit, escuchó la exposición a Flowers sin quitarle mirada, contemplando la templanza con que intentaba responder a su pregunta. Creo que al igual que varios de los que nos encontrábamos allí, presintió que su curiosidad interrogativa podía complicar una réplica digna y decorosa por parte de Flowers. Fue entonces cuando comentó:

- Profesor Flowers, antes de llegar a ser por primera vez jurado de este programa, he solicitado información sobre los profesores participantes a ser evaluados, con el objeto de conocer sus competencias y, de ese modo, preparar interrogantes sobre algunas cuestiones que pudieran conducirnos a nuevos pensamientos. Es por ello, que luego de haber escuchado sus apreciaciones me siento orgulloso de sumarme a mis colegas aquí presentes y ofrecerle mi más sincera admiración y respeto profesional.

- Queremos agradecer sus apreciaciones hacia el profesor Flowers – prosiguió Yakes -. Este tipo de programas académicos siempre han deparado sorpresas extraordinarias que han enaltecido a esta casa de altos estudios. Si algo hemos aprendido en estos diez años ininterrumpidos que hacemos público este evento, es que esta categoría de docentes es una prueba inequívoca que el conocimiento es una fuente interminable de asombro y devoción. Por tal motivo, dentro de las ciencias y las artes, no podemos olvidar a aquella que ha enseñado conceptos eternos y profundos como el número y la unidad. Quisiera invitar, para finalizar la presentación del profesor Flowers, a la profesora de ciencias matemáticas Dra. Linda Welb.

Desde el asiento central de las sillas ubicadas en línea frontal a la audiencia, se levantó la Dra. Welb. Pelo recogido, anteojos claros, piel morena, alta, con botas hasta la rodilla, exhibía un saco negro cruzado y pollera marrón, la cual apenas cubría sus rodillas. Seria y formal, tal cual era su notoriedad, se dirigió a su plataforma y habló así:

- Si algo hemos aprendido en esta economía global, Dr. Flowers, es que la tecnología ha probado que los hombres en general, la educación superior y las organizaciones, no estaban preparadas para recibirla. El

impacto en su velocidad, su expansión e influencia, han provocado nuevas formas de redes empresariales, fusiones y adquisiciones, consecuencia que obligó a las compañías a reducir sus costos, especialmente, la mano de obra.

Estas tecnologías han dado lugar a una nueva raza de empresarios y profesionales, a los que podríamos denominar, si me permite, analistas transnacionales que, si bien están asociados con una nación o región, en realidad actúan en el mercado mundial. De hecho, las fronteras y barreras que tradicionalmente han restringido el mercado global se están derribando a un ritmo vertiginoso.

A través del tiempo, estas economías globales están reduciendo los costos de la mano de obra, como porcentaje del costo de un producto. Como resultado, se ha producido una escala limitada de costos de mano de obra, mas allá de los cuales una organización no puede desviarse ni esperar seguir siendo competitiva.

Teniendo en cuenta estos cambios, muchas organizaciones están reestructurándose en torno a equipos y procesos antes que en puestos individuales para mejorar la relación costo – eficacia, que denominaría apresuradamente rentabilidad, así como la flexibilidad, la rapidez y el servicio. Es por ello que hasta observar y aprender más de esta economía, los trabajadores operativos sufrirán estas consecuencias. Esta reflexión, me lleva a formularle el siguiente interrogante: ¿podría explicarnos, utilizando una simple ecuación matemática, que tipos de trabajadores requerirán las organizaciones del futuro?

El auditorio comenzó a llenarse de un murmullo inquietante. Yakes, quien se encontraba en el centro del escenario, parado en el fondo, se acomodó la corbata y colocó sus manos unidas a la altura de su cintura, en la base de su espalda. El hombre que se encontraba a mi derecha, a quien desconocía, me golpeó con su codo, me miró y dijo en voz baja: esta profesora acaba de sentenciarlo. Hasta aquí venía muy bien, un hombre simpático y de muchos recursos culturales. Justo fallar al final, lo lamento por él.

Lo insulté con la mirada, pues mis conceptos a viva voz hubiesen provocado algún disturbio en la sala. Giré nuevamente mi cabeza, concentrándome sólo en aquello que me interesaba: escuchar la respuesta.

- Estimada profesora Welb – dando Flowers marcha a su respuesta -. El ingenio humano es infinito y, cuando amparado por la creatividad e intuición se consagra a las ciencias y artes, crea el espíritu que lo lleva a entender y resolver enigmas y contradicciones. Utilizando esa noble ciencia a la que Usted enaltece con su idoneidad y competencia, la Matemática, intentaré contestar a su interrogante, por cierto, muy ingenioso.

Este nuevo tipo de organizaciones y redes, que se han reinventado en los últimos treinta años, generaron puestos de trabajo y funciones que eran desconocidas e impensadas hasta ese momento. De hecho, nacieron múltiples organizaciones no tradicionales que estimularon nuevos aprendizajes e investigaciones que obligaron a las universidades a recrear sus carreras, planes de estudio e incorporar los medios virtuales al aprendizaje. No es difícil darse cuenta que aquellas personas que contribuyan al desarrollo de la economía de un país y del mundo, estarán más cotizados y tendrán éxito. Otros, cuyos aportes sean menos valiosos, no lo lograrán. Tampoco lo conseguirán aquellos que se encuentren altamente capacitados, pero de acuerdo con los

La inteligencia no es un método II
La paradoja torpe de convertir la inteligencia colectiva en estupidez corporativa.

sistemas arcaicos de proliferación del conocimiento que la mayoría de universidades aun mantiene, es decir, profesionales con altas calificaciones pero con una casi nula visión práctica, o investigadores que no logren identificar y resolver conflictos, como así también profesionales inmersos en preconceptos y opiniones que los convierten en pensadores rutinarios, encarcelados en visiones estrechas y obsoletas.

Es por ello, que estas organizaciones, agrupadas y caracterizadas por los conceptos que ambos hemos vertido en este recinto, entre otros, requerirán ser más eficientes y eficaces, contar con menos empleados, pero con competencias y habilidades sobresalientes y múltiples, y con niveles destacados, asociados sin duda a la productividad empresarial.

Bajo esta perspectiva, entonces podemos llegar a la siguiente ecuación matemática:

$$0.5 * 3 * 2 * 3 = \text{Productividad y Ganancia}$$

Traducido en términos no matemáticos, esto significa que para generar mayor ganancia y productividad en el mercado actual, se requerirá que la mitad de la fuerza laboral reciba el triple de capacitación, perciba el doble de salario y produzca tres veces más.

He intentado, profesora Welb, de la manera más humilde y dentro de mis posibilidades, reflexionar en forma sinóptica utilizando la ciencia que, sabios como Eratóstenes, Pitágoras, Euclídes, Arquímedes, Newton, Leibiniz, Galileo, Pascal y Comte, entre otros, han sabido enaltecer con dignidad y honor.

- Profesor Flowers, - en palabras de la doctora Welb – he escuchado y analizado su razonamiento y disertación durante estas casi dos horas que estamos compartiendo y debo admitir, que busqué una pregunta compleja, de tal modo de poder reafirmar el concepto que todos los miembros de este jurado hemos alcanzado sobre Usted, y su asombroso nivel educacional. Hasta ha rendido homenaje a los ingeniosos matemáticos que con sus descubrimientos enaltecieron y dignificaron las antiguas civilizaciones, consiguiendo elevar la dignidad humana. Entre ellos, mencionó a Eratóstenes, sabio y geómetra, director de la Biblioteca de Alejandría quien, a consecuencia de una enfermedad en sus ojos, se quedó ciego y, por estar impedido de ver el cielo y abrumado por esa desgracia, se dejó morir. Muchos de nosotros, quienes buscamos incesantemente descubrir ese velo que nos impide indagar sobre la educación y la verdad, nos sentimos orgullosos de haber asistido aquí y de haber escuchado una bella lección de enseñanza, optimismo y humildad, mezcla infrecuente en los hombres. Mi mayor respeto hacia Usted

El auditorio, petrificado por la disertación final de Flowers y por la lección histórica de la Dra. Welb, parecía estar en trance. Yakes, tomó su carpeta y mudo comenzó a repasar, quizás buscando seguridad en los párrafos preparados para despedir al disertante. La Dra. Welb, quien se encontraba todavía en el atril, dándose cuenta de la situación, comenzó a despedir a Flowers con un aplauso individual que fue rubricado por el jurado y acompañado por una ovación por parte del auditorio. Parados, entre aplauso y aplauso, los comentarios sobre Flowers recorrían la sala. Hasta tuve que escuchar a mi vecino de butaca, quien me decía:

- ¡Te dije que este tipo sabía! Siempre estuve seguro que sus respuestas serían impecables. Le tenía fe a este hombre.

- Por supuesto, amigo, le respondí. Si algo percibí de ti es tu visión para ¡acertar diagnósticos!

Minutos después, Yakes, levantando su mano derecha, pedía a los asistentes silencio para poder finalizar la segunda parte del encuentro.

Estimados profesores, alumnos y público invitado, -dijo Yakes mirando a los concurrentes-, hemos llegado al cierre de este primer espacio en donde hemos confirmado una vez más la razón de ser de este programa de cultura y educación, al haber escuchado las exposiciones de los profesores Dominic y Flowers, que han sido un despliegue y una manifestación de responsabilidad aplicada al desarrollo y la investigación. Estos hombres han mostrado que el secreto de la energía de todas nuestras acciones consiste en estar seguros de los objetivos que queremos alcanzar. Pues al fijarnos objetivos, las vacilaciones se desvanecen en los momentos decisivos como este. Profesor Flowers, esperamos sus palabras finales.

- Querido Yakes, profesores, colegas, alumnos y amigos. Soy un hombre de sueños, educador por naturaleza y admirador de los verdaderos pensadores de la historia. Es por ello que quisiera pasarles un simple mensaje que me ha ayudado mucho: en momentos complejos como este, concéntrense en Uds., procuren una idea exacta de lo que quieran decir y exprésenlo sin vacilar, porque procediendo así, vencedores o vencidos, serán siempre respetados. Gracias por estar aquí.

En medio del furor del aplauso incontrolable para despedir a Thomas, decidí irme. Me sentía orgulloso y honrado de ser su amigo. Pensaba, luego de haberlo escuchado, en el trabajo que le había enviado por correo electrónico, pues restaba pocos días para juntarme con él para dialogar sobre los resultados alcanzados y despedirme de este país. Si bien ya estaba finalizado, necesitaba darle la pincelada estética final. En ese momento me acordé de un viejo cliente del estudio en Buenos Aires, Jorge B, quien siempre cuando necesitaba resolver un problema, caminaba solo por horas y decía: si permito que las ideas me sigan, ¡tal vez puedan alcanzarme!. Y así, como reflejándome en su comportamiento, decidí dejar mi huella por unas horas en el cemento gris de la ciudad.

Acerca de Walter

Walter es speaker, consultor y educador en aprendizaje y filosofía en resolución de conflictos organizacionales. Realiza su carrera profesional como consultor y educador en organizaciones nacionales y multinacionales con y sin fines de lucro en veinte países en América y dos en Europa, compartiendo conferencias con especialistas y ejecutivos de Estados Unidos, Europa y Latinoamérica.



Fue reconocido por el [Young America's Business Trust](#) (OEA) por sus aportes a la educación a distancia y fue conferencista internacional en Resolución de Conflictos para Alta Gerencia, institución representante de la revista de negocios más importante del mundo: Harvard Business Review.

Ha escrito junto a colegas: **La supervisión y su relación con RRHH**, junto al Dr. Donald Grunewald (DBA Harvard University), **E.learning para profesionales de RRHH; Recursos Humanos en la Argentina, IV Edición de la Asociación Dirigentes de RRHH de Argentina; Gestión ágil de proyectos, y como único autor, El privilegio de pensar (2015)**, escrito en genero de novela de negocios, **“La inteligencia no es un método, la paradoja de convertir la virtud en mediocridad” (2017)**, en donde explica los conflictos entre la relación del comportamiento humano y los procesos empresariales y **“La inteligencia no es un método II, La paradoja torpe de convertir la inteligencia colectiva en estupidez corporativa” (2018)**. Estos tres últimos libros publicados a través de [AMAZON](#).

Es profesor para programas de su especialidad para diferentes escuelas de negocios, profesor para Latinoamérica de la Sociedad de Management de Recursos Humanos de Estados Unidos (SHRM) y escribe para revistas destacadas académicas y de negocios en Latinoamérica y Europa.

Como resultado de sus investigaciones, ha desarrollado la Teoría de la Alineación Sistémica (TAS®), modelo de aprendizaje para el análisis y resolución de conflictos.