

FRANCES HESSELBEIN
PAUL M. COHEN
(COMPILADORES)

De líder a líder

Selección de artículos de la revista
de la Fundación Drucker

GRANICA

BUENOS AIRES - MÉXICO - SANTIAGO - MONTEVIDEO

DIRECTOR DE COLECCIÓN

Ernesto Gore

EDICIÓN ORIGINAL

Jossey-Bass Publishers

TÍTULO ORIGINAL

Leader to Leader

TRADUCCIÓN

Luciano Rodrigo C.

DISEÑO DE TAPA

MVZ Argentina

GRADICA

de la Producción Duplicada
Selección de artículos de la prensa

91498
Duplicar

125860
PAUL W. L. D. D.

ciones que hemos encontrado en la vida son de segunda clase, las palabras mismas propenden a invocar lo defensivo. Pero sin evaluación no hay aprendizaje. La clave es que los alumnos hacen la evaluación y el propósito es aprender, esto es, incrementar la capacidad de generar resultados intencionales, no juzgar a los demás.

Del hábito a la disciplina

Considerados en conjunto, misión, visión y evaluación generan una ecología, unas relaciones fundamentales que constituyen el cimiento del liderazgo real. Estas herramientas permiten que las personas, sin que importe su título, ayuden a moldear su futuro. La renuencia de las instituciones de la era industrial a adoptar los tres componentes de la innovación indica cuánto camino debemos recorrer para enfrentar el desafío del próximo siglo. Y Drucker tiene razón cuando dice que la innovación es una "disciplina", palabra cuya raíz latina significa "aprender". Muchos tienen talento, pero el aprendizaje real requiere disciplina, proceso mediante el cual logramos nuestro pleno potencial gracias al compromiso, la pasión, la paciencia y la perseverancia.

Es un proceso difícil, pero hay razones para ser optimista. La disciplina de la innovación se practica con éxito en muchas actividades humanas, como el arte y la ciencia. Resulta interesante comprobar que los resultados más eficaces son logrados por comunidades, entre diversos individuos que comparten un propósito común. Comunidades potenciadas, por ejemplo, suelen caracterizar los períodos de innovación en las artes, como fue el caso del impresionismo o de la danza moderna o el jazz. Análogamente, la ciencia es una empresa compartida, incluso cuando los colaboradores son individuos enérgicos que compiten con

otros: la competencia ocurre al interior de una comunidad mediadora más amplia. Lo mismo acontece en los negocios: la innovación real es más comunitaria de lo que parece. Por ejemplo, estudios como el de Eric von Hippel, en el MIT, muestran que las mejores innovaciones provienen de los clientes. El problema reside en que la mayoría de las empresas carece de la organización necesaria para explorar este manantial de pensamiento creador.

Creo que para dominar la disciplina de la innovación habrá que contar con organizaciones que trabajen juntas y aprendan unas de otras. Debemos aprender lo que los artistas han hecho por milenios, lo que los científicos hacen cuando la ciencia funciona. Al hacer algo nuevo, la gente invariablemente experimenta períodos de incomodidad. Es más fácil enfrentar junto a otros la amenaza e incertidumbre del cambio.

Hace algunos años, en una de las primeras reuniones de SOL (Entonces llamada MIT Center for Organizational Learning), un gerente se me acercó y dijo: "Entiendo perfectamente de qué habla cuando dice que las organizaciones deben trabajar juntas. Es una especie de Alcohólicos Anónimos para gerentes". Me reí, pero creo que puso el dedo en la llaga. Todos somos adictos al control, a evitar fracasos, a hacer las cosas como siempre las hemos hecho. No podemos evitarlo. Y nos necesitamos mutuamente para superar el hábito.

7. LA DISCIPLINA DE LA INNOVACIÓN

Peter F. Drucker ha sido profesor, escritor y consejero de altos ejecutivos durante más de cincuenta años. Autor de treinta libros, es presidente honorario de la Fundación Drucker y profesor de Ciencias Sociales en la Universidad Claremont, en California.

LA META DE GRAN CANTIDAD de organizaciones—y por supuesto de las filantrópicas— es estimular el cambio y mejorar la calidad de vida, no sólo ofrecer servicios. Después de la Segunda Guerra creímos que esta tarea correspondía al gobierno y durante cuarenta años presenciábamos una enorme expansión de programas gubernamentales para la comunidad. Sin embargo, pocos tuvieron éxito.

Estamos a punto de ingresar en una nueva era de construcción comunitaria, con organizaciones locales que aprovechan oportunidades específicas. Deben innovar cada vez más. En épocas de cambios acelerados, las oportunidades para mejorar y obtener resultados también cambian aceleradamente. Cosas innecesarias o impracticables ayer se vuelven posibles hoy, y otras que antaño tenían sentido hoy no lo tienen. En nuestras organizaciones debemos aprender lo necesario para ser eficaces e innovar.

Para dominar la disciplina de la innovación debemos hacer tres cosas:

- Concentrarnos en la misión.
- Definir los resultados que buscamos.
- Evaluar lo que hacemos y cómo lo hacemos.

Una de las tareas de los líderes es evaluar cómo utilizar sus escasos recursos (gente y dinero) donde sean más provechosos. Tenemos que enfocarnos en resultados y oportunidades. Las buenas intenciones no bastan.

Esto queda más claro mediante un ejemplo hipotético. Durante varios años he trabajado con un grupo de una gran ciudad industrial para ayudar a dirigir a jóvenes que fracasaban en la escuela secundaria. El programa atrajo a muchos voluntarios, en particular jóvenes que habían perdido la idea de tener hijos, aunque les gustaban los niños. Al cabo de tres o cuatro años la organización contaba con un excedente de voluntarios y ningún problema financiero. Sin embargo, sus resultados prácticos eran nulos. A los pocos años advertimos que si los jóvenes no aprendían a estudiar en el noveno o décimo grado, ya era tarde. La organización desplazó su interés a las escuelas primarias y los jardines infantiles.

Confirmamos algo que los educadores siempre supieron: que el niño retrasado en tercero o cuarto grado rara vez alcanza al resto. Es un niño desalentado, abatido. Pero cuando los voluntarios empezaron a concentrarse en niños menores de diez años, los resultados fueron estupendos. Sin ningún resultado con los alumnos de décimo grado, el grupo conoció un éxito de 60% con los niños de segundo y cuarto grado. Comprobamos que un sexto de los alumnos de primaria que se atrasa es perfectamente capaz, pero padece de condiciones no diagnosticadas, es decir de disfunciones visuales, auditivas o de problemas de aprendizaje. Nuevamente cambiamos el enfoque para concentrarnos en el reducido número de alumnos que suele escapar a los tests tradicionales, pero que, una vez diagnosticado, tiene remedio fácil. Nos volcamos a la búsqueda de herramientas de diagnóstico, al entrenamiento de enfermeras para realizar los tests y a la creación de una clínica móvil que visitara las escuelas para examinar a los niños a comienzos y finales de año.

Hoy estamos pensando abandonar el objetivo original de ayudar a niños que carecen de apoyo en el hogar; tal vez derivemos ese programa a otra organización. (Sin duda los niños con problemas de aprendizaje que hoy nos interesan necesitan ayuda, pero hemos visto cambios repentinos: de pronto pueden leer, oír y escuchar; una vez recuperadas sus funciones, necesitan menos auxilio sólo precisan de estímulo.) Nuestra idea actual es ampliar el nuevo programa, aplicarlo fuera de la comunidad local y dentro de cinco años tendremos algo que podrá ser replicado en cada distrito escolar de la Nación. La organización se dedica hoy a diseñar herramientas sencillas que impliquen una diferencia importante para los niños y las comunidades.

En el fondo, aprendimos disciplina de innovación; esto significa tener una misión clara y definir qué entendemos por resultados. Significa estar dispuesto a abandonar los esfuerzos vanos —porque no sabemos producir resultados o porque nuestros esfuerzos no van en la dirección correcta al ayudar, por ejemplo, a alumnos de décimo grado ya derrotados desde los primeros años de primaria—. En esos casos es raro ver efectos positivos. Pero cuando hallas una oportunidad para marcar una diferencia, te concentras en ella y evalúas constantemente los logros. Eso es disciplina. La innovación no es ser brillante: es ver necesidades y oportunidad. Los organismos empresariales, particulares o del sector público, desafían carencias enormes, pero sus líderes deben entender cómo pueden marcar la mayor diferencia sus organizaciones y concentrar sus esfuerzos con esa finalidad.

Mis amigos y yo nos concentraremos entonces donde sabemos cómo producir frutos significativos con nuestros voluntarios, y con las enfermeras escolares, oftalmólogos y fonaudiólogos que aportan gratuitamente sus servicios. Y todo esto con muy poco dinero. Sabemos que ya marcamos una diferencia en una zona metropolitana. En los próxi-

mos diez años, confiamos en eliminar el problema en la mayoría de nuestras zonas metropolitanas. Necesitamos la disciplina de innovación, porque en una sociedad que cambia de continuo nuestros problemas también cambian. La sociedad creó el problema de los desalojados, por ejemplo, cuando cerró los manicomios obsoletos y no suministró alojamiento a los dementados. Problemas nuevos requieren soluciones innovadoras.

Vivimos en un mundo de cambios veloces. Cuando nací, en 1909, la humanidad (con excepción de un 5%) vivía en el campo y se sustentaba en base a trabajo manual. En los países desarrollados de hoy sólo un 5% vive en el campo y entre una quinta y una cuarta parte logra sobrevivir mediante trabajo manual. Urbanizamos a los países desarrollados en menos de un siglo. Estos son cambios enormes, y están ocurriendo también en los países en vías de desarrollo.

Necesitamos aquella organización que se atreve a marcar una diferencia, la organización que trabaje en el nivel local con voluntarios locales y les dé la oportunidad de generar una divergencia. Estos voluntarios son profesionales exitosos que buscan trascendencia tanto en sus profesiones como en su trabajo comunitario. Esperan ver frutos, en particular frutos que nos demuestren que todos podemos cambiar el estado de cosas, que podemos recibir una gratificación por nuestro compromiso, nuestras buenas intenciones y ciudadanía. Y esto es lo que significa la disciplina de la innovación.

8. PRÁCTICA DE LA INNOVACIÓN

Peter M. Senge es profesor visitante en el Massachusetts Institute of Technology y presidente de la Society for Organizational Learning, una comunidad global de empresas, investigadores y consultores dedicados al desarrollo de personas e instituciones. Es autor del aclamado libro *La quinta disciplina* y coautor de *La quinta disciplina en la práctica*.

PETER DRUCKER PRESENTÓ con elegancia los tres ingredientes de la disciplina de innovación (ver capítulo siete): concentrarse en la misión, definir resultados y practicar evaluaciones rigurosas. Ahora bien, si parece tan sencillo, ¿por qué las instituciones tienen tantas dificultades para innovar?

Dos explicaciones son posibles y ambas representan una visión antagónica del mundo. El primero en delinear estos enfoques contrarios fue Douglas McGregor en su notoso libro *Human Side of Enterprise*, publicado hace 40 años:

- Teoría X (empleados indignos de confianza, que sólo lo esperan el cheque mensual).
- Teoría Y (empleados adultos ansiosos de cooperar).

Tal vez sea difícil innovar, porque el tema interesa a poca gente. Después de todo, la Teoría X sigue imperando en muchas instituciones y sin duda en el mundo empresarial

de los Estados Unidos. Pocas personas dotadas de autoridad admitirían esto, pero la práctica indica que es así. Si analizamos sin prejuicios cómo las empresas dirigen a la gente, comprobaremos que la mayoría piensa que ésta es incapaz de trabajar sin una supervisión acuciosa. Arie de Geus demostró en *La empresa viviente* que tratamos la empresa comercial como si fuera una máquina para hacer dinero, no una comunidad viviente. En las personas sólo vemos "recursos humanos" que esperan ser empleados (o desempleados) para cumplir con las necesidades de la organización. (*Recurso* significa literalmente "reserva que aguarda ser utilizada".)

Así, según la *Teoría X*, las instituciones no innovan porque casi nadie quiere innovar. Olvida ahora la teoría de Drucker acerca de la innovación. La respuesta es sencilla: busca gente más capaz. Pero es historia de nunca acabar. "No tenemos la gente adecuada" es una disculpa que se adapta a toda época y circunstancia: es un refugio para villanos. Además, ignora que la tarea fundamental del líder es ayudar a las personas a lograr más en grupo que individualmente.

Ahora bien, si adoptamos la *Teoría Y* —la gente trabaja, o por lo menos alguna vez lo hizo, con el deseo genuino de marcar una diferencia y ganar, como dice Peter Drucker, "una retribución por su condición ciudadana"—, las cosas se complican. La carencia de personal capaz no soluciona nada. La realidad es que las tres prácticas medulares de Peter Drucker son más arduas de lo que parecen. Trátemos de entender por qué buena gente, deseosa de aprender e innovar, puede fracasar repetidamente en ese intento.

Conoce tu propósito

En primer lugar: ¿qué entendemos por "misión"? Es difícil concentrarse en algo que no puedes definir, y mi ex-

periencia es que suelen existir ideas bastante imprecisas acerca de los vocablos *misión*, *visión* y *valores*.

Hoy, muchas instituciones publican Declaraciones de Misión, Declaraciones de Propósito, Visiones Oficiales, y despachan tarjetas con los Valores de la Organización. Con todo, este tipo de manifiesto suele no servir para nada. Es natural entonces que se mire con escepticismo estas declaraciones solemnes, divorciadas de la realidad empresarial.

El primer obstáculo para entender una misión reside en el lenguaje. Muchos líderes emplean *misión* y *visión* de manera indistinta, o piensan que los vocablos (y sus diferencias) poco importan. Pero las palabras sí que importan. El lenguaje es intrínsecamente complejo, razón que nos obliga a emplearlo con cuidado. Prácticamente es la única herramienta del líder. No utiliza martillos ni sierras ni equipo pesado ni computadoras para hacer su trabajo. La esencia del liderazgo (lo que hacemos el 98% de nuestro tiempo) es la comunicación. Para dominar cualquier práctica gerencial debemos empezar por inocular disciplina en el territorio donde pasamos más tiempo, es decir en el terreno de las palabras.

El diccionario, que a la inversa del ordenador es una herramienta esencial del liderazgo, contiene diversas definiciones del vocablo *misión*; la más apropiada aquí es "propósito, razón de ser". Por su parte, *visión* es "un retrato o imagen del futuro que pretendemos crear", y *valores* articula la manera como intentamos vivir para lograr nuestra misión. Paradójicamente, si la misión de una institución es verdaderamente estimulante, nunca se logra en la realidad. La misión suministra una orientación, no un detalle de logros. Define una dirección, no un destino. Dice a los miembros de una organización por qué trabajan juntos y cómo intentan contribuir en el mundo. Sin un sentido de misión no hay fundamento para establecer por qué algunos resultados son más importantes que otros.

Ahora bien, entre poseer una "Declaración de Misión" y *basarse en una misión* hay un abismo. Basarse en una misión significa que las decisiones clave pueden ser compuladas con la misión, con nuestra razón de ser; significa que la gente puede y debe oponerse a las órdenes gerenciales desconectadas de la misión, que pensar y aclarar de continuo la misión es tarea de todos; porque —como señala De Geus— ella expresa el anhelo e identidad fundamental de una comunidad. A la inversa, las Declaraciones de Misión suelen tener algún sentido para algunos, pero comunican poco al conjunto de la comunidad. En la mayoría de las organizaciones, nadie soñaría con desobedecer una decisión gerencial porque no sirve para la misión. En otras palabras, la mayoría de las organizaciones está al servicio de los que tienen el poder, no al servicio de una misión.

Lo anterior da una pista que permite comprender por qué basarse en una misión es tan importante. Llega al meollo del poder y la autoridad. Es tajante. Dice que quienes tienen autoridad no son la fuente de la autoridad. Dice que la fuente del poder legítimo en una organización son sus ideales. ¿Recuerdas "sostenemos que estas verdades son obvias..."? La piedra angular de un genuino sistema democrático de gobierno no es el voto u otro mecanismo singular: es la creencia en que el poder, en último término, surge de las ideas, no de la gente. Basarse en una misión es ser genuinamente democrático, es decir, dar más importancia a la misión que al jefe, lo que no muchas organizaciones cumplen.

Vivir de esta manera es estimulante. Todos somos tiranuelos de opereta. Para la mayoría de nosotros es el único sistema gerencial que conocemos, empezando por la escuela. Basarse en una misión, en una escala de valores, es de-

fender parámetros de excelencia con que se puede compulsar la conducta de cualquiera. Además, el vocablo misión es intrínsecamente impreciso y abstracto. Es mucho más fácil tomar decisiones apoyándose "en números", hábitos o emociones no analizadas. Basarse en una misión obliga a pensar sin tregua.

Pero se puede hacer, y una vez logrado, funciona. La empresa comercial más grande del mundo en valor de mercado no es Microsoft, General Electric o Matsushita: es VISA International, cuyo volumen anual excedió 1,25 billones de dólares en 1997. Si los balances de los distintos productos de la organización VISA se combinaran y evaluaran conforme a las prácticas bancarias habituales, se estima que su valor de mercado superaría los 333 mil millones de dólares. Pero VISA no es una corporación tipo. En palabras de su fundador y CEO, Dee Hock, VISA es una red de veinte mil miembros/propietarios que son a la vez "clientes, proveedores y competidores". El novedoso sistema de gobierno de VISA surgió de un esfuerzo extraordinario por definir un propósito que se precisó poco a poco: "crear el mejor sistema del planeta para el intercambio de valor". "Definir el propósito y los principios que articulan nuestras convicciones más profundas tal vez sea la labor más ardua de todas", dice Hock, "pero sin ello no hay modo de fundar una empresa capaz de organizarse por sí misma, donde puedas equiparar una amplia función decisoria y a la vez controlar los niveles locales más reducidos, con coherencia y cohesión en todas las etapas, hasta el nivel global".

Definir la visión

El segundo requisito de la innovación —definir resultados— es más fácil. Los gerentes son pragmáticos por naturaleza; en último término, se interesan por los resulta-

1. El autor alude a la Constitución de los Estados Unidos. (N. del T.).

dos y deben concentrarse en el cómo, no sólo en el porqué. El peligro es que los objetivos de corto plazo pueden oscurecer propósitos más vastos. Nuevamente importa el lenguaje. Después de todo, visión —la imagen del futuro que anhelamos crear— es sinónimo de resultados propuestos. Como tal, visión es una herramienta práctica, no un concepto abstracto; puede ser de largo plazo o de mediano plazo. Además, pueden coexistir diversas visiones (que capturan facetas complementarias de lo que la gente ansía crear) que abarquen distintos referentes temporales. Los líderes que carecen de visión son incapaces de definir lo que esperan lograr en términos evaluables. Aunque la misión es fundadora, debido a su naturaleza es bastante difícil calibrar lo que hacemos apoyados en este único referente. Para lograrlo debemos articular “una imagen del futuro que anhelamos crear”.

Los líderes orientados a los resultados deben tener entonces misión y visión. Resultados significa poco si no hay propósito, por una sencilla y poderosa razón: una misión inculca energía y paciencia para una larga jornada. Aunque visión inspira pasión, la característica de muchas iniciativas fracasadas es la pasión sin paciencia.

La claridad acerca de misión y visión es una necesidad operativa y espiritual. La misión suministra una estrella que guía, un propósito a largo plazo que te permite equilibrar las presiones inevitables que surgen entre el corto y el largo plazo. Visión traduce misión en verdaderos resultados propuestos —y guía la asignación de tiempo, energía y recursos—. Según mi experiencia, sólo a través de la visión se alienta un sentido profundo de propósito. Las pasiones humanas fluyen naturalmente para crear algo estimulante. La cohesión de misión y visión satisface una honda necesidad: todo ser humano tiene un propósito, una razón de ser. La mayoría de nosotros cree que hay algo más importante que lo comprable, lo vendible. En el meollo de todo esfuerzo

importante está la pasión, el profundo anhelo humano de marcar una diferencia, de tener un impacto. Proviene más de lo que contribuyes que de lo que recibes.

Ahora bien, estas ideas pueden parecer buenas, pero si miramos más hondo nos percatamos de que son asertos novedosos en la sociedad de hoy. La verdad es que la orientación rentabilidad/inversión (la gente sólo trabaja para lograr beneficios materiales) es la base de nuestras creencias acerca de las personas en la sociedad industrial contemporánea. Por consiguiente, la disciplina de la innovación transita a contramano de nuestras normas culturales, y además amenaza el equilibrio de poder.

Medita, por ejemplo, en el dicho “la gente sólo trabaja por la remuneración”. Muchas personas estiman que lo gerencial es crear un sistema adecuado de incentivos para lograr que el personal haga lo que la empresa precisa. Como vio con claridad W. Edwards Deming, nuestro sistema gerencial reposa (en todas las organizaciones) casi totalmente en motivaciones extrínsecas. Ejemplo claro de Teoría X y causa de que en sus últimos años Deming dijera que “nuestro sistema gerencial destruyó a las personas”. Tal vez no fuera nuestra intención, pero fue la consecuencia de nuestro accionar. Si no viéramos al ser humano como una ameba que sólo hace lo que es premiado, ¿para qué perder tanto tiempo pensando en los incentivos?

Pregunta a cualquier funcionario de una organización si considera que en el nivel ejecutivo se cree que el personal viene a trabajar todos los días “en busca de placer”, como dijo Deming. Los niveles ejecutivos de hoy estiman que esa motivación intrínseca es rara. La fidelidad con tus propósitos procura placer en el trabajo: estimula la pasión, la paciencia y la perseverancia, imprescindibles para crecer como persona y en el ámbito de la organización. Sin embargo, la gente es incapaz de definir resultados relacionados con sus pasiones más hondas, a menos

que los líderes cultiven un ambiente donde esas pasiones se puedan articular sin peligro.

Aunque existen organizaciones con principios, orientadas por valores, la característica más habitual en las empresas es el cinismo. Y éste surge de la desilusión. Como dice el adagio, "levanta el caparazón de un cínico y hallarás a un idealista frustrado". Si en tu institución hablas de ideales o de contribuir a un mundo mejor, la mayoría de los empleados mirará para otro lado; esa reacción resulta de expectativas contrariadas y es la causa de que tanta organización no pueda innovar. Temen que el genio (el propóposito apasionado) escape de la lámpara. Y por buenas razones. La pasión es una fuerza potente, pero cuando se frustra es peligrosa.

Evaluar resultados

La tercera dimensión en el proceso innovador es la evaluación. Debemos calibrar sin pausa cómo invertir nuestros escasos recursos. Si somos gerentes, todos sabemos de qué se ocupa esta medición, una de las actividades fundamentales del ejercicio gerencial.

La evaluación tiene dos componentes: medición y análisis. El problema es que este último (el más difícil) requiere comprensión, participación y presencia. Las mediciones estadísticas de una actividad pueden resultar frustrantes, pero si estás genuinamente comprometido quizás descubras que las personas se entusiasman y aprenden. Pueden estar al borde de un cambio. La medición incompleta o prematura destruye el aprendizaje. Como dice Bill O'Brien, ex CEO de Hannover Insurance: "los gerentes siempre arrancan las plantas para averiguar si siguen creciendo". Por lo tanto, la evaluación es fundamentalmente conocimiento y comprensión, sin los cuales cualquier sistema de

medida puede ser engañoso. Quien juzga desde afuera observa la evaluación.

Ahora bien, con el conocimiento llega otro problema, señalado por Drucker: después de evaluar resultados debemos estar dispuestos a abandonar lo que no sirve. Esto suele preceder a la innovación. Desmoleza el terreno para empezar algo nuevo. Nuevamente, parece muy sencillo. Y sin embargo ¿no hemos comprobado que las organizaciones son reuentes a abandonar lo inservible? ¿Dejar de hacer lo que hicieron durante años? ¿Remover de un cargo a una persona carente de credibilidad ante sus colegas? "Me preocupan las organizaciones que no pueden echar a una persona y pueden echar a miles", escribe O'Brien. Hay buenas razones que avalan la importancia de esto.

El primer paso en la práctica del abandono es aperturista, es decir crear un ambiente donde, en un momento crítico, alguien con mucho en juego pueda decir al jefe "esto no funciona". Formar una cultura donde la gente pueda expresar sus puntos de vista es un desafío formidable para la mayoría de las organizaciones.

Por ejemplo, ¿cuántas veces viste que un grupo de personas en un encuentro informal, antes de una reunión oficial, conversa de otra manera que en la discusión formal del día siguiente? ¿A cuántos encuentros has asistido donde la reunión real se produce después, en los salones y no en la sala de conferencias? Allí ves que la misma persona que aquí planteó preguntas inteligentes dice ahora "es una estupidez". Además, cuando una persona se atreve a hablar en una reunión, los que tienen el poder propenden a desear lo que dice. Por ejemplo, cuando una joven (o vieja) vendedora dice al jefe que algo no funciona, percibes con qué rapidez una organización aparentemente abierta tiende a rechazar las críticas.

Jamás conocí una institución que esté libre de esta dinámica. Incluso las empresas mejor llevadas son incapaces

de lograr todo su potencial, porque el personal sabe que los verdaderos problemas no se deciden ni discuten en las reuniones oficiales.

La mejor manera de probar la apertura es sencilla: ¿A qué velocidad suben (en la jerarquía) las malas noticias? En la mayoría de las organizaciones las buenas noticias traspasan hacia arriba a la velocidad de la luz. Pero el fracaso es rechazado antes de ser dicho: "¿Fracaso de quién?" "¿Qué fracaso?" "Eso no fue un fracaso: nos faltaron fondos." No nos equivocamos: innovar es aceptar y practicar fracasos, porque la innovación, por su misma naturaleza, es un proceso de aprendizaje continuo. Debes experimentar, evaluar, meditar la misión, identificar resultados, experimentar e insistir. Sin embargo, desde los primeros años de escuela (y luego en el trabajo) nos enseñan a evitar el fracaso. En otras palabras, nos impiden aprender.

Chris Argyris, en su artículo "Teaching Smart People How to Learn",¹ plantea un problema básico acerca del aprendizaje en las organizaciones. Observa que muchos individuos son inteligentes, pero que para tener éxito aprendieron a encontrar respuestas correctas y a ocultar las erróneas. Este proceder socava las destrezas esenciales para una innovación real y un liderazgo adecuado, pues la habilidad consiste en "des-tapar" —sin actitudes defensivas— lo que no funciona.

Esta es una historia real: un equipo ejecutivo compuesto de gente brillante y comprometida discute un desafío en una empresa norteamericana importante. Durante tres horas no se plantea ninguna pregunta genuina. Por supuesto se plantean interrogantes triviales, por ejemplo "¿no estudiamos esto el año pasado?" o "¿cuándo almorzamos?". Cada pregunta indica que estamos perdiendo el tiempo con el tema o que ya conocemos la respuesta.

1. Publicado en la *Harvard Business Review* en 1991.

La verdadera investigación empieza cuando las personas plantean preguntas cuya respuesta ignoran. Sucede poco en las organizaciones. En la mayoría de las grandes empresas, los individuos ascienden en la jerarquía porque sobresalen en la combinación de dos factores: mérito y astucia. En una buena organización, la mezcla puede ser 50-50; en una estúpida, 80-20. El problema es que aun los buenos líderes (los que generan resultados y dejan una impresión excelente) saben muy poco. ¿Cómo podrían saber mucho en el mundo de hoy? Es notorio que las organizaciones quieren, en todos los niveles, gente que produzca resultados. Pero ocurre que la acción más importante de liderazgo ejecutivo es plantear una pregunta que jamás fue planteada, esto es, la habilidad para investigar, no para dictaminar o abogar. Por desgracia, muchos líderes son buenos abogados y malos investigadores.

Estas son algunas de las interrogantes acerca de la evaluación eficaz, arduo tema acompañado de complejos desafíos intelectuales (¿cómo saber cuánto tardarán las plan-tas en crecer?), perplejas reacciones emocionales (¿quién no se apeg a sus propias ideas, aunque muchas sean erróneas?), difíciles situaciones interpersonales (no quise decirle lo que pienso, porque dañaría sus sentimientos) y desafíos políticos complicados (lo que no funciona es el programa preferido del jefe, y la compañía ya ha invertido millones). Una cosa es que Peter Drucker diga a una organización: "abandonar lo que no funciona". Otra es que nosotros sólo podamos aprender de nuestros pares.

Por los motivos citados, la evaluación es la iniciativa medular en la nueva Society for Organizational Learning (SOL), grupo de empresas líderes, investigadores y consultores que trabajan juntos para perfeccionar el arte de aprender en las organizaciones. Hemos llegado a creer que hay una gran diferencia entre "evaluación de aprendizaje" y "asesoría de evaluación". Porque la mayoría de las evalua-