

la inteligencia *NO* es un método

Walter F. Torre

La paradoja torpe de convertir
la virtud en mediocridad



La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad

VOLUMEN UNO

- **ASIN:** B00LTZEY7K

La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad

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

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

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

La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad

Se debe hacer la prueba de cuál son nuestros amigos y de aquellos que "se interesen por nosotros" se mantiene firme:
hay que tratarlos mal alguna vez.

Friedrich Nietzsche, tratados filosóficos.

Dedicado a mis amigos,

Freddy Bercovich, Tucumán

Marcelo Berenguel, Buenos Aires

Roberto Colombo, Mendoza

Carlos Moto, Buenos Aires

Jose Revah, Buenos Aires

Gabriel Tellería, Córdoba

Eduardo Veintimilla Lozano, Quito

Hector Godoy, Bogotá

Luis Wai, Tegucigalpa

Contenido

INTRODUCCIÓN	7
BIENVENIDA: GESTIONAR EL TALENTO TREPANDO POR ENCIMA DE LOS MÉTODOS	8
¿CUÁL ES EL PROPÓSITO DE UNA ORGANIZACIÓN?	12
Los siete pasos del alineamiento	14
Un poco de historia sobre procesos.....	19
¿Qué son los procesos? No, no es mas de lo mismo	25
Cuidado con la inhibición	26
Dos preguntas obvias sobre los procesos	27
¿Por qué tratamos a los procesos como sistemas aislados?	29
¿Cómo cultivar el entorno de los procesos?	30
La agilidad de los procesos	33
¿Qué determina la agilidad en los procesos?	40
Metodologías ágiles	49
Las cinco eres en la mejora de procesos	51
Los procesos como argumentos en contrario del aprendizaje	57
Los procesos: gestores y transmisores de conocimiento	60
Pasos y naturaleza del cambio. Cuidado con los procesos.....	61
Gestión nueva, resistencias viejas	70
La morfología de los mecanismos de defensa.....	73
Cinco errores típicos en la evaluación	79
“Lo que no se puede medir, no existe” ¿es realmente así?	85
Recursos humanos ¿dónde está su rol en procesos?	87
Recursos humanos como factor de cambio en los procesos	89
Cuando la duda, es la razón.....	93
La paradoja generacional	96
RRHH y los conflictos en los procesos que hieren la productividad	98
Diálogos y pensamientos para la medianoche	101
Teníamos miedo brother, pero mucha fe también	102
Los acuerdos tácitos.....	110
La transición: un conflicto para el cambio.....	120

Prologo

Tuve el enorme placer de conocer a Walter en el 2012. En sus varias visitas a Colombia (y no me equivoco al decirlo 4 años después) entendí cuál era la verdadera amistad, donde las distancias se alargan y los años pasan y sin embargo los encuentros son tan cordiales como si lo hubieras visto ayer.

En Walter pude encontrar una faceta perdida de mi vocación profesional: el amor y el servicio a los otros a través del entendimiento de las relaciones interpersonales y su profundo impacto en cada uno de los procesos corporativos, en especial los relacionados a la gestión de proyectos. Tema tan de suma importancia y tan trascendental que ha sido cómplice y culpable de caídas de imperios y grandes corporaciones, como así también de resurgimiento de otras tantas que han entendido tema como de primer orden.

Ante todo somos seres humanos y como tal pertenecemos al algoritmo en evolución que se transforma según la necesidad del entorno y de su propia subsistencia. **La inteligencia NO es un método** es sin lugar a dudas el nodo conector que balancea el sistema organizacional de las empresas, demostrando la enorme brecha existente entre los comportamientos humanos y su respuesta a los diferentes retos.

Durante la trayectoria de este libro el investigador (perdónenme por atreverme a usar esta palabra, ya que considero que los estudiosos de este libro lo adoptaran como material de consulta una y otra vez) podrá encontrar un vistazo generalizado a la importancia de los procesos en el entorno corporativo como así también una agradable sinopsis de los métodos más usados en la gestión por procesos y la mejora continua.

Es en este momento y de manera muy brillante y valiente Walter nos plantea su hipótesis de la importancia de las relaciones humanas en un entorno cambiante y sus posibles respuestas a este cambio. Este es sin lugar a dudas la piedra angular de todos los grandes aciertos y fracasos corporativos, el mirar con lupa los entornos humanos corporativos, su importancia, sus defectos y virtudes son sin lugar a duda el mejor legado que este libro nos deja.

Dentro de todo este ambiente sistémico es importante la incorporación de las unidades de recursos humanos como foco dinamizador de los procesos productivos y al mismo tiempo el eje fundamental de la calidad de vida de cada ser humano dentro de la organización. Entender el legado como así también los retos es la tarea que el libro nos invita a analizar.

En definitiva este libro está dirigido a todos aquellos profesionales que integran el factor humano en sus procesos; Gerentes de proyectos, de recursos humanos, de producción están entre los que más recomiendo este libro como manual de consulta. Como ingeniero de Productividad y Calidad puedo decir que la lectura de este libro ha no solamente actualizado teorías olvidadas sino que al mismo tiempo ha enriquecido mi desempeño como director de proyectos.

La vasta experiencia de Walter como consultor empresarial en más de 20 países garantiza un material de lectura absolutamente enriquecedor, y conociendo como conozco a Walter les puedo decir que la disciplina con la que desarrollo este libro es la misma que han visto 20 países en el mundo entero.

¿Quiere una empresa más productiva o proyectos más exitosos o climas organizacionales más dinámicos y de mejor cohesión?; entonces empiece por entender las cambiantes fuerzas de las relaciones humanas en las corporaciones del siglo XXI.

Héctor Godoy
Director de Proyectos
Nueva Zelanda

INTRODUCCIÓN

La inteligencia no es un método, es un libro simple para aquellos que entiendan los procesos de una manera complementaria en sus aspectos técnicos, filosóficos y psicológicos. Será difícil para aquellos que crean y e insistan en aprender a los procesos desde una visión desprovista del comportamiento humano sobre ellos.

La finalidad de estas páginas y las que continuarán es demostrar que los procesos, siendo uno de los ejes centrales de comunicación formal en un sistema, son lo suficientemente complejos para respetarlos y comprenderlos desde una perspectiva limitada a los pasos secuenciales, sea cual fuere su grado de madurez. Comprender los procesos solo en una entidad cerrada es condenarlos al fracaso, al menos que de una manera mas abarcativa y prolífera, podamos desarrollarlos en una plenitud integral de resolución de conflictos.

Esa capacidad disciplinaria de abordar los procesos y los métodos para su ejecución y operación, debe tener el mismo o mayor énfasis en cuestionarlos y superarlos. Es darse cuenta y asumir que los procesos y los métodos irónicamente nacen para ordenar y mueren por su orden.

Las dificultades de trabajar en gestión de procesos son enormes, desafiantes y sus condiciones de implementación son muy costosas y es justo por esa cuestión no deber renunciar a su estudio interdisciplinar.

Hubiese querido también dedicar el libro entero a la filosofía y a la psicología de procesos absteniéndome de cualquier aspecto tradicional, pero decidí complementarlos con algunos conceptos propios de gestión de procesos, aunque para ser sincero, observados cada uno desde su perspectiva original mezclada con una visión humanística.

Asimismo puse énfasis en escribir con un lenguaje llano y textos cortos para que cualquier lector pueda tomar el libro e iniciarlo desde donde quiera y con el tema que desee. No hice otra cosa que romper con el método secuencial de lectura.

Disfruten la gestión de los métodos y procesos, sin el peso rutinario que, en su esencia de buscar fluidez, terminan generando obstáculos.

Walter

BIENVENIDA: GESTIONAR EL TALENTO

TREPANDO POR ENCIMA DE LOS MÉTODOS

Aquellos que han aprendido a innovar resolviendo situaciones conflictivas, previstas o emergentes, han sido en general personas que entendieron las costumbres, los modelos mentales, los métodos de una época, y decidieron superarlos. Euclides, Da Vinci, Napoleón, Loyola, Mozart, Eratóstenes, han sido entre otros muchos prueba viviente de ello. Sin duda alguna, esa capacidad que desarrollaron para abordar conflictos fuera de los marcos estipulados, fue lo que hizo explotar en ellos sus talentos extraordinarios; que de hecho, son solo reservados para unos pocos. No obstante aunque la mayoría de los mortales nos encontremos ausentes de ese privilegio, maldición o don, todos tenemos talentos que explotar.

Pero tampoco es menos cierto, que un número menor son aquellos que se preocupan en explotar sus talentos, al menos, en el sentido de encontrar ideas fuera de los marcos de imposición social o heredada. Parecería ser mas simple, aunque menos conveniente, convivir con la incapacidad de encontrar resultados diferentes en la incomodidad supuesta y placentera de la lucha por la conservación de lo instaurado.

Paradójico vínculo contiene esa incapacidad, pues genera una verdad ilusoria repleta de razones y excusas creíbles, asumidas y compartidas por todos aquellos que exigen a la estabilidad los inútiles esfuerzos necesarios para encontrar soluciones diferentes y a la rutina, ser el ancla que detenga el vuelo que nos pueda ayudar a trepar por encima de las inhibiciones.

Comenzar en primera instancia, definiendo que son los conflictos, es lo menos relevante. Creo que lo fundamental es comprender por qué muchos de los conflicto son persistentes y más precisamente, conocer cuáles son algunos de los cuestionamientos que inspiran a no resolverlos. ¿Por qué alcanzar resultados depende en muchos casos de la sociedad capacidad - constancia?, ¿Por qué sabiendo como resolver conflictos, detenemos o desaceleramos los procesos de cambio? ¿Por qué el ritmo de aprendizaje pareciese detenerse antes de dar soluciones oportunas? ¿Por qué sentimos muchas veces que trabajamos en organizaciones poco racionales?

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

Estoy seguro que algunas de éstas y otras preguntas son las que habitualmente realizamos en nuestros puestos de trabajo. Y aunque estas preguntas lamentablemente parezcan tristes, a veces las respuestas son perores. ¿Qué hacer entonces? Quedarnos donde estamos, solo nos llevaría a seguir venerando aquellas propias cadenas que nos atan. Buscar alternativas que nos ayuden a reflexionar, parece al menos un buen inicio. Un inicio que nos aventure a generar horizontes móviles que atraviesen los límites de nuestro conocimiento; horizontes móviles que no son otra cosa que la definición no siempre precisa de los resultados que queremos alcanzar. Resultados que como cualquier idea nueva, muchas veces revisten en su concepción el carácter de absurdos.

Mas allá de cuál fuese el adjetivo que pudiéremos darle a los resultados, lo importante es comprender que ellos son el eje que define nuestras situaciones conflictivas y superar estos últimos, enaltece nuestros talentos. Si el resultado no está bien definido y no alcanza a generar en nuestra gente la creencia de que es posible, la voluntad y la constancia necesaria para alcanzarlo; se disipará. La comprensión entonces, se convierte en confusión, al darnos cuenta que nuestras acciones están vinculadas a la nada. Y de la nada, solo se puede obtener nada. ¿A que podemos llamar nada? A todo aquello que se encuentra fuera de un marco que alinee los resultados, los valores y las acciones. Fuera de ello, existe solo un sinsentido de repetir la cabalgata de un estereotipo marcado, lejos así de entender que la perfección no busca repetir, busca descartar.

Esa cabalgata en círculos que agita en una ansiedad inútil por moverse, pero no avanzar y un talento soterrado que grita por salir. Ansiedad de escupir excusas y un talento oculto que quiere nacer.

Bajo esta definición, me he preguntado muchas veces si pensar solo en nuevos resultados ayuda a resolver conflictos; y me he dado cuenta que no. A veces hay que focalizarse en no hacer más, sino hacer mejor lo que hacemos bien y eliminar aquello que nos aleja de las prioridades.

Ayudar a determinar el resultado buscado facilita y hace útil a aquellos pensamientos y alternativas que no todos conocen y hacer que esos limitados dotes de sabiduría emerjan y puedan convertirse en herramientas útiles.

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

Entender entonces que toda resolución de conflictos tiende a construir realidades mas complejas, es darse cuenta que la esencia de todo cambio es la expansión. La expansión, en este sentido, involucra crecimiento y desarrollo como fuente de búsqueda constante.

Si la expansión continua es la esencia que alinea nuestra conducta a la hora de resolver conflictos, ¿por qué ocurre que perdemos de vista este concepto básico tan seguido? ¿Por qué los conflictos nos son revelados como barreras y no como posibilidad de aprendizaje? ¿Por qué nos aferramos a la ficción de la perfección metodológica, cuando la realidad de la perfección está fuera de ella?

Henry Ford nos ofrece una respuesta a estos interrogantes: "los problemas son todas aquellas cosas espantosas que aparecen cuando perdemos de vista nuestros objetivos". Perder de vista nuestros objetivos, implica perder el sentido por el cual resolvemos conflictos. Es resolver, sin tener en cuenta el para qué ni el por qué. Es resolver en un vacío de expectativas, que afirmaría los conceptos de Séneca vertidos a Lucilo en una de sus famosas epístolas: "Nos empujamos hacia el error el uno al otro, ¿y cómo habremos de salvarnos si nadie pone coto, si cada uno arrastra a su prójimo y nada nos detiene en la caída?

Sin duda alguna, existe un puente para recorrer entre los objetivos y el anhelo épico para obtenerlos. Ese puente, constituido principalmente por ideas y acciones concebidas y descubiertas, aporta herramientas para construir el éxito, como así también errores. Pero hay que recordar que no se puede obtener resultados superadores desde solo desde el límite de los métodos. Hay que construir puentes utópicos de ideas que cohesionen y que se conviertan en fuerzas de consenso, de compromiso real. Debemos hacer culto al coraje. ¿Pero que pasa si no podemos? Quizás una fábula de Esopo nos pueda ayudar a entenderlo.

Un hábil gato hacía tal matanza de ratones, que apenas veía uno, era cena servida. Los pocos que quedaban, sin valor para salir de su agujero, se conformaban con su hambre. Para ellos, ese no era un gato, era un diablo carnicero. Una noche en que el gato partió a los tejados en busca de su amor, los ratones hicieron una junta sobre su problema más urgente. Desde el principio, el ratón más anciano, sabio y prudente, sostuvo que de alguna manera, tarde o temprano, había que idear un medio de modo que siempre avisara la presencia del gato y pudieran ellos esconderse a tiempo. Efectivamente, ese era el remedio y no había otro. Todos fueron de la misma opinión, y nada les pareció más indicado.

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

Uno de los asistentes propuso ponerle un cascabel al cuello del gato, lo que les entusiasmó muchísimo y decían sería una excelente solución. Sólo se presentó una dificultad: quién le ponía el cascabel al gato.

- ¡Yo no, no soy tonto, no voy!-- ¡Ah, yo no sé cómo hacerlo!

En fin, terminó la reunión sin adoptar ningún acuerdo.

Este primer volumen, de los dos pensados a ser escritos, está dedicado a aquellos que tienen el valor de vivir en el mundo de los procesos y métodos, siendo atraídos por el peligro de la marginal, de lo que está fuera de control. Aceptar el duelo de que los procesos y los métodos nacieron para ser superados, es el espíritu de este libro.

¿CUÁL ES EL PROPÓSITO DE UNA 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. En el campo de la actividad económica y de responsabilidad social de una institución cualquiera, el cambio pareciera ser su verdadero propósito. Pero, ¿qué tipo de cambio específicamente buscan las organizaciones? La expansión permanente. Ese es modelo típico en una sociedad industrial.

El desarrollo constante de 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 equilibrar el crecimiento y el desarrollo. El crecimiento es fundamentalmente una medida de expansión externa, está en el mercado, mientras que el desarrollo, es de expansión interna, está en las ideas, cooperación y compromiso. Las organizaciones que no comprenden este principio, evolucionan fragmentando el desempeño eficaz, aquel que busca complementar ambas medidas y es esa incongruencia, la que se refleja en falta de productividad. Afectar a uno, sin afectar al otro, determina sin lugar a dudas algo contundente: la carencia de compromiso genuino y una tolerancia cultural que lo soporta todo, hasta el desinterés.

Quebrar ese compromiso perezoso de una tolerancia cultural que lo soporta todo, es la **esencia a un propósito pleno de sentido.**

¿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 y el aporte que podemos ofrecer dentro de un sistema. Sistema que de alguna manera, debe estar guiado por un propósito, definido y ordenado. Sin él, cualquier punto de referencia sería válido. El propósito es entonces, una definición esencial que guía nuestra conducta dentro de un dilema constante de orden y desorden.

¿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

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

refutación 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 hemos pensado y lo que ocurrió, involucrándonos en un proceso equilibrado de experimentación continua, duda metodológica y ambición de descubrimiento.

Si el alineamiento en estas relaciones es interrumpido, la falta de nuevas formas de pensamiento y la estabilidad en el comportamiento tomarán protagonismo, provocando que la existencia de proyectos carezca de significado y que el compromiso, como endeudamiento ético y responsable, sea el mínimo indispensable.

El alineamiento, en realidad, siempre responde en primer y último lugar al propósito. Las políticas, la cultura, las estrategias y su forma de hacerlas operativas, los procesos, se crean, modifican y eliminan de acuerdo a aquél. Si no fuese de esta manera, trabajaríamos aumentando las ineficiencias en círculos viciosos, sin resultados. Las políticas, procesos y estrategias, deben ser vistas como instrumentos y herramientas abiertas de evaluación y análisis para comprobar su efectividad. Si no existe un proceso de auto-evaluación constante, el sistema crea sus propios mecanismos de resistencia que lo alejan de la realidad y del alcance de los resultados.

Bajo esta perspectiva, el alineamiento no significa básicamente orden, sino foco. Plantea diferencias y tiende a conciliar un equilibrio entre ellas. Es por ello, que un buen criterio de aprovechamiento de estas circunstancias de desorden favorece un alineamiento crítico con el propósito. El alineamiento en este sentido busca "la forma" más adecuada para alcanzar los resultados y plantea un alto nivel de exigencia para responder a las expectativas planteadas.

¿Cómo podemos entonces darle significado al alineamiento? ¿Cómo convertirlo en "foco"? Es tiempo de que recojamos aquellos conceptos guía esenciales del alineamiento de acuerdo a la teoría de la alineación sistémica y sus siete pasos.

Los siete pasos del alineamiento

Permitir un criterio definido, no único ni irrefutable, de pasos sistemáticos que se retroalimenten, es una base esencial de pensamiento que, a su vez, no limita y favorece la interacción crítica de ideas necesarias para perfeccionar y/o fortalecer el proceso de pensamiento focalizado. Estos siete pasos sirven para alinear, bajo el entorno de un diálogo responsable y adulto que pueda tener la capacidad, pocas veces observada, de mantener ideas contradictorias al mismo tiempo que la tolerancia, la paciencia y la crítica específica no conduzcan a rivalizar en una hipocresía consciente, aceptada y conservadora.

Comencemos con el primer paso.

1.- Focalizar el Resultado deseado

¿De qué hablamos cuando hablamos de Resultados? Primero comenzaremos diciendo que existe un preconceito común en el campo empresario, que es el de someter la validez de un resultado solo a la prueba de sus acciones. Buscar las consecuencias prácticas es el lema. Se cree, que la eficacia está limitada solo a la práctica de las acciones, sin considerar el proceso reflexivo elaborado para alcanzar ese resultado. Esto es un gran error que hay que considerar. Para TAS, en cambio, todo resultado es un proceso elaborado de experiencia previa y posterior a los alcances obtenidos, produciendo de manera natural y continua gestión del conocimiento, que será en definitiva ese conocimiento el que sustentará los resultados. Caso contrario, la mayoría de resultados alcanzados se convertirán en poco tiempo en recuerdos exitosos que nunca pudieron afectar de manera continua a la eficacia global de la organización.

Reflexionar sobre nuestras percepciones y criterios de decisión, contribuyen - no sin cierto nivel de dolor - a comprender mejor nuestro comportamiento, a tal punto de reconocer incluso si las acciones que emprendemos nos detienen o movilizan a un estado de cambio, a un estado distinto el cual colabore o impida resolver conflictos. ¿Qué es lo que nos impulsa a que podamos o no resolver conflictos y aprovechar oportunidades? ¿Por qué cuesta a veces separar y desechar los aspectos no esenciales de un conflicto? ¿Qué fuerzas motivan para que un cambio sea exitoso? Estas preguntas, no pueden ser respondidas tomando como verdad

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

única la eficacia de un resultado, omitiendo o devaluando su proceso de pensamiento. Esta forma de determinar el concepto de resultado, podríamos definirla como "las formas más útiles del error", parafraseando a Friedrich Nietzsche, que lo dijo antes que yo.

Cuestionar nuestras creencias, validarlas o refutarlas, es parte del proceso de construcción de un resultado para que sea perdurable. Transformar la realidad, es la manera que definimos el concepto de resultado en **TAS**. Extender en el tiempo ilimitadamente la utilidad las acciones que llevaron a un resultado deseado, puede convertirse en la certeza de un error en el que coincidimos todos.

2.- Alinear las Acciones críticas a los resultados

Ninguna acción se manifiesta solitaria y en el vacío. Es consecuencia de los derechos, privilegios, políticas, cultura y costumbres que se desean o no modificar. No aparecen desde la nada. Las acciones son el instrumento útil que debe procurar resolver los conflictos entre incongruencia surgida entre la políticas, los procesos y los mecanismos de coordinación y los resultados que se quieren alcanzar. Cuando las acciones no logran resolver esa falta de equilibrio, podemos decir que no fueron las adecuadas para alcanzar el resultado previsto o si preferimos decirlo de otro modo, no estaban alineadas.

Las acciones para ser alineadas, deben responder al menos cinco preguntas básicas, - que profundizaremos en nuestra cuarta entrega – a saber:

¿Pueden estas acciones lograr el resultado buscado?

¿Pueden resolver estas acciones problemas recurrentes?

¿Es necesario modificar o cambiar políticas para implementarlas?

¿Es necesario modificar o cambiar procesos para implementarlas?

¿Qué hábitos, derechos y costumbres serán afectados?

Por ahora, determinar el resultado y definir las acciones que nos llevarán a él, es un comienzo. Pero solo será posible hacerlo, si determinamos y contamos con los recursos básicos para ello. El tercer paso.

3.- Determinar los recursos necesarios para alinear las acciones

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

Para preparar y/o ejecutar cualquier proceso, tenemos que tener en cuenta los recursos que se implementarán. Este paso que parece obvio, muchas veces se olvida en su verdadera dimensión y capacidad de impacto o se los planifica parcialmente, al no haber definido bien el paso anterior. Los recursos en general podemos dividirlos en tres categorías. En relación a su obtención, los que podemos generar y/o adquirir; en relación a su percepción, tangibles e intangibles y en relación a su utilidad, los adecuados y los viables.

Por lo tanto, para que un proyecto tenga éxito y las posibilidades de inversión sean justificadas, sean cual fueren los recursos obtenidos, la presencia de un sistema de medición y evaluación se torna indispensable para conocer su avance. Sin este cuarto paso, la comparación entre dos momentos, sería imposible.

4.- Definir los sistemas de evaluación y medición

A veces, los sistemas de medición están dirigidos a evaluar las expectativas y sus resultados, olvidando evaluar los niveles de exigencias requeridos para provocar que esas expectativas puedan cumplirse. Alinear las expectativas y las exigencias permite darle dirección a nuestro trabajo y eliminar, al menos, una buena cantidad de energía en resolver cuestiones innecesarias. En general, las organizaciones "esperan" resultados extraordinarios a cambio de "exigirse" acciones ordinarias. Generan conflictos en lugar de soluciones. Las exigencias se centran en determinar qué recursos son necesarios adquirir, generar, modificar o eliminar, para facilitar el flujo operacional.

Es por ello que un sistema alineado entre las expectativas y las exigencias debería servir para alcanzar los resultados que queremos. Si los miembros de la organización pudieran ver que existe una relación entre las expectativas puestas en ellos y las exigencias que se imponen en las obligaciones y responsabilidades inherentes a cada uno en su rol de equipo, sentirían que sus tareas y acciones tienen valor. Un valor del cual aprender, que brinda conocimientos y experiencia individual y colectiva.

Qué principios básicos deberíamos tener en cuenta en un proceso de evaluación y medición, si queremos modificar hábitos y costumbres. Veamos algunos:

- La evaluación propone un modelo de comportamiento. No podemos esperar que se comporten diferente a la forma en que evaluemos. Por lo tanto,

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

- la evaluación tiene que estar asociada con los valores de la empresa. Caso contrario, el conflicto de valores individuales y organizacionales afectarán el desempeño eficaz, y en ese caso,
- lo que mediremos no serán resultados, sino intentos. Que, como definimos en TAS, intentar es simplemente una manera lógica de expresar correctamente las razones por las cuales no hemos alcanzado los resultados esperados.

Una vez analizados los pasos anteriores, ahora si tenemos la posibilidad de *construir la nueva realidad*: nuestro quinto paso.

No es otra cosa que poner en la práctica los cuatro pasos anteriores, paralelos y simultáneos, mediante un proceso de adaptación activa. Hasta aquí hemos ideado medios, identificamos y medimos valores y resistencias, medimos las formas más adecuadas de alcanzar resultados deseados y por sobre todo, comenzar un proceso que permitirá experimentar y obtener memoria de nuestra forma de actuar y la manera en que el sistema comienza a recibir nuestras acciones. Es en definitiva, aumentar el conocimiento colectivo distinguir y no reprimir el enfrentamiento con los conflictos en que vivimos. Aprender de ellos y gestionar ese aprendizaje, es lo que nos vincula con el paso número seis: *aprender del ciclo de transformación*.

6.- Aprender del Ciclo de Transformación

El Profesor Powike, de la universidad de Oxford, decía hace unos cincuenta años atrás: ...“El ansia de la interpretación de la historia está tan arraigada que, si no tenemos un enfoque constructivo del pasado, somos arrastrados al misticismo o al cinismo” [\(1\)](#)...

Para la **TAS** un enfoque constructivo del pasado sólo puede expresarse en la evolución progresiva de la organización. Por eso, nos preocupa de sobremanera el comprobar que muchas organizaciones tienen años de historia y escasa evolución. Historia que evoluciona, organizaciones que no lo hacen. Es una ecuación demasiado común pero lamentable. ¿A qué responde esto? Es la pregunta básica y lógica que nos surge.

Si existe al menos un factor fundamental que restringe el desarrollo de las organizaciones, es aprender de su propia historia. Esta cuestión crucial, está enfocada en que las organizaciones están acostumbradas a medir la historia desde una perspectiva cronológica y no de progreso.

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

Confunden la "herencia biológica", fuente de crecimiento, con la "adquisición social", fuente de la evolución. La herencia biológica, responde a los años de supervivencia, las transiciones generacionales, a las reestructuraciones. Este puede ser medido en términos cuantitativos. La adquisición social, sin embargo, está vinculada a la esencia del hombre y en el desarrollo de sus capacidades y potencialidades, mediante la acumulación de la experiencia de las generaciones pasadas. Al menos cuatro preguntas podrán guiar esta historia de aprendizaje. Veamos:

¿Qué alcance y profundidad logró nuestro proyecto?

¿Qué problemas y conflictos pudimos o no resolver?

¿Qué resistencias pudimos superar y cuáles no?

¿Qué situaciones no fueron contempladas en nuestro proyecto?

¿Qué hacer entonces con este conocimiento adquirido y cómo enriquecerlo para mejorar permanentemente? Necesitamos de nuestro último paso: volver al paso 1.

7.- Volver al paso 1

De esta manera, generamos un ciclo de aprendizaje permanente ininterrumpido y congruente, que nos permite focalizarnos en nuevos resultados, habiendo juzgado nuestras creencias, valores y percepciones.

Un poco de historia sobre procesos

Es casi un hecho que la respuesta a la pregunta sobre el origen de los procesos en el ámbito empresarial, inicia para la mayoría de las personas a partir de la aparición de pensadores tales como Edward **Deming**, Joseph **Juran** o Kaoru **Ishikawa**, sin contar que para las generaciones más jóvenes, la respuesta es aún mas significativa y sorprendente. Estos jóvenes advierten que la gestión por procesos se inició a partir de la gestión de procesos gerenciales (BPM, sigla utilizada en inglés). Esto tiene su lógica explicativa: a menudo ocurre que hay una tendencia al confundir el origen de un suceso con su evolución, el hito histórico mas representativo al conocimiento aprendido sobre un suceso, tropieza con la creencia de suponer un inicio histórico irrefutable. Es por ello que esos hitos, esos sucesos, se presentan como un nuevo modelo mental, separándolo de su historia evolutiva o simplemente oponiéndolo al modelo mental aceptado como válido hasta ese momento en una comunidad, sociedad u organización voluntaria.

Ejemplos sobran. A principios del siglo XX en las empresas se creía que para aumentar la calidad de los productos era necesario aumentar los costos, que la motivación del trabajador era solo inspirada por lo monetario, que la planificación integrativa era un mito, que los conflictos generacionales eran por falta de liderazgo y acercándonos a finales del siglo XX, incluir procesos de desintoxicación de adicciones, gestionar comportamientos para mejorar la felicidad organizacional, disminuir la discriminación, aumentar la influencia, generar confianza, potenciar la creatividad y la innovación, entre otras actividades disruptivas hasta este momento, parece una realidad que muchas empresas insisten en desconocer.

El concepto de privilegiar, darle fuerza a una idea emergente y distinta ignorando el desarrollo previo a la evolución de un conocimiento, parece ser una mirada demasiado escueta dentro de un espectro temporal mayor. El relato que escribiremos sobre la historia de los procesos, no escapa a su escasez histórica ni a una descripción detallada y merecida por sus protagonistas, sino que solo haremos énfasis en ampliar ese marco perspectivo dentro de un rango de tres siglos aproximadamente.

“Si dos trabajadores se especializan en realizar uno la parte superior y otro la parte inferior del alfiler, producirán más alfileres en una hora que si cada uno de ellos fabrica las dos”, es una frase que puede ayudarnos a iniciar este viaje desde el siglo XVIII, en donde Adam **Smith**, autor de La Riqueza de las Naciones, publicado en 1776 incluía un osado argumento sobre las ventajas económicas que las organizaciones y la sociedad podrían obtener con la utilización de

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

la división del trabajo. La industria de fabricación de alfileres, fue su ejemplo, mencionando que diez individuos, cada uno realizando una actividad especializada, podrían producir entre todos alrededor de 48 mil alfileres al día.

Sin embargo, si cada uno trabajara en forma separada e independiente, con un poco de suerte esos diez trabajadores podrían fabricar 200 (o incluso diez) alfileres al día. Si cada trabajador tuviera que jalar el alambre, estirarlo, cortarlo, martillar la cabeza a cada alfiler, afilar la punta, y soldarle la cabeza a cada pieza, sería un verdadero reto producir diez alfileres al día.

Smith concluyó que la división del trabajo aumenta la productividad al incrementar la habilidad y destreza de cada trabajador, al ahorrar tiempo que, por lo general, se pierde al cambiar de actividades y al crear inventos y maquinaria que ahorran trabajo.

Es indudable que la división del trabajo, la separación determinada en actividades está lejos del concepto de transversalidad que promulgan los procesos, pero tampoco es menos cierto que la búsqueda de aumento de la productividad es una preocupación genuina de todas las empresas. Fue un gran inicio y un orden diferente para los procesos de la época.

El mecánico e inventor Eli **Whitney** nació el 8 de diciembre de 1765 en Westboro, Massachusetts. En abril de 1793, **Whitney** inventó una **máquina desmotadora** que consistía en unos alambres que entraban por unas ranuras y se enganchaban en la fibra de algodón sacándola de vuelta, libre de las semillas. Cada uno de estos ingenios mecánicos **podía producir 25 kilos de algodón limpio al día**.

En 1798, y ante el temor de una guerra con Francia, el gobierno de los Estados Unidos contrató a **Whitney** para fabricar 10.000 mosquetes. En esa época las armas se hacían a mano, de manera que las piezas de uno no podían ser empleadas en otro. A **Whitney** se le ocurrió hacer las piezas con troqueles, tan parecidas entre sí que fueran intercambiables entre un arma y otra.

Superados los problemas de fabricación- **las piezas estandarizadas eran más baratas e intercambiables**, permitían un montaje más rápido y un remplazo mucho más sencillo cuando se rompían. De esta forma **Whitney** introdujo el '**sistema estadounidense**' de fabricación en serie, fenómeno que Henry Ford hizo realidad un siglo más tarde para la producción en masa de automóviles.

A fines del siglo XIX, apareció el primer hombre que estudió el conflicto humano en las organizaciones, con ciertos criterios científicos. El primer hombre que encontró una metodología que originó una revolución en el pensamiento del trabajo, creando con ella un puente de entendimiento hacia lo que hoy conocemos como Management. Antes de él, todo el conocimiento en este campo carecía de principios generales. Con él comenzó la aplicación científica, la verdadera transformación de la teoría en la práctica, fue quien en su libro

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

Administración Científica, escribió: "Podemos ver y comprobar fácilmente el derroche de las cosas materiales. Pero los movimientos torpes, ineficientes o mal dirigidos de los hombres no dejan nada visible o tangible detrás de ellos..." De esta manera Frederick Winslow **Taylor**, comenzaba con su pensamiento a sumarse a la historia de los trascendentes.

Taylor establece principios y normas que permiten obtener un mayor rendimiento de la mano de obra y de los materiales. Aborda aspectos como estudios de tiempos y movimientos, selección de obreros, métodos de trabajo, incentivos, especialización e instrucción, desarrollando además un sistema de organización llamado funcional, tras observar que la organización lineal no propiciaba la especialización en orden de aumentar la productividad. Por esa razón, propuso que el trabajo del supervisor se dividiera en ocho especialistas, uno por cada actividad principal, y que los ocho tuvieran autoridad en un campo de dominio propio, dividiendo el trabajo y determinando a especialización de manera que cada hombre, ejecuten el menor número posible de tareas que no agreguen valor.

Siendo Ford un seguidor de **Taylor**, implementó algunos principios que le ayudaban al trabajador. Uno de sus cortos aportes fue el estado de bienestar el cual busco en mejorar el estado de vida del empleado y la reducción de la rotación en él, buscando así la eficiencia y eficacia de sus empleados y mantenerlos.

Lanzo también su programa de retribución o retributivo el cual le ayudo a los empleados en la reducción de la jornada laboral de 9 horas a 8 horas al día los 5 días de la semana e implanto la semana de las 40 horas y estipulo el salario mínimo.

Su Principio de productividad consistió en aumentar la capacidad de producción del ser humano en el mismo periodo productivo mediante la especialización y la línea de montaje, permitiendo así que los empleados entre más produzcan, más ganen.

Mientras muchas personas habían considerado la calidad como algo sin importancia, las figuras más importantes de la historia universal reconocían su importancia y pedían esforzarse por ella. Henry Ford y Andrew Carnegie son dos de los gigantes de la industrialización que se enorgullecían de su atención por la calidad. Sin embargo, hacia los años 1920, a medida que las mediciones se hicieron más precisas y los estándares más exigentes su importancia se hizo mayor y los métodos que utilizaban, incluso las empresas más conscientes, se volvieron insuficientes. La compañía AT&T estaba perpleja ya que como más intentaba que los teléfonos y componentes que fabricaba fueran uniformes, peores eran los resultados.

AT&T le encargó a **Walter Shewhart** la solución de este problema y éste empezó a aplicar un nuevo sistema de análisis estadístico. Encontró que cada proceso contiene una cierta variabilidad inherente al propio proceso, a la que llamó variabilidad natural. Además cada proceso experimentaba un segundo tipo de variabilidad debida a sucesos poco frecuentes y

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

normalmente no deseados. Tanto podía ser por el desgaste de una herramienta, por un nuevo empleado en una tarea clave sin entrenar o por un cambio de proveedor, la variabilidad tanto del producto final como de las etapas intermedias aumenta y como consecuencia la calidad empeora. La variabilidad inherente a los procesos es la variabilidad natural mientras que las otras son debidas a causas más concretas y asignables. Generalmente la variabilidad asignable es de mayor magnitud que la variabilidad natural, y con una herramienta de gran sensibilidad que ideó, el gráfico de control, puede ser fácilmente detectada.

La conclusión de **Shewhart**, fundamental, de gran trascendencia para la calidad y el Management, pero lamentablemente no comprendida por muchos, alega que si se quiere una calidad consistente, ambas formas de variabilidad deben ser tratadas de forma diferente. Las causas asignables de variabilidad deben ser identificadas y eliminadas. El descubrimiento de estas causas supone también una gran oportunidad para tomar acciones que eviten su repetición. Por otro lado la variabilidad natural debería ser tratada por otros caminos. De hecho para eliminar la variabilidad natural se toman frecuentemente acciones erróneas que consisten en hacer ajustes sobre el proceso y ello sencillamente empeora las cosas.

Más tarde **Deming** lo llamaría *Manipulación o Sobre-ajuste* del sistema. Hay formas de reducir la variabilidad natural, pero ello implica un cambio en el propio sistema que debe realizarse con sumo cuidado y experiencia por personas que conozcan bien el proceso y sus interrelaciones. Consecuentemente esta diferenciación es clave para la correcta eliminación de las causas asignables en su caso o mejorar el sistema. Aunque ambas formas producen mejoras, esta diferenciación permite que las mejoras perduren a lo largo del tiempo y elimina toda una serie de problemas laterales. Las dos causas diferentes de variabilidad y de problemas serían llamadas por **Deming** causas Comunes y causas Especiales.

Para los años 50, **Deming** conjuntamente con Walter Shewhart, el inventor del Control Estadístico de Procesos (SPC), desarrolló y promovió métodos estadísticos de calidad. Jugó un papel fundamental en el programa de choque sobre control estadístico de la calidad patrocinado por el Departamento de Guerra durante la II Guerra Mundial, que condujo a una mejora espectacular en la calidad y de la capacidad de fabricación de las industrias americanas siendo una de las razones por las que prevalecieron. Después de la guerra fue invitado por la industria japonesa para dar conferencias sobre calidad. Sus hoy legendarias conferencias a estadísticos y directivos, así como seminarios a altos directivos, condujeron a un resurgimiento sin precedentes de la calidad y de la industria japonesa que transformó Japón en una potencia global y la segunda mayor economía del mundo. Se ganó el aprecio y respeto de los japoneses que crearon un premio empresarial en su honor, el altamente anhelado Premio **Deming**. Además fue galardonado con "La Medalla de Segundo Orden del Tesoro Sagrado", el más alto galardón que Japón puede conceder a un extranjero.

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

Original de Tokyo, en Julio de 1915, ingeniero químico de profesión, Kaoru **Ishikawa**, fue quien destacó las diferencias culturales entre los estilos de calidad japoneses y occidentales. Su hipótesis principal radicaba en que aspectos como la verticalidad social, no haber sido influenciados por el **Taylorismo**, escritura, educación y religión, fueron clave en el éxito japonés en el control de calidad.

Las principales ideas de **Ishikawa** se encuentran en su libro ¿Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa. En él indica que el CTC (Control Total de Calidad) en Japón se caracteriza por la participación de todos, desde los más altos directivos hasta los empleados más bajos.

Puso especial atención en el desarrollo del uso de métodos estadísticos prácticos y accesibles para la industria. En 1943 desarrolló el primer diagrama para asesorar a un grupo de ingenieros de una industria japonesa. El Diagrama de Causa-Efecto se utiliza como una herramienta sistemática para encontrar, seleccionar y documentar las causas de variación en la calidad en la producción y su relación. De acuerdo con **Ishikawa**, el control de calidad en Japón se caracteriza por la participación de todos, desde los altos directivos hasta los empleados de más bajo rango, más que por los métodos estadísticos de estudio.

Ishikawa definió la filosofía administrativa que se encuentra detrás de la calidad, los elementos de los sistemas de calidad y lo que él denomina, las "siete herramientas básicas de la administración de la calidad", donde se le considera una fuerte inclinación hacia las técnicas estadísticas. También fue el encargado de desarrollar el proceso de auditoría utilizado para determinar si se selecciona una empresa para recibir el Premio **Deming**, la solución de problemas con base en equipos.

Nacido en Dalian, Manchuria, hoy China, en Febrero de 1912, Taiichi **Ohno**, siendo ingeniero mecánico, comenzó a trabajar en la fábrica de telares de la familia Toyoda y luego fue trasladado a Toyota Motor Company, entendía el proceso de producción como un flujo visto desde el final, en el cual las actividades últimas de montaje van "tirando" de los materiales que requieren de los procesos anteriores.

En este sistema de producción es muy importante establecer un sistema de comunicación preciso sobre los materiales y las cantidades necesarios en cada punto de la fábrica. Para este cometido, **Ohno** inventó un sistema sencillo y barato de señales llamado kanban (tarjeta de colores en japonés) basado en tarjetas en las que se apunta el material y la cantidad que se solicita de manera continua al almacén.

Además, **Ohno** y su equipo desarrollaron herramientas tales como sistema de halar, Muda, siete tipos de desperdicios, remover los trabajos que no agregan valor (que dio origen a la creación de LEAN), entre otras metodologías. Ya a finales de los 70, en Japón, triunfan las herramientas

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

del Just In Time (JIT), desarrolladas, entre otros, por Taiichi **Ohno** y Shigeo **Shingo**. Lamentablemente, el ritmo de difusión de la bibliografía en la que se detalla la forma de implantar el JIT en las empresas era extremadamente lento.

Entre 1985 y 1994, **Goldratt** escribe La Meta, No fue por suerte y La Carrera. El primer libro está escrito en forma de novela, y se aprovecha el hilo argumental para desgranar los puntos fundamentales de la Teoría de las Limitaciones o Constricciones.

Según **Goldratt** la meta de una empresa es ganar dinero, ahora y en el futuro. Los empresarios invierten su dinero en una empresa en lugar de hacerlo en el banco para obtener una mayor rentabilidad.

Ese obstáculo que impide que la empresa alcance su meta son las limitaciones del sistema (en inglés, constraints). Estas limitaciones puede ser una política de ventas o de contratación; también puede ocurrir que la limitación sea el mercado; pero lo más frecuente es que la limitación se encuentre dentro del sistema productivo, es decir, que exista un recurso con capacidad insuficiente. Esos recursos son los cuellos de botella y marcan el ritmo de la producción. La idea de cuello de botella es muy gráfica y, aunque no es original de **Goldratt**, ha sabido adjudicarse el concepto.

¿Qué son los procesos?

No, no es mas de lo mismo

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.

De alguna manera, esa forma de mirar los procesos tiende a buscar caminos de gestión correctos, legitimados, no cuestionados, convertidos en una herramienta productiva que resuelve situaciones previstas, dentro de un marco y un saber controlado.

Un proceso es entonces definido por su utilidad instrumental, un modo ordenado y sistemático de proceder para llegar a un resultado, una opción válida, un saber considerado como inteligente. Marca lo que debe ser hecho y de la forma en que debe ser hecho, se focaliza en evitar los desvíos previsibles que pudieren emerger. En otras palabras, los procesos se crean para controlar y evaluar situaciones experimentadas.

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 como hacerlo y así poder hacerlo de igual modo. El proceso es entonces definido por su esencia, su como, su utilidad dada por la homogeneidad.

En la práctica, preguntar como algo es hecho, es una forma de expresar una necesidad de recibir saberes aprobados, que no desplacen ni pongan en juicio los dominios institucionalizados, ni expongan a la crítica posibles discrepancias. Es aceptar la concepción del otro en términos de un marco immaculado, descifrable pero no perfectible.

Cuidado con la inhibición

En consecuencia, el saber al ser representado en una matriz única, proceso, puede predicar en su institucionalización una inhibición peligrosa al conquistar la voluntad de pensar de un individuo, voluntad deprimida por la parálisis impuesta en el discernimiento correcto que solo puede surgir de alguien doctrinario y apto, es decir, de alguien organizacionalmente aprobado, impidiendo así quizás identificar pérdidas, errores, omisiones y desvíos que se encuentren en un modelo mental diferente al establecido en el proceso.

Pero el cuadro aún es peor, en la medida que esa inhibición promueva en el individuo una sensación de desinterés genuino por aprender, acumular en vez de crear conocimiento, retener y no transmitir, repetir y no experimentar, conceder el derecho a la rutina de ser la irónica de la experiencia. Perder conciencia de pensamiento y colocar rótulos de bueno o malo a todo aquello que se encuentre dentro o fuera del proceso, a toda idea o concepto convergente o divergente.

Envejecer a las organizaciones con grafitis que defienden verdades sagradas, libres de cuestionamientos, usurpan la necesidad de una ruptura en la rutina, requerida para despertar y sacudir la homogeneidad del pensamiento colectivo convertido en unidad impenetrable y coercitiva.

Si esto ocurre, el individuo asimila los procesos en un consentir imperativo, asumiendo un rol estrictamente pasivo, dependiente y poco expresivo. El individuo cae en la equivocación profunda e inocente de creer que obedecer sin meditar un proceso, es una forma de honrar el trabajo y a la organización que lo inspira. Siendo el proceso así percibido, el individuo se siente seguro con él y se posesiona de él. En definitiva, es inhibido por el proceso, se inhibe en él y se protege en él.

Dos preguntas obvias sobre los procesos

¿Son los procesos entonces criterios rutinarios? En tal caso requieren obediencia y hábito como hemos descrito. ¿Son los procesos un criterio perfectible? En tal caso requieren conocimiento y voluntad. La definición que tomaremos a partir de aquí, se sustenta en la segunda premisa, aunque la mayoría de las personas perciben como aceptada o conveniente la primera.

En cualquier descripción histórica de mejora metódica o intuitiva, podemos reconocer personas que han puesto énfasis en resolver infructuosamente situaciones de conflicto con el saber propio de los procesos de sus épocas. Sin embargo, algunos pudieron darse cuenta que los procesos deben ser una herramienta evolutiva y que el saber sin cuestionamientos embalsama la experiencia, le quita vida, fortifica de usura el espíritu evolutivo cuando éste no es bien entendido.

El saber y los procesos, no deben ser confundidos con el conocimiento. El saber es un estudio cierto incorporado, útil, aceptado y funcional, mientras que el conocimiento es incisivo, acepta el saber como inspirador temporal y por ello causal de ser superado, asimilando que hasta en el proceso, en la idea mejor corroborada pueden esconderse fallas, omisiones y errores y que es un deber, un compromiso con el desarrollo, buscarlos y resolverlos.

Los procesos inmersos en la filosofía de la mejora continua, son una forma de contrastar la asignatura del saber contra el examen impuesto por el conocimiento. Ese conocimiento que no es metódico desde lo pragmático, sino metódico desde la voluntad de dudar del saber aceptado, nacido desde las preguntas y no estancado en las respuestas. Ese conocimiento es el que no acepta procesos muertos ni intenciones secas de resultados, que se constituye y se reconstituye, vive y se transmite en procesos explícitos y tácitos, que son circunstanciales y que anhelan ser superados, ese conocimiento que es definido como conjeturas dispuestas a ser refutadas.

En la medida que el hombre no se atreva o no quiera expresar su propio pensamiento para mejorar un criterio, significa que es apto para ejecutarlo, pero no para capaz de dominarlo. Pero, ¿puede recaer solamente en los individuos semejante culpa, semejante irresponsabilidad? ¿Cuánto rigor ponen las empresas para que los individuos repitan secuencias y festejen la igualdad como palanca movilizadora? Desde el momento en que la forma organizativa de evaluar aplauda la homogeneidad, la voluntad de mejora y la disciplina de indagar una y otra vez la reflexión institucionalizada, la posibilidad de generar y transmitir conocimiento, en su

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

mayor parte sucumbirá. El conocimiento será catalogado como vulgar y los celos, la envidia y la mediocridad serán las formas de trabajo que sustenten los criterios y procesos. En ese caso, los procesos no inhibirán a las personas, ellas inhibirán los procesos y alcanzarán la homogeneidad de pensamiento, triunfo del orgullo de la conformidad sobre el sentido de la voluntad.

Es posible que estas descripciones nos lleven a meditar sobre los procesos. Las limitaciones verdaderas no están dadas por sus fronteras, por el contrario, esa es su bendición. Darse cuenta que un proceso, tiene fronteras es en definitiva, el reconocimiento de una limitación, individual y organizacional. Meditar sobre un aparato colectivo que se esfuerza en interrumpir ideas que se desplazan en un tablero infinito de posibilidades, no es apto para la autoexpresión, de modo que el individuo no puede ver, oír o expresar conceptos elaborados por sus instintos, razones u emociones. La contemplación sin rebeldía a la mediocridad, es un engaño a uno mismo, es querer huir de la responsabilidad de asumir el rol que el ser humano debe transitar en el perfectible y angustioso camino de separatividad entre el saber y el conocimiento.

¿Por qué tratamos a los procesos como sistemas aislados?

Sería injusto pensar que los procesos, en su concepción tradicional, comprometen a las personas, o que son los canales en donde evoluciona el conocimiento, o que la efectiva reproducción de saberes ayuda a ordenar productivamente la sincronización entre actividades.

Sería ingenuo también pensar que los procesos solo deben ser categorizados como herramienta de seguridad y control, pues si es así, con el tiempo se volverían receptores y alojadores de transacciones erróneas que el ecosistema les derive, haciéndolos complejos y lentos en su conjunto. Indagar mejores formas relacionamientos en los procesos y resolver sus conflictos, es lo que impulsa al sistema a la mejora continua.

Esa conciencia de que los procesos no deben existir como entidades aisladas y ser conscientes de su soledad, es lo que hace en ellos instrumentos válidos para la transferencia de conocimiento y no una prisión de saberes separados. El ciego anhelo por gestionar procesos se vuelve contrario a su esencia en la medida que la importancia de los resultados, sanciones y evaluaciones altere el espíritu simétrico entre la incorporación de conocimiento y la reducción recurrente de errores que habitan en ellos.

Un proceso separado, es un proceso desvalido, débil y poco respetado. Pierde su sentido aún siendo aplicado. No son capaces de aferrarse a la cultura de la mejora, pero si a la del conformismo. Así es que los procesos, sufren la angustia de estar en la obediencia, pero, en la carencia de ser partícipes activos de la transmisión del conocimiento y en el compromiso de hacerlos fluidos.

¿Cómo cultivar el entorno de los procesos?

Existen en una organización suficientes recursos compartidos, lo que necesariamente no significa, hacer que con ello la gente se ponga de acuerdo. Si en algo podemos decir que todos están de acuerdo, no como objeto sino como medio, es que la unión del grupo es fundamental para superar un estado de soledad, en un sentido superador de uno mismo. Asimismo, las variables que componen cualquier sistema reflejan un comportamiento parecido: se necesitan, se nutren, se relacionan, se influyen y se modifican constantemente, de manera explícita y tácita. Seleccionar personal por ejemplo, debe relacionarse con el puesto de trabajo, con las competencias, con el ambiente laboral, con la capacidad de relacionamiento con compañeros y jefes, entre muchos factores mas.

Es por ello que, a medida que los procesos aparecen de manera incipiente y consciente en una organización, que cobran vida, la experiencia toma mayor valor que la rutina, pues todavía la rutina no ha sido instalada, no tiene peso de certeza. Ese aprendizaje de prueba y error, el de la experiencia, está determinando el camino a priori "correcto". La rutina, esa ruta llana, ancha y simple de transitar, todavía no fue moldeada por la experiencia que trabaja algunos metros delante, tapando baches y dando dirección.

¿A quiénes afecta y por quienes son afectados los procesos para no caer en una rutina? Mencionaré a continuación tres variables necesarias de relación que los procesos deberían tener para no perder ese génesis inicial de indagación y crítica, insertos en la cultura empresarial. Hablemos sobre las políticas, los mecanismos de coordinación y la tolerancia.

Las políticas como cursos generales de acción, son una actividad orientada a la toma de decisiones para alcanzar objetivos y ejercitar el poder para resolver o minimizar el choque de intereses producidos dentro de un sistema social. Las políticas entonces, son principios que rigen decisiones con alto nivel de poder. Su instrumento ejecutivo por excelencia son los procesos. Si las políticas y los procesos no se encuentran en armonía, la misma finalidad de la política, la de resolver problemas, perdería su sentido. Si hay un conflicto entre políticas y procesos que los administradores deberían entender, es 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.

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

Si los procesos son los que transmiten el conocimiento, los mecanismos de coordinación, son las formas de relaciones elegidas por la organización y los individuos (que no siempre son las mismas), que establecen y permiten reducir los conflictos en la ejecución de trabajos y en su fluidez. A mayor complejidad de la organización, mas necesario son los mecanismos de coordinación.

Al identificar los elementos que componen un proceso y como se vinculan entre ellos, se puede argumentar la forma de administrar las decisiones sobre cómo, cuándo e incluso quien o quienes realizará/n los procesos y sus tareas. En otras palabras, los mecanismos de coordinación se abordan a partir de la vinculación de los procesos y tareas, como así también, dependiendo de la complejidad de conocimiento necesario para llevar a cabo esas vinculaciones.

Los mecanismos de coordinación, no solo vinculan procesos, sino también influyen en la relación entre las políticas y los procesos. Si esos mecanismos de coordinación no están bien elegidos, si no soportan la armonía entre políticas y procesos, como entre los propios procesos, actuarán como meros canales de intercambios de información, pero nunca abordarán un proceso de diálogo constructivo.

En el caso que los mecanismos de coordinación no fuesen bien elegidos, los intereses vinculados a los procesos y a las políticas se deteriorarán, debilitarán la mejora para fortalecer la conservación de lo que está. Serán mecanismos alojados en la hipocresía de la vinculación, cuidadosos de ser infieles a la voluntad de mejora.

Generar dilemas y conflictos que perturben la relación armónica para debilitar o eliminar las restricciones en la transferencia del conocimiento, es la tarea ideal de los mecanismos de coordinación. No pueden mejorar los mecanismos, ni evaluar su efectividad, desde la insistencia de auto-conservación. La resistencia toma un papel protagónico para hacer que la homogeneidad sea vista como el príncipe, sabiendo que solo puede aspirar en el mejor de los casos, a ser mendigo.

A propósito de los dilemas, la mayoría de métodos han centrado sus esfuerzos en erradicarlos. Los procesos tomados como saber no dubitativo es prueba suficiente de ello. Frases tales como "no hay otra forma de hacer las cosas mejor", o "esperemos que alguien las haga mejor para copiar", son reflexiones parásitas, pobres y avaras que entienden a los dilemas como obstrucciones imperativas que alientan el status quo.

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

Los dilemas generan sin excepción, condiciones de inquietud y molestia, diferencias entre las personas y angustia al no poder encontrar formas de solución o la desazón que produce el vacío entre los que quieren perdurar y los que quieren progresar. La tolerancia, esa cualidad de quien puede aguantar, soportar o aceptar, es resultado de las razones de lo que es, frente a aquello diferente, a la idea imperfecta, sucia y amorfa que emerge como distinta. El entender, comprender, soportar o resolver esas diferencias es, en este sentido, la esencia de la tolerancia.

En muchos casos, la libertad de expresar ideas y de resolver dilemas existe, está. ¿Pero que ocurre cuando las ideas son aceptadas? ¿Por qué la baja tolerancia? El como, el método, es decir, la forma en que se aplicará la idea, es lo que amplía o reduce los niveles de tolerancia. La tolerancia depende de la capacidad de emancipar las ideas de sus como. En la medida que las ideas y sus formas de llevarlas a cabo se inhabiliten entre ellas, la tolerancia ante lo distinto, ante el dilema, se reducirá.

La tolerancia inhabilitada, implica la reducción del respeto hacia el otro, sus prácticas y sus creencias, en otras palabras, las diferencias propias de la naturaleza humana. ¿En dónde podemos notarlo? La reducción de la tolerancia se vuelve reactiva, no desde una perspectiva intelectual, sino desde las emociones. La tolerancia nula es diferencia con el otro sin intención de resolver, es distancia con el otro, sin reconocer al otro, es negar al otro elevando al egoísmo a la categoría de virtuoso.

Antonio Machado, poeta y prosista español, lo define de manera majestuosa: "Que dos y dos sean necesariamente cuatro, es una opinión que muchos compartimos. Pero si alguien sinceramente piensa otra cosa, que lo diga. Aquí no nos asombramos de nada".

¿Qué aspiramos a pensar cuando enfatizamos en las políticas, los mecanismos de coordinación y la tolerancia para contener a los procesos? Simplemente comprender que el verdadero flujo, está dentro de los procesos y en el ambiente que lo contiene. El flujo es una intención voluntaria de identificar y derribar las barreras con todos los instrumentos intelectuales y materiales que poseemos, en contra del ego humano, para que este no los dirija y convierta la inteligencia en estupidez. Sin embargo, y por la propia naturaleza de la estupidez, ha sobrevivido a millones de impactos, sin que éstos la hayan perjudicado en lo más mínimo. Sobrevive, triunfante y gloriosa. Como dice Schiller, "aún los dioses luchan en vano contra ella".

Es momento de comprender que los procesos son un conocimiento que debe gestionarse de una manera evolutiva, integral y sistémica. Trabajarlos desde su saber, desde ellos mismos, desde el aprender de ellos sin la cultura que los encierra, sus políticas, sus forma de coordinar y por sobre todo la tolerancia, es monopolizar la mediocridad como forma de trabajo.

La agilidad de los procesos

La inteligencia defectuosa de los hombres de talento, se basa en percibir lo incompleto como totalidad y aplicar juicios y acciones apresuradas e inmaduras, cuando niegan esta consciente restricción. No hay duda que el hombre posee un pensamiento limitado y una capacidad reflexiva acorde a él, a su experiencia, a su razonamiento e imaginación.

Si la restricción fuese la verdadera totalidad, los errores y las equivocaciones no existirían y mucho menos, el peso excesivo de la reflexión sobre un hecho observado ofrece en su primera circunstancia. Podríamos considerar un ejemplo simple al juzgar a un proveedor la entrega por vez primera de un producto que no acuerda con las especificaciones previstas. Concluimos apresurados, de que la empresa proveedora es irresponsable y por lo tanto, no deberíamos volverle a comprar. Mientras tanto, y en la medida que la información comienza a ampliarse, reconocemos que las especificaciones descritas al proveedor fueron modificadas sin validación y que todo el esfuerzo perfecto e inteligente por parte del proveedor, cayó en el infortunio de nuestra propia incompetencia, o por decirlo de una manera menos esquiva, en un error inadvertido.

Estamos atentos muchas veces a que los procesos deben colocar coto, ser impávidos y estrictos en el cumplimiento de sus pasos sin desvíos y es así, que el orgullo profesional y no en pocas oportunidades, transita en tiempo y forma las huellas marcadas para obtener el resultado esperado y en ese cumplir constante, alimentar un conocimiento apócrifo que al examinarlo en detalle, las restricciones enmarcadas en esa totalidad, registran indeleble los razonamientos tenues, superficiales y poco críticos.

Esta ausencia de actitud rigurosa y preocupada, logra con el tiempo, crear en quienes ejecutan los procesos como hitos indubitables, un principio de hábito obligado que indispone a la creación, al pensar fuera del tablero, a disminuir la transferencia de conocimiento, a volverse dependientes del proceso, adictos a él, a temer su ausencia. Nos convertimos de alguna manera en esclavos de la rutina, creyendo que la ejecución inequívoca de un proceso es el lazo firme que lo hace confiable para unirlo a un resultado. Y esa creencia no deja de ser cierta, siempre y en la medida que la estabilidad caprichosa no abra una escotilla a la discontinuidad.

Lo que preocupa en realidad de los procesos, es que su esencia de rigidez separa al individuo de la inteligencia de comprender los límites impuestos por ese saber, sus carencias y sus errores.

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

Perdemos de vista lo que hace ágil a un proceso: ser severos con nosotros mismos y con nuestra ignorancia, reconocer el saber del otro, vivirlo, sin que la admiración por ese saber opaque la pasión por el conocer distinto, ese que emana de la propia curiosidad como sujeto aprendiente y no como sujeto convertido en un objeto aceptante.

Esta realidad inquietante y molesta, fue una preocupación genuina de una inmensidad de autores que han trabajado en identificar y ofrecer respuestas focalizadas en mantener a un máximo posible la estabilidad dentro de sistemas inestables, que todo proceso de mejora sin excepción contiene. Procuraron gestionar estabilidad en sistemas heterogéneos, enfatizando controles y reduciendo causas de variabilidad, disminuyendo con ello posibilidades de cometer errores. Sin embargo, siendo esto necesario y atinado, ofrecieron un desequilibrado peso sobre la acción de los procesos, perdiendo con el tiempo la esencia misma del sentido de su creación: la adquisición de nuevos conocimientos, en escenarios desordenados, heterogéneos e inestables.

Es por ello que me permito a continuación y solo en forma sintética, señalar algunos autores que han puesto esfuerzo e inquietudes en la gestión del orden inmerso en el desorden. He determinado y con cierto dolor, solo remitirme a autores vinculados al ámbito empresarial, postergando en forma deliberada pensadores de otras disciplinas.

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

Pensador	Concepto	Aportes
Henry Gantt	Enfatiza que se debe introducir al trabajador en el proceso.	Desarrolla el gráfico con su nombre para planificar, programar y controlar la producción
Charles Bedaux	Toma los aportes de Taylor una vez fallecido	Valoración del ritmo de trabajo
Shogun Yoshimune Tokugawa (1721)	Coloca a la entrada Takinoguchi del Castillo de Edo, un pequeño buzón llamado Meyasubako	En esta caja, todos los ciudadanos, independientemente de su situación social, podían depositar allí sus sugerencias escritas, ruegos y quejas, y las buenas sugerencias eran premiadas. Sobre la caja estaba escrito: Da a conocer tus ideas. Se premian las ideas aceptadas
Denny of Dumbarton (1871)	Buscar mejoras para su empresa de construcción de barcos	Cualquier empleado era recompensado por: Crear una herramienta o una máquina, mejorar una máquina o herramienta, aplicar una máquina o herramienta a un trabajo, descubrir un nuevo método, introducir una aplicación de prevención de accidentes, ahorrar desperdicios o un cambio que mejore calidad o disminuya costos
Maasaki Imai	Kaizen	Concepto de Mejoramiento Continuo. Conjunción de dos términos japoneses, kai, cambio y, zen, para mejorar.
Charles Allen	Training within industries (twi) (Entrenamiento dentro de la empresa)	Publica The Instructor, The Man and The Job. Expone su método de Los Cuatro Pasos, para ayudar a los supervisores a producir grandes cantidades de calidad en menor tiempo, dándole el mejor uso a la fuerza de los trabajadores, las máquinas y los materiales.

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

Pensador	Concepto	Aportes
Kichiro Toyoda	Procesos de ensamble con base en una logística simultanea de material según su consumo y una red surtidora de material requerido. Principio del Just in Time.	Mantener un flujo continuo de producción, que significa producir sólo lo necesario en un tiempo necesario y cumpliendo además las metas cantidad, calidad y respecto por lo humano.
Taiichi Ohno	Desarrolló los sistemas Kanban y LEAN	Erradicar todo aquello que no agregue valor al proceso.
Joseph Juran	Control de Calidad	El espiral del Progreso y La Trilogía de la Calidad y Los Diez Pasos de Juran para la Mejora de la Calidad.
Robert Kaplan, y David Norton	Balanced Scorecard	Provee una retroalimentación acerca de los procesos internos de la organización y las relaciones externas de acuerdo al desarrollo estrategias de indicadores y resultados.
George Terry (1953) o Empresa XEROX (existen varias versiones de su origen)	Benchmarking	Sistema de aprendizaje para la comparación y medición de las operaciones o procesos internos de una empresa, frente a un competidor en mejor posición
Edward Deming	Catorce puntos y el ciclo denominado PDCA (planear - Plan, hacer - Do, verificar - Check y actuar - Act)	Reconoce que no solo con la estadística por sí sola no podía lograr una organización eficiente y armónica
Eiji / Sakichi Toyoda (padre e hijo)	Desarrollo de las cinco eses	Cada palabra contiene una recomendación muy concreta sobre la organización del trabajo.
Henry Ford	Sistema de integración vertical y horizontal. Producía desde la materia prima hasta el producto final	Determinó tres principios: de intensificación, de economicidad y de productividad.

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

Pensador	Concepto	Aportes
Kaoru Ishikawa	Llevó el control de calidad a los supervisores y operarios	Definió las siete herramientas de la calidad
George Elton Mayo	En general, el aumento de la productividad se debe a factores sociales como la moral de los empleados, la existencia de satisfactorias interrelaciones, la motivación, la asesoría, la dirección y la comunicación.	Demostró que no existe cooperación del trabajador en los proyectos, si éstos no son escuchados, ni considerados por parte de sus superiores, es difícil y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos fijados.
Frank y Lilian Gilbreth	Estudios de la psicología del trabajador en su ritmo laboral.	Estudios de ergonomía, filmaciones del trabajador para estudiar sus movimientos, desarrollo de códigos de símbolos para diagramar, etc.
Ludwig von Bertalanffy	El Es la idea de un conjunto de elementos interconectados para formar un todo que presenta propiedades y características correctas que no se encuentran en ninguno de los elementos aislados, esto es lo que denominamos emergente sistémico	Es cuando se da un cambio en una de las unidades del sistema, y muy probablemente producirá cambio en todas las demás unidades de este, es decir cualquier estímulo en cualquier unidad del sistema afectará todas las unidades debido a la relación existente entre ellas.
Eliyahu Goldratt	Desarrolló la teoría de las restricciones	Explica un sistema de cinco pasos y tres preguntas para mejorar el entendimiento de los sistemas complejos e identificar los cuellos de botella que marcan el ritmo inadecuado de cualquier sistema.
Chester Barnard	Las organizaciones son, por su propia naturaleza, sistemas cooperativos y no pueden dejar de serlo. Son un sistema social.	Trabajo el concepto de influencia en relación al concepto de autoridad.

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

Pensador	Concepto	Aportes
Mary Parket Follet	Propuso la "experiencia creativa" como la participación activa en un esfuerzo para crear algo nuevo, cuando diferentes intereses se encuentran y se confrontan a través de un proceso de integración	La conducta es una relación no de "sujeto" y "objeto" como tales, sino de dos actividades. Al hablar del proceso conductual tenemos que abandonar la expresión actuar "sobre" (el sujeto actúa sobre el objeto, el objeto actúa sobre el sujeto); en tal proceso el hecho central es el encuentro y la interpenetración de actividades.
Rensis Likert	Convencido de que el tipo de supervisión que se basa en poner permanente presión sobre los subordinados no es el más efectivo y eficiente. Este tipo de supervisión al que Likert denomina supervisión "centrada en la tarea", puede producir resultados medianamente satisfactorios en el corto plazo.	<ul style="list-style-type: none"> * Ejercer un tipo de control general y no tan específico * Ayudar a los subordinados para alcanzar mayor productividad* Tomar en cuenta la opinión de los subordinados * involucrarlos en los cambios * Orientar mas a resultados que a métodos y procedimientos

En el resumen que acabamos de describir, cada uno y en diferentes épocas, quisieron redefinir los sistemas socialmente atrapados en modelos mentales aprobados. Muchos de los pensadores que elegimos, insisto, orientados a procesos, han sido poco recordados y pocos somos aquellos que agradecemos sus aportes. Si quisiéramos ser justos, la lista de pensadores y sus aportes ocuparía varios tomos.

Comprender que la enseñanza para aumentar la productividad en las escuelas de gestión de negocios, debe ser respetada pero no adorada, tiene que ver con la idea de comprender en qué y cómo influir en las formas de concebir la finalidad de las acciones humanas. Producir beneficios económicos no es censurable; la manera de producirlos sí. La inteligencia y la ética, son parte del como. En este sentido, el modelo de creación de conocimiento organizacional desarrollado por Nonaka y Takeuchi (1995), aparece en las ultimas décadas con un tono particular aunque inspirado en la filosofía, dan mayor importancia al conocimiento subjetivo y a

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

la inteligencia intuitiva mas que al conocimiento explícito, sin que este deje de ser trascendente, incluido en los procesos.

Por otro lado, El Manifiesto Ágil (Beck, y otros, 2001) cuestiona la validez de los modelos de procesos normalizados y el uso de la gestión predictiva para desarrollar software. Hay sin lugar a dudas, una tensión entre procesos y agilidad, que obliga a cuestionar esa oposición abierta, con la sola intención verdadera de encontrar una síntesis superadora que "aplique flexibilidad a los procesos desde el cuestionamiento". Las prácticas y modelos de talla universal son válidas para el universo que pueda usarlas o para quienes, como aquella historia de "el traje del nuevo emperador", desean convencerse de las cualidades propias de un traje (sistema adquirido y general), puede probarse sin adaptación (sin errores y con admiración plena) en cualquier organización. Por suerte siempre hay algún corazón de niño sincero en las organizaciones que tiene la voz profunda y potente de gritar "El Rey está desnudo".

¿Qué determina la agilidad en los procesos?

Los procesos puros ideales no existen, ni son únicos ni universales, solo son creencias que las instituciones y los individuos están dispuestos a aceptar, si son inteligentes, por un tiempo. La fuerza de los procesos estriba en la capacidad de encontrar sus límites e influir sobre ellos. En consecuencia, la definición en sus variaciones posibles o recreaciones, adquiere un valor ético: ser partícipes de su perfección. No existe mejoramiento si no hay sentimiento de obligación de contradicción entre lo que es y lo que debería ser. Debemos ser críticos con el instrumento que influye e influirlo para obtener resultados.

Bajo esta descripción, si son los procesos que adquirimos los que marcan el ritmo y la forma de trabajar, pueden resultar suficientes en algunas empresas, pero es excesivamente lento y costoso para otras.

¿De qué otra forma se puede amenazar que no sea de muerte? Lo interesante, lo original, sería que alguien lo amenace a uno con la inmortalidad: parafraseando a Borges. Si amenazáramos con la inmortalidad a los saberes presentes en los procesos, nos propondríamos un porvenir irrevocable de fracaso. De eso no hay duda.

¿Qué variables deberíamos tomar en cuenta para comprender a los procesos como sistemas evolutivos? ¿Cuáles son algunos de los riesgos que debemos enfrentar? ¿Qué obviedades pueden impedir que no reconozcamos cuando los límites nos inmovilizan? Hagamos una breve síntesis de algunas de las ideas principales fuera de las habituales, observándolas desde perspectivas complementarias.

- Limitaciones propias del sistema
- Prioridades y su tratamiento
- Cuellos de botella
- Causas que disminuyen el ritmo
- Cadena crítica

Hablemos un poco de cada uno de ellos

.- Limitaciones propias del sistema

Un límite es una división, ya sea física o simbólica, que marca una separación. Una interpretación de la teoría de sistemas, el límite o frontera de un sistema, es una línea real y/o conceptual que separa un sistema de su entorno, definiendo así, lo que pertenece al sistema frente a lo que está fuera de él. Tal definición es respaldada por el significado Latino del término limitación, más exactamente en el vocablo *limes*, genitivo de *limitis*, que se puede traducir como "borde o frontera".

Establecer un límite en un sistema físico, real, puede ser mas simple de visualizar si es tenido en cuenta y bien definido el objetivo del sistema. Tomemos por ejemplo una herramienta, un campo de golf, una mesa de billar, son en la mayoría de los casos fronteras bien definidas, como así también sus objetivos. Por supuesto que estamos hablando de sistemas simples, pero no por ello el efecto de comprender sus límites pierde eficacia de entendimiento. Por el contrario, los límites son más difíciles de establecer cuando no es claro el objetivo o se trata de un sistema lógico o conceptual.

Observado de esta manera, es simple comprender que un límite asentado en cápsulas cerradas de saberes, es en sí una **restricción que rechaza otras posibilidades, otras realidades, negando cualquier aporte al sistema establecido**. Hablamos de rechazo que puede ser considerado también como ignorancia, a veces consciente, de no intuir que el límite puede estar restringiendo perspectivas contingentes ciegas hasta ese momento. El aferrarse al límite es una forma de ignorancia aterradora, pues desentiende con juicios prematuros los riesgos de no buscar otras genialidades fuera del cultivo de las propias, de sus debilidades, fortalezas y valores establecidos y aceptados.

Ese límite convertido en célula narcisista, yo soy el límite, no deja distinguir otros límites mas amplios, horizontes mas extensos y móviles que pueden facilitar el alcance de conocimientos alternativos, donde nos reconstituyamos distintos, no solo desde nuestro hacer, sino desde el impacto del hacer en otros.

Crear y mantener sistemas determinísticos, reales o farsantes, es una manera de hacerlos y hacernos débiles en la medida que esa sensación de orden y pulcritud determine también pensamientos homogéneos. Y ese límite es convertido, por así llamarlo, en un átomo autoabastecido, perfecto y omnipotente.

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

Preferimos frente a este deber de indagar y mejorar, el riesgo de navegar en tierra firme, sin viento y sin timón, con la única consigna de tener una memoria frágil para comenzar día a día como si fuera la primera vez. Un engaño inocente, previsible y dañino, tan deseado y rechazado en un círculo vicioso y perfecto cuyo punto de inicio es imposible de percibir.

Quebrar la tristeza de vivir en ese átomo elegido o impuesto, angustia a causa de la separatividad que provoca. Pensar en esa separatividad, nos sumerge en un dolor intenso y fuerte, al deber reconocernos en un espacio no explorado.

Igual y aún sintiendo que ese anhelo épico de permanecer sin transformaciones es poco posible, eludir, procrastinar, es el laberinto elegido para llegar a ningún lado.

- Prioridades y su tratamiento

La palabra prioridad proviene del latín. Se origina a partir de prior, prius cuyo significado es primero, superior, precedente, último, anterior. A esa raíz se le ha añadido el sufijo -tat que designa a los abstractos de cualidad. A partir de esto, se deduce que el concepto original de este vocablo es la cualidad de lo precedente en cuanto a lo más importante, espacio o tiempo. En Filosofía se llama prioridad de naturaleza a la preferencia o anterioridad de una cosa respecto de otra, en tanto es su causa, aun cuando coexistan en un mismo instante de tiempo.

Establecer una prioridad es preferir algo como resultado de una comparación, considerada dentro de una escala de importancia ordinal o cardinal, manifiesta o implícita.

Generalmente, el tiempo y los recursos escasos suelen ser los dos factores más relevantes que considera la literatura la hora de determinar las prioridades, aunque también influyen para ello, la visión del negocio, el sentido de los proyectos y los costos de oportunidad, entre otras variables.

Sin embargo, no podemos caer en la inocencia de pensar que ordenar las prioridades necesariamente hace prosperar nuestra forma de trabajo u observar los aspectos débiles y fuertes que todo orden expone. Debemos entender que todo sistema de prioridades debe cultivar el hábito del aprendizaje y la paciencia. Las prioridades nos obligan a tomar conciencia de lo que queremos, de aquello que nos falta y del esfuerzo y voluntad necesaria para operar sobre esa realidad que es modificada por circunstancias imprevistas y obliga a revitalizar el compromiso, comprender los conflictos y explorar atajos serenos que permitan cultivar una actitud de vigor al desprendimiento de todo aquello que nos haga menos ágiles y flexibles.

Una de las condiciones más interesantes que tienen las prioridades cuando son principios rectores, es que permiten recrearnos, resurgir con métodos e ideas no socialmente heredadas, sino individual y/o colectivamente inspiradas. Las prioridades bajo esta mirada, se constituyen en preceptos de unión, creación y respeto por el cambio y sus inclemencias, sin perder de vista los objetivos buscados. Sin embargo hay preguntas que no debemos dejar de hacer: ¿Pero que impide que las prioridades decaigan en su tratamiento? ¿Qué impide que ese orden real se

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

convierta en solo aparente? ¿Por qué las prioridades son contempladas como superficiales? Algunos conceptos quizás pueden ayudarnos a entenderlo. Solo enunciaré tres en este primer volumen.

Al igual que cualquier proceso selectivo, las *prioridades poseen intereses vinculantes*. Se inclinan hacia ellos y se perecen en ellos. A medida que los intereses en la selección de las prioridades se desdibujan, la falta de constancia, la pérdida de voluntad y el orden tan anhelado y estudiado, se convierten en un lamento de suspiros anegados en intentos verbales de acciones vacías. El orden se vuelve desorden y el desorden olvido.

El conocimiento de las prioridades es fundamental y entender sus razones desarrolla una visión integral de su poder de necesidad y entender como encaja nuestro rol en esas prioridades es necesario. Sin embargo, *la incapacidad para ponerse de acuerdo* en los métodos y las formas para alcanzar y sostener esa escala de prioridades, es determinante. La incapacidad para ponerse de acuerdo muestra la hostilidad inmersa en los sistemas de gestión, que torna a condiciones de igualdad a las prioridades. O por llamarlo de otra manera, vuelve a las homogéneas, improductivas y carentes de sentido. El conflicto ocurrido por la incapacidad de ponerse de acuerdo, irónicamente se vuelve la prioridad.

Identificadas las prioridades, las ideas se ordenan y la visualización sobre qué hacer, cuando hacerlo, qué recursos asignar, quien debe participar y a veces hasta qué metodologías utilizar, pueden parecer éstas mas claras, mas evidentes, mas reales. Nos acercan al entendimiento del sistema. Recuerdo la historia de Querefón, amigo de Sócrates o al menos cohabitante de su pueblo, había preguntado al dios Apolo en Delfos si existía alguien más sabio que Sócrates, y Apolo le había contestado que Sócrates era el más sabio de todos. Sócrates halló esta respuesta inesperada y misteriosa. Pero, después de varios experimentos y conversaciones con todo tipo de personas, creyó haber descubierto aquello que el dios había querido decir; por contraste de todos lo demás, él, Sócrates, se había dado cuenta de lo lejos que estaba de ser sabio, de que no sabía nada.

Pero lo que el dios nos había querido decir a todos nosotros era que la sabiduría consistía en el conocimiento de nuestras limitaciones es decir, nuestra propia ignorancia. El estar cerca, el comprender qué debemos hacer, no suele explicarnos como gestionar el ritmo correcto de los pasos y recursos necesarios para avanzar. Ese saber qué, no disminuye la ignorancia muchas veces observada en la administración de los tiempos, de las relaciones y de la capacidad de resolver situaciones emergentes en el camino impuesto por las prioridades. Nos sentimos cerca, por la claridad de las prioridades, pero no próximos, por la ignorancia de la administración del ritmo correcto para llegar a él. La ignorancia de como gestionar el ritmo correcto para lograr las prioridades es lo que marca la proximidad.

Esa paradoja entre cercanía y proximidad, entre el conocimiento de las prioridades y la ignorancia en la administración de los recursos, puede generar ansiedad comunicativa que aleje lo cercano para detenerse y distraerse en lo próximo.

.- Cuellos de botella

En ingeniería, un cuello de botella es un fenómeno en donde el rendimiento o capacidad de un sistema completo es severamente limitado por un único componente, un punto restrictivo. El término es una derivación metafórica que hace referencia al cuello de una botella, donde la velocidad del flujo de un líquido es limitado. Los cuellos de botella pueden ocurrir en cualquier sistema, humano, material o virtual.

Eliyahu Goldratt en su libro "La Meta", explica este concepto, afirmando que es una restricción cuya capacidad demanda es superior a sus posibilidades y es allí donde se acumula la mayor cantidad de trabajo en proceso. Cualquier esfuerzo que fuere hecho para incrementar la capacidad de otros procesos, lo único que logrará es incrementar el problema del cuello de botella.

Bajo esta perspectiva, hay tres conceptos que son fundamentales tener en cuenta. El primero, es que los cuellos de botella son las restricciones que quedan luego de eliminar cualquier elemento dentro de un proceso que añada costo sin valor al producto, incluidas las áreas de servicio y administrativas. Las descritas por Ohno, creador de LEAN y Just in Time, que pueden producir costos sin agregar valor son las siguientes:

- Sobreproducción
- Espera en colas
- Exceso de inventario
- Procesos innecesarios
- Transportes y movimientos innecesarios
- Productos defectuosos
- Desaprovechar las habilidades y conocimientos de la gente

El segundo concepto se refiere a la diferencia de interpretación entre un cuello de botella y una limitación. En la jerga común, se toman como sinónimos, aunque tienen una pequeña diferencia. Los cuellos de botella son la limitación mas importante que el sistema tiene. En otras palabras, la complejidad mayor que el sistema posee y que debe resolverse. Todo el resto de las restricciones que poseen otro nivel de prioridad, se llaman limitaciones.

El último concepto es comprender que cualquier sistema dentro de la organización puede tener dos grandes limitaciones. Las limitaciones físicas y las limitaciones políticas. Las primeras responden a los procesos y las segundas, están vinculadas a las relaciones y tomas de decisión.

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

Y es por ello que debemos recordar que las limitaciones y cuellos de botella políticos, sin duda son los mas complejos de resolver.

- Causas que disminuyen el ritmo

En 1703, Jacob Bernoulli escribió a Gottfried Leibniz para discutir sobre su interés mutuo en aplicar las matemáticas y las probabilidades a los juegos de azar. Bernoulli especulaba que si sería posible obtener datos de mortalidad usando las lápidas y a partir de estos datos calcular, por el sólo hecho de su existencia, la probabilidad de que un hombre actualmente de 20 años viviera más que un hombre de 60. Leibniz respondió que dudaba que esto fuera posible ya que: La naturaleza ha establecido patrones originándose en la recurrencia de los eventos pero sólo para la mayoría. Nuevas enfermedades inundan a la raza humana, así que no importa cuántos experimentos se haya hecho en cadáveres, no se puede imponer un límite a la naturaleza de los eventos que sucedan en el futuro para que ellos no varíen.

Esto captura la idea central de que alguna variación es predecible, al menos en aproximación de su frecuencia. Esta variación es evidente sobre la base de la experiencia. Sin embargo, fenómenos nuevos, anticipados, emergentes o previamente ignorados, por ejemplo nuevas enfermedades, resultan en una variación que se encuentra fuera de la base histórica.

En una organización empresarial cualquier cosa que midamos: las dimensiones de una pieza, los tiempos de distribución del producto, los resultados periódicos, los errores que se cometen en un proceso; siempre dan resultados diferentes cada vez que repetimos una medición en otro momento. Walter A. Shewhart descubrió, trazando sencillamente los resultados en un gráfico, que estas variaciones había momentos en los que aumentaban de forma importante. Cuando esto ocurría, solía ser identificada, no siempre de manera simple, alguna circunstancia no habitual que había cambiado: un incremento de la temperatura, una rotura, un nuevo empleado sin entrenar, lo que convino en llamar **“variación por causas especiales o asignables”**.

Cuando se eliminaban las causas “especiales o asignables” seguía permaneciendo una variación de fondo. A ésta la llamó **“variación por causas naturales”**, ya que éstas eran producidas por una multitud de causas intrínsecas al propio “sistema organizativo”.

Es decir, en un sistema organizativo habrá una variabilidad “natural” en la cantidad de defectos que se producen que solo puede ser disminuido mejorando la organización del sistema.

Los incrementos de **defectos por causas especiales podrán ser solucionados identificando la causa raíz y eliminándola**.

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

En cambio **los defectos y errores que se producen por causas naturales no podrán ser solucionados, salvo mejorando la organización** ya que son como un ruido de fondo, como una lotería aleatoria de defectos que el sistema va generando. Aún más, intentar solucionarlos actuando directamente sobre el proceso puede desencadenar efectos no deseados y deteriorar sus resultados.

La clave de la importancia de este descubrimiento está en que si no disponemos de forma de saber si los fallos obedecen a causas naturales o especiales, no sabremos decidir si debemos tomar acciones para solucionar el problema o es mejor esperar. Basta con saber que existen causas de fallos "naturales" y "especiales" para interiorizar un nuevo sistema de tomar decisiones, sabiendo que ni un buen resultado hoy, ni uno de malo, deben hacernos precipitar en decisiones reactivas.

Un ejemplo ilustrativo: imaginemos un tirador deportivo contra una diana. Dispara y se desvía unos centímetros a la derecha. ¿Qué debe hacer en el siguiente disparo? Si sabe que el desvío producido es debido a una causa especial como el viento, la solución podría ser apuntar en sentido contrario para compensar el efecto del viento. Si por su experiencia sabe que la desviación a la derecha ha sido "natural", es decir, dentro de lo que por experiencia sabe que le suele ocurrir aleatoriamente hacia uno u otro lado, la solución es no hacer nada, es decir, volver a apuntar a la diana. Si desconociendo que es una causa natural decidiera "compensar" en sentido contrario probablemente el próximo disparo se alejará más de la diana. La única solución en este caso es mejorar el sistema formado por su arma y entrenamiento.

A estos dos tipos diferentes de variaciones, las primeras históricas, usuales y cuantificables y las segundas, inusuales, no observadas a priori y no cuantificables, Walter Shewhart y Edward Deming, las llamaron causas comunes y causas especiales.

La variación de causa común, está caracterizada en general por:

- Fenómeno constantemente activo al interior del sistema;
- Variación probabilística predecible;
- Variación irregular dentro de una base de experiencia histórica; y
- Carencia de significancia de valores individuales altos o bajos.

Recordemos que la variación de causa común es el *ruido* dentro del sistema.

Walter A. Shewhart originalmente usó el término *causa probable* y no el de *causa común*. El término *causa común* fue acuñado por Harry Alpert en 1947.

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

Las variaciones de causa especial, se caracterizan por:

- Fenómeno nuevo, sin anticipar, emergente o previamente ignorado dentro del sistema;
- Variación inherentemente impredecible, incluso probabilísticamente;
- Variación fuera de la base de experiencia histórica; y
- Evidencia de algún cambio inherente en el sistema o de nuestro conocimiento de él.

La variación de causa especial siempre llega como sorpresa. Es la *señal* desde el interior del sistema.

.- Cadena crítica

Su origen y base conceptual proviene de la Teoría de Restricciones, una filosofía sistémica de gestión que se basa en el principio de que los sistemas complejos presentan una simplicidad inherente en sus relaciones. Mientras más compleja la organización, son menos las variables que impactan en su totalidad. Es por ello que afectando un muy pequeño número de variables, quizás hasta sólo una, que son aquellas que limitan o determinan el máximo rendimiento que puede el sistema lograr. Definiéndolo de otra manera, el cuello de botella y las limitaciones afectan del desempeño del sistema en su totalidad.

En la mayoría de proyectos, prácticamente ninguna tarea se ejecuta en la estimación de tiempo original. Una gran cantidad de tareas se ejecutan en más tiempo del planificado y algunas las menos, finalizan antes. En ambos casos, pueden aportar problemas al proyecto.

La visión analítica y convencional de gestionar proyectos, no pensados de una manera integral sistémica, opera bajo el supuesto que la mejor manera de que un proyecto termine a tiempo es tratar de que cada tarea termine a tiempo. Es decir, pone foco en las tareas. Esto hace que las estimaciones se conviertan en compromiso de imagen personal y por lo tanto obliga a los actores a protegerse en el tiempo previsto para la finalización de tareas, incluyendo posibles situaciones contingentes que pudieren surgir en cada estimación. Sin embargo, aún con tareas protegidas los proyectos terminan tarde. Es notable observar que esas protecciones individuales para cubrir los imprevistos y pautas culturales conocidas, convertidas en pérdidas de tiempo y recursos, se desperdicia a lo largo del proyecto, aumentando la ineficiencia.

¿Por qué querríamos ejecutar cada tarea en el tiempo estimado? Porque operamos bajo el supuesto de que si logramos que cada tarea termine a tiempo, el proyecto va a terminar a tiempo. O sea, si logramos el óptimo de cada variable de manera independiente, logramos el óptimo del sistema total.

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

El Dr. Goldratt identificó que esta manera local o analítica de encarar los proyectos es la principal causa de los malos resultados que se obtienen. El tratar de lograr que cada tarea se ejecute en el tiempo estimado es la mejor manera para fracasar en el proyecto.

La visión sistémica parte de un supuesto de que lo importante es la totalidad y no sus partes independientes. Lo importante es la relación entre las variables y no su tratamiento aislado desprovisto de conexión. Inmediatamente desarticula algunas prácticas habituales, en especial aquella que convierte las estimaciones en compromisos, del modo que hemos explicado.

La cadena crítica en cambio, utiliza unas pocas protecciones globales que las llaman buffers o amortiguadores, las que usa adecuadamente durante la ejecución del proyecto y que por su forma y disposición, protegen al proyecto y no a las tareas.

Para tener el control del proyecto, basta con tener el control de sus limitaciones y del cuello de botella, que son los caminos donde en general la relación de las tareas tienen mas conflictos de recursos y generan la cadena crítica. Este conjunto de relación de tareas, un porcentaje pequeño del total de tareas del Proyecto, son las que junto con el Buffer del Proyecto determinan su duración total. Si existiesen demoras en el conjunto de tareas o en alguna de ella que impacten en la cadena crítica, el buffer es utilizado como una protección global al proyecto no demorarlo.

Identificar el cuello de botella y elevar su desempeño es esencial para la salud del sistema, pues al identificar y entender la prioridad, todos las demás variables se subordinan a él. Optimizando el rendimiento de cada variable en forma individual fuera o dentro del sistema no conduce a mejorar el sistema en su totalidad y por ello, siempre estará en desequilibrio.

Los pasos que aconseja del Dr. Goldratt para trabajar en cadena crítica, los mencionó a continuación:

Paso 1.- identificar la restricción del sistema.

Paso 2.-explotar la restricción. Significa buscar la manera de sacarle el mayor beneficio no utilizado hasta ahora.

Paso 3.- subordinar las decisiones a la restricción. Todo el proceso decisorio debe contemplar a la restricción como centro de actuación.

Paso 4.- elevar la restricción. Encontrar la manera de que esa restricción ya no sea una restricción.

Paso 5.- Repetir el ciclo buscando una nueva restricción, interno o externa a la organización.

Metodologías ágiles

Para marzo del 2001, 17 críticos de los modelos de producción basados en procesos, convocados por Kent Beck, se reunieron en Salt Lake City para discutir sobre el desarrollo de software. En la reunión se acuñó el término "Métodos Ágiles". Los integrantes de la reunión resumieron en cuatro postulados lo que ha quedado denominado como "Manifiesto Ágil", que son los valores sobre los que se asientan estos métodos. Veamos cada uno de ellos, de manera sintética.

- Valoramos más a los individuos y su interacción que a los procesos y las herramientas.
- Valoramos más el software que funciona que la documentación exhaustiva.
- Valoramos más la colaboración con el cliente que la negociación contractual.
- Valoramos más la respuesta al cambio que el seguimiento de un plan.

Esto es, aunque valoramos los elementos de la derecha, valoramos más los de la izquierda."

Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas

Para garantizar una mayor productividad, las metodologías ágiles valoran el recurso humano como el principal factor de éxito. Reconocen que contar con recurso humano calificado con capacidades técnicas adecuadas, facilidades para adaptarse al entorno, trabajar en equipo e interactuar convenientemente con el usuario, da mayor garantía de éxito que contar con herramientas y procesos rigurosos.

Las metodologías ágiles reconocen que es más importante construir un buen equipo de trabajo que las herramientas y procesos. Procura primero conformar el equipo y que éste defina el entorno más conveniente de acuerdo con las necesidades y las circunstancias.

Software funcionando Sobre documentación extensiva

Los profesionales relacionados con el desarrollo de software, aunque no es su fuerte producir documentos, reconocen su importancia, al igual que reconocen el tiempo y costo de mantener una documentación completa y actualizada.

En este sentido, las metodologías ágiles respetan la importancia de la documentación como parte del proceso y del resultado de un proyecto de desarrollo de software, sin embargo, con la

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

misma claridad hacen énfasis en que se deben producir los documentos estrictamente necesarios; los documentos deben ser cortos y limitarse a lo fundamental, dando prioridad al contenido sobre la forma de presentación.

La documentación, en las metodologías ágiles procura mecanismos más dinámicos y menos costosos como son la comunicación personal, el trabajo en equipo, la auto-documentación y los estándares.

Colaboración con el cliente sobre negociación contractual

Clásicamente el usuario o cliente es quien solicita e indica qué debe hacer el software, y espera los resultados de acuerdo con sus exigencias o expectativas, en los plazos establecidos. Con frecuencia las dos partes, cliente y equipo de desarrollo, asumen posiciones distantes, con ingredientes de rivalidad y prevención al punto de tener que dedicar tiempo valioso a la tarea de redactar, depurar y firmar el contrato.

En este sentido, y complementando el valor que se da al trabajo en equipo, las metodologías ágiles incluyen de manera directa y comprometida al cliente o usuario en el equipo de trabajo. Es un ingrediente más en el camino al éxito en un proyecto de desarrollo de software. Más que un ambiente de enfrentamiento en el cual las partes buscan su beneficio propio, evadiendo responsabilidades y procurando minimizar sus riesgos, bajo la filosofía de las metodologías ágiles se busca el beneficio común, el del equipo de desarrollo y el del cliente. La participación del cliente debe ser constante, desde el comienzo hasta la culminación del proyecto, y su interacción con el equipo de desarrollo, de excelente calidad.

Es el cliente quien sabe qué es lo que necesita o desea, el más indicado para corregir o hacer recomendaciones en cualquier momento del proyecto.

Respuesta ante el cambio sobre seguir un plan

Dada la naturaleza cambiante de la tecnología y la dinámica de la sociedad moderna, un proyecto de desarrollo de software se enfrenta con frecuencia a cambios durante su ejecución.

Van desde ajustes sencillos en la personalización del software hasta cambios en las leyes, pasando por la aparición de nuevos productos en el mercado, comportamiento de la competencia, nuevas tendencias tecnológicas, etc. En este sentido, las metodologías pesadas con frecuencia caen en la idea de tener todo completo y correctamente definido desde el comienzo.

No se cuenta entre sus fortalezas la habilidad para responder a los cambios.

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 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. Esa transformación, tiene como consecuencia la manifestación de un escenario desconocido, aunque sea el esperado. No obstante ello, 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 esquiva y su velocidad de reajuste lenta.

Debido a que el juego de necesidades exige fundar expectativas y resolver diferencias, obtener

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

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 aún 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 mas 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.

Mas 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, son ambas las definiciones más habituales de 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

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

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

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

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 mas 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.

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

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 los 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.

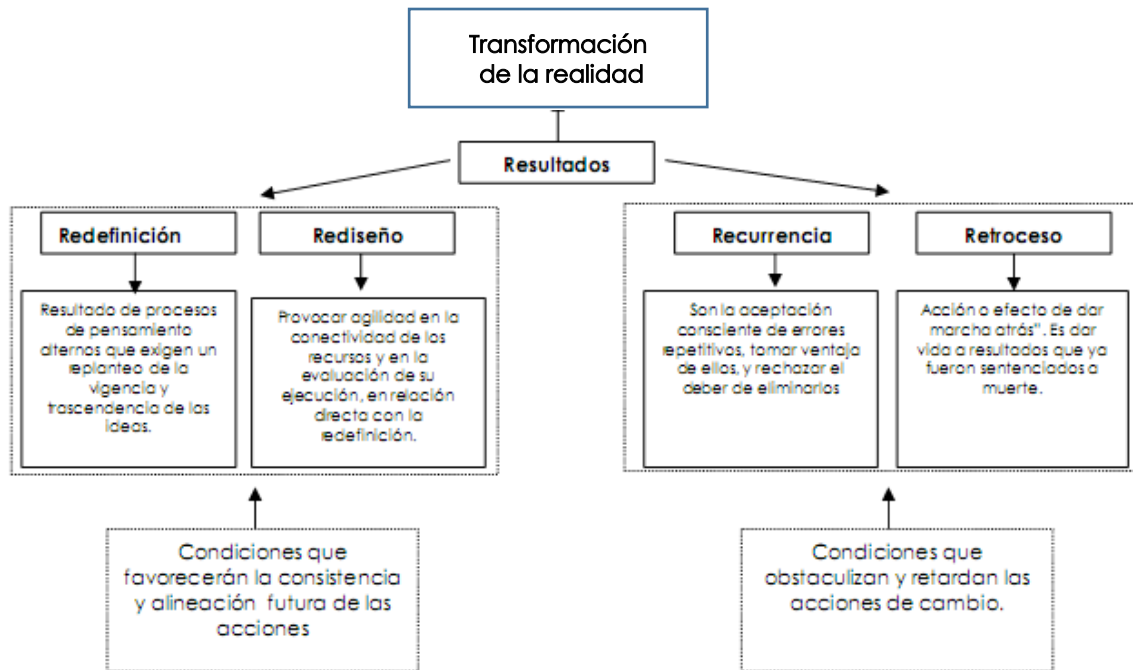
Por lo tanto, el rediseño se focaliza en provocar agilidad en la conectividad de los recursos y en la evaluación de su ejecución, en relación directa con la redefinición. El rediseño analiza permanentemente el sentido de la creación de los procesos.

En otras palabras, si un proceso pierde valor y su intencionalidad, construye instrumentos que

La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad

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:



Los procesos como argumentos en contrario del aprendizaje

La búsqueda de criterios acordados, ha sido una base inteligente para crear formas necesarias de relacionamiento social para la convivencia, el aprendizaje y la resolución de posibles situaciones conflictivas. La necesidad de coordinar y establecer parámetros de relación social con los miembros de las comunidades de pertenencia, al igual que con otras, ha sido un extenso aprendizaje en las sociedades que no por casualidad, fue absorbido por las organizaciones empresariales.

A medida que los criterios comenzaron a evolucionar, parecía necesario prestar atención a su definición e importancia, a su clasificación, aunque para ser honesto, no todas las personas pensaron alguna vez que no solo podrían convivir con ellos, sino también evolucionar en y con ellos.

Esta falta de preocupación de un mayor rigor utilitario y científico, no responde a la creencia de que la gente estime que el desarrollo de los criterios es simplemente una consecuencia natural de actos repetitivos sin una intención determinada. En realidad, el mayor perjuicio que tienen los criterios y su forma explícita de exponerlos, en este caso los procesos, es que el deseo de construirlos y aprender de ellos es fatigoso y poco apetecible.

Esa actitud está sustentada en un sin número de premisas que exponiéndolas, ayudarían a entender algunas razones sobre la delgadez de perspectiva que tenemos para con ellos. Veamos tres formas de cultivar procesos como argumentos en contrario del aprendizaje.

Se ha enseñado y aún se enseña con vehemencia, que los procesos están asociados a una perspectiva compuesta por un diagrama de tres etapas, identificadas en un vocabulario asentido como entradas, transformación y salidas. Por ejemplo, ingresan insumos, - información, materias primas,- se los transforma en el siguiente paso buscando agregar valor, obteniéndose en la salida el producto deseado, siempre y cuando las dos etapas anteriores hayan satisfecho las demandas previstas y el diseño preestablecido haya sido el correcto.

Si estos pasos se ejecutan de manera adecuada, el proceso una vez finalizado comienza a retro-alimentarse identificando y corrigiendo fallas que perturban su fluidez, procurando repetir su accionar una y otra vez a un ritmo óptimo, en el mejor de los casos. Al repetir este ciclo de manera constante, los procesos se vuelven rutinarios, controlables y previsibles, ámbito éste

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

destinado para quienes disfrutaban de la disposición a la seguridad y a la monotonía, o para quienes no quisieron o pudieron evitarlo.

Por otro lado, no olvidemos que la finalización de un proceso es alimento activo de un proceso subsiguiente, que lo nutre, convirtiéndose en o en parte de su génesis. Es por este motivo, que la mayoría de la gente piensa cuando ejecuta un proceso integrado a otros, que su producto final es un objeto, un entregable. El supuesto básico de este principio, es el de estar convencido que el objeto entregado es el producto apropiado y adecuado para el proceso siguiente o que las posibilidades de mejorar las condiciones de transacción o integración, son escasas, por no llamarlas nulas. "Qué más puede esperar", "no necesita mas que esto", "no podemos trabajar para el otro", "es lo mejor que podemos hacer", "eso que me pide no es posible", son frases comunes que representan esa realidad.

Esa actitud tiene varias causas arraigadas fáciles de interpretar y complejas de solucionar, mas aún cuando el común denominador de este error, está arraigado en la forma equivocada que las culturas determinan la evaluación de su gente y sus procesos.

Existe una tercera actitud hacia los procesos, en cierto modo egoísta, al pensar que no hay nada que aprender de ellos, suposición que afirma que el desempeño siempre es superior de los procesos y que las formas mas optimas de realizar las actividades, nunca están explícitas en ellos. Durante muchos siglos, hasta la aparición de Frederick **Taylor**, la expresión de autoridad a través de la réplica conductual, era definida como el proceso. La socialización y la adecuación de un trabajador a su puesto laboral, era basada en ello. Esta fórmula, la de tener a un referente aspiracional contaba con un lado de admiración y otro de poder: admiración, por la disposición de ambas partes en enseñar y aprender (en su concepción histórica), debido a que siempre existía un trabajador aspiracional a imitar o superar y de poder, por saber que convertirse en un buen trabajador tenía beneficios bien definidos. No siempre se daban ambas condiciones de una manera equitativa, no obstante las reglas eran visibles para todos.

El saber era definido por alguien con autoridad intelectual y la gestión de ese saber recaía en el referente de turno. La espontaneidad de enseñar y sus límites, eran impuestos y definidos por el referente de acuerdo a su perspectiva única transmitida. Los procesos entonces se individualizaban de acuerdo a la capacidad, voluntad y motivación del trabajador, en comparación con su referente aspiracional, quien determinaba la forma. Quienes no alcanzaban un mínimo de aptitud y permanecían en la empresa con mucha suerte, trataban de imitar tal mamífero torpe.

Los procesos desde estos tres errores conceptuales, excitan su ejecución alejándonos de la capacidad de análisis, llevando a las empresas y sus trabajadores a un círculo perfecto de

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

errores aceptables, en la concepción atractiva de los procesos desvinculados del aprendizaje y la transferencia de conocimiento.

De este modo, los procesos mal entendidos, se convierten en una forma cultural de entender los conflictos y de actuar sobre ellos, enmarcados en una expectativa de desarrollo que con el paso del tiempo, se convierte en el recuerdo de un intento. Es la misma cultura que convierte una herramienta extraordinaria en menos que ordinaria, lo cual no genera sorpresas, sino decepción.

Esa actitud de mal entender las fronteras de los procesos, sigue siendo una idea prevaleciente en las personas que reducen la esencia de los procesos a una fijación de control, repetición e irreflexión.

A veces nos preguntamos ¿por qué al fracasar en la obtención resultados deseados, las personas tienen tan poca voluntad de buscar en sus razones?, ¿por qué renuncian tan rápido?, ¿por qué permiten que el error sea parte de los procesos, habiéndolos identificado? ¿Por qué llamamos desviación, a aquello que es previsible, que sabemos que ocurrirá?

El primer paso que tenemos que aprender es que los procesos, desde una perspectiva de aprendizaje, se convierten en un arte constructivo, en una vivencia diaria dentro de la rutina buscando su ruptura, su talón de Aquiles, su nivel de tolerancia.

¿Entonces por dónde comenzar? Cualquier punto de inicio siempre está antes que nosotros, no hay evolución sin historia y no hay entendimiento sin descubrimiento.

Los procesos: gestores y transmisores de conocimiento

A medida que avanzamos en la descripción de los procesos, como en todo acto evolutivo, parecería que las cimas de lo continuo y lo discontinuo se separan. No podemos dejarnos inducir al error sobre el irreconciliable antagonismo que puede exhibir la cultura aprobada con la transición incierta. Todos los autores que hemos visto hasta aquí, mas los innumerables pensadores de cualquier disciplina han coincidido en lo mismo: ser audaces e intolerantes al querer y desear la homogeneidad como estilo de pensamiento. ¿Qué sugerencias mas podríamos aportar para tener en cuenta en esta comprensión de que los procesos, son gestores y transmisores de conocimiento? ¿Qué es un deber estar aprendiendo para sentirnos sistemas mas permeables? Me permito enunciar algunos principios mas, reelaborados no en toda su extensión, por Karl Popper.

.- Es imposible evitar todos los errores, e incluso todos aquellos que en sí mismos, son evitables. Hay que revisar la antigua idea de que se pueden evitar los errores y que, por tanto, tenemos la obligación de evitarlos: la idea en sí encierra un error.

.- Sigue siendo nuestro deber hacer todo lo posible para evitar errores. Pero precisamente para evitarlos debemos ser conscientes, sobre todo, de la dificultad que esto encierra y del hecho de que nadie logra evitarlos.

.- Los errores pueden estar ocultos al conocimiento de todos incluso en nuestras teorías mejor comprobadas; así, la tarea específica del individuo es buscarlos.

.- Tenemos que cambiar nuestra actitud hacia nuestros errores. Es aquí donde hay que empezar nuestra reforma práctica de la ética. Porque la actitud de la antigua ética profesional nos obliga a tapar nuestros errores, a mantenerlos secretos y a olvidarnos de ellos tan pronto como sea posible.

.- El nuevo principio básico es que para evitar equivocarnos, debemos aprender de nuestros propios errores. Intentar ocultar la existencia de errores es el pecado más grande que existe.

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

.- Tenemos que estar continuamente al acecho para detectar errores, especialmente los propios, con la esperanza de ser los primeros en hacerlo. Una vez detectados, debemos estar seguros de recordarlos, examinarlos desde todos los puntos de vista para descubrir por qué se cometió el error.

.- Es parte de nuestra tarea el tener y ejercer una actitud autocrítica, franca y honesta hacia nosotros mismos.

.- Puesto que debemos aprender de nuestros errores, asimismo debemos aprender a aceptarlos incluso con gratitud, cuando nos los señalan los demás.

.- Tenemos que tener claro en nuestra propia mente que necesitamos a los demás para descubrir y corregir nuestros errores (de la misma manera en que los demás nos necesitan a nosotros) y, sobre todo, necesitamos a gente que se haya educado con diferentes ideas en un mundo cultural distinto. Así se logra tolerancia.

.- Debemos aprender que la autocrítica es la mejor crítica, pero que la crítica de los demás es una necesidad. Tiene casi la misma importancia que la autocrítica.

.- La crítica debería ser siempre específica, objetiva: hay que alegar razones específicas cuando una afirmación específica, o una hipótesis específica, o un argumento específico nos parece falso o no válido. Hay que guiarse por la idea de acercamiento a la verdad objetiva. En este sentido, la crítica tiene que ser impersonal, pero debería ser a la vez benévola.

Pasos y naturaleza del cambio.

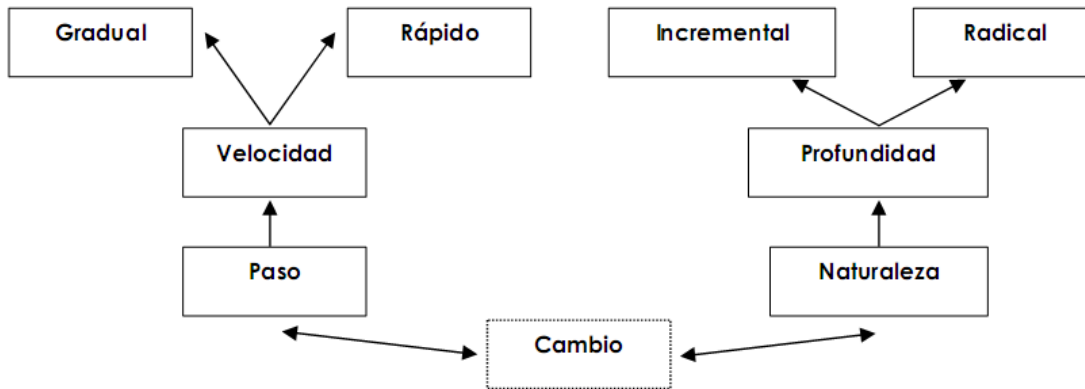
Cuidado con los procesos

Para el propósito de la implementación de un cambio, es de valor distinguir su paso y su naturaleza. El paso, alude a su ritmo mientras que la naturaleza señala su profundidad. Por lo tanto, el paso puede ser gradual o rápido y la naturaleza, incremental o radical. Ambos, el paso y la naturaleza, se combinan y potencian mutuamente. Aunque existen algunos pensamientos que ligan lo gradual con lo incremental y la rapidez con lo radical, no existen pruebas concretas que una alternativa diferente sea menos efectiva. En el campo de la metamorfosis empresarial,

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

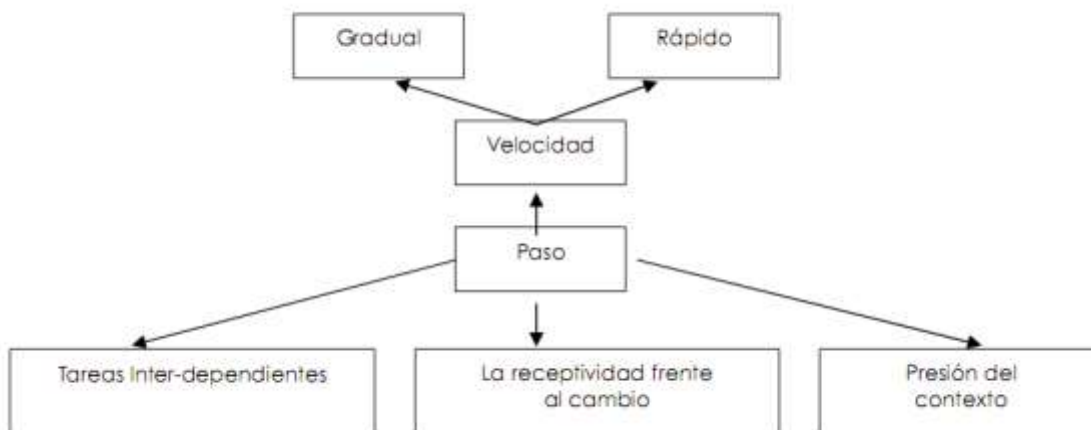
los procesos pueden migrar, de acuerdo con las circunstancias a las que nos enfrentemos. Esquematicemos este pensamiento.

Entre tanto, tomó una fibra azul y dibujó sobre el pizarrón de fondo blanco.



Con respecto al paso, existen tres factores, al menos, que ayudan a determinarlo: las tareas interdependientes, la receptividad y la presión impuesta por el contexto.

Tomando el dibujo anterior, podemos agregar entonces estos conceptos



En relación con las tareas interdependientes, que son aquellas que pueden constituirse en bloques propios y concatenados, ayudan a entender y reducir la complejidad en los problemas de coordinación de las tareas, identificando cuáles de ellas agregan valor al objetivo de cambio propuesto. En este caso, el ritmo del cambio dentro de esos bloques definidos, debe ser rápido y preciso. Ahora bien, ¿qué sucede cuando es momento de relacionar esos bloques

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

dentro del sistema? Allí, para no equivocarnos, la intensidad en el cambio entre los bloques debe ser menor. ¿Por qué? Debido a que la velocidad de remover y estudiar los mecanismos de resistencia al cambio, puede ser mas importante que la velocidad de vincular todo el proceso de cambio. La resistencia puede frenar el proceso de cambio, incluso una vez realizado. La resistencia posterior al cambio, puede ser mas letal que la que impide en inicio, el proceso de cambio.

La cultura de una organización ayuda a indicar el segundo factor, su receptividad a cambiar. Ésta, muestra la flexibilidad para adaptarse a situaciones desconocidas y prácticas no familiares. Si el proceso de cambio necesita migrar a través de varios sectores de una organización, los cambios imprevistos, no planificados, errores omisos, pueden promover experiencia y aprendizaje para aquellos que adoptarán mas tarde a esas reformas. Estos últimos podrán acceder a saber cómo y por qué, los generadores y asimiladores de los primeros cambios han cometido errores, cómo así también, saber qué mecanismos de defensa han sido superados. La experiencia de repetir similares errores, puede provocar un ciclo de recurrencia vicioso, donde la administración del fracaso se perpetúe. Entonces, el cambio iniciará un proceso riguroso y sistemático de pérdidas de tiempo y recursos esenciales, tales como la voluntad, la motivación y la credibilidad de que algo distinto es posible.

La presión externa es el tercer factor. Bajo presión, el cambio ofrece poco tiempo para adaptarse, pero conlleva como toda crisis, a una condición beneficiosa: obliga a volvernos pobres y pensar mas en lo que podemos ganar que en aquello que podemos perder. De esta forma, las organizaciones deben focalizarse en el objetivo y reducir los niveles de confusión, evitando tomar como opción los cambios casuales, imprevistos, por cambios causales y planificados. En contrapartida, las organizaciones pueden contar con una carencia marcada de recursos humanos flexibles, y por lo tanto, forzar a sus ejecutivos a acelerar la madurez de un proceso, confundiendo y permitiendo que lo ocasional y fortuito, se considere causal y planificado.

En la naturaleza del cambio, es decir en su profundidad, siempre es mejor hacerlo en varias etapas, especialmente si los recursos son escasos y los trabajadores se encuentran, como es de esperar, en condiciones iniciales de resistencia. Un simple proceso discontinuado y no planificado puede quebrar, dividir, o crear confusión, salvo en ciertas ocasiones donde el cambio es una proposición de todo o nada. Por ejemplo, una organización con un deterioro financiero alto y comprometido. Una solución intermedia en este caso, puede conducir a perder recursos, exponerse a errores o generar un proceso de retroceso, que conducirá a la falla total del proceso de cambio.

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

No debemos olvidar, que estos procesos interactúan con la cultura organizacional, y a veces, a pesar de sus desequilibrios, se transforman en una variable de ella. Si podemos asegurar algo, es que todas las culturas conjugan y combinan estos dos aspectos: lo casual y lo causal. El conflicto no es reconocerlo. El conflicto es identificarlo, comprenderlo y resolverlo.

Las crisis reales o inventadas, siempre son apropiadas para generar cambios profundos. Tal vez se pregunten, el significado de estas crisis. La primera, la crisis real, son hechos concretos que los individuos pueden observar y creer con sencillez. Una crisis financiera, reducción de las ventas o pérdida de clientes, conducción crítica de los recursos humanos, pérdida de la identidad empresarial, entre cientos de otras. En contraposición a esta, tenemos lo que denomino las crisis inventadas, que son aquellas que la organización genera para provocar cambios, cuando sus niveles de competitividad son altos y contundentes. En los casos en que las organizaciones son rentables y se encuentran en pleno desarrollo y crecimiento, a veces es necesario crear crisis "genuinas", pero adelantadas en el tiempo. En los momentos de mayor éxito, en esa curva de felicidad perpetua, es donde mas vulnerables nos volvemos y en general es donde cometemos mayores errores. Por eso es indispensable, despertarnos pensando en forma proactiva sobre qué fortalezas de hoy pueden ser la debilidad de mañana.

Si en estos procesos de sensibilidad las organizaciones no producen transformaciones trascendentes, entonces los individuos incorporarán dentro de sus valores la elección casi natural del no cambio. Cuando esto ocurre, cualquier oposición a sus propios intereses se convertirá en un enemigo insoslayable de los supuestos derechos adquiridos. Las organizaciones deben aprender a debilitar esos supuestos derechos o intereses, de tal modo que aquellos que buscan otras condiciones, no caigan en el escepticismo que los conduzca irreflexiva a resistirse al cambio.

Además de distinguir los pasos y la naturaleza de los cambios que responden al ritmo y a la profundidad, es necesario comprender y aprender también de los errores comunes en los enfoques clásicos de los procesos de cambio. Simplificando, podemos afirmar que la única manera de no causar severas distorsiones, es describiendo y entendiendo el proceso de cambio que queremos producir y respondiendo a las preguntas clásicas tales como: por qué y para qué, cómo, dónde, cuándo y quién. Cada ejecutivo está agobiado con problemas urgentes e importantes, aunque no siempre los criterios personales u organizacionales favorecen la aplicación de un sentido lógico y simplificador. Cuando decimos esto, nos referimos a la búsqueda de soluciones simples, como resultado de un proceso de pensamiento hábil e inteligente, que ayude a las personas a reflexionar sobre las acciones de sus propias conductas.

Todos sin excepción, tendemos a concentrarnos en tomar acciones necesarias y correctoras

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

para eliminar o reducir conflictos. De esta manera, si un proceso de continuo cambio debe ser eficaz, debemos encontrar ante todo qué Cambiar.

En otras palabras, la primera habilidad que debemos requerir de un ejecutivo es la habilidad de identificar los conflictos "principales", aquellos que, una vez corregidos, tendrán un mayor impacto, antes que derivarse de un problema pequeño a otro, engañando y engañándonos, pensando que estamos haciendo nuestro trabajo. Pero una vez identificados los conflictos "principales", debemos tener cuidado de no caer en la trampa o inmediatamente luchar con la pregunta de Cómo Causar el Cambio, nos enseñaba muy bien mi colega Elyahu. Primero debemos describir Para qué Cambiar; de lo contrario la identificación de los problemas "principales" solo conducirán al caos y al pánico.

Entonces, debemos requerir que los ejecutivos, adquieran la habilidad de construir soluciones simples y prácticas. En el mundo de hoy, donde casi todos se fascinan por los procesos sofisticados, esta habilidad para generar soluciones simples es escasa y valiosa. No obstante, debemos insistir en ello. Es suficiente recordar lo que hemos aprendido tan severamente de la realidad, una y otra vez. Las soluciones complicadas no funcionan, las simples puede que sí. Una vez que la solución es conocida, y solo luego, nos enfrentaremos con la pregunta más difícil: Cómo Causar el Cambio. Como podemos observar, cuando planteamos estas preguntas, entendemos que las dos primeras, qué cambiar y para qué cambiar, están orientadas a cuestiones técnicas, la ultima, como causar el cambio, está directamente relacionado a un contexto psicológico.

Todo proceso de cambio básicamente se desarrolla pensando en una forma de analizarlo en función de una situación futura que deseamos alcanzar, considerando la situación actual y planificando la etapa de transición. Realizar cambios en sistemas de grupos humanos como las organizaciones, muy complejas y probabilísticas, es más un arte que una ciencia. Pero aun hasta el artista mas consagrado, necesita alguna metodología y algunas herramientas.

Conocer dónde estamos, hacia dónde queremos ir y cuál es el camino a seguir, no garantiza el éxito en el propósito de la transformación. Saber cuál es el camino a tomar, no es lo mismo que aprender a caminarlo. Los cambios son producidos dentro y fuera de la organización, siendo solo algunos de ellos controlables, incluso dentro de la organización. Los cambios son repentinos, aunque sus procesos son lentos. Es difícil percibir los procesos, pues muchos de ellos solo toman cuerpo cuando han alterado la realidad. Hay una sola forma de demostrar la inteligencia para los generadores y facilitadores que implementan los cambios: percibir los escenarios antes de que estos ocurran. Algunos tienen la capacidad de percibirlos, otros la capacidad de generarlos. Algunos pocos, logran percibirlos y generarlos. Pero sí estamos

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

seguros de algo, es que solo un puñado de hombres, logran percibirlos, generarlos y planificar la decadencia y muerte de sus propias creaciones. En otras palabras, recrear y recrearse.

Administrar la complejidad implica una fuerte habilidad para manejar la ambigüedad y la dialéctica, como talento para resolver conflictos. Ambos, permiten una profunda preocupación por el potencial de la agente, y una habilidad para permutar modelos, lógica e intuición.

Los individuos personal y socialmente experimentan entonces casi inevitablemente un proceso lógico y secuencial en los procesos de cambio. El primero, ayuda a reflexionar sobre la determinación del grado de elección que tenemos, por ejemplo: ¿es posible no cambiar?, ¿Es el momento de hacerlo?, ¿Cómo debemos hacerlo, gradual, rápido, incremental o radical? Considerando que no hay salida para no transformar parte o en forma total la organización, nos preguntamos: ¿hacia dónde queremos ir?, ¿dónde queremos estar?

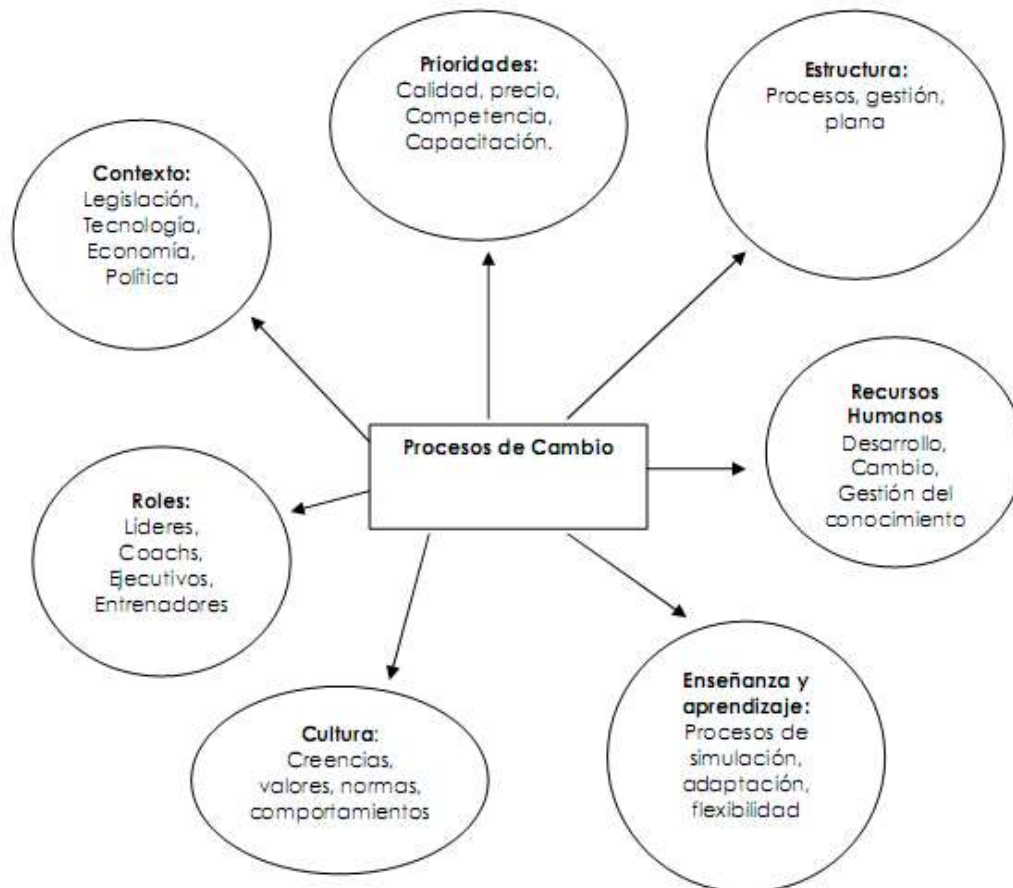
Para ello, es necesario haber definido con anterioridad el propósito de la organización y como afectará esta estructura ideal al comportamiento de todos los individuos. Si esto fuere bien definido, el carácter temporal de los pensamientos rotaría desde la incertidumbre hacia la certeza, desde el mañana hacia el hoy, desde lo que debemos hacia lo que hacemos. En otras palabras, es definir e identificar las acciones que hacemos hoy. Pero parece ser que muchos individuos y grupos conviven con la creencia de que solo ellos existen, dudando de los pensamientos, hechos y procesos que se encuentren fuera de sus experiencias, fuera del alcance de su propia visión.

Estamos seguros de que es necesario transformarnos y debemos saber a qué ritmo y a qué profundidad. Entendemos donde queremos estar y aprendimos a conocernos para reconocer donde estamos. Apresuradamente, diríamos que el proceso se encontraría completo. Pero aún falta preguntarnos algo más: cómo realizaremos la transición al cambio.

La transición es la transformación de nuestro proceso de pensamiento en resultados. Es la consecuencia que valida nuestro tiempo de pensamiento y nivel de inteligencia y destreza. La transición es la construcción del avance del cambio y la habilidad para adaptarse a las circunstancias no esperadas.

No podemos describir exactamente y con verdadero rigor todas las interrelaciones de los cambios en una organización, y menos aún, precisar los orígenes de todos ellos. No obstante, podemos suponer algunos espacios y sitios donde suceden los cambios. Y volviendo al pizarrón anotó lo siguiente:

La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad



- Es realmente una ventaja admitir que lo que hemos mencionado sólo confiere probabilidad, y por ende, nos permite incorporar generalizaciones de las que son parte nuestro sentido común.

Cuando terminó esta frase, Flowers advirtió la visita de un colega asomándose por la puerta. Le decía que el tiempo de su exposición había llegado a su límite. Nos pidió unos segundos y se acercó a hablar con él.

Un compañero me dijo que ese hombre desconocido para mí, era el profesor Yung, un especialista reconocido en temas de mejora continua. Su fisonomía era oriental. No conforme, mi ilustre compañero continuo su comentario:

- Lo tuve el cuatrimestre anterior, un hombre extremadamente exigente y poco paciente. Lo miré y le dije:

- Entiendo lo de exigente, me parece lógico, pero lo que no comprendo es eso de poco paciente, ¿no es su filosofía el mejoramiento continuo?

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

- Así es, pero el problema no fue él, fui yo. Le dedique una concentración mínima a sus clases pues no me interesaba demasiado el tema y él no toleraba las recurrencias.

- Recurrencia, ¿Qué significa eso?

- Cometer permanentemente el mismo error y no gestionar una solución que elimine sus causas. Y créeme, cuando algo no me gusta, soy recurrente y recursivo.

Mi compañero me miró buscando una respuesta que justificase su pensamiento. No sabía qué decirle. Cualquiera opción que tomase estaría en contra de mis convicciones y también de sus expectativas. Cualquiera frase que emitiese, habilitaría a mi compañero para que continúe su monólogo. Si estaba de acuerdo, ahondaría en sus pensamientos, de lo contrario, insistiría en su posición.

Entre medio de mi silencio dilemático, Flowers invitó al profesor Yung a pasar y retomó la clase para despedirse, permitiéndome eludir la responsabilidad de expresarme.

- Es un honor presentarles al profesor Yung, amigo y colega de muchos años con quien hemos trabajado en muchas organizaciones realizando investigaciones. Un profesional brillante, con premios internacionales en su haber.

Créame, - continuó el profesor Flowers -, que su visita me recuerda nuestras conversaciones sobre las formas de aprendizaje y lo potencialidad que inspira la sinergia entre los pensamientos de los hombres, cuando se encuentran alineados y concentrados en un propósito. Pensar en un propósito, es una manera de focalizar nuestras energías y reducir de esa manera los niveles de dispersión.

De este tema, hablaremos dentro de algunos días. Por ahora, respetemos la naturaleza y desarrollemos nuestro crecimiento etapa por etapa. Esto me recuerda una breve historia sobre las cañas de bambú japonesas, que si me permiten relataré brevemente para homenajear a mi colega y amigo japonés, profesor Yung. Esta historia dice así:

No hay que ser agricultor para saber que una buena cosecha requiere de buena semilla, buen abono y riego constante. También es obvio que quien cultiva la tierra no se para impaciente frente a la semilla sembrada y grita con todas sus fuerzas: "¡Crece, crece, maldita seas!". Un hecho curioso es lo que sucede con el bambú japonés y que lo transforma en no apto para impacientes: siembras la semilla, la abonas, y te ocupas de regarla constantemente. Durante los

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

primeros meses no sucede nada apreciable. En realidad no pasa nada con la semilla durante los primeros siete años, a tal punto, que un cultivador inexperto estaría convencido de haber comprado semillas infértiles. Sin embargo, durante el séptimo año, en un período de solo seis semanas la planta de bambú crece ¡más de 30 metros! ¿Tardó solo seis semanas crecer? No. La verdad es que se tomó siete años y seis semanas en desarrollarse. Durante los primeros siete años de aparente inactividad, este bambú estaba generando un complejo sistema de raíces que le permitirían sostener el crecimiento que iba a tener después de siete años.

Sin embargo, en la vida cotidiana, muchas organizaciones intentan encontrar soluciones rápidas, triunfos apresurados sin entender que el éxito es simplemente resultado del crecimiento interno y que éste requiere tiempo. Quizás por la misma impaciencia, muchos de aquellos que aspiran a resultados en corto plazo, abandonan súbitamente justo cuando ya estaban a punto de conquistar la meta. Es tarea difícil convencer al impaciente que solo llegan al éxito aquellos que luchan en forma perseverante, con dirección a un propósito, sabiendo esperar el momento adecuado. De igual manera es necesario entender que en muchas ocasiones estaremos frente a situaciones en las que creemos que nada está sucediendo. Y esto puede ser extremadamente frustrante.

Es en esos momentos en qué es útil recordar el ciclo de maduración del bambú japonés y, aceptar que, aunque no veamos el resultado esperado, sí está sucediendo algo: estamos creciendo, madurando. Quienes no se dan por vencidos, van gradual e imperceptiblemente creando los hábitos y el temple que les permitirá sostener el éxito cuando este al fin se materialice.

Obtener resultados no es más que un proceso que lleva tiempo y dedicación. Un proceso que exige aprender nuevos comportamientos, obligándonos a descartar otros. Un proceso que exige cambios, acción y formidables dotes de paciencia. Como afirmaba un destacado pedagogo brasileño y amigo personal: es un proceso que exige una paciente impaciencia.

Gestión nueva, resistencias viejas

Todo lo nuevo cae en principio en el paradigma de lo diferente y puede ser catalogado como equivocado, poco creíble o no posible. Cada fuerza que cuestiona nuestro saber y que se sitúa fuera de los límites lingüísticos que describen el mundo en que vivimos, son fuerzas sentidas como frías, que pueden endurecen nuestra conducta y nuestra comprensión, reflejan en nosotros una angustia avara de entendimiento, que nos reprime u ofrece campos de batalla estériles para sembrar ideas decadentes.

Conservar lo que el ser humano entiende, lo que acostumbra, el estado al que pertenece incluso siendo éste a veces adverso o mediocre, es una forma de no renunciar a lo conocido, a la apócrifa inmortalidad de las respuestas adquiridas. De alguna manera extraña, se encuentra belleza en la homogeneidad.

Podemos comprender este deseo de no querer modificar, como un fenómeno de autorregulación, siendo para ello vital, mantener constante las propiedades y la composición del medio interno de un organismo. En palabras similares, Walter Cannon definía así la homeóstasis.

La homeostasis, desde una perspectiva psicológica es un juicio, un equilibrio entre las necesidades y la satisfacción. Cuando las necesidades se perciben como no satisfechas, produce un desequilibrio interno y las personas buscan alcanzar el equilibrio a través de conductas que le permitan satisfacer esas necesidades. Esas conductas pueden poseer múltiples formas de expresión, incluso desconocidas para quienes las poseen y ciegas para el resto de las personas. Esa incapacidad de percibir y encontrar el balance entre necesidades y satisfacción, genera conductas que podrían canalizarse en expresiones bien definidas.

Algunos individuos, quizás los más sinceros, directos u osados, plantean una oposición directa a la intención de modificar el estado actual. La respuesta es NO. No me interesa, no me agrada, no lo creo necesario, no es correcto, incluso afirmar que nada cambiará, está en su sentir y pensar. Se afirman en la negación, la sienten correcta, pero niegan o evitan explicar las razones de su negación que irritan incomodidad. La pertenencia, el poder, el egocentrismo, el pudor, la propia incapacidad, o cualquier pensamiento que determina no renunciar a los tesoros acumulados en el tiempo, a sus derechos y privilegios.

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

La negación sin alternativas enriquece la postura pétrea de comenzar una separación sin intención de unión o superación. Negarse con razones ocultas, es una manera clara de expresar la pérdida de voluntad a ser integrado al proceso de transformación, manifestando una polaridad intensificada entre el rechazo a la integración y una disminución a la tolerancia del proceso de cambio. Así la capacidad de expresar lo que sienten, lo que piensan y lo que intuyen, se convierte en un debate continuo entre los que proponen la transformación, en un combate desgastante, donde las consecuencias posteriores impactan en las personas, en los mecanismos de coordinación y sin lugar a dudas, en una pobre gestión del conocimiento en y entre los procesos. Es en definitiva, *una oposición avara* que se afirma como un paisaje perjudicial y poco inteligente.

Sin embargo, esta polaridad entre permanecer o cambiar, puede llevar a las personas a consideraciones más elevadas. Por ejemplo, en los casos que surjan desde la actitud de conservación, soluciones al choque durante el ingreso de nuevos conocimientos. Es así que cualquier negación que aporte ideas para sostener y/o modificar situaciones que disminuyan el dolor en un proceso de cambio, deja ya de ser avara.

Esta actitud de aporte, que reduce la tensión inicial del impacto entre saberes y conocimientos, forja una capacidad de diálogo que puede convertirse en crucial, en la medida que su contenido y sobre todo, la confianza, surjan de ese intercambio de ideas, sentimientos e intuiciones.

Esta oposición fértil, alivia las tensiones que promueve la oposición avara. Construye puentes progresivos hacia el descubrimiento de combinaciones entre el saber y el conocimiento, entre lo actual y lo nuevo, refutando de manera incondicional a ambos, con el objeto de encontrar mejoras y no solo cambios. Si las transformaciones tienen alguna forma de bendecir el presente, es que estimulan el surgimiento de conocimientos atascados que las escotillas de la costumbre obstruyeron, quizás por desinterés, inconstancia o ineptitud propia de la organización.

Dividir a las oposiciones en dos categorías sociales, es imposible. Una rebelde dogmática, la oposición avara y la otra, negada con ideas, la oposición fértil, sería una reducción peligrosa o un infinito pequeño, donde seguramente es difícil interpretar quien de ellos tiene razón. Pero entre esos dos extremos de este reducido infinito, también podemos encontrar otros individuos, que merecen quizás, una atención especial.

Optan por convivir en la armonía de la espera, ajustan su comportamiento a las nuevas convenciones, sin cuestionar sus modos, alcance o profundidad. No vibran con las tensiones de la creación, ni escarban ideas, ni sufren contrariamente la tensión de perder la pertenencia a su

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

estado actual.

Se vuelven apáticos de su presente, acomodaticios del porvenir, equilibran su comportamiento en detrimento del desarrollo personal y social, tan requerido como esperado en procesos de cambio. Esconden sus deseos, conceptos y pensamientos, creyendo que con ello alejan el peligro de caer en desgracia durante el proceso de transformación, acotándolo entre aquellos que comulgan con las *oposiciones avaras o fértiles*. Con el silencio, ceden abiertamente a sus creencias, ideas y valores, haciendo de la hipocresía un arma cordial y de aceptación social, confundiendo a aquel que pudiere resbalar por la cornisa de la inocencia al confundir la cordialidad del silencio, con la credibilidad de la confianza.

No tienen curiosidad sobre a donde irán, ni preocupación por lo que dejarán, están inmersos en el momento y su realidad está circunscripta a evitar todo peligro que pudiere influir en su supervivencia, fortaleciendo su posición en cofradías políticas y temporales. Cofradías complejas, cuyo común denominador es la resistencia cargada de pasividad, de hacer solo aquello que es pedido, en la medida que también fuere controlado. Desgastan por el peso de su carga, no por su negación.

Imitan, pero no aportan, acompañan pero no ayudan, producen, pero no generan. El verdadero sentido del elogio: honrar el trabajo y las ideas del otro con talento y voluntad, es confundido con el armazón de un lenguaje dúctil diseñado para ofrecer respuestas correctas en el momento correcto. No puede haber talento ni voluntad en la resignación del pensamiento.

A este último grupo, de este universo pequeño de tres grupos, lo llamo *oposición de carga*.

Estos tres grupos de comportamientos, oposición avara, fértil y de carga, conviven en todo proceso de la evolución humana, que evoluciona a su vez y que confrontan sin desearlo comportamientos complementarios que se resisten. Aquellos que se resisten al estado actual y quieren cambios y aquellos que luchan por conservar el estado actual y se resisten a lo nuevo, a lo distinto. En el devenir de este equilibrio nunca armónico, el comportamiento humano es infinito.

La morfología de los mecanismos de defensa

¿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 hacia el futuro, el preferir ser pobre a ser productivo. 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 a 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.

La resistencia es cualquier fuerza que retarda, detiene o acelera dentro de un sistema, un movimiento percibido como riesgoso o peligroso. La resistencia es la respuesta al desequilibrio dinámico de emociones y razones entre la indiferencia a lo nuevo y el desapego al estado actual, sea ese estado de cambio o permanencia un proceso planificado o espontáneo.

Para que los procesos de transformación tengan sentido y las resistencias no operen interrumpiendo sus etapas, es necesario pensar que los cambios deben operar en forma discreta, con interrupciones intencionales, marcando espacios de reflexión para comprender los errores, las equivocaciones y las omisiones propias de cualquier proceso de pensamiento y es allí entonces donde comprendemos que para favorecer el ritmo de lo continuo, es necesario interrumpir el proceso.

Evitar encerrar el aprendizaje en una única perspectiva metódica y analítica a priori, abriendo espacio a contemplar también intuiciones y nuevas ideas, muchas veces tan vitales como desechadas, es comprender que focalizar es valorar alternativas dentro de un espacio de confianza entre la duda y la razón, entre la insensatez y la conservación.

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

Por otro lado, si el cambio es sustentado en hechos no relacionados, sólo servirá para condicionar un ambiente de hipocresía colectiva, creando grupos que describirán con atino lógico, todos los motivos por los cuales el tiempo y esfuerzo invertidos en pos de los resultados, fracasaron. Pero el fracaso no es su peor situación; su justificación es la cicuta letal. La pérdida de voluntad en la búsqueda de la verdad, el crear instrumentos que consuelen y no que enseñen a soportar el dolor de todo proceso de transformación, es una forma de burlarse del otro en el mismo momento de estar parado frente a un espejo.

Por este motivo, es que todo nuestro conocimiento debe ordenarse de alguna manera, a fin de que podamos ponderarlo en el momento que necesitemos actuar. En consecuencia, sólo el conocimiento se ordena cuando podemos precisar con claridad qué resultados queremos alcanzar.

La conducta orientada en esa dirección, estimula la resolución de obstáculos previsibles, y nos prepara para superar aquellas dificultades escondidas, omisas o emergentes que despiertan nuestro ingenio en el desierto de la escasez. En síntesis, los resultados que queremos alcanzar nos permiten reflexionar sobre los recursos que disponemos y sobre las restricciones que identificamos.

No obstante, olvidar que para cada acción se encuentra siempre una reacción 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 continua. 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 psicología, en particular Sigmund Freud.

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 planificados. Los primeros se atrincheran en los hechos y símbolos percibidos, mientras los segundos, sobre la superación del pasado y el presente. Los mecanismos de defensa poseen ventajas dinámicas. Atacan hechos concretos y actúan con velocidad y exactitud en los puntos vulnerables.

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

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, asentada en la base de los derechos y privilegios constituidos. Las razones son similares en diferentes culturas y son esas mismas razones, las que victimizan a los victimarios.

"Nos empujamos hacia el error el uno al otro, ¿y cómo habremos de salvarnos si nadie pone coto, si cada uno arrastra a su prójimo y nada nos detiene en la caída?", afirmaba Séneca a Lucilio en su Epístola 41. Por ello, algunos individuos reconocen y son conscientes que utilizan mecanismos de defensa para su propio bienestar. Pero suele ocurrir a veces, que esos mecanismos proveen al individuo de una habilidad distintiva, de una inteligencia tal que atrapado por ella, le hace imposible pensar en perderla. Prefiere morir en ella que recomponerse con ella.

Estos comportamientos inteligentes, intuitivos o meditados, son resultado de las resistencias al cambio y sus mecanismos de defensa. Mecanismos éstos que, podríamos sintetizarlos en cinco estilos diferentes, que en forma breve, quisiera compartir con Uds.

El primero, que denominaremos Sabotaje, se refiere a la superposición de los objetivos secundarios a los objetivos primarios. Es fortalecer la dificultad de los objetivos secundarios y así debilitar la esencia y el foco en los primarios. Los objetivos secundarios deben ser consecuencia de los objetivos primarios y por ello, las acciones, el uso de los recursos y los sistemas de medición, deben estar alineados en relación con estos últimos. De otra manera, los objetivos secundarios tomarían más recursos, más energía y el alcance de estos volvería al sistema mas probabilístico, complejo y en consecuencia, multiplicaría las restricciones.

Perder el foco en los resultados para concentrarse en los medios, es la forma más frecuente que el sabotaje, utiliza su inteligencia. La magnificación y ocultamiento de errores, la distorsión de información, el uso de grupos de presión, la generación de reuniones informales que protegen al sistema actual, demostrar las incompatibilidades del proceso iniciado con los resultados esperados, son solo algunas conductas esenciales del Sabotaje.

La Erosión, nuestro segundo mecanismo, es el resultado del enfrentamiento entre dos fuerzas aparentemente antagónicas. Cada una de ellas definida por su poder y su convicción. De este modo, ambas fuerzas, las que proporcionan los cambios y aquellas que se resisten, buscan erosionar los argumentos y valores, aunque estos sean verdaderos. Es colocar en el mar de la duda, la posición del otro, sus creencias y el sentido "práctico". Si de algo estamos seguros, es

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

que como hemos observado, los cambios superficiales no son perdurables y por lo tanto, no afectan el comportamiento de los individuos, menos aún su responsabilidad.

La erosión busca demostrar que el sentido y las razones expuestas, no coinciden con el sentido de la causa anhelada. Su énfasis está en derribar la verdad del otro, demostrando que los hechos contradicen sus argumentos. Que éstos son insostenibles para ese grupo humano y para el propósito perseguido.

La forma más frecuente que utiliza la erosión es el uso indiscriminado e ilimitado del debate y no el diálogo.

La Evasión, nuestro tercer mecanismo, es una invitación al desafío de justificar la no conquista de nuevos espacios, impedir que lo hagan y eludir responsabilidades. Es sabido que cada nuevo desafío, implica admitir que puede existir la posibilidad de fracaso. Algunos individuos brillantes no se encuentran preparados para manejar el fracaso, son débiles frente a él. Y como son brillantes, desarrollan todo tipo de artilugios para evitar ser partícipe de cualquier proceso de riesgo no mensurado.

Por un lado, existen individuos que se acorralan frente al posible fracaso y buscan alternativas para no involucrarse en el proceso. Pero si fueren impedidos en eludir sumarse al proceso, posicionan todo su intelecto en elaborar informes en donde demuestran que los resultados no fueron alcanzados y que las pruebas de condenan los sucesos incontrolables y no su propia voluntad. La intención pasa a ser el protagonista de este mecanismo. La intención no como la incapacidad de poder lograr algo, sino por su contrario: definida como la expresión mas contundente de la refutación de las tesis del cambio inicial, tomando la simulación del trabajo como una forma genuina de justificación exógena.

La evasión, es un mecanismo excelente para demostrar que la inteligencia de los ineptos puede ser recompensada.

Los patrones del uso de este tipo de resistencia se orientan a los desacuerdos y no a las soluciones y ampliar la cantidad de comprometidos, no de responsables; entendiendo como responsables a aquellos que tienen la habilidad de responder por algo.

La Evasión es un mecanismo que intenta, desde el no hacer, decaer un proceso de cambio.

Uno de los más usados y que mejores resultados ha dado, es la Especulación. La especulación, tiene múltiples definiciones y aspectos, pero en general podríamos describirla como la

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

administración de recursos que uno posee y que el otro necesita. Este factor, muy relacionado al poder, puede ejercer intencionalmente convicciones coercitivas o sublimación involuntaria.

La Especulación cuando es coercitiva, es por la simple razón de gozar temporalmente de inmunidad. Pocos, ante un posible pérdida, intentarían demostrar que alguien convencido y con mayor poder está equivocado, aún persuadidos de ello.

La Especulación tiene un significado constante, aunque la interpretación de su lenguaje cambia de acuerdo a la razón de su uso. Esto plantea un enorme conflicto en las organizaciones, pues detrás de la especulación existe en mayor o menor medida, una manifestación egocéntrica. Con sonidos egocéntricos, no puede componerse una melodía capaz de hacer cosas trascendentes.

Si recuerdan lo que hablamos, en todo proceso siempre hay una relación entre un antes y un después, sucesos precedentes y sucesos posteriores. Entre esos dos sucesos, aparece nuestro último tipo de resistencia: la Dilación. Sencilla de identificar y difícil de definir.

La Dilación, como resistencia, es altamente efectiva. En primer lugar, los procesos de cambio no pueden ser definidos por igual extensión, en una medida exacta o regular. Incluso ante un mismo suceso, en distintos períodos, se pueden tener diferentes lapsos.

El tiempo que transcurre entre la relación de dos hechos, uno antes y otro después, lo llamaremos sucesos. Pues de esta manera, podremos identificar los sucesos en una serie definida de relaciones temporales.

En un tiempo de cambio definido, es lógicamente imposible pensarlo sin contar algunos de los elementos que contienen ese proceso. Si dos o mas sucesos cambian, también es seguro que cambien los mecanismos de defensa y las resistencias y quizás los individuos involucrados en él. Si no consideramos esto, los individuos que se oponen al proceso de cambio, provocarán costos ocultos innecesarios. El más común, es la extensión de sucesos previstos por los constructores del cambio.

La medición del tiempo, como punto de referencia, debe ser medida de manera relativa, teniendo en cuenta las resistencias y no solo por los tiempos y la resolución de conflictos de recursos asignados por el proyecto. Estas consideraciones, armonizando ambas variables, nos acercaría a un sentido más lógico de los períodos entre los sucesos.

Es por ello que los individuos, son los que tienen la habilidad o capacidad de cambiar esos

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

condicionamientos, pero sólo si el sistema los estimula. Si algo caracteriza a la dilación, es su veneno directo inyectado en la motivación. No hay nada más efectivo y silencioso que matar la motivación con la guadaña de la prórroga.

Cada sistema y sin excepción, auto-genera sus propios mecanismos de defensa para no evolucionar. Estos mecanismos, al igual que las infecciones, deben ser detectados, controlados y en lo posible, eliminados a tiempo. Si perduran, pueden ocasionar problemas irreparables.

Cinco errores típicos en la evaluación

¿En qué contribuiría conocer si existen diferencias entre los sistemas de medición y evaluación? Creo sin lugar a dudas que tener la mente abierta para buscar una mejor contribución, reconociendo cómo y cuándo es más oportuno desarrollar y profundizar cada una. La mayoría de las personas consideran que saben las diferencias y similitudes. Generalmente están equivocadas. Es más frecuente de lo que se cree, ocuparse de un sistema de medición cuando deberíamos perfeccionar los sistemas de evaluación. Quizás para descubrir la diferencia entre ellos, sería oportuno determinar algunas de sus analogías. Veamos.

- Puntos de referencias para realizar comparaciones
- Orientación a resultados
- Mapas de análisis para comprender y resolver problemas
- La reducción en el riesgo en la toma de decisiones y,
- Controlar las causas que provocan dispersiones en los sistemas

Sin embargo existen cuestiones que los diferencian. De no comprenderlas, guiarían al fracaso. Los sistemas de evaluación tienden fundamentalmente a mejorar el rendimiento a partir de influir en las personas. Fortalece criterios comunes de comportamiento, la adquisición de valores y por sobre todo, potencia el talento y las fortalezas de los individuos. La esencia en la medición es comparar. La esencia en la evaluación es influir.

La influencia en su carácter mas puro, puede contribuir al desarrollo de la inteligencia, la afectividad y la asertividad en el comportamiento. Una persona al vivir dentro de una sociedad, que no es otra cosa que una organización, vive dentro de ciertos modelos mentales a los que también contribuye construyéndolos, aprendiendo y enseñado. La sociedad – organización, requiere de la interdependencia, contribución y aportes de todos sus miembros, conformando un desequilibrio buscando orden de manera permanente.

En las organizaciones se influyen de dos maneras básicas: la relación entre las personas y las reglas morales constituidas entre ellos. La primera, está constituida por la forma en que usan,

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

disfrutan y administran los recursos. En el segundo caso, la forma en que consiguen los objetivos, está vinculada al como.

Es por ello que en relación a la evaluación de desempeño, existen cinco errores básicos que atentan contra su efectividad. Describámoslos brevemente.

- 1.- Medir intentos, en vez de resultados y procesos
- 2.- Focalizar expectativas, olvidando las exigencias
- 3.- La contraposición de valores reduce la efectividad en el desempeño
- 4.- Medir parcialmente los aportes, impulsa a la desmotivación
- 5.- Sin criterios directrices, prevalecen los individuales

Error 1.- Medir intentos, en vez de resultados y procesos

Definir un resultado concreto, es definir una transformación de la realidad. Los cambios en las personas, en los hechos y en las ideas, son las tres dimensiones que generan nuevas formas de ver y describir el mundo externo visto desde nuestro interior.

Sin embargo, observamos que en ciertas culturas organizacionales existen conductas orientadas a soportar resultados que habiendo sido exitosos, no lograron mantenerse en el tiempo. Consumidos por los hábitos instaurados, los resultados fueron quebrantados, consolidando la supervivencia del propio comportamiento institucionalizado.

Por otro lado y relacionado con los resultados exitosos temporales, la gestión correcta de lo que hacemos, también juega un papel fundamental al administrar con eficiencia los procesos y tareas que sabemos no generan ningún tipo de valor para la organización.

Cuando esto ocurre, los resultados profundos parecen lejanos, la credibilidad se reduce, las expectativas se transforman en hipocresías colectivas y los niveles de creatividad se limitan a la frontera establecida por la miseria del respeto al hábito. Allí en ese marco de inercia colectiva, los argumentos y las causas para justificar el no alcance de los resultados es un costo de transacción usual. A esta forma de justificar nuestras acciones, teniendo las condiciones necesarias para evitarlo, lo llamo "Intento". En otras palabras, intentar significa argumentar en

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

un esquema preciso y lógico la concatenación de hechos que justifican todos los impedimentos para obtener resultados perdurables, aun teniendo la inteligencia para poder superarlos.

Es entonces que comprendemos que intentar es una forma de fracaso individual y colectivo. Es una manera de justificar porque no hemos llegado a la meta, pero por sobre todo, porque no hemos encontrado caminos alternativos para hacerlo. Una organización acostumbrada a ello, admite que de una u otra manera impulsa a la administración de fracasos. Intentos bajo esta perspectiva, es fracasar elevando la ineptitud y los costos de una manera justificada y permitida.

Error 2.- Focalizar expectativas, olvidando las exigencias

Esperar que las personas se comporten de una manera diferente a la forma en que las evaluamos, es lo mismo que pensar que el equilibrio de una balanza, en condiciones normales, depende solo del peso de un extremo. Si evaluamos a las personas de manera equivocada, no podemos esperar que ellas corrijan ese error.

En todas las organizaciones, a medida que avanzan y se reconvierten existen situaciones conflictivas que son afectadas fundamentalmente por los procesos de cambio y con ello, los procesos de evaluación. Quienes ocupan jerarquías de decisión tienen que determinar muy bien cuáles son los roles y las expectativas específicas de cada persona y equipo que dirigen, sabiendo que esas expectativas conllevan un alto nivel de exigencia para responder a las necesidades que tienen esas personas en el desempeño efectivo de sus trabajos.

A veces, los sistemas de medición están dirigidos a evaluar las expectativas y sus resultados y olvidan evaluar los niveles de exigencias requeridos y vinculados a esas expectativas. Alinear las expectativas y las exigencias, permite darle dirección a nuestro trabajo y foco, eliminando la energía perdida en las debilidades e incompetencias. En general, las organizaciones "esperan" resultados extraordinarios a cambio de "exigirse" cada vez menos. Generan conflictos en lugar de resolverlos. Las exigencias se centran en determinar que recursos son necesarios adquirir, generar, modificar, eliminar para facilitar el flujo operacional.

Las expectativas están focalizadas en el receptor, es decir, en aquel de quien esperamos algo. En cambio las exigencias, están delimitadas en el emisor, en la persona que facilita los recursos para el trabajo del otro. Esta situación siempre plantea diferencias de percepción y tienden a recomponerse a través del ejercicio de una crítica mutua situacional. Es un compromiso bilateral donde el error nunca recae en un solo extremo de la balanza.

Error 3.- La contraposición de valores reduce la efectividad en el desempeño

Las creencias necesarias para adquirir y reformular los aprendizajes que promuevan éxito, está dada por la coherencia en definir y redefinir caminos y conductas rectoras.

Transitar esos caminos, aun siendo elegidos, no dejan de lado ni abandonan la posibilidad real de que ciertas resistencias influyan en el flujo natural de su ritmo. De hecho, las resistencias para ser mas preciso, son parte del flujo natural de un proceso de transición. El curso de la historia humana da prueba de esto. El crecimiento y desarrollo de los conocimientos humanos, siempre han tenido resistencias, respuesta instintiva a la necesidad de analizar y cuestionar ese desequilibrio temido entre nuestros marcos conceptuales y la realidad cambiante.

Esas fuerzas resistentes, cuando son comprendidas potencian la capacidad de resolver conflictos y ayudan a adquirir conocimientos que deberán ser convertidos en atajos utilitarios que desarrollen nuevas habilidades. Sin embargo, esto solo puede ocurrir en la medida que estemos dispuestos a reconsiderar la validez de nuestras creencias, valores y experiencias, disponiendo de ellas como trampolines impulsores a perspectivas no exploradas. Sin esta capacidad, la tolerancia disminuye y las reacciones agresivas se inyectan en las relaciones.

Las organizaciones, en ocasiones olvidan este principio trascendente y se vuelven enemigas de sí mismas. Ellas, a través de sus políticas y procesos, inyectan símbolos contradictorios con la propia definición de sus propósitos, afectando la coherencia relacional entre sus valores y sus acciones. Es así que cuando esto es percibido como opuesto, los valores organizacionales carecen de identidad ante los individuos, provocando que sus creencias tomen un sentido excluyentemente personalista, de supervivencia, convirtiendo en simulación colectiva su relación con los valores organizacionales.

Por último, y en lógica consecuencia, frente a la incongruencia entre el propósito y a la esterilidad de los valores, la confianza entre las personas pierde sentido y el sistema vinculante entre el pensar y el hacer se debilita profundamente. Es allí donde se evidencia una muestra de perversa y perfecta hipocresía entre los individuos. La duda se presenta como despiadada amenaza del desempeño eficaz, convirtiéndonos sin darnos cuenta, en enemigos no deseados de la infamia encubierta de nuestra propia mediocridad.

Error 4.- Medir parcialmente los aportes, impulsa a la desmotivación

Estimo necesario dividir este concepto en al menos dos aspectos que son complementarios,

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

aunque no signifique por ello a priori, que se encuentren relacionados. Me refiero a los procesos y su alineación.

En relación al proceso, definiéndolo como un continuo de etapas sistematizadas en un esquema preestablecido, cuya principal función es determinar el "cómo hacer algo", es lógico pensar que para conocer su comportamiento, es importante identificar cuáles son sus puntos de control y niveles de variaciones, sus causas, identificadas o desconocidas. El análisis y la ejecución de procesos tienen como fin ordenar. Pero aún sabiendo que los procesos tienen el sentido de ordenar, no significa ni asume ese saber entender como alinear el orden con el resultado que persigue la organización. Y esto último no lo sabemos, aún teniendo perfectamente sistematizados nuestros procesos. Un proceso ordenado y bien descrito puede servir aisladamente para eficientizar un sector, pero no significa que esa eficiencia local afecte positivamente la eficiencia global.

Es por ello que el peligro en los procesos en general, es que son proclives a inducir un síndrome de hábito, a conclusiones equivocadas que garanticen a la costumbre el éxito en los casos una y otra vez. La repetición, además, cuando se encuentra fuera de un análisis continuo, no permite observar nuevas u omitidas variables de juego. Tampoco impulsa a encontrar errores para aprender de ellos.

Para que un proceso encuentre un sentido más amplio y motivante, debemos tener presente el análisis del contexto en el cual fue creado y si se justifica su vigencia actual. Bajo este escenario, entran en debate los modos y los alcances de la utilidad de esos procesos.

No hay nada más deprimente para una persona comprometida que limitarse y sentirse restringida en sus aportes y contribuciones para y por la organización.

Error 5.- Sin criterios establecidos, los individuales son prioritarios

Los criterios y prioridades de las compañías dependen de su cultura, más que de sus objetivos. No hay objetivos ni resultados que no se asienten en las creencias que la organización entienda como válidas. Los objetivos y los resultados deseados, no son más que ideas, conceptos surgidos de quienes tienen la responsabilidad y el valor de dirigir una organización. Es por ello que sin importar la forma que se defina la cultura, lo fundamental es entender que a menor capacidad de influencia sobre su gente, menor representación de valor posee, disminuyendo su peso en un sinsentido atravesado por la duda.

Es esa misma percepción construye ese puente de expresión del sentir, del pensar la manera de

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

abordar las situaciones complejas, incluso las oportunidades, que al carecer de principios rectores, la diversificación de criterios individuales prevalezcan sobre aquellos criterios débiles organizacionales, promoviendo una cultura débil, confundida, frustrada e incrédula. La validez de los criterios entonces, pertenece al marco individual, desvinculado de un marco referencia institucional.

Sin embargo, a veces no todo es equivocado. Sería difícil negar que un número importante de actuaciones individuales puedan establecer criterios de reflexión y de acción muy atinados en una cultura débil. ¿Qué alienta este modelo? ¿Por qué la debilidad de un criterio general es aceptada? ¿Cómo generamos que un criterio particular exitoso se convierta en un criterio general respetado? Estas son solo algunas de las preguntas sobre las cuales deberíamos reflexionar para ganar espacios saludables y creativos en el seno de una disposición al hacer desordenada.

“Lo que no se puede medir, no existe”

.... ¿es realmente así?

Existe un concepto difundido y aceptado por muchos que afirma lo siguiente: “lo que no se puede medir, no existe”. Ese principio preocupante, además de ser falso es en sí contradictorio. Medir, en términos simples, significa comparar. Al afirmar que una persona trabaja muy bien o que es una campaña de comunicación atinada, o que este año hemos tenido buenas ganancias, casi siempre la pregunta que surge, para asegurar interpretar bien los argumentos de nuestro interlocutor es “¿comparado con qué / quién?”

Comparar es tomar al menos dos puntos de referencia que puedan ser relacionados y contrastados con un sentido tal que ofrezca información para la toma de decisiones, si es pertinente y oportuno. Pero aún en la comparación mas precisa y detallada, pueden existir variables que estando vinculadas, inciden e influyen en el comportamiento de cualquiera de los puntos de referencia, afectando al comportamiento del sistema total. En cualquier proceso, con variables de mayor o menor nivel de control, ocurre. Peor es en los casos en donde se han ocultado u omitido variables, que las percibimos tiempo después, aunque siempre existieron y no habían sido medidas. Es decir, ni siquiera existían bajo la concepción de la que estamos hablando.

Por lo tanto, muchas de esas variables que poseen identidad y que debido a diferentes razones (costos, alcance, desconocimiento de su influencia o de la propia variable, etc.) no pueden o quieren medirse, igual debemos reconocer que existen y participan dentro de un sistema. Es por ello dañino confundir la existencia de algo con la identidad de ese algo. Si afirmo que lo que no puedo medir no existe, entonces debería afirmar también, que ese algo además carece de identidad.

Es entonces que podemos llegar a la conclusión peligrosa de pensar que la identidad de algo, depende de la existencia de una medida. Si fuese esto correcto, las ideas, los conceptos y aquellas variables que no medimos, más allá de los argumentos presentados, serían simplemente descalificadas deliberadamente o ignoradas a partir de reducir nuestra capacidad de percepción consciente o inconscientemente.

Si profundizamos un poco más el significado de la frase “lo que no se puede medir no existe”, veríamos que es, en cierta forma, irrelevante en materia de pensamiento. Todos sabemos que cualquier cuestionamiento sobre las ideas, creencias y percepciones, carecería de sentido crítico, pues la medición de cualquier conjetura no puede ser contrastada con la realidad,

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

hasta que se encuentre con ella. Y suponiendo que pudiere ser contrastada, en ese caso se utilizarían argumentos conjeturales, incluso al examinarla contra la interpretación de realidad que pudiéremos especular y/o crear con efectos de simulación. Es más, supongamos que las críticas estuvieren orientadas a buscar alternativas de medición no convencionales, también sería inútil y absurdo pensarlo: ellas mismas en primera instancia, serían no medibles.

Cualquiera de nosotros que hayamos realizado un análisis de situación, sabemos que es posible identificar más de una variable, que se encuentra fuera de las posibilidades de medición precisa o exacta. Están, tienen identidad y existen pues de alguna manera inciden y modifican el sistema. ¿En cuánto?, ¿de qué manera?, quizás no lo sabemos con atino, pero si sabemos que, como dijimos antes, tienen identidad y existen.

No me cabe duda de que las personas que toman como definitivo este principio al cual estamos examinando reaccionarán a estas reflexiones de la manera siguiente: "no es posible renunciar a la exigencia de medir para tomar decisiones con menor riesgo". Pueden argumentar también que en realidad no quitan identidad a las variables que no pueden medir, simplemente no hacen uso de ellas. Lo admito, pero cuando observo la cantidad de errores que surgen por no comprender que es imposible evitar todo error, incluso tan solo todo error evitable y que dentro de las mejores mediciones pueden ocultarse errores, no veo razón por la cual subordinan el sentido y la identidad a una sensación incierta de seguridad, carente de significado por sí sola.

Finalmente si pudiéramos reformular esta frase inicial y de eso se trata esta primera parte, desde una posición más afirmativa y mas precisa, podríamos afirmar que "sólo podemos medir aquello que tiene sentido y posibilidades para poder hacerlo".

Recursos humanos

¿dónde está su rol en procesos?

Como suele también ocurrir en la descripción de la historia de procesos, sería conveniente y justo poner particular énfasis en los esfuerzos que las empresas han hecho y hacen por el desarrollo de los recursos humanos, que por ser tan obvios, terminan siendo poco considerados.

La orientación exclusiva de las organizaciones hasta mediados del siglo XX era eficientista, y el ambiente laboral no tenía mayor importancia. En esta fase, las funciones de los responsables de la administración de la gente se centraban en la contratación, despido, determinación salarial y disciplina, entendiendo esta última como sumisión, eufemismo hipócrita propio de la época.

De esta manera, el recurso humano era considerado un costo a minimizar y un factor manual productivo, con un pensamiento reactivo, carente de previsión y planificación, sumado a atribuir la responsabilidad de los errores siempre a quienes ostentaban niveles jerárquicos inferiores o a aquellos indefensos de argumentos. Estas tres condiciones acarrearán uno de los pecados más comunes de los ejecutivos incluso en nuestros tiempos: el olvido del espíritu ejecutivo y la atracción por el espíritu político.

En una etapa posterior, a partir de la caída de los pensamientos extremos eficientistas y bajo la intervención de otras disciplinas sociales, la gestión de recursos humanos comenzó a tomar en cuenta las necesidades sociales y psicológicas, procurando un adoctrinamiento de los individuos a la cultura organizacional. En este período se observa y se hace consciente el hecho que los comportamientos responden a formas emocionales condicionadas por la pertenencia colectiva. Desde esta mirada la relación organización-trabajador comenzó a superar las tradicionales fronteras cuantitativas, sintiendo como necesario complementarlas con disciplinas cualitativas como la psicología, la sociología y la filosofía. Sin embargo, el deseo cualitativo que impulsaba esta nueva creencia, estaba aún débil en la construcción y difusión de su lenguaje frente al dialecto histórico cuantitativo.

Más adelante, quizás a partir de la década del 50, inspirados por la búsqueda de conocimiento múltiple y la filosofía de la mejora continua, la gestión de recursos humanos apoyó su evolución en tres campos. Conciliar ambas necesidades, las de la empresa y las del personal se expandió en primer término. En un segundo paso, comenzaron a considerar el factor humano como una variable inteligente y colectiva en la evolución de la organización y por último, reconociendo

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

que la motivación y la productividad de las personas están en función de encontrar sentido a sus tareas, a los valores organizacionales y a los resultados sustentables.

Esta mirada apoyada en el parapeto de sentido de unión, de integración, desenmascaró el sinsentido de los esfuerzos individuales y egoístas que por décadas propiciaron pérdidas de tiempo en las resoluciones de conflictos.

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 muerte de la reflexión recurrente limitada a los procesos reinantes, en confrontación a 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.

Esta evolución continua, permite replantear el fenómeno de los recursos humanos en sí mismo como disparador de ideas, emociones y comportamientos evolutivos. Ir en contramano de la tranquilidad y la involución, es una manera de bendecir y no solo rezar. 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.

La experiencia, el pensamiento, la intolerancia, son ejes fundamentales para responder a la complejidad y dinamismo en la velocidad de las interacciones que plantean los procesos. El constante enroque entre la certidumbre y la incertidumbre que genera la evolución, impone a los individuos a describir y comprender sus acciones actuales, replantear sus procesos y contemplar y transferir conocimiento, que sin lugar a dudas, es el desafío mayor que recursos humanos debe ejecutar para aumentar la productividad.

Recursos humanos como factor de cambio en los procesos

Es necesario entender que el conocimiento de la gestión de recursos humanos sin comprender otras disciplinas y lenguajes, es tan inútil como pretender meter un océano en una cacerola, ¡y creo que es aún peor! La cacerola estaría agujerada.

Entender a la evolución como constante, es cierto. Pero entender que el aprendizaje es homogéneo y continuo, es falaz. La heterogénea evolución del mundo, constante y discontinua a la vez, es la que marca el ritmo del aprendizaje y esa forma de ver el aprendizaje, aunque parezca obvia, ha llevado a cuestionar a las organizaciones sus formas de asimilar nuevos conocimientos, de crearlos, entre tanto la lucha por la conservación de lo adquirido hasta el momento, niega esta realidad que tarde o temprano impacta en las empresas tanto para hacerlas competitivas o para refugiarlas en la decadencia de una lucha atemporal entre las oportunidades y los caprichos. Recordemos la invención de la imprenta de tipos móviles en 1440, por Gutenberg. Se difundió por toda Europa y antes de 1500 ya había alrededor de 150.000 libros impresos.

Si algo nos enseñó este hecho, es que la conciencia de aprendizaje varía de acuerdo con los niveles de percepción de lo que ocurre en el mundo y sobre la manera como éste impactará en nuestro desarrollo. A partir de la segunda revolución industrial, favorecida por la primitiva tecnología, las organizaciones dieron prioridad a la producción. Luego, a principios del siglo XX, junto con las primeras revoluciones del Management, encaradas por Taylor y sus seguidores, incluso Elton Mayo (algunas malas lenguas dicen que quiso continuar con los principios taylorianos), las organizaciones comenzaron a interiorizarse en el concepto de productividad.

Pero este concepto estaba sujeto a la especialización y al ritmo de desempeño de los trabajadores. La actividad manual era el objeto del Management. A medida que estas construcciones comenzaban a dominarse, la lógica natural de la evolución abrió caminos alternativos. Así, comenzaron a surgir las primeras ideas generales sobre el gerenciamiento y la conducción.

Como consecuencia de ello, los niveles de rentabilidad aumentaron, necesitando aplicar con mayor precisión disciplinas económicas, logísticas y comerciales, entre otras importantes. A

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

mediados del siglo XX, surgió una preocupación por el aumento del control de la calidad. Fue entonces cuando estas investigaciones empíricas fueron insuficientes e impulsaron y rescataron pensamientos teóricos. Esto demostró y enseñó, que los resultados de esa evolución exigieron que los aportes y funciones de Recursos humanos, complementaran el perfil administrativo (conocido y no valorado) con uno innovador, aportando modelos que impactaran en la calidad de vida en el conflictivo ciclo de aprendizaje y en asumir una participación mas activa en el riesgo propio de los procesos de cambio y en la identificación temprana de las resistencias desarrolladas en los procesos no convencionales, por no llamarlos, no tradicionales.

En el medio de todo ese cambio, recursos humanos se vio obligado a crear y proponer condiciones que alineen, midan y construyan el conocimiento adquirido, evitando que el saber instalado sea el verdugo odiado y necesario para hacer rodar las cabezas anárquicas de los que proponen ideas instaladas fuera de la sabiduría convencional establecida.

Es quizás por su juventud, que la disciplina de la gestión de recursos humanos sufre y sufrió la desventaja de incomunicarse, de separarse, de verse separada del verdadero negocio de una organización: su expansión.

Además, cometió el error de ser incapaz de definirse y redefinirse a sí misma a través de sus aportes. Otras disciplinas como la comercialización, la gestión de la calidad y la logística, solo por mencionar algunos ejemplos, se definieron desde los nuevos paradigmas del mercado. Tomaron como significado propio la necesidad de brindar valor a los clientes y rentabilidad a la empresa. Fueron aceptadas por sus resultados, aunque poco comprendidas desde su filosofía.

Su éxito, el de estas disciplinas, ha sido lograr efectividad en el corto plazo y un ingreso económico demostrable para los accionistas. Eso fue prueba suficiente, al menos en un inicio, para ser consideradas.

Ese es un concepto vital. Suele ocurrir que es difícil concebir la idea sobre que esperar de recursos humanos, mas allá de sus funciones tradicionales o saber cómo utilizar los conocimientos que puede brindar. Podemos hacer una prueba simple y contundente para interpretar este concepto. Disciplinas mas reciente, pero mejor diseñadas desde su concepción, tal cual lo es *proyectos*, es una prueba de ello. Cuando preguntamos en forma abierta a colegas acerca de las disciplinas que convocaría para ayudarlo en el desarrollo de un proyecto (tomo un proyecto como un conjunto de procesos alineados en una dirección y sentido previo establecido), un altísimo porcentaje de gente enumera múltiples disciplinas, obviando recursos humanos o en el mejor de los casos, dejándolo como una opción final pasiva que solo tiene utilidad en la medida que requiera recursos, pero no asesoramiento.

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

Estas situaciones conllevan a que todavía no se entienda que el desarrollo de recursos humanos sufre fracturas provocadas, entre otras causas, por los avances de la tecnología, las exigencias de la dirección y el crecimiento de otras disciplinas que obligan a recursos humanos a recomponerse en todos sus ámbitos, incluyendo aquellos que parecían ser aceptados universalmente, como la selección, capacitación, entrenamiento, administración y remuneración.

Por lo tanto, definir a recursos humanos a través de sus funciones, como "selección, capacitación, remuneraciones" y/o a través de su objeto de estudio "el individuo", no dice nada acerca de cuánto conocen los individuos del negocio, ni de la manera como una gestión de recursos humanos puede influir en la comunicación de los valores y con ello, en el comportamiento.

Nos hemos preguntado alguna vez, ¿por qué recursos humanos no es definido por su esencia? La "productividad del conocimiento dentro de un contexto de calidad de vida - en este caso, laboral -". De hecho, ¿hay alguna otra forma de hacer productivo el conocimiento fuera de la virtud? ¿Hay alguna manera de hacer productiva la calidad de vida sin una exploración de un conocimiento a priori virtuoso? Cuesta mucho entenderlo de otra manera. Lo virtuoso sustenta el conocimiento y el conocimiento hace fuerte lo virtuoso.

Mientras los parámetros de referencia sobre la gestión de recursos humanos continúen siendo débiles para las otras disciplinas, ésta seguirá trabajando como unidad funcional independiente y sin sentido estratégico.

Quizás todavía la educación superior en recursos humanos no supo encontrar su lugar. Como disciplina en general, carece de métodos que puedan auxiliarla para mejorar su performance. Aún en los ámbitos académicos, dedican esfuerzos a enseñar teorías psicológicas, sociológicas y administrativas que, no en un número menor los graduados, no conocen bien su aplicación, relación ni sus formas de medición.

Aunque existen pensadores que han desarrollado teorías profundas y extensas, no han sido ellos ni es su obligación, encontrar una forma metodológica para darles uso práctico. Mas de una vez me he preguntado, ¿por qué esos modelos y teorías han sido aplicados con mayor éxito y rigor por disciplinas colegas, que nosotros, los de recursos humanos.

Es necesario entender que el conocimiento de la administración de recursos humanos, sin comprender otras disciplinas y lenguajes, es tan inútil como pretender meter un océano en una

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

cacerola. Para quebrar este paradigma, nosotros, los de recursos humanos, debemos aprender a confluir saberes y lenguajes de otras disciplinas, como la economía, las finanzas y la estadística, de tal manera que nos habiliten para ser actores válidos en la consecución de resultados, a través del desarrollo sostenible del capital humano.

Los temas centrales de recursos humanos, en las décadas de los '60 y '70, siguen vigentes con pleno vigor. Pero tampoco nadie puede discutir que, si bien son necesarios, no son suficientes.

Las tareas básicas de la administración de personal ayudan al ordenamiento de sus funciones, pero carecen de compromiso activo con los objetivos de la organización. Cuando esto ocurre, la cultura crea barreras que aumentan la resistencia al cambio y los valores aceptados evidencian su debilidad en el compromiso. Son inconsistentes con el desarrollo y la evolución, que solo tienen sentido cuando alcanzan resultados cada vez más desafiantes.

Cuando la duda, es la razón

Sabemos que el estrato más profundo de la personalidad está compuesto de creencias. Éstas son, pues, la tierra firme sobre la que pisamos y orientamos. No obstante, en esa área básica de nuestras creencias se abren, aquí o allá, como trampas, agujeros de duda. La duda, la verdadera, la que no es simplemente metódica ni intelectual, es un modo de creencia y pertenece al mismo estrato que las creencias en la arquitectura de la vida.

En la creencia, como en la duda, se está, se vive en ellas. Sólo que en este último caso, el estar en la duda, tiene un carácter terrible. Es, pues, la negación de la estabilidad. Es aceptar que existe desequilibrio entre el conocimiento, su valor, y nuestro comportamiento. Y ese mismo conocimiento que se torna obsoleto, se percibe como vacío e inútil. Ese fingir al ignorar que la estabilidad es un espejismo, se convierte en esa ironía que nos impulsa a la inacción.

Lo terrible de la duda es que nos proyecta a un estado de ausencia de crítica. Pues si dudásemos de la duda, ésta se convertiría en inofensiva, incluso hasta podría ser creativa. Pero la duda, como la creencia, se cree, 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.

La duda no escapa a las creencias del hombre y por lo tanto ella es parte misma de las acciones de nuestra conducta. No podemos ignorar este hecho. También sabemos que esta perspectiva individual no es eliminada cuando el hombre conforma grupos y sociedades. Por eso, conviene no olvidar que es importante encontrar los caminos que eviten la generación de la duda y, si es posible, su eliminación.

Las organizaciones en ocasiones olvidan este principio trascendente y se vuelven enemigas de sí mismas.

Elas, a través de su cultura que define su esencia, inyectan símbolos contradictorios en la propia definición de su visión, resultados, valores y relaciones grupales.

La duda incorporada como pilar de una cultura, define su propia inconsistencia e incongruencia frente a los individuos. La dirección de las acciones carece de sentido y

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

tendencia, confundiendo la realidad de lo que es con lo que debería ser, perdiéndose así la energía en esfuerzos innecesarios e inútiles.

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 sólo 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 a los valores pierden sentido y el sistema se debilita profundamente. Como consecuencia, se evidencia una muestra de perversa hipocresía entre los individuos. Por lo tanto, la duda se presenta como despiadada enemiga del comportamiento organizacional. Al crear y alimentar la duda, somos nosotros mismos quienes creamos nuestro propio enemigo.

Las creencias, al igual que las dudas, establecen nuestras propias cadenas. Y si no logramos cuestionarlas, comienzan a pesarnos, empezamos a venerarlas y de esa manera, a no liberarnos.

Este es el segundo mecanismo que impide los cambios. Un filósofo, cuyo nombre ahora no interesa recordar decía que “es difícil liberar a los tontos de las propias creencias que, al venerarlas, se convierten en sus cadenas”. Los paradigmas que hoy son exitosos, son los mismos que pueden provocar nuestra propia ruina mañana. Las creencias que afirman nuestras acciones y comportamientos, son aquellas que pueden hacer obsoletos nuestros propios conocimientos.

Las organizaciones, exitosas o en decadencia, que guían sus actividades de acuerdo a las normas 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 no puede existir si no logramos atravesar el dolor de reconocernos. Al desconocernos, tampoco podemos cuidar de nosotros tendencia de auto-recetarse los remedios erróneos. Buscan incansablemente disminuir los efectos, pero no las causas.

En la incomprensión de los problemas y en la desgracia de abandonarse no se pueden encontrar soluciones vitales. Abandonarse, es permitirse no pensar en lo que se está haciendo,

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

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.

Estos problemas pueden ser serios y hasta cierto punto, letales. Debilitan nuestras actitudes, deprimiendo nuestro carácter y por lo tanto, nuestro comportamiento. Como consecuencia, nos engañamos creando una matriz imaginaria, convenciéndonos de una realidad que carece de validez, aún en las más sencillas de sus pruebas: **obtener verdaderos resultados.**

La paradoja generacional

Si algo caracteriza a estas nuevas generaciones es sin duda, exponer a un nivel de dilema las hipocresías que convivieron y dominaron las relaciones organizacionales de al menos, los últimos cien años. Si recordamos el episodio de la Western Electric, a fines de la primer década del siglo XX, los ejecutivos no podían comprender por qué siendo una compañía que ofrecía a sus operarios altos beneficios, la productividad sin embargo, era estable o decreciente. La alianza entre el concepto de beneficios de aquella época y que en algunas empresas perdura (damos lo que creemos o queremos) y productividad (obtenemos lo que deseamos), se había quebrado. Algunos años más tarde, con la intervención de Elton Mayo y sus colaboradores, ese conflicto fue parcialmente solucionado.

Si bien este hecho estuvo circunscrito a un conflicto de géneros, y no generacional, no podemos dejar de aprender de él. Una de las lecciones más críticas que nos dejó esa experiencia, es considerar que el quiebre de un sistema comienza por aquellos que en teoría, son más débiles y que carecen de poder político. Desde hace unos treinta años, las nuevas generaciones comenzaron a recordarnos que ellos como aquella vez, reescriben formas, normas y relaciones.

La convivencia entre generaciones con extremos temporales de tres o más décadas ha sido una realidad precedente y presente, en el ámbito social como en el laboral. No podemos doblegar la realidad histórica aceptando este hecho etario como algo diferente. Lo disímil en esta época, es y está en la vivencia que cada generación experimenta en sus motivaciones, hábitos y relaciones, ámbitos éstos, necesarios a ser investigados, pero de ninguna manera en carácter de únicos.

La literatura, ha escrito mucho sobre este fenómeno y su impacto. Pero en pocas oportunidades ha focalizado en explicar lo que entiendo como algunos de los conceptos críticos en este campo; que nos ayudarían a comprender algunos de sus límites. Generación, dilema e hipocresía, son a mi entender, perspectivas esenciales que cualquier ejecutivo debería conocer y es por ello que en este artículo, haremos un acercamiento a esos conceptos.

Las generaciones son un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia experiencias formativas que lo distinguen de sus predecesores, afirman algunos sociólogos. Podemos agregar a esta definición, que esas perspectivas compartidas, circunscritas a un grupo, propias y

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

diferentes de otros, no necesariamente son conscientemente creadas por ellos mismos. Las aceptan y asumen como propias. No cuestionan su creación ni de donde vienen. Solo se aferran a sus motivaciones, referencias y beneficios, que con intención los diferencian de otros. Esa postura que afecta a todas las generaciones, pero que puede verse más acentuada en las generaciones Milenium, X e Y, lleva a enfrentarnos a argumentos formados por ideas contrarias, en donde nuestro conocimiento es incapaz de resolver. Eso es sin duda, el dilema que no había sido campo de preocupación empresarial, que lleva a un estilo de trabajo y de relaciones que aún está emergente. Para que esta transición pueda convivir con la multiplicidad de paradigmas paralelos que surgen desde las tipologías generacionales y los dilemas, debemos asumir y sin dudar que entre otros, los silencios indeseados, la falta de cuestionamiento sobre el sentido de nuestro trabajo, la aceptación solemne y no deseada de las decisiones de otros, han estimulado la simulación de sentimientos e ideas que en general, se oponen a nuestro verdadero sentir y/o pensar; situación que nos ha llevado a utilizar la hipocresía como una herramienta efectiva para obtener intereses individuales.

Interpretar y profundizar la esencia de las generaciones, los dilemas y este incipiente enjuiciamiento a la hipocresía que los más jóvenes han lanzado casi sin darse cuenta, son a mi entender, una amarga verdad que los ejecutivos deben enfrentar y asumir, en el orden de buscar una complementación en lugar de una simple postura contradictoria sencilla. No sé cuanto de lo "nuevo" será bueno. Ni siquiera lo puedo imaginar. De lo que sí estoy seguro, es que de la única manera que podremos saberlo es desafiando aquello que nos sustenta y tolerando aquello que nos supera: las ideas y creencias.

RRHH y los conflictos en los procesos que hieren la productividad

La prensa poco grata de los conflictos no fue obtenida por una eventual casualidad, por el contrario, es el resultado de una construcción constante de los efectos que éstos generan en nuestras emociones y por los que casi nadie disfruta su convivencia. Sin embargo, en contra de nuestra voluntad, estamos y somos parte de ellos. Impuestos, provocados, emergentes, los conflictos siempre están, aparecen con el deseo adverso de ser recibidos, ofreciendo la inexorable verdad de instalar la duda en una equilibrada atmósfera tranquila.

Los conflictos pueden definirse de múltiples maneras y desde distintas perspectivas, pero creo que eso no es lo que verdaderamente mas importa sobre ellos. Saber como definirlos no asegura la ayuda necesaria para identificarlos y en el mejor de los casos, comprenderlos.

Los conflictos y mas aún en las empresas, no son definidos por la explicación exacta y clara de su concepto, buscan ser definidos por sus efectos. Es por ello que los conflictos han sido capaces de empujarnos contra el límite de nuestro saber, a esa ignorancia mas profunda de escasez de reflexión, proponiéndonos superar la crisis en la que ellos mismos imponen, que nos involucran en un juego cruel de indagación, angustia y fe.

La separatividad con la que los conflictos se encargan de llevarnos a dilemas entre las respuestas (conjeturas) y las preguntas (refutaciones), es la situación que genera esa vacío de alternativas por el cual nuestras emociones negativas se encargan de mutilar el poco afecto que podemos tener por ellos, afecto que emerge en la medida que los superamos,

Las organizaciones de manera permanente enfrentan conflictos en el mercado competitivo y dentro de sus propias fronteras, que al caer en la ignorancia de identificarlos para poder comprenderlos y superarlos, la capacidad de sus trabajadores, sus ideas y sus posibilidades sienten la inconsistencia de sus saberes y la consistencia de las incongruencias en la toma de decisiones. Pareciera que bajo este formato de relaciones internas, las organizaciones se volvieran enemigas de sí mismas, crueles en y con su pensar y razonar.

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

En esta tarea de compartir estas experiencias con empresas, he observado cinco conflictos comunes en todo tipo de estructuras y culturas que son compartidos mas allá del idioma y las creencias. Sin pecar en ofrecer un listado único y cardinal, los comparto a continuación.

1.- Conflicto de valores

El conflicto entre los valores individuales y organizativos, es el primero de ellos. Ante la percepción de su incompatibilidad, los individuos sienten que no pueden aportar desde un rol que los eleve sin culpa y como consecuencia el desempeño es afectado en forma continua y decreciente. Se convierten en talentos y capacidades encerrados en un espacio infinito de contradicciones en donde la preocupación se centra en la idea de auto-conservación desprovista de desarrollo.

2.- Conflicto ético

Ocultar errores y olvidarlos tan pronto sea posible, es lo que llamo conflicto ético. Los errores y equivocaciones que son tan valoradas por las empresas para descubrirlas y corregirlas y con ello abrir el camino hacia la mejora continua, no siempre tienen el resultado esperado. Muchos individuos por diferentes razones, al ver o cometer un error, hacen caso omiso de la posibilidad de corregirlo, debido a circunstancias propias o ajenas a él. Poca disposición, recursos no asequibles, falta de comprensión política, puestos de trabajo sustentados por el error e incluso, desinterés, pueden ser algunas de las causas de un comportamiento poco lógico y poco productivo para las organizaciones.

3.- Conflicto de recursos

Es común observar en las reuniones de proyectos por ejemplo, discutir por el uso o adquisición de recursos para llegar con vehemencia a la conclusión de que es difícil o imposible hacer algo. La solicitud de personas y/o recursos físicos para movilizarse, pareciera estar por delante del pensamiento estratégico de encontrar alternativas de conciliación o innovadoras en ese sentido. Bajo esta perspectiva, los recursos son en contra de todo proceso de voluntad, quienes designan y delimitan las alternativas. Como consecuencia se llega a la conclusión que el carecer, el no tener, siempre impide el hacer.

4.- Conflicto entre políticas y procesos

Las políticas son las guías naturales de acción que afectan o debieran afectar el comportamiento de toda la gente que pertenece a un sistema social: familia, empresa, país. Por su parte, los procesos, compuestos por los pasos lógicos y acordados para realizar una actividad de una manera secuencial y delimitada, son un instrumento poderoso para homologar y prever conductas. Ante esta descripción tan clara, parecería que la posibilidad de

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

conflicto entre ambas variables no pudiere ser posible, pero sin embargo existe. Las políticas necesitan de los procesos para ser implementadas, por lo tanto, las políticas sin procesos se encuentran vacías, los necesitan como herramientas para convertirse en útiles. Es por ello que los procesos se fortalecen con las políticas, pero se debilitan sin ellos. ¿Qué valor puede agregar un proceso desvinculado de una política? Es probable que poco o ninguno. Se convertirá en un error aislado, en un instrumento inválido de medición de efectividad. En síntesis el conflicto aparece cuando una política sin procesos se convierte en vacía y cuando los procesos sin políticas, se vuelven ciegos.

5.- Conflicto de acuerdos

Me he preguntado una inmensidad de veces por qué personas inteligentes trabajando en forma conjunta llegan a conclusiones efímeras, sencillas y no en pocos casos, inútiles. La experiencia me ha enseñado que la incapacidad de saber como ponerse de acuerdo es mayor a la capacidad que las personas tienen para resolver conflictos. Ese es un dilema tan complejo y tan antiguo como el diálogo humano. Las personas terminan bajo este conflicto realizando acciones, tareas y actividades que ya saben que no agregan valor, que no sirven, dando prioridad a la hipocresía de relación un espacio inadmisibles en el entorno en el que uno construye y se desarrolla.

¿Por qué ocurren estos conflictos?

Incapacidad, falta de observación, omisiones, comodidad, tendencia hacia la auto-conservación, muchas pueden ser las razones por las cuales estos conflictos pueden aparecer. No obstante solo quiero mencionar una de ellas que estoy seguro de que les da vida, los sostiene y los alimenta, que es sin duda la rentabilidad. Mientras culturalmente se entienda a la rentabilidad como la variable que cubre con polvo espeso los conflictos, estos jamás tenderán a desaparecer.

Diálogos y pensamientos para la medianoche

Teníamos miedo brother, pero mucha fe también

Pasadas las diez de la noche, y luego de haberle dado un recreo a mi mente caminado con Juan por senderos que ni siquiera presté atención, decidimos regresar a casa y descansar, solo un poco más. Fabiana y los chicos estaban en el cumpleaños de Freddy, el compadre de Juan, la casa vacía y fría, sin el espontáneo desorden habitual de vida que los niños imponen, ahora parecía una exhibición pálida de mobiliarios.

Al llegar, me di cuenta que Juan estuvo corto de palabras durante el paseo. Quizás por distraído no pude darme cuenta si fui mesurado en nuestra charla, mediocre oyente o ambas cosas. Asumí que debía optar por callar y dejar que el silencio generara la oportunidad de diálogo.

Juan casi mecánicamente, al llegar a la cocina, se sirvió un café, se sentó y comenzó a tomarlo, sin siquiera amagar con invitarme a compartir uno. Por un momento me sentí incómodo, era extraño ese comportamiento en él. Ante la duda, decidí romper mi teoría del silencio.

- Es posible que me encuentre cansado Juan, pero no dejo de prestarte atención. El silencio no es tu virtud más honrada, cuéntame, sería bueno que hablemos.

- En el hotel contrataron una consultora para analizar ciertos procesos. Los resultados en general estuvieron por debajo de las expectativas, así que decidieron hacer modificaciones, que incluyen entre otros, mis procesos.

-¿Piensas que pueden despedirte? – le exclamé en tono de pregunta.

-No exactamente; aunque nunca se sabe, ya lo han hecho en otras oportunidades, ¿recuerdas? Pero ¡imagínate! nueva gente, nuevas formas de trabajo, cambios y más cambios y aprender cosas que no tengo idea y no sé si tengo ganas a esta altura.

- Sinceramente Juan, no entiendo ¿cuál es tu problema? – le puse un tono desagradable, provocando su malestar. Necesitaba que expresara, no que pensara.

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

- Hermano, ¿no entiendes? involucra aprender otra vez y ya no estoy en edad para hacerlo. Es más, no sé si estoy preparado...

- Cabrón, - le dije con un enojo dramatizado - no es una cuestión de edad, ni de posición, es una cuestión de actitud. Eres un tipo de carácter, luchador, viniste aquí con nada y no te vas a rendir por esto, Juan cuéntame la verdad, ¿qué está pasando?- Insistí nuevamente para molestarlo aún más.

- Te conté la verdad Hermano, pero no sé si ésta verdad es la única. No sé si ellos realizarán los cambios que dijeron o si nos han comentado todo.

- Imaginemos por un momento que ellos te han contado exactamente el proceso que realizarán ¿Te preguntaste igualmente por qué sigues desconfiando?

- ¿Tengo que preguntármelo? Tampoco sé si me interesa hacerlo. Déjame concentrarme en mis tareas, de hecho, me pagan por eso.

- ¿Solo por eso? Es una respuesta muy restringida para un tipo inteligente.

- No me jodas Carlos. ¿A qué te refieres? – me preguntó con hálito de desazón.

- Veamos, ¿estás ocupado a diario repitiendo tus actividades?

- Es raro que paremos, siempre hay algo para hacer.

- ¿Sabes que hacer y cómo hacerlo? ¿No es cierto?

- Algo así. Te diría que es bastante previsible, pero ese es mi trabajo. Háblame claro y directo, no tengo tiempo ni ganas de jugar al filósofo.

- Estás ocupado a diario repitiendo actividades. Ya deben ser un hábito en ti.

- De memoria, a veces... si con esta frase puedo resumir la tuya. ¿Qué me quieres decir?

- Entonces si estás ocupado cada minuto e hiciste una guía innegable de la rutina; ¿cómo pretendes que aprender no sea una dificultad para ti?

- Para ti es fácil decirlo, porque estás en otra posición, en tu trabajo no hay rutina.

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

- La rutina Juan, no la dictamina tu labor. Cualquier trabajo puede ser rutinario, aún el más divertido o el más desorganizado; porque hasta lo divertido y lo desorganizado al volverse constante, se convierte en rutina.

- Y entonces... ¿en todos los trabajos caes en hábitos? ¿Cómo sales de eso? Es como querer caminar recto en una ruta curva.

- Brother, creo que la pregunta iría por el lado negativo. ¿Qué te llevó a caer en la rutina?

- No lo sé... es un poco complicado. Le podría echar la culpa al hotel pero sería muy infantil. Quizás la tranquilidad que te digan que hacer y como hacerlo, que te marquen la cancha hasta donde llegar. No hay mucho que cuestionar una vez que aprendiste el juego.

- Sabes Brother, los hábitos son irónicos: cercan tu "infalible" saber mientras mutilan tu voluntad de aprender. Los hábitos que hasta hoy juegan de tu lado, y que ni Dios logra hundir, pueden convertirte en el capitán aturdido de un Titanic repleto de "equivocaciones".

- Linda metáfora poética para esta hora, pero sí, es cierto; - respondió atento Juan -, a veces lo intuyo, otras me doy cuenta, y duele. Pero más allá de eso, hay algo que me quedó picando... la verdad me cayó para el culo eso de que aprender no es fácil para mí... ¿Qué me estás planteando? ¿Qué no tengo capacidad?

- No Juan, para nada. Lo que digo es que estás despilfarrando tu capacidad y eso hace que veas en una oportunidad, un conflicto. Tú dices que no tienes ganas o que no puedes aprender, y ese es justo el pensamiento que causa el conflicto.

- Dímelo menos complicado, quiero asegurarme de que te entiendo.

- Repito: te sobra capacidad, pero, tus propios hábitos te han hecho creer que tu facultad de aprender está cercenada. Sentir que no puedes aprender es tu verdadero conflicto.

- Lo que jode, es que me obligan a aprender y no siento las ganas de hacerlo. Siento que pierdo algo que debo cambiar por una promesa. En fin; lo irónico del caso es que dependo de aquello de lo que quiero huir.

- El cambio en el hotel no es la amenaza, ni tampoco del hotel quieres huir. Es tu propio miedo lo que te amenaza.

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

- ¿Siempre tratando de ver las cosas de otro modo?

- Siempre negándome a ver las cosas del mismo modo, si con esta frase puedo rectificar la tuya.

- con una sinonimia, parafraseé su comentario -.

Juan me miró entendiendo mi indirecta. Se sirvió otro café, con la rigurosa medida de ignorarme tal cual al inicio de nuestra conversación.

¿Y qué ganas con eso? – me preguntó. Te amargas, te frustras, te mortificas.

- Negar que jode o que angustie, sería hipócrita, pero obligarme a ver las cosas desde otros puntos de vista, me ha ayudado a no alejarme mas de mí mismo. Fíjate que ni siquiera digo acercarme. Me preocupa no alejarme aún mas de lo poco que conozco de mí.

Juan tomó rápido dos sorbos de café, apoyó la taza y comentó, oscilando su afirmación entre la duda y la certeza.

- ¿Entonces de las dos formas te amargas? Si ves las cosas de igual modo, desde el hábito como tu dices o si prefieres verlas de otro modo, ¿es así? ¿Es mas o menos lo que me quieres decir?

- Acabas de ver las cosas de otro modo. - evitando ofrecerle una respuesta de tono académico y sin ironías.

- Te entiendo Brother. Pero no negarás que es difícil. - Insistió.

- En realidad Juan, no es difícil comprender la necesidad de empujar el horizonte con el cual entendemos el mundo, no hay desafío en ello. La voluntad para hacerlo es lo desafiante y lo difícil es negar la chance de asumir las opiniones de otros como propias.

- Déjame rumiar tus palabras – me dijo mientras tomó un instante para responderme -. Quieres decir ¿Rehusar acorralarse en las ideas de otros? – Lo dijo en una voz simple y dándole a mi concepto el cierre perfecto.

- Por ahí va la cuestión. Es dejar de lado el placer de la certeza ajena, aceptando la conspiración de la duda propia.

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

- ¿Por dónde arrancamos Brother? Muchas opiniones, demasiada cafeína y excesivas palabras. Vos alguna vez me dijiste que había un autor que dijo que él quería escribir en pocas palabras lo que otros escriben en un libro.

- Nietzsche, Brother, Nietzsche. Dijo algo semejante.

-Entonces, ¿Por qué no seguís la sugerencia de ese tipo? ¿Cómo lo ves?

- Quisiera Juan, créeme que tengo las ganas, pero no tengo ese don.

- Mira las cosas de otro modo Carlos, quizás puedas ampliar tu propio horizontooooonte del mundo, dejando el placer que te dan las opiniones de ese montóoooooooooon de gente de la que tanto hablas.

Me sentí orgulloso de Juan, de su memoria, de sus ironías y de su implacable forma de manipular nuestra conversación. Decidí volver a la fuente de nuestra conversación.

- Juan probablemente, ni el hotel, ni la consultora, ni tus hábitos son la causa de tu malestar. La imposición de aprender, te enoja. ¿Estoy en lo correcto?

- Si Brother, concuerdo contigo, pero aún no le encuentro sentido.

- Para poder encontrarle sentido, tenemos que pensar en qué perjudica que podamos aprender, sin interesarme mucho como definir aprender. Me interesa más comprender la forma de aprender.

- Eso sí que cualquiera lo sabe Carlo, leyendo, mirando, haciendo, escribiendo, no sé... debe haber miles de formas.

- Y sí que las hay. Pero dime, ¿qué es lo que haces que puedas aprender?

- ¿Mi inteligencia?

- Sin dudas, pero creo que hay algo que nos puede ayudar un poco más. Acompáñame al comedor – le pido sigilosamente -. Mira estas fotos, recuerdas...

- Carajo, claro que las recuerdo. Fueron las primeras que tomé con Fabi y Eduardo José cuando llegamos. No teníamos un dólar, ni hablábamos inglés, estábamos aterrados, pero con unas

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

ganas de salir adelante... tremendas. No fue sencillo.

- Pero saliste. Estás aquí y progresando. Ahora dime, ¿qué fue lo más difícil de superar? Piénsalo. Juan decidió callar sin dejar de mirar las fotos, recostado en su memoria.

- Teníamos mucho miedo Brother, mucha fe también.

- Juan, ese sentimiento no es la excepción, es casi una ley. Enfrentar tus miedos, como lo has hecho, es aprender, vencer miedos es aprender. Y para eso, la inteligencia sola no basta, es diminuta frente a tanta duda.

- Ahora que lo dices, siento que tienes razón – me dijo mientras seguía mirando sus fotos -. Teníamos tantas ganas de salir adelante, en el desayuno nos dábamos fuerza, había que pasar el día y en la cena, consolución y fe. Una y otra vez nos contábamos experiencias y ahora que lo dices, sin darnos cuenta, aprendíamos venciendo el miedo.

- ¿Y ahora Juan? ¿Cuál es la diferencia?

- Estoy mas viejo, mas consolidado, mas seguro, mas burgués... como cantaba tu compatriota Alberto.

- Estás dependiente de lo que has logrado y eso te hace seguro, pero nadie puede aprender si no vence el miedo de la dependencia. Concentrarte en lo que puedes perder, te distrae, te hace incapaz de aprender, el miedo supera tu voluntad.

- Estoy lleno de dudas Brother. No sé si podré adaptarme a lo que viene, es muy vertiginoso el cambio o por lo menos lo siento así.

- El miedo Juan nos pone mal y muchas veces hasta violentos, el miedo no superado, nos supera y nos vuelve incapaces.

- Brother, ¿Cómo puedes decirme que me vuelve violento o incapaz? Tu me conoces bien, es un poco dura la descripción.

- Ser violento Juan, no significa usar fuerza bruta, ni insultar a alguien. Quiero decirte que en el instante que decides no superar los miedos, eso violenta tu oportunidad de aprender y eso te hace resistirte ante situaciones desconocidas.

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

- En ese sentido, te doy la derecha. Uno se resiste a empezar otra vez cuando encuentra cierta estabilidad, si las cosas salen bien y mejoran, perfecto. Aunque como te dije, nunca se sabe, si salen mal, y vuelve todo para atrás, estás peor que ahora.

- ¿Por eso es preferible la estabilidad? ¿La monotonía?

- Carlos, lo bueno de hoy es que sabes que hacer y como hacerlo. Nadie te indica algo y de hecho, te preguntan porque te necesitan, la estabilidad te hace en cierta forma importante.

- Me encanta la idea de elevar el egoísmo a la categoría de virtuoso. Por supuesto y sin contar que atesorar el costo de mirar con ojos turbios el crepúsculo, es el remedio ideal para afrontar situaciones complejas. ¿No te parece?

- Para ser sincero, no sé si odiar tu ironía o hacer el esfuerzo de buscar sentido a lo que me dices.

- Puedes elegir ambas. Elegir una puede limitarte.

Juan optó por pensar prudente su respuesta.

- Elegir el odio Brother, siempre te limita. No puedo tomar esa opción.

Lo miré con admiración a través de un desgraciado espíritu en donde la torpe ironía amargó mi comentario. Mi silencio pidió disculpas, y el eco callado de Juan ofrendó su tolerancia. Decidí entonces, gracias a él, cambiar mi estrategia de diálogo.

- Al principio Juan, los miedos pueden generar desprecio, subestimación por lo distinto, los miedos se impregnan en nuestro ser y sentimos dolor y pena al deber recomponernos en el camino nuevo que transitamos. Por eso es tan difícil encarar cambios.

- Es lo que me está pasando. Lo intuía, pero ahora lo veo mas claro.

- El miedo Juan, y el desprecio a lo distinto, es natural y difícil de evadir, no solo nos hace resistentes al cambio; es aún peor: el miedo nos impide aprender y eso es lo lamentable.

- Eso de que el miedo domina tu capacidad de aprender, te lo escuché varias veces, y me da la sensación de que es un tema complicado.

- Y mucho Juan. Es bien complejo.

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

- Pero Brother, ¿por qué es tan complejo si se puede explicar tan simple?

- No todo aquello que razonamos es suficiente para modificar el comportamiento. No olvides Juan, que las emociones están y son parte de nuestro razonamiento, influyen en él y condicionan nuestra conducta.

- Por eso nos resistimos. ¿Verdad?

- Así es Juan. Tan simple y complejo como eso.

- Sé que es tarde – me aseguró Juan en el momento que decidió volver a la cocina – y estamos cansados; pero te pido que me tires algunas pistas sobre el tema este de la resistencia. Creo que le estoy encontrando la vuelta a lo que me pasa.

- De verdad me encantaría, pero estoy cansado, además tienes mucho en que pensar. Si seguimos hablando, la noche y el sueño, van a vengarse cortando mis ganas con la hoz del olvido ¿Brother, seguimos la próxima? - le pregunté entregado a un sí tácito que pedía a gritos.

- ¿Justo ahora que pensaba servirte un café? Quedará pendiente para la próxima, me dejaste con ganas preguntar y eso de la guadaña del olvido, no sé de donde lo sacaste pero es demasiado poético para esta hora y para conmigo. Ve a descansar.

Me abrazó como hacía tiempo que no lo hacía y me acordé de aquel poema que en una de sus líneas magistralmente expresaba: "Cuando los jugadores se hayan ido, cuando el tiempo los haya consumido, ciertamente no habrá cesado el rito". Gracias eterno Jorge Luis.

Los acuerdos tácitos

Eran las dos y cuarto de la tarde y a través del ventanal del bar, el sol pegaba en mi espalda y mis deseos de continuar sentado y escribiendo habían finalizado. El día soleado, diáfano, me tentó y decidí salir a caminar, seguí entonces el consejo de Miguel, un amigo y economista, que cuando carecía de ideas, peregrinaba solo, sin un horizonte predeterminado. Así que caminé varias horas, más de tres para ser exacto.

No sé si mi destino, mi inconsciente o mi propio autoengaño me llevaron hasta la intersección de las avenidas donde se encuentra el hotel para el cual trabaja Juan. Hacía tiempo que no compartíamos un buen café en el lobby y me dije, ¿por qué no? Siempre es buen momento y decidí visitarlo.

Crucé la avenida y por suerte, estaba habilitada una de las puertas laterales pegado al nefasto portón giratorio central. Subí la escalera principal del hall central, buscando su supuesto lugar de trabajo en ese largo mostrador sobre la izquierda, frente a los ascensores. Recorrí el lugar, pero no logré verlo.

- Carlos, - escuché de pronto -tanto tiempo, ¿de vuelta por aquí?

Me di vuelta pues no sabía quién me hablaba, pero si de algo estaba seguro, esa voz distaba de ser la de Juan. Para mi sorpresa me encontré con mi amigo africano Wilson. Era de Marruecos, negro y muy flaco, había llegado a Estados Unidos para encontrar un horizonte más relevante en su vida laboral, aunque como él dice, por ahora le tocaba transitar el camino para Gerente comenzando como botones. Cuando arribó, sabía apenas dos o tres palabras en inglés, estaba más perdido que Tom Hanks en la película El Náufrago y fue por esa razón, que sus compañeros lo bautizaron Wilson, en honor a la pelota de básquet que tenía Hanks en el film. Su verdadero nombre es tan complejo de pronunciar que todos lo llaman Wilson; incluso él, se presenta bajo su seudónimo.

Si había algo que admiraba de él, es que frente a cualquier circunstancia hallaba el modo de encontrar la piedra filosofal para convertir la mierda en oro, el error en oportunidad, la ignorancia en aprendizaje. Hablamos mucho en poco tiempo o simplemente hablamos el tiempo que pudimos, lo único que sé con certeza es como finalizamos, pero no donde comenzamos.

- ¿Sabes algo de Juan? – fue mi última frase hacia él.

- En el comedor para empleados, en el subsuelo. Hoy tuvimos mucho trabajo y cambiamos los turnos de almuerzo.

- Gracias Wilson. Te veo en un rato. No te pierdas.

Desde uno de los laterales de la línea de ascensores, se encontraba la puerta de entrada al subsuelo. No quise bajar, pues mi presencia en un lugar no autorizado podría ocasionarle a Juan algún inconveniente. Me acerqué a la mesa de entrada y le pedí a la señorita si lo podían llamar y una vez ubicado, me facilitó el teléfono.

- Juan habla, buenos días.

- Juancho, soy yo.

- Hermano, ¿qué estás haciendo por aquí? ¡Caíste del cielo! Espérame unos minutos en el hall que subo, es inmejorable tu presencia justo ahora.

Apenas un momento después, Carlos junto a Michael, su jefe, caminaban en dirección a mí.

- Carlos, quería comunicarme contigo porque quiero presentarte a Michael, mi Jefe.- disparó Juan.-

- Encantado, - le dije entre la sorpresa y la duda - aunque creo que nos hemos visto en otra oportunidad.

- Si, si, lo recuerdo. Nos hemos visto aquí en un par de ocasiones, pero no tuvimos la posibilidad de hablar. Si tiene algunos minutos, me gustaría invitarlo a tomar un café.

- Con gusto – le contesté sintiendo que no tenía otra alternativa -.

- Bueno, los dejo – aclaró Juan – así hablan sus temas.

- Juan – replicó Michael -, quédate. Tu opinión no es superficial, quédate, insisto.

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

Juan me miró buscando aprobación.

- Me encantaría que te quedas, Hermano. Estimo que tu presencia sería muy buena – aunque todavía desconocía el propósito de la reunión -.

Michael seleccionó la mesa donde sentarnos y ordenó las bebidas que solicitamos, entre ellas mi café Irlandés.

- Juan me comentó sobre la charla que tuvieron sobre el miedo en los procesos de cambio y me generó curiosidad. Sé por Juan que partís en unos días y no quería dejar de conversar contigo.

- Hay café, hay ganas y tiempo. ¿Qué más podemos pedir? - Le repliqué a Michael -.

- ¡Excelente entonces! No perdamos tiempo. – dispuso Michael, sin dar oportunidad al arrepentimiento -.

Juan, atento, observaba y escuchaba, ansioso por esperar su momento.

- Cuando comenzamos con este proyecto, - sugirió Michael - tuvimos que reconocer que las políticas en torno a la calidad de servicio estaban fragmentadas; carecían de coherencia entre nuestras expectativas y la forma en que las evaluábamos. El resultado: un sistema ineficaz.

- En realidad – intervino Juan – la gente sabe que el sistema no funciona. Quizás no alcancemos a explicar el por qué, pero estamos seguros que es así.

- Aunque me duela admitirlo, – continuó Michael – Juan tiene razón. Los empleados saben que tenemos problemas en los procesos, la gente del hotel recibe mensajes contradictorios y así no podemos alcanzar niveles superiores de mejoras, no logramos hacerlo.

- En realidad, Michael, - interponiéndome en su discurso - las políticas y las estrategias son sistemas de comunicación que están y conviven con la gente, pero sólo tienen sentido en la medida que la gente los interprete congruentes a los resultados. De otro modo, hacen que el comportamiento de la gente se disperse, no se focalice, se vuelva ineficaz.

- Ese es un punto complejo – manifestó Michael –. Alinear el comportamiento de la gente con las políticas de la empresa, a eso me refiero.

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

- ¿A qué crees que responde el alineamiento, Michael? – le pregunté.

- A las políticas, me parece. ¿O no es así?

- Si, sí, podríamos decir que es parte de eso. Pero además, el alineamiento responde en primer lugar al propósito. Las políticas y las estrategias se crean, modifican y eliminan de acuerdo a ese propósito. Si no fuese así, estas serían conjuntos vacíos, sin valor.

Michael me miró y generó silencio. Juan seguía la vista de Michael. Sentí que estaba en deuda y seguí hablando.

- Las políticas, procesos y estrategias, deben ser instrumentos continuos de evaluación en relación con los resultados. Allí comprueban su efectividad. Si no existe un proceso evaluativo constante, el sistema los asume como prioridad y dejan de ser medios para convertirse en un fin.-

- ¿Qué quieres decir? ¿Que respetamos las formas sin pensar en su utilidad? ¡Cuesta creerlo!

- El problema no está en creerlo. Está en no darse cuenta que eso pasa y que es real. Perder el foco es un acto casi reflejo de los seres humanos.

- Pero es casi mentirse a uno mismo y a los otros... - dijo Juan no pudiendo contenerse mas – es una estupidez.

Preferiría hablar más usando el término "hipocresía". La base de la hipocresía Juan, al igual que la mentira, se constituye por falsedad, por engaño. Pero la hipocresía es más difícil de detectar, se intensifica en la repetición de ese comportamiento en el tiempo. Crea un espacio de "acuerdo tácito" entre quienes deciden someterse a ella, fingiendo una realidad paralela a la que viven.

- Pero Carlos, - me respondió Michael con voz ronca - ¿Qué sentido tiene ese acuerdo tácito?

- Si me permiten – interrumpió Juan -, no entiendo bien por qué las empresas permiten este tipo de "acuerdos", si son torpes, no sirven para nada.

- En realidad, Juan, - decidí contestarle a él primero- las culturas son consecuencia de las relaciones entre creencias, valores, ideas y poderes. Ocurren dentro de un tiempo y espacio que, en este caso, lo llamamos empresa. Esas relaciones, admiten, proponen o rechazan ideas y

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

acciones, las calificaciones de torpe o genial a sus conclusiones, las dan ellos mismos.

- ¿Qué sentido tienen estos acuerdos, me preguntabas Michael? – le recordé mientras me servía un poco de agua.

- La mayoría de los grupos tiene una tendencia natural a la estabilidad. Rechazan o evitan por temor, ambos campos posibles de un proceso de mejora: la evolución o los retrocesos. Prefieren aceptar la ilusión de la estabilidad, que es en gran parte una plegaria oculta a la virgen de la mediocridad.

- Un poco dura la definición – la calificó Michael, con un llamativo acento de pena.

- Quizás desalentadora... pero no deja de ser descriptiva – le afirmé -. Si los procesos de cambio fueran tan simples, hoy no estaríamos reunidos aquí. Esta afirmación es en cierta forma alentadora, pues hace pensar que aspirar a un nuevo orden en las cosas es un proceso complejo, difícil, pero no deja de ser posible y eso es lo que debe inspirar.

- Tomemos un ejemplo simple. Supongamos que hay grupos partidarios de la creencia de que la mejora de procesos en calidad de servicio resolverá sus problemas, y que será capaz de corregir los inconvenientes, de realizar cambios exitosos en el hotel. A esas personas las podemos llamar optimistas. Pero, como toda situación siempre es definida por su opuesto, también existe una postura contraria, pesimista, también absoluta: que afirman que los procesos de calidad de servicio no sirven y tienen fallas tremendas.

- ¿Me van siguiendo hasta aquí? – consulté buscando cortar mi monólogo.

Los dos se miraron encontrándose en un sí. Decidí entonces seguir.

- Ambas partes absolutas, los optimistas y los pesimistas, conviven. Los optimistas entienden que ese proceso es el único adecuado para mejorar y los pesimistas, sin estar de acuerdo, opinan que aplicarán ese proceso, sólo para demostrarles que ese método no obtendrá los resultados esperados. De alguna manera, el uno y el otro priorizan sus posturas, abandonan los diálogos, disimulan sus propios egoísmos y diferencias y las silencian en un "acuerdo tácito".

- En definitiva Carlos, este tipo de acuerdos – continuó Michael – tienen el cambio de resistencias y miedos innecesarios. Pero lo que me cuesta razonar, es ¿por qué el énfasis en trabajar de una manera poco inteligente?

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

- ¿A qué llamas poco inteligente? - Le pregunté para entender su generalización.-

- Lo que quiero significar, es que esa indiferencia prevalece a la acción. Provoca derroche de recursos y todos los festejamos. Es insólito, por no decir estúpido.

- Es insólito solo por entrar en la categoría de obvio – me atreví a contestarle.

- Ahora lo obvio es que yo soy el que no entiende Carlos, - murmuró Juan levantando su mano derecha como un buen escolar -. Aclárame un poco que me siento fuera de la mesa, en todo los sentidos!!!

Su frase nos hizo reír a los tres, amalgamando su honestidad con su picardía.

- Lo obvio aquí Juan, no es aquello elemental o evidente. Lo obvio es y está en todo aquello que sucede alrededor nuestro, que por no poder describir ni expresar, no lo vemos. Por lo tanto, eso obvio existe, está, pero carece de identidad para nosotros y no nos podemos relacionar con ello. Estamos distanciados en su identidad y próximos en su existencia.

- Veamos hechos obvios a modo de ejemplo. ¿Por qué hay tanto despilfarro de recursos en las empresas?, como tu afirmas Michael, ¿Por qué la gente oculta sus errores? ¿Por qué?

- Bueno, - siguió Michael – puedo asumir que el despilfarro de recursos puede ser por falta de control o que la gente tiene miedo de enfrentar errores, solo por mencionar alguna idea rápida.

- Tal cual, opino lo mismo – yuxtapuso Juan a la reflexión de Michael -.

- También podemos verlo de otro modo. El desperdicio de recursos, puede tener origen y sustentarse en la propia rentabilidad de la empresa. La oportuna ganancia apalanca el conveniente derroche. ¿Y qué sucede cuando la gente oculta sus errores? Estamos inmersos en un conflicto ético, conscientes de los errores propios o ajenos, decidimos ocultarlos. Esto no solo lleva a la ineficiencia, cae en la indiferencia.

- Y la indiferencia es peor aún. – cuestionó Michael frotándose la frente. - ¿Pero cómo encaramos todo eso? –

- Esa pregunta Michael, si me permites, es otra obviedad. Cada vez que aparece alguna idea, buscamos respuestas y limitamos las preguntas.

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

- ¿Qué quieres decir exactamente? – Preguntó Michael atento y sin dejar pasar un segundo de mi comentario -.

- Hay un antiguo preconceito instalado que afirma que una idea, no importa su origen, su antigüedad, debe ser dependiente a su carácter ejecutivo. Si no la podemos convertir en una herramienta útil y sobre todo inmediata, pierde su valor y su sentido. Si no es posible sistematizarla, no sirve.

- ¿Básicamente sería priorizar el cómo sobre la idea? –rugió Michael de inmediato.

- ¡Exacto! Es limitar la experiencia a nuestros hábitos. Es matar sin compasión las ideas con la insoportable insatisfacción de reconocer nuestra incapacidad de convertirlas en acción.

- Carlos, en definitiva, es dividir las ideas de su ejecución. – planteó Juan.

- Ese es un buen punto Juan. Las ideas, en principio deben ser independientes de su aplicación, al menos hasta comprenderlas en su dimensión. Venerar el cómo despreciando las ideas, es tan inútil como hallar felicidad en el placer efímero. Es un sinsentido, diría David, un gran amigo escocés fallecido en el siglo XVIII.

- Esa es una obviedad frecuente y peligrosa. Enterramos ideas con una facilidad tal que sobre dimensionamos su destreza para generarlas, y esa es otra estupidez recurrente en este hotel. Me da bronca de solo pensarlo. – Micheal hablaba con su ceño rugoso y su mano derecha en forma de puño -.

- Siento que todo lo que hablamos se convirtió en pesimista, Carlos, - afirmó Juan – es imposible trabajar con las resistencias de la gente. Me rindo.

- ¡¡¡Juan, querido!!! Por favor antes de “rendirte” y hablar de pesimismo tratemos de observar los problemas desde otro lugar. “Obviemos” caer en el esfuerzo infructuoso por no distinguir entre cómo son las circunstancias y cómo actuar sobre ellas.

- Es que si no lo hacemos, - dijo Michael completando la frase -nos estancamos en la estabilidad, es de lo que hablamos hace un rato. Y lo deplorable es que somos nosotros los responsables, quienes cooperaremos con las resistencias y, en tus palabras Juan, nos rendimos. Sigo con bronca.

- ¿En palabras mas amigables sería?... - alcanzó a hacer rodar Juan esas palabras en tono de

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

pregunta por sobre la mesa.

- Sería abordar los problemas dentro de un "único" marco deductivo, dentro de tu cajita de preconceptos. Dentro de esa cajita mágica, puedes explicar lo que se te ocurra y de la manera que se te ocurra y todas las conclusiones a las que llegues, parecerán para ti, verdaderas y convincentes y, por lo tanto amigo mío, lo que no coincida con tu cajita o con las cajitas de los otros, será resistido.

- Y si eso ocurre, porque en realidad ocurre, terminamos haciendo lo mismo de siempre: explicando las causas "lo suficientemente creíbles", que nos impidieron tener el éxito esperado.

- ¡Ese cuento es eterno y súper efectivo! Todo se olvida en cuestión de minutos. Muchos responsables y escaso compromiso. - Lanzó Juan esas palabras con un conocimiento docto -.

- No olvidemos Juan – me atreví a decirle - que el escaso compromiso es una respuesta lógica a la ilógica forma de plantear los procesos de cambio. Las personas están sobrecargadas con actividades, y por ello, están mejor dispuestas a prestar esfuerzos cuando creen que tienen probabilidad de éxito.

- Creo – comentó Juan – que las personas les damos más credibilidad a aquello que podemos entender.

- No olvides Juan – intervino Michael apoyando el pensamiento de Juan – que además, nadie quiere subirse a un proyecto con olor a fracaso. Insisto nadie quiere vestirse con la mortaja de proyectos muertos.

- Me gusta tu metáfora – se lo dije con la indebida incontinencia verbal.-

- Y todo esto sin contar – continuó Michael - los procesos de evaluación que hacemos sobre las personas. Eso sin duda afecta su comportamiento.

- En un elegante estilo quieres decir que la culpa no es del chanco, sino de quien le da de comer - parafraseando Juan ya con un sesgo de seguridad.-

- No solo es eso Juan – dijo Michael indicándole a Juan -. Lo que me preocupa es que siempre hay condiciones que se modifican y podemos provocar conflictos significativos en el orden interno y en el alineamiento de la gente. Y eso me preocupa. No se puede joder con la gente.

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

- El alineamiento – les respondí – no significa orden, sino foco. Foco en los resultados, no en el cómo. Con esto quiero significar que los métodos tienen mas posibilidad de ser modificados que los resultados y la falta de constancia en los resultados, asesina la credibilidad. No hay posibilidad de creer sin constancia. Desde el Sócrates de Platón, es una ley.

- Pero - insistió Michael desplazando con su mano izquierda su taza de café -. Me preocupan los conflictos, las controversias inútiles que podemos provocar. ¡¡¡Eso te puede tirar todo el trabajo por la borda!!!

- En todas las organizaciones Michael, existen situaciones opuestas, de conflicto, plantean diferencias y conciliarlas en un equilibrio temporario es un deber, un imperativo. El alineamiento en este sentido busca una y otra vez, "las formas" más adecuadas para alcanzar los objetivos. Y me animo a decirte mas. Tampoco es del todo cierto que provocamos controversias, muchas de ellas ya existen, solo que están latentes y en un instante imprevisto, se manifiestan.

- No sé por qué, pero siento que lo que viene es algo obvio. ¿no es así? – me lo planteó en carácter de conjetura.

- Probablemente – le dije con la convicción alegre de que él tenía razón...- Me permito contarles lo que para mí son tres principios que no debemos olvidar en conflictos. Saqué mi lapicera y escribí en una servilleta.

Principio 1.- Todos los recursos son limitados, incluso nuestro pensamiento. Las relaciones entre las personas se vinculan entre limitaciones y eso genera conflicto.

Principio 2.- Como consecuencia del principio 1, es imposible percibir y evitar todo conflicto, incluso aquellos previsibles.

Principio 3.- Como consecuencia de los principios 1 y 2, la impericia de no saber originar "acuerdos explícitos", puede suscitar controversias mayores al mismo conflicto.

- Estos principios sí que son obvios, me pasan todos los días. – comentó Juan corriendo su silla hacia atrás estirando sus piernas ligeramente.

- A quien no – prosiguió Michael -. Lo que si puedo ver, es que estos principios están relacionados con lo que hemos hablado: derroches, obviedades, acuerdos tácitos y debería recordar algún tema más.

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

- Simplemente que las contradicciones no resueltas, son obstáculos que impiden el flujo de aprendizaje.

- Y ese concepto –continuó Michael mientras rechazaba un llamado entrante – une a los tres principios con mucha simpleza. Me gustaría conversar sobre estos tres principios.

- Michael, créeme que me encantaría, pero ya me tengo que ir. Estoy retrasado con una entrega y tengo que resolverlo.

- ¿Flowers? – insinuó Juan con tono de inferencia.

- Así es Brother. Flowers.

- Carlos, es una pena que tengas que irte. Pero antes que te vayas, te pido un último favor – comentó Michael –.

- Con mucho gusto. Dime Michael

- Préstame la servilleta, sino, ¿de qué hablaremos en la cena?

- ¡No, no! Basta por hoy, suficiente – quejándose, bufó Juan -. Michael, tu no lo conoces como yo. ¿Sabes cómo terminará la cena? Te lo diré: a estos tres principios, deberíamos agregarles, bla, bla, bla, bla. Es como si lo estuviese viendo.

Con Michael nos echamos a reír, pero no podía dejar de ratificar el comentario de Juan.

- Entonces veremos que hablaremos en la cena. No quiero que regreses a tu país sin que cenemos juntos. No acepto un no de respuesta. – afirmó Michael con tono poco dubitativo.

Y no lo tendrás - le respondí subiendo su apuesta -. Cuéntame, Michael, ¿qué tipos de especialidades en cocina tienen? - Le pregunté mientras nos levantamos con dirección al salón comedor. A medida que Michael se lucía con sus comentarios expertos, sólo pensaba en los platos que elegiría para nuestro próximo encuentro. Como había dicho Juan, ya era suficiente por hoy.

La transición: un conflicto para el cambio

Los individuos personal y socialmente experimentan entonces casi en forma inevitable un proceso lógico y secuencial en los procesos de cambio. El primero de ellos, ayuda a reflexionar sobre la determinación del grado de elección que tenemos, por ejemplo: ¿es posible no cambiar?, ¿Es el momento de hacerlo?, ¿Cómo debemos hacerlo: gradual, rápido, incremental o radicalmente? Considerando que no hay salida para no transformar parte o en forma total la organización, emerge otra definición fundamental: ¿hacia dónde queremos ir?, ¿Dónde queremos estar?

Para ello, es necesario haber definido con anterioridad el propósito de la organización y como afectará éste a la construcción de la estructura requerida, así como al comportamiento de los individuos en el presente, para que sus acciones construyan los esquemas necesarios para alcanzar los resultados. Si esto fuere definido atinadamente, el carácter temporal de los pensamientos rotaría desde la incertidumbre hacia la certidumbre, desde el mañana hacia el hoy, desde lo que deberíamos hacer hacia lo que estamos haciendo.

Pero si de algo estamos seguros, es que muchas organizaciones parecen definirse con la creencia de que sólo ellas existen, dudando de los pensamientos, hechos y procesos que se encuentren fuera de sus experiencias, es decir, fuera del alcance de su propia visión. Toman por prudencia, lo que en realidad es incompetencia. En esos procesos de cambio, la alineación de los medios con los fines se disipa y desdibuja. Por ejemplo, algunas compañías desarrollan programas de capacitación y desarrollo, presupuestos y estrategias que nunca implementarán o respetarán.

Entendemos, entonces, que necesitamos transformarnos, pero ¿a qué ritmo y en qué profundidad? Sabemos dónde queremos estar y aprendimos a reconocernos para saber dónde estamos. Parecería a simple vista, que el proceso se encuentra completo, pero aún falta algo más: cómo realizaremos la transición.

En la transición se produce la transformación de nuestro proceso de pensamiento en resultados. Como consecuencia, se valida nuestro tiempo de pensamiento y nivel de inteligencia y destreza. La transición es la construcción del avance del cambio y la habilidad para adaptarse a las circunstancias inesperadas.

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

Toda transición es recorrida a partir de términos volitivos o no volitivos. La mayor parte de las organizaciones, estados, imperios y sociedades, se han adaptado a los cambios cuando las alternativas para no hacerlo quedaron nulas. Bajo estas circunstancias, la mayoría de los individuos se han adaptado a los cambios en forma violenta y dramática. A veces se suele pensar, de manera equivocada, que los cambios bruscos provocados por ausencia de alternativas, es exclusiva de las personas con menores niveles de aprendizaje y conocimiento, de acuerdo a los parámetros sociales y culturales de cada país. Pero en realidad, la adaptación voluntaria al cambio, la empiezan nuevas condiciones y políticas, es literalmente resistida por todos, especialmente por aquellas personas con mayores horizontes intelectuales y sociales.

Parecería increíble pensar que quienes llevan el destino de las organizaciones sean quienes se opongan en primer lugar al cambio. La historia es testigo de que muchos líderes y conductores no han sabido comprender las evoluciones del contexto para anticiparse y realizar las variaciones necesarias para adaptarse a él. En realidad, lo que sucede es que todo nuevo orden conlleva en sí mismo un cambio en los derechos y privilegios adquiridos, y quienes los gozan no desean renunciar a ellos. Esos privilegios y derechos expresan parte de sus propios valores aceptados por las organizaciones y por todos los individuos. Por lo tanto son parte viviente de sus propias culturas y modelos mentales.

La adaptación al cambio es un escenario que puede alcanzarse frente a tres condiciones distintas, al menos. La primera, voluntaria, en pos de un desafío. La segunda, vencidos ante la carencia de alternativas, y la tercera, como consecuencia de aceptar, luego de una pérdida de esfuerzos y recursos útiles, la falta de idoneidad, competencias y herramientas para abordar un proceso de cambio.

La primera de ellas, la voluntaria, implica planificación, orden y constancia. De otra manera, la renuncia al estado de comodidad, sería en vano. La segunda, es donde las alternativas para no hacerlo son el resultado de condiciones violentas y dramáticas que no hemos sabido resolver. Quizás por dedicar tiempo a resolver los conflictos con los métodos y remedios utilizados históricamente. La última, la falta de competencias e idoneidad, es aquella que es consecuencia de la aplicación planificada de los antídotos equivocados, en los momentos inoportunos y, a veces, por las personas inapropiadas.

Estas condiciones, incluso la voluntaria, decaen como consecuencia de intentar producir un cambio, sin la maduración y paciencia necesaria. Es imperante focalizarse en que es relevante cambiar, cómo preparar el proceso de asimilación y cómo resolver las resistencias que la

**La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad**

estructura y los individuos poseen y/o crearán, propias del proceso.

Tomar conciencia del cambio, no implica querer hacerlo o prepararlo. Los procesos de cambio llevan implícitos obligaciones distintas para los responsables de implementarlo, propias de las fuerzas opuestas y complementarias que conviven en una organización. De otra manera, nos aislaremos del transcurso del proceso, y la transformación 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.

Es importante comprender que un proceso de cambio, para que se traduzca en la realidad, debe asociarse a tres principios básicos: el simbólico, el de comunicación y el de congruencia. El primero, está asociado a las ideas, a las imágenes que estimularán la motivación y el compromiso. La comunicación, a las palabras y hechos que generan expectativas. La congruencia, a las exigencias de cumplir con los aspectos simbólicos y comunicacionales. Sin estos principios básicos que conduzcan el proceso de cambio, éste sin duda fracasará.

Deducir de estos principios experiencias y métodos que permitan el aprendizaje colectivo, potenciará la práctica para resolver conflictos. Es una obligación reducir así problemas imaginarios que son en definitiva, más enérgicos y resistentes que los reales. Es así, como los problemas imaginarios generan resistencias auténticas, más poderosas que la propia realidad.

La inteligencia no es un método.
La paradoja de convertir la virtud en mediocridad

Comentarios y mas publicaciones en www.wftorre.com

“Si quieres ser respetado por los demás, lo mejor es respetarte a ti mismo.

Sólo por el propio respeto que te tengas inspirarás a otros a respetarte.”

Fiódor Dostoyevsky