

# ARRIESGANDO EL PRESENTE PARA LOGRAR UN FUTURO PODEROSO

## “KOKORO”



*"Kokoro, en Japonés significa literalmente Corazón. Pero en Oriente, las palabras o más bien sus símbolos o caracteres apelan en general a un concepto mucho más amplio que lo que su traducción literal indica. Es por ello que cuando usted escuche que un empresario japonés le cuenta acerca del “Kokoro de su Organización” en realidad le está contando acerca del alma (en sentido emocional), del espíritu, el valor, la resolución, el sentimiento, los afectos, el sentido íntimo, el SER de su empresa, algo parecido a lo que nosotros en Occidente llamamos: el corazón de las cosas."*

Precisamente a ese lugar, **al corazón de su Organización y de su gestión como Manager**, lo invito a que viajemos juntos a lo largo de este encuentro.

La idea central sobre la cual le propongo conversar y le pido su opinión es ésta:

*¿Es posible que para **resolver la brecha** entre los resultados que su Organización y Ud. mismo como manager están obteniendo y los que realmente quisieran alcanzar, vean como una opción, **“Arriesgar el Presente para lograr un Futuro Poderoso”**?*

A que me estoy refiriendo cuando digo **“Arriesgar el Presente”**. Lisa y llanamente a abandonar ese espacio de comodidad en el cual muchos gerentes y organizaciones se instalan, encendiendo el piloto automático, hasta que alguna **emergencia** los hace re-accionar. Paradójicamente es también abandonar el espacio de incomodidad que genera el distrés crónico que afecta a gerentes y organizaciones cuando la **emergencia** se transforma en contexto habitual. **(Cualquier similitud con la situación de un país del sur de Latinoamérica, es pura coincidencia)**

A que me estoy refiriendo cuando digo **“Lograr un Futuro Poderoso”**. Estoy hablando de un futuro idealizado, donde lo “ideal” es exactamente aquello que Ud. y la organización quieren lograr. Ese futuro en el cual Ud. y/o los creadores de su organización soñaron cuando declararon la Visión de la Empresa. Ese futuro que necesita que alguien lo declare como posible!!! Ese espacio que aparece cuando los líderes lo declaran como posibilidad y la organización elige asumirlo como su propio compromiso.

Un Futuro Poderoso fue el lugar desde donde Tomás Alva Edison se paró cuando declaró como posible la existencia de una fuente de energía que mejoraría la calidad de vida de las personas, permitiéndoles iluminar la oscuridad. Fue también la declaración que permitió hacer realidad la Visión de John F. Kennedy cuando en 1963 declaró que los Norteamericanos en 1969 pisarían el suelo lunar y el mundo podría ver como se observa nuestro Planeta Tierra desde la Luna.

Un Futuro Poderoso no es un lugar al cual podemos dirigirnos para intentar algún día llegar. Es en mi opinión casi exactamente lo contrario. Es decir, un Futuro Poderoso es nuestra Visión de Futuro declarada en el Presente. Es nuestra declaración de futuro **desde la cual venimos** para completar en el presente lo que nos está faltando para que la Visión se haga realidad.

Para Edison, no lograr la bombita eléctrica no era una posibilidad. Edison no lo intentó. Lo hizo. Cuando más de una vez en los muchos reportajes que le hicieron le preguntaron “cómo hizo para mantener su perseverancia habiendo fracasado 138 veces (registradas) en sus intentos por crear la bombita eléctrica”. Edison pacientemente respondía: “Yo nunca lo intenté ni fracasé. Tan solo a lo largo del proceso encontré 138 formas de no hacer la bombita eléctrica. La única posibilidad de que yo no completara mi visión hubiera

sido morirme antes de hacerla realidad y no obstante, tenga por seguro que alguien habría continuado con mi Visión”.

Comprende ahora para que le estoy proponiendo que conversemos sobre el **Kororo**. A mi juicio la esencia del logro de una persona o de una organización está precisamente en su **SER**, no en su hacer, no en su tener. Creo que lo esencial no es lo que hacemos o tenemos, sino **quienes estamos siendo** como managers o como organización, para alcanzar los resultados que estamos alcanzando.

### LA TRANSPARENTE “TRAMPA” DEL CAMBIO

A lo largo de los '90 algunas multinacionales como Enrón, Andersen, Kodak, IBM, American Express y General Motors cambiaron a sus CEOs. Todos ellos eran ejecutivos de primera línea, con un reconocido expertise, una innegable capacidad de acción, en algunos casos con performances impresionantes. El común denominador entre todos ellos fue que prometieron revertir la situación en que se encontraban las empresas, para las cuales los más notables Head Hunters del mundo empresario, habían logrado capturarlos, casi siempre en la figura de bomberos/salvadores, de una situación empresaria extrema. Otro patrón interesante es que todos estos CEOs. encararon furibundas reestructuraciones, incluyendo drásticas reducciones de personal y programas de reingeniería en línea con sus respectivas promesas de **Cambio**.

La historia permite comprobar que la mayoría de estos esfuerzos lograron disminuir costos, incrementar la productividad y mejorar en algunos puntos las utilidades de las empresas, por lo menos por un tiempo. No obstante aún con estos esfuerzos ciclópeos, una furiosa actividad y no pocos “finados” en el camino, la capacidad competitiva de estas compañías ingresó en algún momento en una espiral descendente, decayendo en algunos casos hasta el punto de quiebre empresario, aún antes de que finalmente los respectivos Directorios y/o Auditorías percibieran la urgente e imprescindible necesidad de intervenir.

La primera pregunta que surge es ¿Qué pasó? ¿En que fallaron? ¿En qué se equivocaron –ellos- por supuesto, los CEOs.? Una de las primeras respuestas simplistas que aparecieron en el discurso de los propios Directores, de muchos consultores y de algunos “gurúes” fué “Liderazgo”. “El problema ha sido la falta de Liderazgo” fue de hecho, una de las frases más escuchadas. Casi como si se hubiesen puesto de acuerdo Directorios y Consejos de Administración descansaron la “culpa” de todo en esos mismos CEOs. que hasta no hacía mucho tiempo eran esperados con la misma expectativa que Batman en Ciudad Gótica. “Que podíamos hacer nosotros si llamamos a Batman y finalmente nos mandaron al Guazón”, haya pensado probablemente más de un Director. El discurso generalizado se centró en explicar lo sucedido como consecuencia de un **pobre liderazgo y una visión estratégica incorrecta**.

Ahora bien, cuando en algunos casos se pudo profundizar un poco más allá de las primeras explicaciones simplistas, tanto a Directores como Consejeros e incluso a varios de los propios CEOs, pidiéndoles una revisión más amplia del proceso y sus resultados, inmediatamente aparecieron excusas y explicaciones cargadas de balbuceos acerca de **porque** las cosas no habían funcionado como deberían haberlo hecho.

En muchos casos la culpa se traspasó mediante el mágico recurso de una típica rutina defensiva, desde el CEO hacia abajo, con la clásica declaración, **“yo dicté la estrategia correcta pero esta gente no la supo implementar”** y a veces hacia arriba con la sentencia **“Je!, los mismos Directores que hoy me piden que me vaya, son los que no me dejaron hacer los Cambios que hubiesen corregido la situación”**, y vaya a saber cuantas declaraciones más o menos parecidas a éstas. En algunos casos incluyendo algún intento bastante confuso de justificar lo ocurrido desde una especie de *revelación develada* acerca de que la respuesta se encuentra mucho más profunda de lo que el Directorio e incluso los mismos CEOs, están capacitados para ver.

En mi opinión una posibilidad es que tanto CEOs. como Directores definen el problema como “falta o pobreza de liderazgo” dado que ven la solución solamente desde la necesidad de un **“Cambio”**.

Y desde ese punto de vista es probable que aseguren también que cualquier líder que se precie de tal, debería poder implementar el **Cambio**. Desde ese punto de vista coincido plenamente con ellos. Si tomamos como base la historia de 80's, es lógico pensar que cada CEO debería saber como crear grupos funcionales de tareas, minimizar defectos y rediseñar los procesos de producción y administrar los negocios reduciendo los costos y mejorando el desempeño. Digamos también que si condimentamos esta especialización con una

pizca de Planeamiento Estratégico, Calidad de servicio y Satisfacción de los consumidores, tendríamos a un CEO para jugar en primera y obviamente el que no cumpla con estas expectativas, no plantee nuevas metas y objetivos lo suficientemente atractivos y que no sea capaz de dejar el pellejo en la empresa para alcanzarlos, no puede llamarse líder y por lo tanto no merece estar al frente de una organización.

Entonces, si los CEOs de las multinacionales mencionadas sí tenían todas las capacidades necesarias descritas; qué pasó que los resultados que obtuvieron en el mediano y el largo plazo fueron la principal causa de su fracaso.?

A mi juicio la respuesta está en el subtítulo: ***“la transparente trampa del cambio”***. Transparente porque es una trampa que la llevamos puesta en nuestro propio accionar, solo en función del Cambio. Transparente porque no la vemos, tal cual el aire que respiramos. Y trampa, porque justamente allí donde la lógica nos indica que nos podríamos alimentar para cambiar, la trampa nos atrapa, dejándonos inmovilizados y muchas veces sin saber que hacer, ante una brecha entre los resultados esperados y los obtenidos, de una magnitud tal, que la mayoría de las veces no resiste explicación.

**QUE PASARIA SI EN VEZ DE PENSAR SOLO EN “CAMBIAR” HABLAMOS DE “RE-INVENTARNOS COMO GERENTES Y COMO ORGANIZACION”**

Change Management, Rezising, Reingeniería, y algunos etc. más son a mi manera de ver, Programas de Cambio que se ocupan de los síntomas, perdiendo de vista las causas subyacentes que generan los resultados en las Organizaciones.

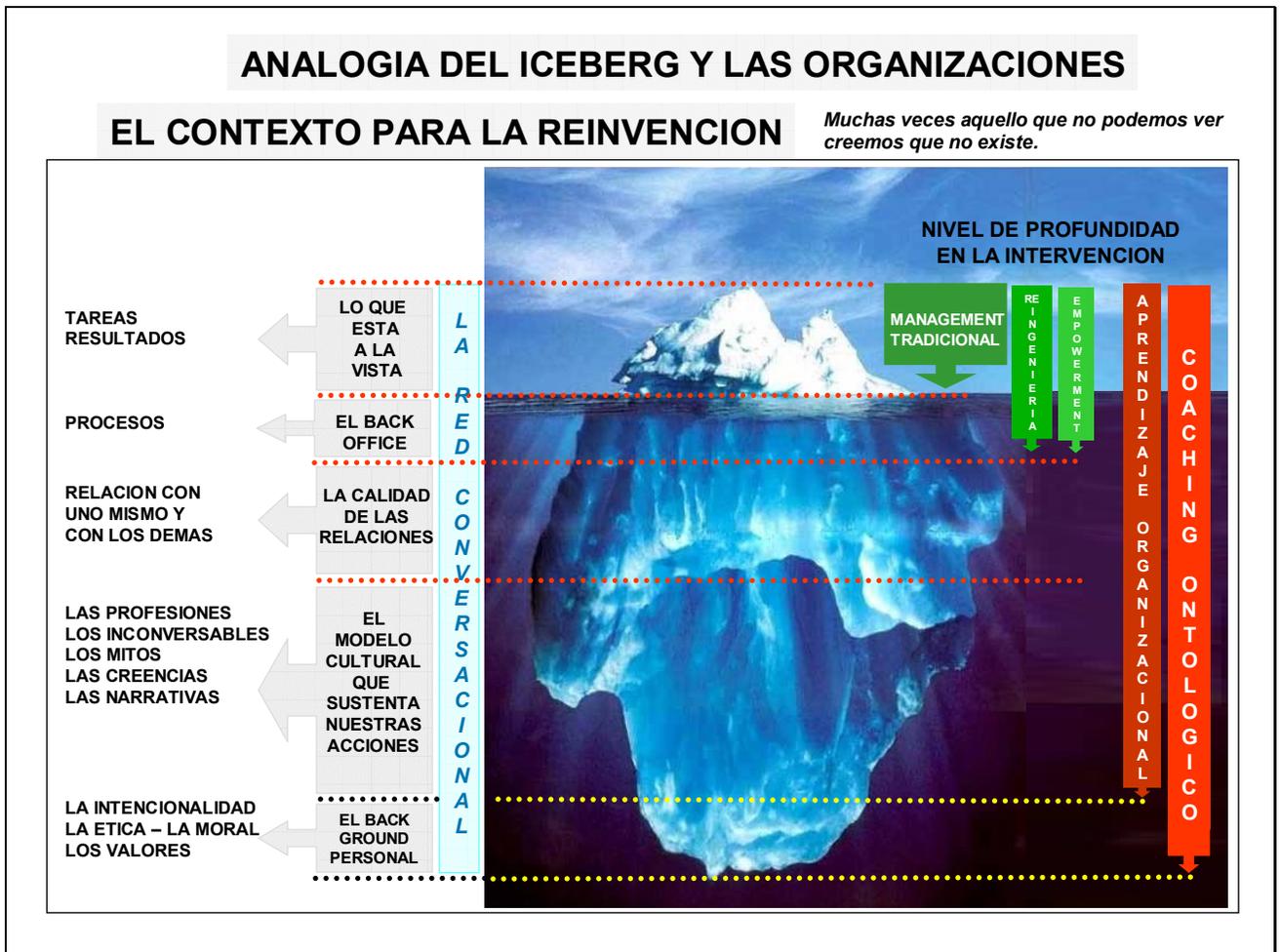
De aquí que pienso que todos los admirables esfuerzos que realizan los CEOs o Gerentes en las empresas, buscando muchas veces a tientas una “solución estratégica, una recomposición táctica, lograr una nueva vuelta de tuerca, alguna nueva forma de liderazgo, junto a otros muchos intentos realizados con la mejor de las intenciones, sin alcanzar los resultados esperados, terminan por frustrar al “más pintado”.

Estas Organizaciones y estos Gerentes están operando “atrapados” dentro del Paradigma del “más de los mismo”. Y dentro de este paradigma la acción del Cambio incremental solo genera resultados un poco mayores o un poco menores que lo que ya existían. Con el agregado que como todo sistema tiende a su propia reequilibración, la presión que se ejerce intentando cambiar, genera una reacción inversamente proporcional, que con la fuerza de una deriva de mareas, en el mediano plazo vuelve todo a su posición anterior. De ahí que muchas veces surja como distinción en los pasillos de las organizaciones, ***“estamos hablando siempre del cambio y al final nunca logramos cambiar”***.

El problema es que la presión del cambio no tiene fuerza suficiente para hacerse cargo de sí misma. Por otra parte aumentar incrementalmente la presión para que el cambio ocurra, solo produce que la resistencia aumente en forma proporcional. Aquí es donde aparece la apariencia de “parálisis gerencial u organizacional”. Existe siempre un “momentun” en el cual el ímpetu del cambio contrapuesto contra la fuerza de la deriva para no cambiar, se igualan. Luego, poco a poco el ímpetu va aflojando su capacidad de resistir tal grado de tensión y finalmente el sistema recupera su punto de equilibrio inicial.

Este tipo de Organizaciones y/o de Gerentes lo que realmente necesitan no es “intentar cambiar”, simplemente con muchos menos esfuerzo pueden elegir “re-crearse a partir de su propia capacidad de reinención”. Esto es reinventar el Sistema, quebrar el Paradigma del más de los mismo y elegir otro paradigma (ya que siempre estaremos en alguno), que tenga el diseño que nosotros queremos y sea realmente funcional a los resultados que queremos alcanzar.

Reinventar no es Cambiar lo que ya es. Es crear lo que todavía NO ES. Tomemos un ejemplo. Una mariposa no es un Gusano, o un gusano incrementalmente mejorado. Una mariposa es una criatura totalmente diferente a su propio origen como Gusano. Esto es verdaderamente un proceso de Trans – formación.



Una imagen vale más que mil palabras, sentencia el refrán. Y ese ha sido el objetivo para el cual junto con el Dr. José Luis Revah, hemos desarrollado el modelo analógico entre un Iceberg y una Organización, acoplándole a su vez, el ejemplo de ceguera cognitiva que para nosotros cubre prácticamente todas las posibilidades, opciones y competencias para cometer errores, debido a una visión totalmente parcializada de un Sistema puesta de manifiesto por todo un equipo gerencial, por llamarle de algún modo al conjunto de la tripulación del “cruceiro de placer más grande y seguro del mundo jamás construido, “EL TITANIC”.

Muchas veces hemos escuchado que para tener éxito “hay que ser y parecer”. En el contexto de las organizaciones empresarias y fundamentalmente en las jerarquías piramidales, muchas veces, el concepto se invierte, no siendo pocos los casos o las organizaciones en las cuales las personas se preocupan mucho más por “parecer”, que por “ser”.

**Aquí es donde aparece el que nosotros hemos nominado como efecto “TITANIC”, definido así, por la explosiva combinación de supuestos, prejuicios, creencias y modelos mentales, que produjeron una de las más reconocidas catástrofes contemporáneas.**

Salvando las distancias, que luego de un breve análisis, veremos que no son tantas, lo que le sucedió al Titanic, suele sucederle en la actualidad, a muchos Gerentes y en su conjunto a distintas organizaciones, cuando pierden de vista el Paradigma desde el cual están operando y son ciegos también a la manera en que se están relacionando con su entorno.

Cuál era entonces el Paradigma desde el cual operaron los responsables del Titanic: ***“Este es el trasatlántico más grande del mundo!!!”, “Es inhundible!!!”, “Está construido con los últimos adelantos técnicos y preparado para ser el más veloz!!!”, “Es el crucero de mayor lujo en todo el Planeta!!!”, “Es tan seguro que no necesita de mi atención –el capitán–etc, etc, etc.....*** Desde estos supuestos, colectivamente reafirmados y consensuados, la aparición de síntomas y señales que no estaban en línea con esas creencias, fueron totalmente ignorados, cegando a los protagonistas ante otras posibilidades o sucesos, cuya probabilidad de ocurrencia no encajaba en ese paradigma y por lo tanto nadie quería incluirlos en su visión de la realidad.

Si aplicamos este mismo Paradigma al contexto empresarial, podremos ver, como lo muestra la ilustración, que es lo que sucede en el devenir cotidiano, cuando en la acción diaria del funcionamiento de una organización, solo estamos operando con una visión limitada al 20% de la realidad, visualizando sólo la parte del Iceberg que está por encima de la “línea de flotación” (línea del Paradigma) perdiendo el acceso al otro 80% restante, que es el espacio en el cual se generan las “conversaciones”, que producen los resultados a la vista.

En ese 80% es donde se encuentran los puntos de apalancamiento del Sistema. Allí es donde se generan las conversaciones que, a partir de los juicios, opiniones, creencias, usos, costumbres y hábitos, posibilitarán o limitarán, relaciones orientadas a la coordinación de acciones que produzcan los resultados esperados.

Cómo puede entonces el Líder de una Organización, y sus propios agentes, intervenir para alcanzar los Resultados que se proponen, tanto en lo individual como en lo colectivo, a partir de la forma en que se relaciona con este Paradigma y el acceso a una nueva Visión de la realidad. En este contexto entonces, es importante percibir los posibles “puntos de contactos” o “momentos de la verdad”, constituidos por el “encuentro” entre los integrantes de la Organización entre sí (cliente interno) y simultáneamente, entre cualquier integrante de la organización y el cliente externo.

Cuando el “contacto” se produce en la franja visible del Iceberg (20%), aparecen a la vista, la Opinión Publicada, los Resultados mensurables y opinables, la relación directa y modificable en el momento con los propios protagonistas. Esta es la franja de las Tareas y los Resultados. Franja en la cual suele operar el management tradicional.

Pero cuando como en el caso del Titanic, el contacto se produce en la franja sumergida del Iceberg (80%), lo cual sucede con mucha mayor frecuencia que la que el Paradigma permite visualizar, los resultados, no aparecen en el mismo momento, siendo esta “brecha” en el tiempo, lo que nos impide ver el funcionamiento del Sistema con un –enfoque- adecuado.

En este “espacio de ceguera” , por debajo del nivel de las aguas, es donde se genera la esencia de la CULTURA de la ORGANIZACION, donde se produce o no una adecuada “coordinación de acciones, donde se generan los prejuicios, creencias e historias que hacen que las cosas sucedan como suceden”, alcanzándose o no los resultados esperados.

Estamos ahora en el núcleo del problema y en el umbral del acceso a una nueva visión. En el 20% visible es donde se sitúa nuestro “PARECER”. En el 80% sumergido es donde habita nuestro verdadero “SER”, ya sea como individuos o como organización.

Pensemos entonces, en línea a los Resultados que deseamos obtener:

Qué queremos alcanzar y quiénes estamos SIENDO, en la relación, cuando el CLIENTE, interno o externo, entra en contacto con nuestra “IMAGEN” a diferencia de cuando toma contacto con nuestra “ESENCIA o IDENTIDAD”?

Qué pasa cuando se quiebra la coherencia entre el “ACTO PUBLICO o IMAGEN” y esa “ESENCIA o VERDADERO SER” que constituyen nuestra identidad?

Estamos construyendo una relación ficticia, entre Directores, Jefes y Profesionales, y simultáneamente entre ellos y los clientes, en la cual cada uno piensa y cree, que tiene el poder de hacerle ver al otro una realidad distinta a la que ambos están viviendo.

Así es como se “pierden Clientes”, se “pierde Poder”, se cierran Posibilidades” y en consecuencia, no se alcanzan los resultados esperados.

Si, como es obvio, esto no es lo que se desea; por qué entonces, vemos que esta situación se repite, todos los días en la realidad empresarial de nuestro país.

La razón es precisamente, nuestra visión limitada del Paradigma. Creemos que la gente no se da cuenta, que no percibe la importante brecha que existe entre lo que DECIMOS o APARENTAMOS y lo que realmente SOMOS y en consecuencia HACEMOS.

Subyace latente un gran temor a “bajar” la línea de las aguas (línea del Paradigma) ante la posibilidad de quedar expuestos en nuestras supuestas debilidades.

Esta situación tiene solución y es posible alcanzar realmente los resultados que una Organización empresarial quieran lograr. Para ello es imprescindible operar en la franja sumergida. Allí es donde se pueden cambiar las conversaciones, rever los modelos mentales, modificar los filtros de las actitudes y creencias y recién desde la creación de un nuevo Paradigma, generar una nueva RELACION, genuina y auténtica sostenida en los pilares de la Integridad, Honestidad, Responsabilidad y Compromiso, entre las personas y con uno mismo.

Desde allí entonces, sí será posible establecer la coordinación de acciones necesarias, para que el conjunto de la Organización, haga posible una verdadera TRANSFORMACIÓN, que apunte a la reinención de una nueva Cultura Corporativa para la Corporación.

## ALGUNOS EJEMPLOS CONOCIDOS

Considero importante señalar, que he elegido como ejemplos para este escrito casos de empresas muy conocidos, por su inserción global, incluyendo sus filiales en Argentina. No obstante, aprovechando mis experiencias en los `80 y `90 desde la consultora Inmark Internacional, cuya central europea me permitió convivir e investigar con casos de empresas globales, también he particularizado sobre empresas de USA y Europa, con toda la intención de que los Gerentes argentinos que compartan esta lectura, puedan observar que el problema de los Paradigmas, no de exclusivo de nuestro país. En todos lados se cuecen habas.

Cuando British Airways se declaró la línea aérea favorita del mundo en los 80's, encaró el reto de convertirse en una compañía diferente no solamente una mejor compañía. Lo mismo sucedió con Europcar cuando decidió convertirse en la compañía de renta de autos más amigable y eficiente en Europa y no sólo una omnipresente. Y cuando Haagen-Dazs escogió que el visitar sus tiendas de helados en Europa fuera un evento emocionante, la compañía no solamente necesitó un cambiar lo que hacía ó cómo hacía el trabajo.

***El cambio incremental no es inútil. Solo que no es suficiente. Muchas compañías no necesitan cambiar lo que ya son. Necesitan crear lo que no son. Para ello un proceso posible es el de la reinención.***

Obviamente la pregunta inmediata podría ser: Sí, de acuerdo. Reinventémosnos. Pero Cuándo y Cómo se hace una reinención???

La primera pregunta, **el Cuándo?**, obviamente no tiene una respuesta definitiva. No existe un cuándo estandarizado. No obstante de las experiencias conocidas podemos obtener algunas pistas.

El “momentun” en el cual suele emerger como una erupción la necesidad de quebrar el paradigma en el cual estamos operando suele estar precedido por un altísimo grado de distrés organizacional y puntualmente gerencial, a partir de la paradójica superposición de las dos tensiones básicas para el cambio, vistas estas como disparadores de una posible elección de reinención.

Estos son, la **Tensión del Cambio 1**, en la cual nos preguntamos: **“Qué nos va a pasar si no cambiamos”** y en simultáneo la **Tensión del Cambio 2**, en la cual también nos preguntamos: **“Qué nos va a pasar si cambiamos”**.

A partir de estas dos preguntas generadoras de un alto grado de incertidumbre, suelen abrirse las primeras conversaciones para la posible “transformación”. Desde este momento, la capacidad de llevar adelante el

proceso, tanto por parte de los Gerentes como por todos los integrantes de la Organización, determinará si la transformación es de Gusano a Mariposa o de Vesubio a Restos Arqueológicos.

En cuanto a la segunda pregunta que nos hicimos, **el Cómo**, a mi juicio implica algunos requisitos a considerarse:

**El primer requisito** en este caso para Ud. como Manager, es que vea como posibilidad elegir para usted mismo **“Ser el Contexto”** adecuado para permitir que la personas diseñen la “red de conversaciones” para la posibilidad, para el compromiso, para el aprendizaje, para la creatividad, para nuevas conversaciones y también para la auto-reinvención, que darán lugar a una posible transformación.

Para **SER** este contexto que abrirá nuevos espacios para la coordinación de acciones efectivas, es necesario en primera instancia que Ud. como gerente se involucre en el proceso desde la propia posibilidad de re-crear su **“estar siendo”** en la Organización. Nada más ni nada menos que revisar su **“Kokoro”** personal. No digo CREAR un contexto, dado que esto significaría que estamos creando algo afuera de nosotros mismos, como si fuera para los demás. Y la idea de **“SER EL CONTEXTO”** es precisamente encarar un proceso interno, de transformación personal, que aparece en la acción, manifestándose en forma inmediata en la Calidad de las Relaciones Interpersonales, que Ud. es capaz de lograr.

En este aspecto sostengo que el nivel de excelencia que declaremos tener en cuanto a nuestra Calidad de Vida, en todos los dominios de nuestra existencia –laboral, social, familiar, etc.- será siempre directamente proporcional a la Calidad de las relaciones humanas que seamos capaces de crear.

Para encarar este proceso de verificar **Quién estamos siendo como Observadores de la realidad**, recordemos en principio que como seres humanos somos biológicamente limitados. Con esto quiero decir, que nuestra propia condición humana nos limita para ver la realidad. Somos tan solo Observadores de una realidad, en cuya creación nosotros mismos estamos poniendo lo nuestro, al momento de observar. De esta forma nuestras creencias no sólo determinan el modo de interpretar el mundo, sino el modo en que actuamos y nos relacionamos con él. Es importante tener en cuenta que, las personas no siempre nos comportamos en congruencia con lo que planteamos, pero sí, en congruencia con lo que creemos y lo que sentimos –nuestro **Kokoro** personal-. Por ejemplo, si creemos que una persona no es digna de confianza, actuamos coherentemente con eso, aunque digamos lo contrario. De igual forma cuando declaramos que “algo es posible” y elegimos comprometernos con ese resultado, finalmente lo logramos.

El 80 % del tiempo que estamos en vigilia, estamos en una conversación, generalmente autorreferencial en la cual nos estamos relacionando con nosotros mismos (My Self). Casi siempre “conversando” con nosotros mismos. De acuerdo como sea este “diálogo interno o ésta conversación”, (positiva, facilitadora, alegre, limitante, triste, negativa), será el estado de ánimo que estaremos generando como contexto para nuestras acciones y relaciones.

La posibilidad de intervenir sobre nuestros modelos mentales y creencias (detectarlas, verificarlas y modificarlas) nos genera una mayor amplitud de posibilidades para la acción, nos permite ser más asertivos y tener una imagen mejor enfocada de nuestra realidad actual y fundamentalmente nos da acceso a intervenir para cambiar nuestros propios paradigmas y modelos mentales, si así elegimos hacerlo.

**El segundo requisito** tanto para una Organización que elige reinventarse, es la **REVISION** del 80% del Iceberg, que se encuentra por debajo del nivel de las aguas, fuera de nuestra vista y que se constituye como el conjunto de modelos mentales, suposiciones subyacentes y las premisas que en transparencia, están haciendo de soporte y sostén de sus formas de hacer las cosas y a partir de las cuales toman sus decisiones y definen su accionar. Esto es nuestro el propio contexto que no vemos porque estamos dentro de él. Es la sopa, la cual no podemos ver dado que somos uno de los “fideos” que está flotando en ella, cómodamente y calentitos con la temperatura casi ideal. Y de por sentado que este es casi nuestro certificado de defunción: Recuerde que si Ud. tira una rana a una olla con agua hirviendo la rana se las arreglará para saltar y salir de alguna forma. Pero colóquela con el agua aún fría, encienda el fuego y la rana se cocinará. Aunque nos cueste reconocerlo lo mismo nos sucede en la mayor parte de las Organizaciones.

En el caso de una Organización consideremos que el producto final será, más que la sumatoria, mas bien una combinación o un mix funcional, de todos los modelos individuales, una veces combinados y otras mezclados o enredados entre sí, de todos y cada uno de los agentes que componen la Organización.

En este producto, que por otra parte lejos de ser un producto final, está sujeto a permanentes modificaciones, aparecen configurando el contexto organizacional, todas las conclusiones, mitos, leyendas, historias, inconversables, inconfesables, valores y estructuras, que la red conversacional de la empresa, ha ido construyendo como soporte cultural. Aquí subyace oculta y en transparencia la fuerza de la deriva, sostenida en el tiempo como producto de las experiencias vividas y las interpretaciones del pasado, generando para la Organización un **“futuro históricamente determinado”**, que es metafóricamente hablando nada más y nada menos que el “cepo” que la mantiene atrapada en el paradigma del “más de lo mismo”.

El **Tercer requisito**, es la **Elección**. No existe a mi juicio la más mínima posibilidad de que se pueda llevar adelante un proceso de **Reinvención o Recreación**, sin que éste sea elegido por sus propios protagonistas.

Todo intento de forzar el proceso desde la clásica concepción estratégica declarada a viva voz por los iluminados de turno (Directores, CEOs, Consultores, Gurúes, etc.) acerca de que **“Hemos encontrado la solución!!! Esta Organización DEBE cambiar. Deben reinventarse. TIENEN que recrearse, porque de lo contrario sucumbirán”** Por supuesto, dicho con una voz grave y una expresión de circunstancia, propias de quien ha podido acceder aunque más no sea por un momento en su vida profesional a la “Verdad Develada”.

Sostengo que ninguna persona y ninguna Organización **DEBEN** o **TIENEN** que..... absolutamente nada. Agregue Ud. en los puntos suspensivos lo que se lo ocurra. Da lo mismo. Total, en cuanto el Gerente o la Organización, o su hijo, o su mujer, o su empleada doméstica, escuchen que **DEBEN** o **TIENEN** que hacer aquello que usted les ordena, o bien que es imprescindible para su supervivencia y es más, aquello que les asegurará el mayor de los éxitos en su vida, automáticamente Ud. podrá observar en ellos y si se arriesga un poquito en Ud. mismo también, la siguiente **“sintomatología protectora”**:

- ✚ Posibilidad de que su interlocutor dispare un virtuoso discurso con declaraciones de “acuerdo total con su teoría”. Algo equivalente a lo que en el más puro criollo nos encanta escuchar: “Sabe que tiene razón Jefe ¡!
- ✚ Posibles manifestaciones de inmediata visualización en la acción, totalmente coherentes con lo que Ud. acaba de indicar como acciones necesarias con el “deber-tener”, cuyo timing de duración posible en el accionar de “el otro” será en una visión muy optimista será de 24/48 hs. Realista ½ día. Probable, hasta que Ud. deje de tenerlo a la vista.
- ✚ Disparo automático en total y absoluta transparencia de toda la “batería de Rutinas Defensivas” que quien **“debería o tendría”**, disponga como artillería en su background. Estas rutinas rara vez aparecen abiertamente manifestadas, en general permanecen ocultas en la Columna Izquierda del pensamiento de su interlocutor, quien con un repetitivo “asentimiento con su cabeza”, una “amistosa y a veces compasiva mirada de comprensión” más algún que otro “correcto, sí, ajá,, mientras Ud. le sigue recetando los “deberías o tendrías”, la persona está pensando.....
  - **Sí, pero.....;**
  - **Sería fantástico..... para otras organizaciones podría ser;**
  - **Hummm, Qué buena idea!!!.... te parece que va a funcionar?....;**
  - **Correcto, eso es lo que tenemos que hacer... Lo intentaremos!!;**
  - **Si, la idea es buena, pero acá no va a andar....**
  - **Siiiiiii, por supuesto, Contá conmigo. (Hermano, esta es tu guerra, conmigo no cuentas).**
  - **Y vos? Porqué no empezás vos primero.... O el líder no tiene que darme el ejemplo?**
  - **Je,je,je, hoy te obedezco. Así que yo debería.... Algún día me la voy a cobrar!!!**

Tengamos en cuenta que ya sea que se pretendamos lograr modificaciones en los comportamientos individuales o grupales, ni la **PRESIÓN** ni la **TENSIÓN**, serán los caminos adecuados.

Ambos generan inmediata resistencia. El primero, la **Presión**, dependiendo del tamaño de la válvula de escape que la persona o la organización encuentre, demorará más o menos tiempo en “explotar”.

El segundo, la **Tensión** genera un “stretching” o estiramiento inicial que muchas veces nos da la falsa imagen de haber alcanzado un CENIT de resultados fuera de lo común. Si quiere saber que va a ocurrir inmediatamente después haga la prueba ahora mismo con una banda elástica. Estírela al máximo de sus

posibilidades. Arriésguese a lograr su mayor extensión posible, la cual ud. por supuesto no tiene la menor idea de cuál es el límite y luego, si no se cortó y salió disparada vaya saber hacia donde, observe que sucede cuando la suelta desde el extremo con el cual alcanzó el punto máximo. Lo pudo ver. Probablemente también lo sintió en su dedo. Espero que no en su ojo. La banda no vuelve a su posición inicial. Por el contrario el efecto reactivo es tan violento que se contrae por debajo de su tensión estable inicial. Bueno, imagínese ahora que sucederá con “la Banda” de la que Ud. forma parte en su función de conductor.

El **Cuarto Requisito** es visualizar la red conversacional que constituye la Organización en la que actuamos desde el ángulo de la Dinámica de Sistemas para poder determinar los puntos de apalancamiento que se constituirán en los mejores espacios de intervención posibles

De esta forma en la etapa de diseño de una intervención en una organización, es importante definir con claridad los espacios o puntos de apalancamiento del “sistema empresa” sobre los cuales efectuaremos acciones puntuales y que de hecho serán afectados. Paralelamente podremos prevé también cuáles serán las áreas donde aparecerán manifestados en la acción los resultados.

En primer lugar, parece ser que toda intervención apunta a generar resultados apreciables en la tarea visible que la organización desarrolla. Es decir, en su parte pública. El primer ámbito al que se tiende a modificar, entonces, es la franja del 20% donde se sitúan las tareas y los resultados.

En general, todos los procesos de reingeniería tradicionales apuntan a intervenir en este espacio. Las organizaciones están preocupadas por mejorar la forma en que hacen su trabajo. Este mejoramiento es luego medido en términos de productividad, disminución de los costos, disminución de las fallas de calidad, etc. Tal cual se les ha exigido en los '90 a los CEOs de los ejemplos mencionados anteriormente.

Sin embargo, nosotros decimos que si solamente se miden los resultados en el espacio de la tarea estamos permaneciendo ciegos a un fenómeno que, por su impacto sobre la misma, reclama ser tenido en consideración. Por lo general, al diseñar la Reingeniería del Proceso de Negocios, apuntamos al espacio más obvio o evidente en el cual deseamos generar resultados, esto es buscamos modificar directamente la tarea, sin considerar que la misma (que está orientada a lograr un producto) es a su vez el producto de otros procesos menos obvios o menos visibles a simple vista.

Al sacar de la transparencia estos procesos subyacentes, midiendo también el resultado de nuestro accionar sobre los mismos, es posible modificar la calidad del trabajo, interviniendo en las causales más profundas de la misma. Se amplían de esta manera los espacios de intervención del *management*, descubriendo puntos de alto poder de apalancamiento dentro del sistema que representa la organización.

El más importante de estos procesos a nuestro juicio se centra en la calidad de las relaciones o interacciones que las personas en la organización son capaces de tener y sostener dado que todo trabajo conjunto implica la necesidad de mantener relaciones con muchas otras personas, las que juegan ocupan distintos roles en el sistema empresa: clientes, proveedores, empleados, jefes, gerentes, accionistas, etc.

Estas relaciones de ninguna manera son inocuas e inocentes, en términos de la calidad de las acciones que somos capaces de generar en forma conjunta, y serán condición esencial, sin duda alguna, en la calidad de la tarea y del producto final.

Por otra parte, estas relaciones están directamente afectadas por otro proceso, con raíces muy profundas, que tiene que ver con la identidad individual de cada una de las personas que forman el sistema. Este ámbito de incumbencia, al que muchas veces llamamos el uno mismo (en inglés se lo nombra como el *self*), contiene todo aquello que hace a la calidad de la persona individual, al individuo que como tal, forma parte de un sistema que lo contiene, lo abarca y lo supera. Este self influye dramáticamente en la calidad de las interacciones que la persona es capaz de sostener con los otros individuos.

En consecuencia, podemos decir que la tarea o trabajo, resulta ser el producto, la parte visible, de un proceso compuesto por la calidad de las interacciones y la calidad de las personas individuales que participan de la organización.

Así, la tarea resulta ser como la punta del iceberg, cuanto más se vea de ella, proporcionalmente más masa se encuentra sumergida.

## EL DESAFIO DE LA REINVENCIÓN

A menos que los gerentes orquesten la creación de un nuevo contexto, todas las organizaciones están haciendo cosas para mejorar su competitividad – ya sea mejorando el servicio, acelerando el desarrollo de nuevos productos ó incrementando la flexibilidad de la manufactura – que cuando menos produce agitaciones improductivas y cuando mucho un cambio significativo de corta duración.

Si una compañía se reinventa auténticamente, si altera su contexto, no solamente tiene los medios para alterar la cultura y alcanzar resultados **sin precedentes** en calidad, calificaciones de servicio, ciclos de tiempo, penetración en el mercado y finalmente su desempeño financiero; también tendrá la habilidad para sostener estas mejorías sin importar los cambios en el ambiente de negocios.

Una compañía que casi tuvo éxito en reinventarse es la Ford Motor Company, incluyendo su filial en Argentina. De 1980 a 1982, Ford perdió \$ 3 billones. Para 1986, sus ganancias rebasaron por mucho las de General Motors que es mucho más grande por primera vez desde 1920. Para 1988 las utilidades de la Ford alcanzaron los \$5.3 billones de dólares y el retorno por acciones alcanzó el 26.3%. Su penetración en el mercado de los Estados Unidos se incrementó 5 puntos a 22%. El tiempo para desarrollar un nuevo automóvil disminuyó de 8 a 5 años. La calidad, de acuerdo con las encuestas de J.D. Power, brincaron desde el fondo con 25% hasta la cabeza con 10% de todos los automóviles vendidos en los Estados Unidos. Y las encuestas y grupos enfocados tanto de asalariados como de sindicalizados registraron cambios dramáticos en sus ingresos, administración, moral y lealtad a la compañía.

¿La clave para estas notables mejoras...? Los empleados de todas las plantas de Ford, incluyendo nuestra conocida “Pacheco”, reportaban consistentemente que Ford se había convertido en una compañía completamente diferente de la que era 5 años antes. Ford dejó atrás su pasado como una compañía rígidamente jerárquica y dirigida en función de consideraciones financieras en donde la preocupación por la calidad y los nuevos productos se volvieron las prioridades más arrasadoras.

La Reinvencción organizacional de Ford, demostró ser exitosa. Desafortunadamente, los líderes de la compañía en esa época no se reinventaron junto con ella como lo reveló el no invertir suficiente en el negocio más importante. Por ello, sostener el moméntum de la compañía en los 90’s se ha vuelto todo un reto.

## EL MIEDO A LO NUEVO vs. LA COMODIDAD DE LO HABITUAL

El caso Ford, como muchos otros que podríamos citar, tanto en Argentina como en USA o Europa, ratifica un cierto patrón que aparece en los cuadros gerenciales, cuando se habla de la posibilidad de reinvencción. Muchos Gerentes y Directores no eligen asumir el riesgo. Parecería que atrapados por los miedos que genera el cambio, no tienen la valentía o no ven la necesidad de desechar el contexto que ellos mismos han creado, aún cuando todo indique que ni siquiera para ellos mismos les es funcional.

La mayoría de los ejecutivos que escuchan REINVENCION!!! Se imaginan algo así como un King Kong de 2 Tn. que tendrán que enfrentar. Lejos de ello un proceso de reinvencción personal y organizacional se parece mucho más a una exclusión por Jurassic Park. Como dijera Mort Meyerson el presidente de la organización de sistemas de Ross Perot : “El viaje para reinventarte a ti mismo y a tu compañía no es tan aterrador como dicen; es peor”. “Das un paso al abismo a partir de la convicción de que la única manera de competir a la larga es siendo una compañía totalmente diferente. No es una proposición de nadas o te hundes, tienes que aprender a nadar nuevamente”.

Como dice mi amigo Alberto Prado, dueño de una empresa argentina, que con mucha cintura está capeando nuestro Twister económico criollo, “En Argentina, es necesario abrir la mente al punto tal, que además de cuestionarnos todos los modelos que estamos usando hasta este momento, es necesario pensar seriamente

en adquirir las competencias de los mundialmente conocidos “Buzos Tácticos”, esos comandos de los Marines que se bancan lo que venga”. A lo que yo le agregaría que también se entrenen para caminar, correr y saltar con las patas de rana en la nieve, dado que a mi juicio, la Reinención implica darnos la posibilidad de quebrar todos los límites autoimpuestos creando un contexto de sustentabilidad para “todo terreno”.

A partir de los “miedos” de los hablamos anteriormente, no ha de sorprendernos entonces, que muchos managers acaben hundiéndose en la transparencia de su propio contexto. Después de crear un contexto ó ser el producto de uno, ó no tienen el valor – o no ven la necesidad de desecharlo. Pero en defensa de ellos, es fácil buscar la raíz de la causa de la caída en competitividad y no verla.

Consideremos esta analogía. Acabamos de heredar la oficina de nuestro antecesor. Por supuesto desconocemos una peculiaridad: Todos los elementos luminosos tienen focos que dan un tinte de luz levemente azulada, en lugar de luz blanca o amarilla. De pronto descubrimos que no nos gusta como nos sentimos en el ambiente y rápidamente tomamos la decisión de invertir en reparar y pintar las paredes, retapizar los muebles y cambiar las alfombras. Pareciera que nunca llegamos a lo que realmente queremos, sin embargo lo racionalizamos diciendo que al menos mejora con cada cosa que cambiamos. Entonces un día entra nuestra hija y nos dice, “Papá, para qué tenés luz azul en la oficina? Glup!! Cómo?? Obviamente a la mañana siguiente todos los focos serán probablemente cambiados por luz blanca. Ergo, súbitamente, todo lo que habíamos arreglado está desadecuado nuevamente.

El contexto es como el color de la luz, no los objetos en la oficina. El contexto colorea todo en la corporación. Más acertadamente, el contexto altera lo que vemos, habitualmente sin estar conscientes de ello.

Un ejemplo muy usado es el de IBM, una compañía que ha estado haciendo cosas a los objetos del cuarto sin cambiar el color de la luz. IBM estaba a la vanguardia en emplear las más adelantadas técnicas de negocios, como buscar la Calidad Sigma 6 (3.4 defectos por millón de unidades), dar poder y reducciones. Pero como IBM no alteró su contexto – la manera de IBM de controlar y predecir cualquier aspecto del negocio - estos programas de cambio no sirvieron como pasos en un futuro poderoso.

Los líderes de la compañía buscaron instaurar un espíritu de innovación que moviera a los empleados a tomar iniciativas audaces con las ideas de nuevos productos y los clientes. Pero el contexto en que se manejaba hizo de la innovación en IBM una idiotez. El contexto – siempre positivo e hiperalzado- demandaba que los gerentes demostraran cinco pasos adelante en el curso futuro de cualquier primer paso que quisieran dar. Incluyendo por supuesto en esto los niveles regionales de facturación. Tomando como ejemplo la gestión local en la década de los `90, es fácil recordar los lamentables episodios que generaron la indiscriminada desesperación por mostrar resultados cuantitativos. Obviamente, los años posteriores al affair Banco Nación dejó a los gerentes sin deseos de arriesgar, y con ello asumir que la compañía se había convertido en algo muy lejano, de lo que potencialmente podría ser. Hoy, a mi juicio, IBM, está encarando un nuevo impulso para su reinención en el mercado local, de la mano de un grupo de gerentes que decidieron no aceptar el contexto que ellos mismos habían permitido que se generara en “transparencia”.

Un ejemplo conocido de una reinención exitosa es el de Motorola. A lo largo de sus casi 65 años de historia, Motorola ha decidido en varias ocasiones que un nuevo futuro se encuentra a la mano, primero en radios de autos, después en televisión, electrónica y semiconductores y recientemente en microcomputadoras, teléfonos celulares y radios localizadores. Cada giro ha sido marcado por alterar fundamentalmente el tipo de compañía que era Motorola con el fin de competir en industrias completamente diferentes. Esto implicó un cataclismo auto-impuesto: la venta de negocios exitosos pero viejos y tomar riesgos grandes en los nuevos.

Al enfrentar estos retos, los líderes de Motorola se dieron cuenta de la importancia del contexto. Motorola fue alguna vez un conjunto de feudos dominados por ingenieros machos que de forma equivocada pensaron que no tenían rival digno. Pero al final de los 70's el CEO Robert Galvin reconoció que la compañía – de mirada interior- no estaba preparada para encarar la intensificación de la competencia japonesa.

El obligó a que todos confrontaran los problemas de calidad, las limitaciones divisionales y la amenaza japonesa. Para hacerlo, la compañía se tuvo que volver auto-cuestionable, mirando hacia fuera y mucho más humilde. Un grado saludable de auto-crítica reemplazó al viejo sentido de superioridad. En 1989, un año

antes de que dejara la dirección general, Galvin retó a Motorola a convertirse en “la compañía premier del mundo” una visión que trascendía la definición inicial de la compañía como la mejor en hacer sus productos.

## **SIN CONCIENCIA DEL PODER DEL CONTEXTO QUE NOSOTROS “SOMOS”, PROBABLEMENTE CONTINUAREMOS GOLPEANDONOS LA CABEZA CONTRA LA MISMA PARED**

“La compañía premier del mundo” parecía demasiado vago para inspirar un poderoso nuevo futuro, pero conforme los empleados de Motorola empezaron a encontrarse con la idea fueron espoloneados por el reto de ser los mejores en todas las facetas de su negocio. La visión sirvió como un recordatorio de que la compañía debe estar retando constantemente su sentido de lo que es posible para resistir el jalón del hábito y la rutina.

### ***El paradigma del Hacer por el Hacer***

La definición más esencial de la Locura, es repetir constantemente una misma acción, esperando obtener un resultado distinto.

¿Qué nos está faltando para quebrar este paradigma? Veamos este paralelismo que nos puede ayudar. Los científicos al inicio del siglo trataban al tiempo como una constante, como ya dada. Pero los físicos, estudiando la luz (fotones) encontraron cada vez mayor evidencia experimental de que algo estaba fuera de lugar. Se sostuvieron, sin embargo a la teoría de la luz de la onda de éter y su premisa central de que la luz era una variable. Cuando Einstein especuló de que la velocidad de la luz podría ser una constante, fue llevado a mirar en otro lugar para encontrar la variable que pudiera dar cuenta por la elasticidad del cosmos. El tiempo era la única candidata. Einstein creó una dificultad intelectual que lo obligó a mirar “fuera del cuadro”. Su consideración de una nueva posibilidad lo lanzó en una odisea intelectual que lo condujo a La Teoría Especial y General de la Relatividad revolucionando el mundo de la física. El creó un nuevo contexto por mirar al universo.

Como el tiempo, para los físicos de final del siglo, el hacer es la asumida constante gerencial. Manejar algo es hacer algo. Los gerentes son promovidos y seleccionados en base a su habilidad para lograr que se hagan cosas. ¿Pero qué tal si algo más es la constante y hacer es una variable?

Como el experimento de pensamiento de Einstein de viajar en un fotón de luz para ver como se vería el mundo desde esa perspectiva, los ejecutivos que tuvieran maestría en la reinención deberían viajar en este territorio incómodo y no familiar, el territorio del ser. El ser altera acción, el contexto moldea el pensamiento y la percepción. Cuando alteras fundamentalmente el contexto, las bases sobre las que la gente construye su entendimiento del mundo, las acciones se alteran concomitantemente.

El contexto establece el nivel; el ser pertenece ya sea que el actor viva su parte ó solamente la vaya llevando. Las organizaciones y la gente en ellos están siendo algo todo el tiempo. En ocasiones los describimos como “conservadores” ó duros de cambio” ó “resistentes al cambio”. El problema es que además de las generalizaciones casuales, en su mayor parte nos concentramos en lo que estamos haciendo y dejamos al ser que se sostenga por sí mismo.

Ello puede ser porque los occidentales tenemos pocos ganchos mentales ó aún palabras para incursionar en el ser. Los japoneses establecen el viaje de la vida en términos de perfeccionar su naturaleza interior ó su ser. A esto es precisamente a lo que le llaman “*Kokoro*”. Los occidentales en contraste, valoramos nuestros progresos hacia la edad adulta en términos de riqueza personal ó de niveles de logros. Para los japoneses, el mero hecho de hacer cosas no tiene sentido a menos que uno sea capaz de volverse más profundo y más sabio en el camino.

Muchos managers occidentales sin duda dirán que todos estos asuntos de temas filosóficos ó peor aún, teológicos, tienen poca relevancia para los gerentes. Pero el ser de la organización determina su contexto, sus posibilidades. Cambios en el contexto solamente pueden ocurrir cuando hay un giro en ser. Los que serían innovadores de IBM continuaron actuando “apropiadamente” y “conservadoramente” no sorprende

para nada que el contexto de tomar riesgos que el Presidente y CEO John Akers quiso crear, nunca se lograra.

Nuestra dificultad en discernir lo que un negocio es, explica por qué tantos esfuerzos de revitalización corporativa han fracasado. Es famoso el caso de las reconocidas tiendas americanas Saks y Macys que han tratado de contrarrestar ó capturar la magia de Nordstrom sin éxito. La manera de ser de Nordstrom le ha permitido ganar en circunstancias que aparecen como imposibles. Por ejemplo, fue capaz de lanzar un programa exitoso de expansión en el Noreste de los Estados Unidos cuando esa región estaba hundida en una profunda recesión. La expansión ayudó a que Nordstrom se convirtiera en la tienda departamental líder en el país en términos de ventas por metro cuadrado. Nordstrom tiene ahora 64 tiendas, ventas anuales de 42890 millones de dólares y un crecimiento anual del 20%.

Mientras que las otras cadenas pueden copiar algo de lo que Nordstrom está haciendo, ellos no se dan cuenta que Nordstrom está viviendo su lema “Responder a Peticiones Irrazonables de tus Clientes”. Esta manera de ser hace que los empleados respondan a los retos que los clientes les proponen. Usualmente, atender estas solicitudes implica algo más que un poco más de servicio. Pero ocasionalmente significa entregar las compras por teléfono en el aeropuerto para un cliente que tuvo un viaje de urgencia, cambiar la llanta pinchada de un cliente ó pagar a un cliente el pago del estacionamiento cuando el departamento de envolturas se excedió en sus tiempos.

Nordstrom promueve estas acciones promocionando a sus mejores empleados, llevando nota de “actos heroicos” y pagando a sus vendedores enteramente a comisión lo que habitualmente ganan cerca del doble de lo que ganarían en una tienda contraria. Para aquellos que son unas fieras vendiendo, Nordstrom es nirvana. Pero el sistema separa a aquellos que no pueden alcanzar esos estándares tan altos y selecciona a aquellos preparados para ser lo que Nordstrom propone.

Los rivales luchando para mantenerse en alto, han instituido escuelas internas de hacerse encantadores, han emitido misiones y alardeado de la importancia de los clientes y el valor del servicio. Han copiado a Nordstrom en introducir comisiones e incentivos. Han aflojado sus políticas de reembolsos. Sin excepción, estas acciones han fracasado en cerrar la brecha. El problema parece ser un entendimiento de lo que significa responder a demandas irrazonables del cliente. Para muchos vendedores de tiendas competidoras, significa que el cliente es primero, dentro de lo razonable. Las demandas de los clientes deben cumplirse – a menos que sean ridículas. Pero para Nordstrom cada demanda ridícula de un cliente es la oportunidad de un acto “heroico” de un empleado, una oportunidad para expandir la reputación de la tienda. Para competir con Nordstrom, otras tiendas tienen que girar “quiénes son” en relación al cliente, no solamente lo que hacen por el cliente.

Transformarnos en nuestro “estar siendo”, no solamente “aja” intelectual ¡ Dios mío! Es más frecuente que Eureka. La prueba del ácido de ese giro se da aunque haya ó no el sobresalto intelectual ó emocional. Los ejecutivos en Europcar, la segunda compañía más grande en renta de autos en Europa entienden este fenómeno.

En enero de 1992, el CEO Fredy Dellis investigó una situación competitiva y no le gustó lo que encontró. Aunque los ingresos estaban creciendo lentamente, las utilidades estaban desplomándose. Estimó que el costo de Europcar de \$13 para procesar cada contrato de renta (en su mayoría hechos a mano), comparado con \$1 en Hertz y Avis. Intentos anteriores de mejoría incremental fallaron en cerrar esta brecha. Mucho del problema parecía derivarse de la estructura de la compañía. Europcar fue construida a través de adquisiciones y era una federación laxa de compañías de renta de autos a través de Europa, cada una de ellas convencida de que conocía su propio país. Peor aún, cada país construyó su feudo y mantuvo su propio sistema operativo, y estos sistemas incompatibles no podían con el número creciente de viajeros transfronterizos. Europcar era una organización parroquiana cuyos gerentes en cada país se preocupaban por defender sus idiosincrasias nacionales y su propio patio.

La respuesta de Dellis fue la de iniciar el Proyecto Greenway, un plan para fraguar todo el sistema de operación en toda Europa – cómo se hacían las reservaciones, cómo fluían las operaciones de renta desde la salida hasta el regreso, las actividades financieras críticas de compras de flotillas y utilización de flotillas. Pero un sistema para toda la compañía hubiera cambiado drásticamente la manera en que las unidades por país operaban y amenazaría sus identidades nacionalistas. Los pleitos entre los gerentes de cada país y el equipo

de diseño, cuyos miembros fueron extraídos de las operaciones separadas de cada país, pusieron en riesgo el proyecto.

Pero al principio de 1993 sucedió un pequeño milagro cuando los 35 directivos más altos y el equipo de diseño se reunieron en Niza, Francia. El equipo de diseño había sido invitado a demostrar el nuevo sistema en el que tenían mucho ímpetu, con muy poco impulso de los patrocinadores más senior. Pero estos gerentes, finalmente reconocieron la importancia del proyecto Greenway para reducir los costos estructurales de Europcar a niveles competitivos, tomaron la tarea de puentear este mar de desconfianza y malentendidos.

Conforme los gerentes se movieron a través de las presentaciones del equipo de diseño sobre los componentes del sistema de operación y lo que podría lograr en términos de reducción de costos y mejora en el servicio y utilización de la flotilla, la discusión se volvió animada y con mucho enriquecimiento. Los participantes dicen que la incredulidad y la lejanía que sentían ambos, los diseñadores y los gerentes, se transformó en una emoción creciente sobre las nuevas posibilidades para el flujo de información en toda la compañía. Más aún, uniendo todas las operaciones, el todo sería más formidable que la reagrupación de los individuales. El antagonismo que había marcado la relación entre las partes de la compañía comenzó a desaparecer, todos en la reunión comenzaron a comportarse como parte de un equipo. El giro para Europcar para volverse una compañía que pudiera reinventarse rebasando fronteras geográficas y niveles de jerarquía para volverse una innovadora en su ramo, se había iniciado.

### **Inventando un Futuro Poderoso**

Los enunciados de la visión por parte de los directivos ha impresionado y hasta divertido a los empleados que simplemente no captan por qué un CEO describiría un futuro que su experiencia dice que no se puede materializar nunca. La puesta en marcha de planes de acción se construye inevitablemente sobre las nociones de la compañía acerca de cómo funcionan realmente las cosas por aquí y la experiencia de los empleados del último intento de cambio. Todo se suma para jalar el tremendo pasado hacia un futuro que nunca parece estar al alcance.

Como hemos dicho, la reinención implica crear una nueva posibilidad para el futuro, una que la experiencia pasada y las predicciones actuales indicarían que es imposible. Sir Collin Marshall hizo esto declarando que British Airways sería “la aerolínea favorita del mundo” cuando calificaba entre las peores. Antes de su retorno en los 80’s, los frecuentes retrasos por mantenimiento, la mala comida y los estándares de servicio tipo Aeroflot – habían inspirado a los sufridos clientes a decir que las iniciales en inglés significaban “bastante horrible”.

Una declaración de un líder genera un elemento esencial de reinención. Crea la posibilidad de un nuevo futuro que evoca un interés general y compromiso. Cuando una declaración está bien planteada, es visualmente imaginable (volverse la aerolínea favorita del mundo). La declaración se vuelve el polo magnético, el foco. En contraste una visión provee una descripción más elaborada del estado deseado y el criterio contra el que se medirá el éxito.

Una declaración te fuerza a pararte en el nuevo futuro, tomar una serie de pasos no con el fin de volverte la línea favorita del mundo algún día, sino ser esa aerolínea ahora. Sir Colin comenzó a conducir a British Airways por ese camino acercándose a aquellos que lidiaban cercanamente con los clientes y preguntándoles qué necesitaba ocurrir. Las respuestas incluyeron todo, desde asegurar que las luces de la terminal estuvieran siempre encendidas hasta vigilar que las comidas en los viajes cortos fueran fáciles de desenvolver y dar. Ser el mejor a los ojos del cliente también significó poner la operación de la línea bajo el departamento de mercadotecnia, para que en lugar de trasladar a la gente como si fueran paquetes, todas las decisiones operativas pudieran comenzar desde una preocupación por el pasajero. Actualmente el servicio de British Airways está calificado entre los mejores y es una de las aerolíneas con mayores utilidades del mundo.

¿Pero qué pasa cuando una compañía alcanza su futuro? ¿ A dónde va de allí? Esto fue lo que encaró Haagen-Dazs después de su extraordinario éxito en exportar su identidad de marca “Dedicado al placer” a todo el mercado Europeo en 1989. Un equipo de reclutas jóvenes y pujantes de las compañías de productos alimenticios pensaron que les llevaría de 3 a 5 años para ganar presencia en un mercado en donde los competidores variaban desde los gigantes como Mars y Nestlé a miles de boutiques con recetas caseras.

Contra los designios, este equipo lanzó la marca en Junio de 1989, con una atrevida campaña publicitaria manifestada por parejas escasamente vestidas abandonándose a los placeres de los helados. En 18 meses, Haagen-Dazs era el helado líder en Europa Occidental. El equipo había conseguido uno de los lanzamientos de productos más exitosos que la industria de la comida había visto jamás.

Entonces comenzó a suceder algo interesante. Una vez que alcanzaron la victoria, la burocracia se apoderó. Las oficinas centrales de París empezaron a pelear con los equipos directivos de los diferentes países. Mercadotecnia empezó a doblar sus músculos a expensas de las ventas y operaciones de tiendas. Las oficinas centrales en Estados Unidos estaban demasiado preocupados por la intromisión de Ben & Jerry como para notar algo. Los brillantes jóvenes en Europa empezaron a imaginar cómo proteger su posición y más importante todavía lo que podrían hacer para repetir.

John Riccitiello, gerente general de Haagen-Dazs International concluyó que su organización había gastado su futuro; las mejoras incrementales no restaurarían el momentum. Jugó con abrazar la ambiciosa meta de hacer de Haagen-Dazs la marca de comida premium en Europa. Pero esta meta atraía solamente a los altos gerentes, no a todos en la compañía.

Riccitiello decidió girar de contexto de “vencer a la competencia, siendo el mejor” y una estrategia de vender placer a nuevo contexto de “celebrando la experiencia de estar vivo”. Creyó que habría más longevidad en un futuro de vender emoción y pizzas. Una visita a Haagen-Dazs sería un evento memorable para los clientes.

Este nuevo futuro generó un importante giro en las políticas de selección de personal. Las entrevistas con los candidatos para el trabajo son actualmente más como audiciones teatrales. “No sólo estamos buscando gente que limpie mesas y sirva helados”, dice Riccitiello. “Cuando un grupo de prospectos entra, les damos situaciones inesperadas y vemos lo que hacen ¿Adicionan algo?, ¿Se congelan y esperan de otros la respuesta correcta? Les pedimos que jueguen con 4 conos de helado. Queremos que nuestras tiendas sean un evento, un lugar en donde los clientes y los empleados celebren la experiencia de algo que sabe grandioso y te da – aunque sea sólo por un momento – una sensación de que vale la pena estar vivo. Se ha vuelto nuestra misión proveer ese sentimiento.

***De esta forma HAAGEN-DAZS reinventó su futuro, declarando que ser cliente en sus negocios fuera genuinamente una Experiencia Memorable, tanto para el cliente como para sus propios empleados.***

Para ello, la compañía creó una posición de alto nivel. Este “Director de la Magia” como se ha designado a la mujer que lo desarrolla, trabaja con los gerentes y empleados para ayudarlos a generar ideas que los hagan ver más allá de su trabajo. Cuando venir a Haagen-Dazs se vuelve un evento emocionante para staff y clientes, la competencia tiene mucha dificultad en igualarlo.

### **Reinvención del Ejecutivo**

Durante todos los años que llevamos aplicados a investigar, escribir, y realizar procesos de aprendizaje con empresas Latinoamericanas, Europeas y de USA, hemos encontrado, particularmente en los ejecutivos Top una pobre disponibilidad para revisar rigurosa y pacientemente los paradigmas y modelos mentales sobre los cuales se asientan sus acciones o sus ideas. Con frecuencia encontramos ejecutivos Senior ubicados en lo alto como una aristocracia amenazada, evasiva, con derechos tácitamente adquiridos y en muchos casos con gran cantidad de temores respecto de una posible desaparición tipo “dinosaurios”.

Las oleadas de restructuración o de reducción de personal son intentos desesperados de herederos incomprensidos que tratan de retardar la caída de la gran familia. Cada reacción sucesiva se mal interpreta como una acción audaz para “poner las cosas en orden”.

Cuando piensan en el futuro y en como conducir su llegan habitualmente a un dicotómico cruce de caminos. Conforme encaran las necesidades de su organización de reinventarse, muchos ejecutivos rezan porque sea lo mejor y optan por intentar algunos cambio, que es a su juicio el camino más prudente. Aún cuando en algunos casos ven como posibilidad la reinvención, un sudor frío les corre por la espina dorsal.

Arrojados a un territorio desconocido para ellos, donde los pasos en el camino y los resultados mismos son impredecibles con frecuencia, lo que algunos le sucede a muchos managers es que sin que se den cuenta

disparan en automático toda su batería de rutinas defensivas. Hablan del cambio. Pregonan la reinención, No obstante todas sus acciones están dirigidas a retomar el “control”, creyendo por supuesto que el “control existe”. Tratan por todos los medios de poner toda la situación nuevamente en “la caja”.

De aquí que no nos sorprende entonces que tantos ejecutivos Top declinen la invitación a reinventarse a sí mismos y a sus organizaciones. Esto es como envejecer; los expertos nos dicen que es difícil, sin embargo la mayoría de nosotros espera poder atravesarlo sin dolor. Hay otra elección, pero requiere de la reinención del ejecutivo, una serie de cuestionamientos hacia sí mismo como líder. Esto no es un proceso psicológico para componer algo que estuviera mal, sin una exploración que revela el contexto desde donde el ejecutivo toma sus decisiones. Las personas tienen contextos así como las organizaciones. Nuestro contexto individual es nuestra estrategia escondida para lidiar con la vida; determina todas las elecciones que hacemos. Por encima, nuestro contexto es nuestra fórmula para ganar, la fuente de nuestro éxito. Pero vista más detenidamente, este contexto es la caja dentro de la que opera una persona y que determina lo que es posible e imposible para él o ella como líder y por añadidura para la organización.

## EL MITO DE SISIFO

*Albert Camús hizo un interesante análisis del mito de Sísifo para destacar como lo absurdo y la dicha son inseparables y forman parte de la condición humana. Los dioses habían condenado a Sísifo a rodar para siempre una roca hasta la cima de una montaña desde donde volvía a caer por su propio peso, dado que el mismo Sísifo la dejaba caer antes de llegar a la cima. Los Dioses al castigarlo habían pensado que no hay castigo más terrible que el trabajo inútil y sin esperanza. Se le reprochaba a Sísifo haber revelado los secretos de los dioses. También haber encadenado a la Muerte y querer disfrutar de los placeres de la Tierra. Es por ello que su desprecio de los dioses, su odio a la muerte y su apasionamiento por la vida le valieron ese suplicio.*

*Si este mito es trágico, lo es por que Sísifo tiene conciencia de su propio accionar. De esta manera lo que debería constituir su tormento es al mismo tiempo su victoria. El mito nos enseña que todo no es ni ha sido agotado. El destino es un asunto humano que debe ser arreglado entre humanos. La alegría silenciosa de Sísifo es por que su destino le pertenece. Lo importante es el esfuerzo por intentar llegar a la cima. Lo importante es la lucha. En esa lucha según su forma de ver, vence a los dioses.*

*Por ello escribe Camus "...Así, persuadido del origen enteramente humano de todo lo humano, el Ciego que desea ver y que sabe que la noche no tiene fin, está siempre en marcha. La roca sigue rodando...Sísifo enseña la fidelidad superior que niega a los dioses y levanta las rocas. El también juzga que todo está bien. Este universo en adelante sin amo no le parece estéril ni fútil."*

*En este camino absurdo Sísifo puede encontrar la dicha de que es posible construir un mundo sin dioses donde lo que importa es la pasión por la vida*

Un ejemplo local interesante es el de una reconocida empresa familiar Argentina, cuyo CEO, dadas las circunstancias y vaya a saber desde que modelo mental, me ha pedido que cuando cuente su caso, por favor no lo nombre ni a él ni a su empresa.

La historia es que este hombre, descendiente de italianos quería incrementar los ingresos anuales de su compañía manufacturera familiar de \$8 millones a \$20 millones dentro de los siguientes 5 años. Estamos hablando entre el '91 y el '96. Según sus propias palabras había trabajado muy duro para llegar a esta meta por varios años y estaba insatisfecho de la lentitud del progreso.

Pero cuando la gente le propuso planes de expansión, como agregar un nuevo producto de línea o ingresar a un nuevo mercado local, exportar y pensar en globalizarse, todo lo que veía eran problemas increíbles: los ejecutivos externos que tendrían que ser traídos, todo lo que necesitaría aprender, incluyendo los gerentes que por ser familia eran complacientes, etc. Se negó a respaldar los planes, o si dejó que algún plan avanzara lo detendría en cuanto surgiera una contingencia.

Cuando le pregunté como se componía un día habitual suyo me contestó: “me lo paso trabajando en el crecimiento de la compañía”. Cuando le propuse replantear su propio proceso de diseño conversacional, tanto interno como externo y eligió detenerse a examinar lo que a su juicio estaba funcionando mal, se dio cuenta de que estaba generando un contexto para evitar conflictos, que era inconsistente con su supuesto compromiso para un crecimiento ambicioso. Entendió que por eso todo lo que hacía para hacer crecer el negocio obviamente no funcionaba.

Entonces le propusimos blanquear esta situación con su grupo empresario familiar y establecer claramente cuáles eran los inconversables que no se estaban poniendo arriba de la mesa y que estaba pensando y sintiendo realmente cada integrante de la familia. Finalmente llegaron a una conclusión o se dedicaban a convertirse en la compañía de \$20 millones con sus ojos abiertos al hecho de que habría caos, conflicto y posibles cataclismos, pero que él como Líder del grupo lo veía como posible. Evidentemente este era un objetivo que estaba “fuera de la caja”, “fuera del modelo” en el que estaban operando. El dueño lo percibía así, pero según sus palabras “sus tripas” le decían que si no lograba convencer a su familia de transformarse y encarar este nuevo proyecto, probablemente en unos años desaparecerían del mercado. La segunda opción era dedicarse al crecimiento gradual e incremental intentando llegar a los \$ 10.000.000.- El Directorio familiar decidió por la segunda opción, es decir ventas de \$10 millones, dejando para la generación siguiente la decisión de encarar un futuro mayor. Este era para el Directorio un objetivo “alcanzable”, para lo cual tampoco necesitarían apoyo de Consultoría y mucho menos de Capacitación.

Cuando nos despedimos del dueño, nos manifestó casi textualmente: ***“En definitiva tampoco le importaba tanto que el Directorio no le hubiese aprobado su proyecto y al final de cuentas lo que a mi me gusta a pesar del sufrimiento es hacer negocios y dirigir la empresa. De alguna forma nos vamos a arreglar.”***

En 1993 aún cuando el “contexto argentino” y mucho más el global les era favorable para su tipo de manufactura, lograron facturar \$ 6.830.000.- Es decir lograron disminuir su facturación en aproximadamente un 15%. En el '96 fuimos consultados nuevamente para ver si los podíamos asistir en una posible presentación en concurso de acreedores. Lamentablemente nos perdimos un cliente, dado que esa no era nuestra especialidad.

Tengo que reconocerle especialmente al dueño de esta empresa una impresionante intuición y una extraordinaria capacidad para lograr cumplir junto con su familia su “profecía autocumplida”. No considero que esta gente haya actuado ni bien ni mal. A mi juicio actuaron como eligieron y como pudieron. Lo que sí me permito observar, es que si el “compromiso” del dueño era aunque más no fuese, seguir divirtiéndose como empresario, digo que esto no lo logró. En consecuencia afirmo que como mínimo las acciones no fueron funcionales al resultado esperado.

### **Administrando el Presente desde el Futuro**

Una organización que tiene una clara comprensión de sus propias premisas acerca del pasado con frecuencia se ve motivada a alterar el contexto en el que se encuentra inmersa. Esto en cambio requiere un giro en el **SER** de la organización y una poderosa visión del futuro. Las actividades involucradas en reinventar una organización requieren persistencia y flexibilidad. Algunas se extienden a lo largo de todo el camino y otras son como escalones.

Para esto es esencial que además de los CUATRO requisitos básicos que comentamos anteriormente, cuando encaremos un proceso de reinvención tengamos en cuenta también la necesidad de:

- **Reunir una masa crítica de tenedores de riesgo.** Con esto quiero significar que conducir a pioneros en el camino de la reinvención de una organización no debe nunca dejarse a los cinco o seis más altos ejecutivos. Es tremendamente sencillo lograr el acuerdo de este grupo; habitualmente son una fraternidad estrecha y es difícil promover una profunda observación de sí mismos entre ellos. Si hay revelaciones, jamás rebasan este círculo.

Como se ha probado en las experiencias de muchas compañías este grupo debe incluir una masa crítica de tenedores de riesgo, ese grupo de empleados que realmente hacen que sucedan cosas. Algunos mantienen la inclinación de recursos clave. Otros son muy importantes para las redes informales de opinión. El grupo puede incluir a gente crítica pero pocas veces vista como técnicos e ingenieros de proceso. La meta es lograr un efecto de inercia, donde haya suficientes jugadores participando y enrolados para crear y mantener el “momentum” que le permitirá a la Organización llevar a cabo el proceso.

Estos tenedores de riesgo clave primero deben determinar si su compañía tiene lo que se requiere para mantenerse competitiva, y si no, qué hacer al respecto. En el proceso, dicho grupo pondrá en la mesa suspicacias y resentimientos no hablados. Sus miembros aprenderán a trabajar juntos y a respetar opiniones inconformes. Todo esto constituye un giro

fundamental en la manera en que los participantes son, de una relación de desconfianza y resignación a una de compañerismo auténtico y poderoso.

Una vez que dicho giro ha sucedido, las acciones y reacciones que previamente no hubieran ocurrido suceden de manera natural y con resultados sorprendentes.

- **Consensuar distinciones claves y diseñar las preguntas para el diagnóstico:** La primera tarea de los tenedores de riesgo es revelar y confrontar la situación real de competitividad de la compañía. Este proceso también revelará las barreras para un cambio organizacional significativo – el contexto organizacional. Una compañía *“puede ir de “aquí” para “allá” sin primero saber lo que significa que es “aquí” ni tampoco puede escoger reinventarse sin saber lo que “allá” significa.*

El mejor acercamiento es a través del diagnóstico que genera una imagen completa de cómo funciona realmente la organización: ¿Qué estamos suponiendo acerca de nuestra posición estratégica y las necesidades del cliente que puede no ser válido? ¿Qué unidades funcionales son de peso y si serán tan importantes en el futuro como lo fueron en el pasado? ¿Cuáles son los principales sistemas que conducen el negocio? ¿Cuáles son las habilidades centrales de la empresa? ¿Cuáles son los valores compartidos y las idiosincrasias que configuran el ser de la organización? Si se exploran a profundidad este tipo de preguntas generan respuestas que en conjunto dan una imagen de cómo funcionan realmente las cosas.

- **Generar sentido de lo urgente y quebrar la inconvertibilidad de los inconvertibles:** Los seres humanos nos relacionamos permanentemente desde tres espacios conversacionales, nuestras conversaciones públicas, privadas y ocultas. Este modelo genera en las Organizaciones la existencia de un código no hablado de silencio en la mayoría de las corporaciones que encierra la amplitud de las debilidades de una compañía. Pero una amenaza que todos perciben y que nadie habla de ella es mucho más debilitante para una compañía que una amenaza que ha sido claramente revelada. Las compañías, como la gente, tienden a estar tan enfermos como sus secretos.

Una compañía puede confrontar los problemas más amenazantes de su sobrevivencia y hacer acopio de valor para romper con el pasado y abrazar un nuevo futuro. El libro de los 5 anillos, una guía para el samurai japonés escrito hace cuatro siglos, da una receta: la práctica de visualizar a la muerte en batalla tan vividamente como sea posible antes de entrar de hecho a la batalla. Habiendo experimentado la “muerte” por adelantado, no hay mucho más que temer y el guerrero pelea con abandono completo. Esto aparece en la acción como un modelo en el cual al confrontar lo posible, esto se vuelve menos probable.

- **Establecer un marco para la Contención:** Hay una obscura ley de cibernética – la ley de la variedad de requisitos – postula que cualquier sistema debe promover e incorporar internamente la variedad si va a lidiar con la variedad externa. Esto parece inocuo hasta que consideramos cómo se muestra la variedad en las compañías. Habitualmente toma la forma de esa conducta como hacer sifón y vaciar los escasos recursos del caudal de actividades principales para experimentos en los canales traseros, estando en desacuerdo en las juntas y todo eso... Casi todas las opiniones o comportamientos que rompen la “teoría en uso” en los sistemas sociales son sinónimos de conflicto.

## LOS SONIDOS DEL SILENCIO

***Las amenazas que todos están percibiendo en la Organización, pero que nadie pone arriba de la mesa para su discusión, causan más daño a las empresas que cualquier otro riesgo claramente revelado.***

Paradójicamente, la mayoría de las organizaciones reprimen la conversación sobre los inconvertibles dado que muchos gerentes no pueden aceptar ser confrontados porque ellos asumen que deberían “estar en

control". El problema aquí es que el paradigma control es el cementerio de la invención, los procesos de aprendizaje y la declaración de compromisos.

El conflicto echa a andar el proceso creativo. Es por eso que el proceso de grupo descrito anteriormente incluye un gran número de tenedores de riesgo. Cuando extendemos la participación a aquellos que realmente rinden cuentas por los recursos críticos, o que tienen posiciones atrincheradas, o que se han quemado en otros intentos de cambio lo que garantizamos es el conflicto. Pero conforme el grupo encara y maneja las situaciones difíciles, hay un giro en cómo se relacionan con el conflicto y los espacios de contención. Los participantes, desde un diseño conversacional adecuado, aprenden a estar en desacuerdo sin ser desagradables.

## El caso INTEL

Las emociones frecuentemente acompañan a la tensión creativa y estas emociones no son del todo agradables. En Intel el conflicto es crudo en ocasiones. Dice un observador: "Si estas acostumbrado al tenis, Intel juega al rugby". Ellos han creado una compañía que recibe desacuerdo, golpes fuertes como un signo de buena salud. Dejas todo atrás en los vestidores y se olvida para el encuentro del día siguiente.

En un viaje de campo a Tokio para evaluar la competitividad de Intel en contra de los estándares de calidad y servicio de los japoneses, el equipo de alta gerencia de 20 personas se involucró en una fiera discusión acerca del abordaje de la compañía del mercado japonés. Por debajo de los señalamientos había profundos resentimientos por parte de aquellos que representaban los clientes internos de Intel que no podían obtener la calidad y el servicio deseado de parte de manufactura. El Director Operativo Craig Barret, que en aquel entonces encabezaba manufactura era un activo combatiente en la melé. Como lo describió una persona que estaba en la junta: "La palabra de cuatro letras iba y venía como pelota de pin-pong en un torneo de Maestro de Beijing".

Pero dos días después, los miembros del equipo se sentaron, resolvieron sus diferencias y pusieron las acciones que ayudaron a Intel a igualar o rebasar sus rivales japoneses. Barret dice "tengo una piel bastante gruesa, que requiere mucho para penetrar mis convicciones de larga duración. Este tipo de sesiones de "bola dura" son precisamente lo que todos necesitamos para despojarnos de nuestras ilusiones. Nos hizo darnos cuenta de los juegos que estábamos jugando y cómo ellos nos impedían encarar las realidades de la competitividad japonesa".

Contrario a lo que muchos occidentales pudieran pensar acerca de la importancia del consenso en la cultura japonesa, el conflicto institucionalizado es una parte integral de la gerencia japonesa. En Honda, cualquier empleado aunque sea junior, puede convocar una sesión **waigaya**. Las reglas son que la gente pone sus cartas sobre la mesa y habla directamente de los problemas. Nada está fuera de los límites, desde deficiencias de supervisión en el piso de la fábrica a la percepción de falta de apoyo para un equipo de diseño. **Waigaya** legitima la tensión para que pueda darse el aprendizaje.

Los japoneses han aprendido a estar en desacuerdo sin ser desagradables y conducir el conflicto en formas variadas e ingeniosas. Uno de sus más importantes principios de diseño organizacional es la redundancia – organigramas superpuestos, actividades de negocios y asignaturas gerenciales, bases de datos duplicadas y líneas de investigación paralelas.

Con nuestro concepto profundamente engranado de las organizaciones como máquinas, somos rápidos para juzgar esos empleados como ineficientes, candidatos inmediatos para eliminarse en el fervor actual de la reingeniería de procesos. Pero para los japoneses, la redundancia y la tensión por ambigüedades promueven el frecuente diálogo y la comunicación. También generan la competitividad interna, particularmente cuando se persiguen caminos paralelos en el desarrollo de nuevos productos. Honda y Sony frecuentemente utilizan esas técnicas, asignan tareas idénticas a equipos competitivos. Las revisiones periódicas del proyecto determinan qué equipo recibe fondos para construir el prototipo final. La reproductora de discos compactos de Sony se desarrolló de esta manera. El gerente a cargo les dio a dos equipos un trozo de madera del tamaño de un pequeño libro y les dijo: "Constrúyanlo para que quepa en este espacio". Reclutó al talento de relojes Seiko y Citizen que estaban familiarizados con el trabajo en miniatura aunque ignorantes de los límites del diseño de audio. Entonces se hizo a un lado y los dejó en la lucha por hacerlo.

El conflicto tiene sus costos humanos y organizacionales, pero también el combustible esencial para el auto cuestionamiento y la revitalización. Algunas compañías occidentales han incorporado conflicto a sus diseños con este intercambio en mente.

## CONCLUSIONES

Afirmo que un proceso de reinención y recreación, tanto personal como organizacional es como mínimo sumamente INCOMODO y constituye una elección que incluirá muchos contratiempos en el camino: sistemas que colapsan y amenazan caer, fechas que no se pueden cumplir, fracturas que parecen imposibles de enmendar.

Pero así como la contención en una organización puede ser altamente productiva, estos contratiempos son a mi juicio precisamente los disparadores que hacen posible para las organizaciones y los individuos que se vean realmente a sí mismos para confrontar y confrontarse en el trabajo de reinención. Cuando una organización se propone reinventarse, los contratiempos pueden generarse por diseño en lugar de por accidente. Esta es la gran diferencia entre “declarar nuestros propios quiebres” o andar el camino tropezando todo el tiempo con “los problemas”.

Quizás a priori para el lector, podría parecer que estoy proponiendo sembrar el conflicto y el caos personal y organizacional. Nada más lejos de mi intención. Inventar un futuro aparentemente imposible y luego administrar desde ese futuro implica crear tareas concretas que inevitablemente conducen a desencuentros. Estas tareas deben ser seleccionadas cuidadosamente para el tipo de molestias que la organización quiere generar. El equipo de ejecutivos necesita identificar las fortalezas centrales que desean construir, los puntos débiles en las capacidades existentes y los puntos de apalancamiento en los cuales la aplicación de una energía adecuada generan resultados sistémicos adecuados al logro de la organización.

La práctica de Nordstrom de proveer un extraordinario servicio al cliente necesariamente pone una gran cantidad de tensión en el sistema. Pero revelando los puntos débiles en la habilidad de una tienda para responder a las peticiones del cliente es el primer paso en fortalecer esas áreas.

Otros en la industria de Europcar insistieron que la compañía no podría alcanzar estas metas en menos de dos años, sería más cercano a tres años. Pero Europcar junto con su compañero en este proyecto, los Sistemas Perot, decidieron una meta “imposible” de 18 meses. Los gerentes sabían que el estrés resultante revelaría que la red de pequeños reinos de Europcar estaba impidiendo que la compañía compitiera exitosamente en el mercado Pan – Europeo. Muchos gerentes de países reclamaron que no tenían suficiente información sobre lo que estaba diseñándose y que nunca podrían implementar el nuevo planeamiento en tiempo. Muchos también insistieron en el alto grado de confección para los mercados individuales por país que en última instancia hubiera comprometido la eficiencia del nuevo sistema. Estos comportamientos territoriales profundamente arraigados tuvieron que ser expuestos y sobrepasados si se iba llevar a cabo una verdadera reinención.

El propósito de diseñar los propios quiebres es el de proveer oportunidades para habilitar tanto a la organización como sus ejecutivos para operar desde un nuevo modelo. Pero esta vez elegido. No desde un modelo que “nos tiene”, sino desde un “modelo al cual usamos”. Paradójicamente, también podemos fallar en el proyecto (como ha ocurrido frecuentemente en el camino de los descubrimientos científicos y en las carreras de los innovadores) y aún así lograr nuestra re-creación, nuestra transformación o nuestra reinención. Recordemos cuando Winston Churchill proclamaba que sus repetidas fallas desde la desastrosa invasión a Galípoli hasta la derrota en su campaña por un sitio en el parlamento en los años transcurridos entre la primera y la segunda, le permitieron transformarse en su “estar siendo” para prepararlo para las responsabilidades de un primer ministro en tiempo de guerra.

Invito a aquellos que elijan aceptar el desafío de la reinención se lancen a un viaje de incertidumbre, de riesgos y de constantes descubrimientos. La organización encuentra picos y valles en el ánimo y la moral, conforme la euforia se ve empañada por el conflicto y la persistencia de un intenso trabajo de equipo. La moral sube nuevamente conforme ocurre la alineación entre los tenedores de riesgo – posteriormente queda en la grande y demandante tarea de enrolar a los cínicos que nunca faltan en una organización. La reinención es un viaje de altas y bajas muy demandantes – una aventura de seguro. Y está destinado a ser de esa manera.

Finalizando este viaje permítame que le haga un **“pedido especial”**. ¿Es posible para usted regalarme su **“devolución”** acerca de estas ideas?

Mi intención con este escrito ha sido doble. Por un lado he pretendido **provocarlo !!!** Sí, tal cual lo lee. Así de simple. He pretendido provocar su reflexión, su capacidad de revisar, cuestionar y re-plantearse los modelos mentales, las teorías en uso, las conductas, los comportamientos, las conversaciones y los paradigmas, que hacen que tanto usted como su organización puedan elegir si lo consideran como posibilidad reinventarse y encarar un nuevo desafío personal y organizacional.

Mi segunda intención es invitarlo a que abramos una conversación. **Una conversación para la posibilidad.** La posibilidad de crear una relación que hasta hoy no existe y de cuya existencia solo usted y yo seremos responsables.

Le propongo que veamos al E-news, a Internet y hasta al texto mismo, sólo como los componentes de un sistema que nos va a permitir crear juntos algo que hasta hoy no era una posibilidad tanto para usted como para mí. Yo elijo crearla a partir de invitarlo a discutir mis ideas. Lo invito a que juntos co-creemos algo mucho más grande para los dos. Y si acepta mi **pedido** recuerde que en algún lugar de este sistema, estoy esperando leer, comprometidamente interesado sus **opiniones, ideas y propuestas.**

Le agradezco el tiempo que hemos compartido y “se la dejo picando”...

**Se animaría a ARRIESGAR SU PRESENTE para INVENTAR UN FUTURO REALMENTE PODEROSO?**

**PROF. LUIS A. BERDIÑAS**  
[lberdinas@braidot.com](mailto:lberdinas@braidot.com)