

# CUINAP | Argentina

Año 1 • 2020 | Cuadernos del INAP

## Compilación de artículos y reflexiones sobre el aprendizaje organizacional

Ernesto Gore

# 16

Capacitar e investigar para fortalecer las capacidades estatales



# CUINAP | Argentina

**Compilación de artículos y reflexiones  
sobre el aprendizaje organizacional**

Ernesto Gore

**16**





## AUTORIDADES

**Dr. Alberto Ángel Fernández**

Presidente de la Nación

**Lic. Santiago Andrés Cafiero**

Jefe de Gabinete de Ministros

**Dra. Ana Gabriela Castellani**

Secretaria de Gestión y Empleo Público

**Dr. Alejandro Miguel Estévez**

Subsecretario del INAP

# Índice

<b>Un prólogo a los artículos de Ernesto Gore sobre aprendizaje organizacional; por Alejandro M. Estévez y Mariano H. Boiero</b>	<b>8</b>
<hr/>	
<b>1. ¿La comunidad o la práctica? La circulación del conocimiento en las organizaciones</b>	<b>16</b>
<hr/>	
<b>2. Hablar de lo que sucedió</b>	<b>20</b>
<hr/>	
<b>3. Aprender a hacer y aprender a ser</b>	<b>26</b>
<hr/>	
<b>4. Un <i>management</i> para la comprensión</b>	<b>30</b>
<hr/>	
<b>5. Cómo llegar al lugar correcto con un mapa equivocado</b>	<b>36</b>
<hr/>	
<b>6. Sobre el liderazgo y la autoridad en tiempos de incertidumbre</b>	<b>43</b>
<hr/>	
<b>7. La mentira en las organizaciones</b>	<b>50</b>
<hr/>	
<b>8. Charla loca y charla tonta, ¿qué dice una organización cuando no habla?</b>	<b>54</b>
<hr/>	
<b>9. Las ideas novedosas funcionan mejor con apoyo del equipo</b>	<b>61</b>
<hr/>	
<b>10. ¿De qué hablamos cuando hablamos de comunidades de práctica?</b>	<b>64</b>
<hr/>	

11. Tratando de entender cómo son las cosas	69
12. Secretos inconfesables de una buena estrategia	73
13. Una capacitación que atienda a la formación de habilidades organizacionales	76
14. Mente colectiva en las organizaciones. ¿Qué son las organizaciones de alta confiabilidad?	81
15. Escuelas con significado	85
16. ¿Cómo aprende una escuela?	88
17. ¿En qué se parecen un portaaviones y un celular?	91
18. Las organizaciones no son monstruos monolíticos, son islas mal unidas entre sí	94
19. El talento no falta: se desperdicia	97
20. Consejos para que nadie aprenda nada	100
21. Educar para el trabajo	104

# Un prólogo a los artículos de Ernesto Gore sobre aprendizaje organizacional

Por Alejandro M. Estévez y Mariano H. Boiero

Cuando tuvimos que pensar en escribir un prólogo para una compilación de artículos recientes de Ernesto Gore sobre aprendizaje organizacional nos dimos cuenta de que teníamos que intentar explicar un tema muy específico, y que el nombre de Ernesto era directamente un sinónimo del mismo. Y que esta identidad, era justamente garantía de profundidad, sabiduría y claridad explicativa. Quisiéramos entonces contextualizar brevemente el fenómeno del aprendizaje.

Básicamente, cuando se menciona la relación entre organizaciones y el conocimiento, es necesario en primer término establecer cómo abordan las organizaciones al conocimiento: es decir, qué concepción de conocimiento eligen, y qué dimensiones le otorgan, para luego, pasar a la forma que el conocimiento adquiere, y a los procesos internos respecto del conocimiento (lo que generalmente se conoce como “gestión del conocimiento”).

Las organizaciones abordan al conocimiento desde dos aspectos: el conocimiento como insumo (en muchas de ellas, también como producto final), y el conocimiento como ventaja comparativa. Respecto del conocimiento como insumo, el conocimiento es el producto de una combinación de experiencias previas, información contextualizada, saberes preexistentes, aportes organizacionales, intercambios personales y elementos subjetivos (emociones, modelos mentales, intuiciones) mediante los cuales el sujeto construye conocimiento a partir del trabajo con la información aportada por la organización y su entorno (Davenport y Pruzak, 1998. Morgan, 1990). El conocimiento será, de este modo, el eslabón final de una cadena de transformación del dato aportado por la organización,

hacia la información construida por la misma, que, finalmente, generará conocimiento luego de la intervención del individuo o de los grupos existentes al interior de esta. Este conocimiento así obtenido será el insumo para tomas de decisiones y la gerencia organizacional en general, siempre y cuando esté debidamente gestionado, y pueda socializarse constituyéndose en conocimiento explícito (Nonaka, 1995). Este conocimiento adquirido permite que las personas sepan lo que necesitan conocer y aprender, dentro de una organización (Wiig, 1993).

Por otra parte, el conocimiento tiene una segunda dimensión, caracterizada como elemento de ventaja comparativa para una organización. En contextos de la sociedad del conocimiento: con un marcado predominio de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y la informática basadas en el crecimiento exponencial de la información digital, sumado a una velocidad de crecimiento en volumen de información, que se duplica cada 18 meses según la Ley de Moore (Chean Wong, 2005), y una modalidad de vehiculización de esa información que agrega velocidad de cambio, imprevisibilidad, falta de manejo y de apropiación para la decisión, y que suma mayor incertidumbre a los preexistentes condicionantes políticos, sociales, económicos e ideológicos que se observaban en el contexto de las organizaciones. Es en este contexto entonces que la apropiación del conocimiento por parte de una organización constituye una ventaja comparativa respecto de otras organizaciones y, respecto de entornos de alta incertidumbre, puede constituir una ventaja estratégica para su supervivencia o para su adecuada gestión (Morgan, 1997).

La gestión del conocimiento ha tomado importancia en los últimos años ya que se ha observado que muchas empresas, que no cuentan con grandes recursos tangibles, alcanzan mayores ventajas competitivas que otras que los poseen. Existen estudios que evidencian que el conocimiento y su apropiada gestión tienen efectos en la obtención de estas ventajas, entre las cuales tenemos a la capacidad innovadora empresarial, como motor de mejoramiento. (Herrera et al, 2011, p. 81)

Se puede agregar un elemento más que constituye un refuerzo al concepto del conocimiento como ventaja comparativa: es propio de la sociedad del conocimiento la vinculación de las organizaciones a través de redes. A medida que las organizaciones

incrementan su vinculación en redes, mayor será su flexibilidad, adaptabilidad y mayor conocimiento producirán por medio del intercambio y articulación en red con otras organizaciones (Castells, 1997).

Desde el punto de vista del desarrollo organizacional, las organizaciones que cuentan con adecuados métodos de gestión del conocimiento incrementan su valor: una organización que trabaja sobre la experiencia, la información, y el conocimiento eleva su valor, por medio de un aumento de su capital intelectual (Stewart, 1997). También el conocimiento tendrá un impacto positivo en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales, tornando más eficiente a la misma (Nelson y Winter, 1982). Administrativamente, un programa de gestión del conocimiento estará constituido por un esfuerzo en detectar, recopilar, ordenar y permitir el acceso al capital intelectual –el conocimiento– de una organización (Daft, 2007)

A modo de síntesis respecto del conocimiento, las organizaciones generan conocimiento cuando permiten que, partiendo del dato obtenido en una organización, se establecen mecanismos de producción de información que luego permitirán el intercambio, la reflexión y la intervención humana para producir conocimiento. Y ese conocimiento será mayor, si la organización se vincula con otras, por medio de articular en red sus relaciones. Esta concepción del conocimiento en los entornos organizacionales, y dentro de la misma organización, introducen al segundo componente de este trabajo: el aprendizaje organizacional.

La organización aprende sobre la base de conocimiento, pero no de cualquier tipo de conocimiento: el saber que los miembros se guardan para sí mismos no permite constituirse en conocimiento válido para la organización, en tanto y en cuanto no se articula, no se comparte y no se somete al tratamiento por parte de los grupos que integran una organización. En términos de Nonaka (1995), el conocimiento de una persona, que es implícito a ella y que se concibe como conocimiento *tácito*, debe socializarse, exteriorizarse y volverse *explícito* para poder convertirse así en conocimiento organizacional.

La organización establecerá mecanismos de conversión de conocimiento tácito a explícito, o no. La que efectivamente así lo realice será pues una organización que establezca una *gestión del conocimiento*, donde estarán desarrolladas instancias de detección, ordenamiento y sistematización, socialización y recreación del conocimiento. Entonces, el

*aprendizaje organizacional* estará relacionado con el grado de gestión del conocimiento que una organización desarrolle. Las innovaciones que el conocimiento permita generar serán incorporadas por la organización o serán modificadas o descartadas, ya que no existe una neutralidad en términos del aprendizaje en una organización (Gore y Dunlap, 2004) y la facilidad o dificultad con que los aprendizajes discurran, estarán relacionados con los componentes estructurales y culturales con los que la organización disponga a tal efecto.

Las organizaciones que aprenden tienen algunas características específicas; para Senge (2003) la organización puede aprender si:

- *Crea una visión compartida*: establece un futuro al que la organización debe ir, y se esfuerza porque cada una de las partes comparta esa mirada de modo conjunto, aunque puede respetar particularidades de casa caso.
- *Cree que el aprendizaje es colectivo*: desarrolla y favorece procedimientos y mecanismos de articulación, generación de consensos y diálogos que le permitan incorporar conocimientos de manera colectiva, pensando juntos.
- *Promueve un pensamiento sistémico*: construye un conjunto coherente de ideas, teorías o explicaciones en donde todas las partes están relacionadas entre sí

Estos tres pilares serán los que fortalezcan al aprendizaje de la organización. Además de ellos, Senge menciona dos elementos que pueden considerarse el marco paradigmático para un exitoso aprendizaje organizacional: el reconocimiento de *modelos mentales*, que son las imágenes y percepciones de la realidad mediada por la experiencia, la historia de vida y las características de los individuos. Reconocer su existencia y operación contribuye a comprender que no existen verdades únicas en una organización, y ese propio reconocimiento lleva a poder establecer acuerdos entre partes, y generación de consensos sobre la base de modelos mentales compartidos, o por lo menos reconocidos como tales.

La otra pata de este paradigma es el dominio personal: es la fortaleza espiritual de la organización. Una organización que se esfuerza por aprender y desarrollarse está formada por personas que comparten ese impulso. Para que exista una visión colectiva es nece-

sario que las personas tengan visiones personales. Aprende la organización porque los miembros se esfuerzan por incrementar su dominio personal por medio del aprendizaje.

Para Morgan (1997), el aprendizaje organizacional estará basado en la metáfora de organización elegida: si bien todas las organizaciones pueden generar aprendizaje, hay metáforas de organización que generan aprendizaje e innovación, y que facilitan internamente el aprendizaje de sus miembros. Organizaciones más flexibles, adaptables de los cambios en el contexto (para Morgan, las organizaciones “como sistemas vivientes”) serán más facilitadoras de innovar y generar conocimiento nuevo, que organizaciones más rígidas (“organización como máquina”) con procedimientos de aprendizaje ya pre-establecidos, transformados en rutinas de aprendizaje por repetición.

Una mirada similar comparte Gore (2004), quien designa los tipos de aprendizaje, a las metáforas y paradigmas que se definan en la organización. Para Ernesto, todas las organizaciones aprenden, y todas pueden innovar (un poco diferenciándose de Morgan en este sentido) pero no todas aprenderán del mismo modo, ni a la misma velocidad. Las organizaciones como sistemas vivientes, y las organizaciones como escenarios de interacción social, establecen aprendizajes e innovaciones más profundos que las organizaciones cuando son visualizados como meros instrumentos, según el autor. Son justamente esos matices, los que explora brillantemente en los artículos que nos sentimos orgullosos de compilar en este número del CUINAP.

## Referencias bibliográficas

- Castells, M. (1997). *La era de la información*. Alianza Editorial.
- Chean Wong, J. C. (2005). Ley de Moore, nanotecnología y nanociencias: síntesis y modificación de nanopartículas mediante implantación de iones. *Revista Digital Universitaria*, 6(7). Universidad Nacional Autónoma de México
- Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning Latinoamérica.
- Davenport, T. y Pruzak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.

- Fontalvo H., Tomás J., Quejada, R. y Puello Payares, J. G. (2011, enero-junio). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento. *Revista Dimensión Empresarial*, 9(1), 81.
- Gore, E. y Dunlap, D. (2004). *Aprendizaje y organización*. Ed. Granica.Herrera, T. ,Quejada, R.y Payares, J. (2011, enero-junio). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento. *Dimensión Empresarial*, 9(1).
- Morgan, G. (1997) *Imágenes de organización*. RA-ma Editorial.
- Nelson, R. y Winter, S. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press.
- Nonaka, I. (1995) *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics Of Innovation*. Oxford University Press.
- Senge, P. (2003) *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ed. Granica.
- Stewart, T. (1997) *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Ed. Granica.
- Wiig, K. (1993) *Knowledge Management*. Schema Press.

# Ernesto Gore

Ernesto Gore es Licenciado en Ciencias de la Educación de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires, Master of Science de la Universidad de Oregon (USA) y Doctor en Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Es profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de San Andrés donde actualmente dicta los cursos Comportamiento en la Organización, en grado. Se desempeñó como docente en la Universidad de Buenos Aires y ha sido profesor visitante en Harvard Graduate School of Education, en el ESCP Europe de París, en el IESA de Venezuela y en el EGADE de México. El profesor Gore está ligado a la Universidad de San Andrés desde su fundación. Ha dirigido el Departamento académico al que pertenece por nueve años y fundó el Centro de Educación Empresaria de la Universidad que dirigió por más de 10 años. En 2007 creó la Maestría en Estudios Organizacionales.

Ha desarrollado buena parte de su actividad ligado a la capacitación empresaria que es su campo de práctica y de investigación. Sus libros sobre este tema suelen ser de referencia en Argentina y en América Latina.

Actualmente está trabajando en diferentes proyectos de investigación y consultoría sobre el papel de las redes de aprendizaje e innovación en las organizaciones.

Estas notas fueron escritas como apuntes personales sin propósitos académicos, por eso mayormente no contienen referencias bibliográficas que sí están en mis libros y en otras publicaciones. Sin embargo, es importante para mí dejar claro que pocas o ninguna de estas ideas es mía, es apenas lo que yo he entendido de haber leído a autores como Karl Weick, Henry Mintzberg, Alberto Levy, Carlos Altschul, Roberto Martínez Nogueira, Ken Smith, John Seely Brown, Paul Duguid, Crhis Argyris, James March, David Perkins o Etienne Wenger entre otros. A todos ellos mi admiración y respeto.

Ernesto Gore

*Profesor Emérito de la Universidad de San Andrés*

Buenos Aires, Argentina

# ¿La comunidad o la práctica? La circulación del conocimiento en las organizaciones

*Publicado en LinkedIn el 13 de diciembre de 2018.*

## El vínculo con los otros

Para entender una organización no podemos analizar solamente la calidad y las actitudes personales de los individuos que la componen. Más importante aun que la calidad individual es el vínculo que cada uno tiene con los demás, porque cada persona actúa en función de cómo lo hacen los otros. Técnicamente hablando: la unidad de análisis no puede ser el individuo sino su conducta interconectada (*interlocked behavior*). Es a través de esa interconexión en las conductas que la gente construye conocimiento ya que, como vimos en una columna anterior sobre comunidades de práctica (CoP), construir conocimiento, comunicarse e involucrarse en una comunidad determinada son parte de un mismo proceso social. Una persona nueva busca las competencias que le permitirán pertenecer a ese grupo y luego agregar su experiencia anterior al grupo. Aprender e integrarse, aunque parezcan muy diferentes entre sí, son aspectos de un mismo proceso. En consecuencia, saber no es solo una cuestión intelectual en tanto implica desplegar aprendizajes que fueron definidos en comunidades sociales. Desde esta perspectiva queda claro por qué las CoP son sitios privilegiados para identificar problemas, aprender y producir conocimiento ya que no encontramos allí un conocimiento desarrollado por “especialistas”

sino por quienes lo usan y se benefician de las soluciones. Las comunidades de práctica abren continuamente posibilidades de aprendizaje a través de las interacciones que surgen en su interior y a través de sus fronteras. Sin embargo, esa circulación del conocimiento no es siempre demasiado predecible. John Seeley Brown y Paul Duguid dicen que a veces el conocimiento parece “líquido” (*liky*) y va donde no debería ir mientras que, en otros casos, se vuelve “pegajoso” (*sticky*), porque se fija donde uno no quiere en vez de circular y difundirse.

El concepto de comunidad de práctica puede servir para explicar la circulación del conocimiento siempre que se atienda tanto a la noción de comunidad como a la de práctica. El problema es que la atracción de la palabra “comunidad” es tan grande que hace que muchas veces nos olvidemos del valor de la práctica. Hace años me ocurrió, trabajando con Alejandro Artopoulos en el caso de una empresa de ingeniería en fuerte expansión que, frente a pedidos de obras en los lugares más insólitos del planeta, debían armar constantemente grupos de trabajo *ad hoc*. Al frente de cada grupo solía estar un ingeniero o estudiante de ingeniería joven, los directores de la consultora eran ex profesores de la Facultad de Ingeniería que conocían a los mejores profesionales del país, muchos de ellos ya retirados, y sabían de su experiencia profesional. Armaban entonces grupos de trabajo con ingenieros que no se conocían entre sí o que habían trabajado juntos poco tiempo hace muchos años, habiendo en cada grupo una alta diversidad de experiencias, estatus y edades, pero con capacidad para generar respuestas de alta calidad. ¿Eran esos grupos comunidades de práctica tal como las describe Wenger si la gente apenas se conocía entre sí?

Lo que unía a esta gente y les permitía trabajar juntos era que todos compartían una misma práctica. La práctica compartida pautaba no sólo qué hacer sino las relaciones de respeto recíproco para poder discutir y construir acuerdos.

Por eso Brown y Duguid dicen que el conocimiento circula por la práctica. Para que el conocimiento circule puede ser importante verbalizarlo, ponerlo en palabras, pero más importante aún es tener una práctica compartida: las palabras tienen sentido y se hacen comprensibles cuando hay una práctica

compartida. Si yo sé manejar un auto y debo manejar un camión es seguro que necesitaré explicaciones extra pero las explicaciones me resultan útiles basadas en mi práctica anterior. Esas mismas explicaciones a una persona sin práctica de manejo no le servirían para nada. Entender las recetas no es para cualquiera, es preciso compartir una práctica.

## Las prácticas comunes

Llevado esto al plano organizativo, para entender dónde el conocimiento fluye y dónde se estanca necesitamos observar dónde y por qué las prácticas son comunes, y dónde y por qué no lo son.

Entre individuos que no se conocen o que no interactúan en forma directa como los ingenieros del ejemplo anterior, a veces la práctica común permite el flujo de conocimiento y la acción conjunta. Son lo que Brown y Duguid llaman “redes de práctica”. Donde la práctica común esté ausente, el conocimiento tal vez pase de un área o una organización a otra convertido en simple material inerte, susceptible de ser repetido en palabras, pero olvidable con facilidad y difícilmente puesto en acción. El conocimiento es “líquido” cuando circula a través de las redes construidas por la práctica dentro de una organización o entre organizaciones. Donde la práctica no prepara el terreno, rara vez el conocimiento fluye, ni tácita ni explícitamente.

El conocimiento construido por cada comunidad tiene que ver con sus propias prácticas por lo que circula muy bien dentro de cada una, pero con una amplitud muy limitada más allá de sus fronteras. Es un conocimiento “parroquial” en tanto tiende a convertir en verdades absolutas lo que en realidad es un efecto de su propia perspectiva. Es por eso que cruzar fronteras suele implicar creación de conocimiento y, en consecuencia, ayudar a construir puentes entre comunidades o redes de práctica puede ser, en sí misma, una forma de construir conocimiento en la organización, la innovación suele surgir de la interacción entre áreas. Sin embargo, este “construir puentes” entre diversas CoP al que nos hemos referido no es solamente un problema de acrecentar la

confianza y la motivación. Si bien siempre es bueno que la gente se comprenda más, esa no es la cuestión central: es necesario que entiendan qué es lo que los otros hacen, cómo lo hacen y qué tensiones genera esa tarea. Es decir que comprendan las prácticas del otro.

Tal vez sea por eso que la gente con experiencia en capacitación sabe que frecuentemente el diálogo entre distintas áreas resulta más importante que el tema que se está enseñando y a veces una rotación de un día en otro sector de la empresa puede permitir aprender más que muchos cursos.

Es crítico que quién tiene responsabilidades de liderazgo sea consciente de que la organización tiene una realidad más compleja y más variada que la que ni él ni nadie puede llegar a conocer de antemano. Como en la vieja metáfora, cada organización es un conjunto de ciegos tratando de descubrir, por medio del tacto que tienen delante un elefante. Para entender a la organización tanto el *management* como su gente deben ser conscientes de las limitaciones del conocimiento, de la necesidad del trabajo conjunto y de la suspensión del juicio que esto implica. La conciencia de las limitaciones que surge del esfuerzo por compartir las prácticas del otro puede ayudar a que las estrategias y la toma de decisiones fluyan de modo más natural, y que se conviertan en un elemento de aprendizaje y no de clausura de la indagación.



# 2

## Hablar de lo que sucedió

*Este texto es una versión abreviada de un capítulo del mismo nombre que escribí en su momento para Transformando, prácticas de cambio en empresas argentinas, un libro compilado por el querido y hoy recordado Carlos Altschul, que editó Eudeba en 2003. Lo que en su momento fue parte de un trabajo conjunto, hoy es un homenaje a su memoria. Publicado en LinkedIn el 14 de diciembre de 2018.*

### Contar lo acontecido

Aunque solemos estar conscientes de las dificultades para anticipar el futuro, no siempre estimamos en su verdadera dimensión las dificultades para narrar el pasado.

Contar qué sucedió en una organización, sobre todo en un proceso traumático, no es menos complejo que imaginar lo que se quiere que suceda. Pero es importante hacerlo. Las historias que circulan en las organizaciones no son solamente fenómenos curiosos, hasta cierto punto son la organización misma.

En alguna medida toda organización es una historia que unos se narraron a otros para construirla, más o menos integrada con las historias que quienes se fueron agregando construyeron para entender qué sucedía y para qué estaban allí. Es la historia de las negociaciones y la lucha entre esas diferentes historias para encontrar un significado. La única cosa capaz de mantener a la gente actuando junta.

El texto que sigue también es una historia. Fue escrita para explicar por qué las narraciones son difíciles pero importantes.

## La acción y el sentido

Una de las paradojas de la teoría de la organización es que describe a los gerentes como pura acción, aunque no se entienda mucho su acción. En la teoría, la acción está precedida por el pensamiento. Para entender la acción gerencial, y tal vez la acción en general, hacen falta teorías que expliquen qué ocurre cuando la acción precede al pensamiento. En otras palabras, es necesario entender cómo funcionan los procesos de exploración de realidades nuevas o desconocidas, cuando no se sabe qué se busca, pero sí se descubre al encontrarle. Si se conociera mejor lo que guía la acción cuando ésta precede al pensamiento, podría entenderse mejor la gerencia o el liderazgo en organizaciones (o sociedades) donde nadie sabe lo que hace hasta que ve los resultados de lo que ha hecho.

Según Karl Weick (1982) no existe algo a lo que pueda llamarse experiencia hasta que el gerente hace algo. El gerente suele chapotear entre múltiples eventos a los que desesperadamente intenta poner orden y sentido. En ese marco le suceden demasiadas cosas al mismo tiempo para que pueda llamar a eso experiencia. La experiencia no es la recepción pasiva de una lluvia de estímulos, sino que es consecuencia de la actividad. El gerente opera físicamente sobre el ambiente, atiende a algunas cosas, ignora la mayor parte de ellas, habla con muchas personas acerca de lo que ven y hacen, prueba varias cosas al mismo tiempo, inicia acciones que no sabe bien qué son para ver adónde conducen, habla para entender qué es lo que piensa, actúa para comprender qué es lo que quiere. Como resultado, el ambiente comienza a parecerle más ordenado.

Tal como es narrada en el párrafo anterior, la acción gerencial puede parecer loca. Sin embargo, es precisamente lo contrario, es acción para construir sentido. El sentido y el significado son indispensables para vivir, sea individual o

colectivamente; pero no emana de los objetos, sino que es producto de una acción trabajosa, a veces infinitamente placentera y otras muy dolorosa, pero nunca maquinal.

A medida que la gente actúa, el caos se descompone entre lo que fluye y lo que es equívoco. La gente en las organizaciones trata de distribuir este caos en ítems, eventos y partes que luego son conectadas, hilvanadas con sus consecuencias, ordenadas en serie y relacionadas. Es muy parecido a lo que ocurre al dibujar un mapa, solamente que, en vez de unir lugares y paisajes aparentemente desconectados, se determinan tendencias y secuencias. No es una actividad puramente sensorial, porque al hacerlo se introducen en el ambiente cosas que no pasaron por los sentidos.

La acción individual es, así, guiada por las representaciones de la acción colectiva: qué harán los otros con lo que yo haga. De allí que, al narrar lo sucedido en una organización, la unidad de análisis no puede ser el individuo sino los vínculos entre los individuos y las representaciones que ellos tienen de esos vínculos. Lo que cada uno de ellos haga o deje de hacer estará mucho más relacionado con su representación del vínculo que los une —qué está permitido y qué no— que con lo que cada uno podría llegar a hacer en otra circunstancia.

Hay por lo tanto en la acción una representación no sólo de las posibilidades sino también de las limitaciones. Esta percepción de las limitaciones suele provenir más de una omisión o inhibición para actuar que de errores reales cometidos. Aunque sea difícil percibir las y aceptarlas, las limitaciones están más basadas en conclusiones que en acciones. No se basan tanto en la verificación de habilidades sino más bien en la omisión de esa verificación. Esas barreras, restricciones y prohibiciones, sean reales o ilusorias, se convierten luego en «cosas» permanentes del ambiente. Aun cuando las organizaciones parezcan muy sólidas, gran parte de sus creencias están basadas en pruebas no hechas. Muchas veces los actores llegan a acuerdos implícitos para evitar pruebas, construyendo explicaciones de por qué ciertas cosas no pueden hacerse, intentarse ni conversarse.

Es notable que tanta charla, construcción de consenso y aprendizaje de la experiencia de otros resulte muchas veces en ignorancia compartida. Como dice Weick, cada uno ve que el otro hace y evita ciertas cosas, piensa que esa evitación está motivada por peligros reales, por lo que tiende a hacer y a evitar cosas similares. «Los problemas que no se resuelven no se resuelven porque los gerentes prueban cambiar todo menos lo que ellos mismos hacen».

Weick compara la acción organizativa con una charada: un juego social en el cual una persona debe representar sin hablar, mímicamente, palabras, frases, refranes o títulos de libros y películas para que otros adivinen lo que está diciendo. En la charada, la persona que actúa se da cuenta de lo que hizo solamente cuando los otros reaccionan: hace un soliloquio, la puntuación y el significado lo ponen los otros. Una persona que hace una charada necesita actuar para entender qué significa lo que hace, igual que la gente en las organizaciones necesita actuar para entender lo que ha hecho.

La negociación de significados puede ser descrita como una actividad de poner entre paréntesis. Cuando se lee la transcripción literal de un discurso, sin puntos ni comas, se enfrenta la misma frustrante sensación de un empleado frente un flujo de hechos cuyo significado desconoce, sin señales que le puedan decir qué es importante y qué no lo es, cómo hay que leer lo que lee. Cuando uno selecciona algo para leer con más atención, lo saca de su contexto, y lo que está mirando es tanto parte de sí mismo, que por algo lo ha separado, como del objeto.

Aunque parezca que la realidad «nos salta a los ojos» o «nos golpea en la cara» la verdad es que esa distinción entre lo relevante y lo insignificante no pertenece al objeto sino a nosotros mismos. De allí que, al contrario del dicho «ver para creer», Weick insista en que es necesario creer para ver. A diferencia de lo que ocurre con las computadoras, en los humanos la información ingresa por la memoria y lo que se ve, aunque parezca estar «allí afuera», tiene mucho que ver con historias, experiencias, conocimientos y creencias anteriores, que

no necesariamente están sucediendo en ese momento, sino que las hacemos volver a ocurrir en nuestra forma de percibir la realidad.

## Memoria, narraciones y acción colectiva

Comprendemos la organización mediante nuestra actuación y comprendemos nuestra actuación al hilvanarla en relatos. Los relatos, las historias, las sagas organizativas son la memoria de la organización.

Para una organización que necesita aprender, la memoria es vital. La forma en que esa memoria está distribuida, su exactitud y las condiciones en las cuales es tratada son características relevantes. La organización no será igual si esa memoria está en un equipo, en una red de equipos o en una sola persona. La memoria puede tener diferentes grados de exactitud, disponibilidad y comprensión, de acuerdo con la forma en que esté organizada. En consecuencia, no puede ser tratada independientemente de las relaciones entre los miembros de la organización.

La memoria organizativa, como toda memoria, no es un depósito de datos. Las memorias reorganizan la información, olvidan algunas cosas, recuerdan otras, magnifican y minimizan, resaltan y confunden. Toda memoria incluye criterios de selección de la información.

Una memoria infinita, que no seleccione, como ocurre en el cuento de Borges “Funes el memorioso”, es un gigantesco embrollo donde nada tiene significado. Para Funes, con una memoria ilimitada, hasta las palabras perdían su significado. ¿Qué significa algo tan genérico como «árbol» para quien recuerda cada uno de los árboles que ha visto, cómo su aspecto cambia a lo largo de cada día, en cada momento, en cada época del año? Para entender qué es un árbol no solamente es necesario saber qué recordar, es menester también saber qué debe ser olvidado, y Funes “no sólo recordaba cada hoja de cada árbol, sino cada una de las veces que la había percibido o imaginado”.

Saber qué olvidar y qué recordar es seleccionar. La selección es justamente la construcción de sentido y de significado. Muchas cosas ocurren en una organización, algunas racionales y otras no, algunas intencionales y otras aleatorias, algunas comprensibles y otras bizarras. De todo ese acontecer simultáneo y desatinado es necesario construir sentido para coordinar conductas con uno mismo y con los demás, y esto se hace solamente seleccionando y negociando significados.

La selección, la construcción de sentido, se ejerce sobre cosas que ya han sucedido y por eso es siempre retrospectiva. Los significados que permiten coordinar las conductas hacia el futuro se construyen mirando al pasado. Recordando el futuro se inventa un pasado. De allí que la memoria organizativa suele tomar la forma de historias, mapas causales que describen secuencias de tal manera que puedan ser repetidas. Repetir historias para mantener vínculos, recrear historias para construir posibilidades, de eso se trata.

El dilema de la acción organizativa es siempre qué acreditar y qué desacreditar de lo que la memoria dice. Prestarle demasiada atención a la memoria puede ser una tontería tan grande como no atender lo que la memoria dice. Las historias son los mapas de la organización y narrar historias es más que decir lo que sucedió, es negociar lo que sucedió, es construir sentido para seguir actuando



# 3

## Aprender a hacer y aprender a ser

*Publicado en LinkedIn el 21 de diciembre de 2018.*

### Identidad, pertenencia y organización

Para pertenecer a un grupo determinado una persona debe adquirir las competencias que ese grupo requiere y además tener cierto grado de integración en él. Para ser un artista, por ejemplo, no alcanza con el dominio técnico de la disciplina, una persona puede cantar y bailar magníficamente, pero para ser parte del colectivo de los artistas es necesario que la persona se considere a sí misma como uno de ellos y que ellos la consideren parte de su grupo. Para que ello suceda, deberá aprender lo que un artista sabe y hace y también integrarse a un grupo de gente que se considere a sí misma, y sea considerada por otros, como artistas. Aprender e integrarse, aunque suelen ser considerados cosas diferentes, son un mismo proceso. Es necesario aprender para integrarse e integrarse para poder aprender y seguir aprendiendo.

Por eso señalábamos en una nota anterior que saber no es solo una cuestión intelectual ya que implica desplegar aprendizajes que fueron definidos en comunidades sociales. Como hemos dicho ya en estas columnas, el saber es un acto de pertenencia. Esa pertenencia puede darse de diversas formas. Wenger describe tres: Pertenencia por involucramiento, esto es, porque hacemos cosas juntos.

- Pertenecemos a un grupo porque interactuamos juntos frecuentemente.

- Pertenencia por imaginación: sentimos que pertenecemos a un grupo de gente del cual, en rigor, conocemos solo a unos pocos. Es imaginaria no porque sea fantasiosa sino porque se basa en imágenes. Don Quijote se consideraba a sí mismo un caballero y se comportaba como tal. Alguien que se considere un académico hará y dejará de hacer ciertas cosas en función de lo que se espera de ellos.
- Pertenencia por alineamiento. Nuestras actividades están ajustadas con otros procesos para ser más efectivas. El alineamiento no es obediencia sino coordinación. La puntualidad es una forma de alineamiento, seguir ciertas normas es otra.

Al plantear estas formas diversas de pertenecer empieza a hacerse nítido que la pertenencia es la raíz de una identidad. Es precisamente por esa relación estrecha entre integración y aprendizaje que existe también una relación entre aprendizaje e identidad: ambos se construyen mutuamente. En tanto una persona va adquiriendo las competencias técnicas para ser un artista y se va integrando al colectivo de los artistas, se va convirtiendo él o ella misma en un artista. Junto a su integración y a sus aprendizajes irá construyendo su identidad. Luego, esa identidad desempeñará un papel crucial en sus aprendizajes e integraciones posteriores porque le marcarán qué es importante y qué no, quién le resultará confiable y en quién no, a quién le dirá lo que sabe y a quién no. La identidad es un territorio, pero también es una frontera. Aprender más allá de las fronteras no es solamente una cuestión intelectual: es una cuestión de abrirnos en nuestras identidades las comunidades y las fronteras se vuelven experiencias personales. Cada comunidad define un “adentro” y un “afuera”. En su frontera los límites separan, pero también conectan, permitiendo aprender otras cosas y de otra manera. Mucho de la identidad y de los saberes propios se construye cooperando, compitiendo, rivalizando, negociando y comparando con otros. Todos y cada uno de nosotros participamos, pertenecemos, “somos” miembros más cercanos o más lejanos de varias CoP y cualquier juicio que ha-

gamos sobre una de ellas o sobre todas ellas será hecho siempre desde alguna otra comunidad cuyas características básicas no serán diferentes.

Cada comunidad habla sobre las otras y, a través del discurso, marca límites y diferencias con respecto a la propia, configurando el “nosotros” y el “ellos”. Como decíamos antes, es en los márgenes donde muchas veces se aprenden cosas nuevas. En este marco, el trabajo, el aprendizaje y la innovación son tres formas de actividad humana sumamente relacionadas a las que frecuentemente se piensa en conflicto, porque se las abstrae de la práctica. Con una imagen lejana de la práctica, trabajar es repetir una acción mecánicamente, sin variaciones. Aprender es una acción solitaria que se realiza en un lugar distinto al del trabajo e innovar es un acto especializado que solamente cierta gente designada puede realizar.

Sin embargo, en la práctica, trabajo, aprendizaje e innovación no pueden tratarse como fenómenos independientes ni trabajarse como espacios separados, simplemente porque no lo son. Aunque en el esquema tradicional, solo ciertas áreas de la organización reciben autorización para buscar conocimiento nuevo, mientras que las demás deben sujetarse a sus rutinas, eso casi nunca sucede y el lugar de trabajo suele ser, para bien o para mal, un lugar de ensayo, prueba, aprendizaje e innovación. La práctica de un trabajo suele ser muy diferente de cómo se lo describe en los cánones formales de las organizaciones. En términos canónicos, en las reglas, las descripciones de puesto y en la capacitación, se suele mostrar un concepto simplificado de cada una de las tareas, escrito por alguien que no las conoce, lo que realmente sucede queda oculto bajo el manto de lo que “debe suceder”. Este enfoque reglamentario comporta una distorsión notable, ya que el trabajo real suma a las tareas formalmente establecidas una serie de quehaceres solo conocidos por quienes deben llevarlos a cabo. Ver a la organización como un ámbito de interacciones humanas donde se crean condiciones más o menos aptas para emprender proyectos comunes, exige también cambios en el *management*. Aunque resulte duro, es necesario aceptar que hay procesos que no pueden ser controlados o monitoreados directamente, pero que son indispensables para el desarrollo de la organización y de las personas.

Debemos comprender que esos procesos pueden nutrirse, guiarse, orientarse, pero no conducirse. Que el conocimiento es limitado en todos, incluso en la alta gerencia que es también una comunidad de práctica y que sufre las mismas limitaciones de perspectiva que el resto.



# 4

## Un *management* para la comprensión

*Este texto fue publicado en el número 217 de la revista Empresa de ACDE, Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa en abril de 2015. Republicado en LinkedIn el 28 de diciembre de 2018.*

No hay caso. Cuantos más años cumpla más frecuente es que me pidan que escriba sobre el futuro, en este caso sobre el futuro del *management*.

Yo, que no logro descifrar el presente, por no hablar del pasado, al intentar escribir sobre el futuro me acuerdo de Keynes comentando que, aunque nos preparamos para enfrentar lo inevitable, lo que sucede es lo inesperado.

Es entonces cuando me resigno a no pronosticar y comienzo a pensar, ¿cómo hace uno para prepararse para enfrentar lo inesperado?, ¿qué es el *management* en una época donde lo que sucede es lo que no hemos podido prever?

## La función del *management* es ayudar a construir sentido

Hubo una época en que el *management* consistía en decirle a la gente lo que debía hacer. Esto tenía que ver con un mundo donde la producción era mucho más compleja que la venta y las empresas eran “fábricas” cuyo desafío era hacer bien y barato aquello que ya sabían cómo hacer.

La imagen taylorista de organizaciones piramidales donde a la gente no se le pagaba para que pensara sino para que hiciera, organizaciones cuya forma surgía de un diseño técnico y cuyo motor era la obediencia, era congruente con ese contexto.

Decirle a la gente qué es lo que debe hacer, cómo debe hacerlo y cuándo debe hacerlo es cada vez más difícil en las organizaciones contemporáneas. Hay dos grandes razones para que esto sea así. En algunos casos porque la gente a nuestro cargo suele saber más que nosotros y en muchos otros, porque pocas veces sabemos de antemano qué es lo que hay que hacer.

Generar bienes o servicios en un mundo hipercompetitivo exige grados muy elevados de especialización y, consecuentemente, de integración. Eso obliga a que la función de supervisión esté centrada en lograr la arquitectura de grupos que por su especialización tenderían a dispersarse. Reunir distintas prácticas para enfrentar problemas nuevos genera conocimientos tan recientes para la gente como para el supervisor. Obliga a un estilo de *management* más centrado en construir sentido en forma conjunta que en dar órdenes.

Es importante retener esta idea: la primera función del *management* es ayudar a construir sentido y el sentido se construye acercando las distintas prácticas que pueblan la organización. Aunque hablamos mucho de estrategia, las crisis organizativas que suelo ver, y no sólo en empresas, no son crisis de estrategia, son crisis de sentido. Esto obliga a replantear muchos de los principios básicos del *management*. Solamente como muestra, nos centraremos aquí en dos de ellos: el de estrategia mismo y el de liderazgo.

## Replantando el concepto de estrategia

La estrategia suele ser descripta como una definición de los objetivos de largo plazo de la organización de tal manera que permita elegir los cursos de acción y la mejor adjudicación de recursos como para lograr esos objetivos.

Se suele entender que la estrategia surge de una elaboración racional, hecha en un punto central de la organización y que su función es alentar a hacer ciertas cosas y desalentar otras, buscando los mejores caminos. Aunque todo esto es inobjetable, hay muchas dudas de que la estrategia siempre surja del ápice de la organización, disociada de la ejecución, y también sobre en qué medida condicionará la acción de la gente. Esto último en dos sentidos: si efectivamente la condiciona y sobre todo si, frente a lo inesperado, una estrategia muy rígida no deviene más en una atadura que en una ayuda.

Por otra parte, está el riesgo de que la necesidad de orientarse rápidamente hacia los mejores cursos de acción se convierta en una búsqueda de eficiencia operativa, que es justamente lo que la estrategia no debiera ser. Aunque la eficiencia es importante, una estrategia exige mantener la atención en la necesidad de ejecutar aquello que sea prioritario: hacer lo que se debe hacer, aunque sea imperfectamente, más que en hacer espléndidamente lo que no suma.

Hay una historia que cuenta Karl Weick que permite enfocar esta cuestión de la estrategia desde otra mirada. Se refiere a un grupo de soldados que, en unos ejercicios, se perdió en los Alpes. Como oscurecía y se acercaba una tormenta, la situación era peligrosa. Muy preocupados, comenzaron a buscar qué podían encontrar en sus mochilas y uno de ellos encontró un mapa. Con las linternas consiguieron iluminar bien la hoja, intentaron ubicar dónde estaban e infirieron un posible camino. Así, llegaron hasta un refugio y al día siguiente, con la claridad, a la base.

Una vez en la base, tranquilos y recuperados, volvieron a mirar su mapa y descubrieron que no era de los Alpes sino de los Pirineos. Es probable que la gran diferencia entre la realidad cotidiana y esta historia esté en que hoy en día el gerente ya sabe que usa un mapa que no sirve.

También sabe que, una vez que el mapa lo ayude a ponerse en movimiento, junto con su gente van a ir encontrando el camino. Alguien le hizo notar a Weick que era de gran ayuda que el mapa fuese de una cadena montañosa y no de Disneylandia, por ejemplo. Lo cual es cierto y es importante. El mapa

facilita pautas muy generales y una intención, lo que no es poco. Lo que el mapa no puede hacer es decirle a la gente qué debe hacer en cada momento y cuáles son los pasos adecuados para cada situación, porque eso requiere respuestas adaptativas casi imposibles de prever.

Los mapas, como las estrategias y los planes, animan y orientan a la gente, pero una vez que la gente comienza a actuar genera nuevos hechos, adecuados al contexto real que enfrenta, que ayudan a entender qué es lo que ocurre, qué es lo que necesita ser explicado y cómo seguir adelante. La estrategia gana carnadura cuando es parte de una operación inteligente.

Todo jefe hoy en día sabe demasiado bien que el mapa no es suficiente para llegar. En el breve relato de los soldados, el mapa, refuerza la intención de llegar, marca un rumbo general e impulsa a la acción colectiva con un sentido de búsqueda: “volver a la base”. El resto depende de la calidad de la operación.

No debiera entenderse a partir de esto, que creemos que es posible orientar una organización sin una idea general o sin planes. En la práctica una estrategia es una teoría sobre qué ha hecho exitosa a la organización y qué la hará exitosa en el futuro. Si tratamos a la estrategia como una teoría o, mejor aún, como una hipótesis la estaremos sometiendo a prueba frecuente con la realidad, y eso es bueno.

## El liderazgo y la autoridad

Además, está el problema del liderazgo. Es usual que me encuentre con organizaciones que dicen tener una “crisis de liderazgo”. Cuando comenzamos a revisar lo que sucede, lo que se suele encontrar no es una crisis de liderazgo. El liderazgo está sano y rozagante, la que está en crisis es la autoridad que resulta incapaz de canalizarlo. Dicho de otra manera: los que mandan no logran coordinar reglas de juego claras y, con miedo a perder control, tienden a ver las iniciativas de la gente solamente como transgresiones, nunca como posibilidades.

El liderazgo no es una posición, ni un *status* ni un cargo. Ninguna organización puede nombrar líderes, solamente puede nombrar jefes, gerentes, directores o como quiera llamarlos, pero los líderes no surgen a dedo, son emergentes.

Tampoco es una tarea fija, alguien puede, –aun sin autoridad–, liderar algo en cierto momento, tomar iniciativa y marcar un curso de acción que se extinguirá cuando la circunstancia cambie. Debemos acostumbrarnos a dejar de pensar el liderazgo como la confluencia permanente en ciertos vértices (que coinciden con el organigrama) para verlo más como una constelación de respuestas improvisadas e imprevistas a los problemas que surgen. Si prestamos atención, veremos en la organización el liderazgo distribuido: una cantidad inesperada de líderes momentáneos, que aparecen y desaparecen, como luciérnagas en la noche, solucionando cosas que nadie había pensado que iban a ocurrir ni que ellos iban a enmendar. Algunas pocas de esas respuestas espontáneas resultan exitosas, se afincan, y se convierten en líneas de trabajo y, en algún momento, son instituidas y pasan a ser una estrategia. Como la mayor parte de los intentos son eliminados por no ser adecuados o por mudanzas del contexto, la organización necesita mucha iniciativa y muchos destellos de liderazgo para poder enfrentar las circunstancias.

El problema del liderazgo no es si existe o no, siempre existe. El problema es que la autoridad haga lo que debe hacer: guiar, contener y fijar reglas de juego claras. Si tenemos gente bien formada y con una educación generalista y la organización guía, contiene y fija reglas de juego claras, el liderazgo aparecerá y rotará todo el tiempo, a veces encarnado en quienes tienen autoridad y a veces en quienes no la tienen. El problema es conseguir que las autoridades no teman al liderazgo, porque suelen matarlo, y ese es el verdadero inconveniente.

## Un *management* para la comprensión

Esta configuración de organizaciones complejas movidas por gente relativamente autónoma lleva necesariamente a la visión de un *management* que,

más que decirle a la gente qué debe hacer, le ayude a entender el contexto y los elementos críticos que es necesario enfrentar.

Parafraseando a Mintzberg, la inteligencia del estratega puede no consistir solamente en anticiparse a todo, también puede consistir en entender cuándo no es posible predecir lo que el futuro nos traerá y saber cómo comenzar, decidiendo y avanzando en la medida de lo necesario. Nadie sabe tanto de antemano como para no necesitar aprender en el camino, nadie sale a caminar sin tener una idea remota de adónde quiere ir.

La función del *management* es ayudar a la gente a entender la organización, a comprender la complejidad y a manejarse en ella. De la misma manera en que David Perkins definió el aprendizaje de nuestra época, el aprendizaje pleno, como un aprendizaje para la comprensión, el próximo *management* es un *management* para la comprensión. Hace falta mirar nuevamente la organización que nos rodea y volver a ver lo que tantas veces hemos visto, pero desde otro lugar: desde la lógica del explorador que, aunque no sepa lo que busca sabe cuándo lo ha encontrado.



## Cómo llegar al lugar correcto con un mapa equivocado

*Esta nota fue publicada hace años en la revista ERGO, editada por ADRHA con un prefacio de Gustavo Aquino. La revista ya no existe y es una lástima. Republicado en LinkedIn el 11 de enero de 2019.*

### El peso de las creencias tradicionales

El concepto de liderazgo está fuertemente ligado a creencias tradicionales no muy revisadas, tales como que se trata de un atributo personal, que se puede transmitir como una técnica, que lo que ocurre en la organización es consecuencia de lo que sus líderes se proponen y, sobre todo, que el liderazgo consiste en decirle a otros qué es lo que deben hacer. Sin embargo, de manera creciente las decisiones clave en las organizaciones están a cargo de personas difícilmente sustituibles dados sus conocimientos y su experiencia, independientemente de su designación formal. Eso obliga a la supervisión a centrarse en encontrar los problemas críticos que deben ser encarados para luego lograr la concentración de los esfuerzos organizativos necesarios para resolverlos, paliarlos o aprender a convivir con ellos y con sus consecuencias. Liderar, –entonces–, no tiene tanto que ver con saber las respuestas a las preguntas como con hacerse las preguntas difíciles. Las que todos querríamos no hacernos, enfrentarlas, y ayudar a la gente a hacerlo a través de respuestas adaptativas (Heifetz, 1994).

Hay una historia que cuenta Weick (2001) acerca de un grupo de soldados que, extraviados en los Alpes, lograron regresar a su base gracias a un mapa hallado circunstancialmente por uno de ellos en su mochila. Lo notable del asunto es que, una vez en casa, al revisar el mapa con tranquilidad descubrieron que éste era en realidad ¡un mapa de los Pirineos! Creo que cada vez más quienes tienen a su cargo la gestión de un grupo humano saben hoy que usan un mapa equivocado, pero también confían en que, una vez que el mapa los ayude a ponerse en movimiento junto con su gente, van a ir encontrando el camino. En el caso de los soldados, –y sospecho que no es el único–, la importancia del mapa no residía en haber dado respuestas, ya que nadie las tenía, sino en haber puesto al grupo en movimiento para encontrar el camino en vez de quedarse quietos esperando en el lugar. El mapa facilita pautas muy generales y una intención, lo que no es poco. Pero no puede decir qué debe hacer la gente en cada momento ni cuáles son los pasos adecuados ante cada situación porque todo eso requiere respuestas adaptativas casi imposibles de prever. Los planes, como los mapas, animan y orientan a los individuos. Pero una vez que las personas comienzan a actuar, generan nuevos hechos, adecuados al contexto real que enfrentan, que ayudan a entender qué ocurre, qué necesita explicarse y cómo seguir adelante.

Es probable que algunos gerentes vivan olvidándose de lo que realmente hacen: descubrir el camino al andar, no solamente ejecutar lo que han planeado hacer. En vez de ver su capacidad para enfrentar lo imprevisto como parte de la función adaptativa del liderazgo (Heifetz, R. A. y Laurie, D. J., 1997), la consideran una transgresión a lo planeado.

Por supuesto, no creo que una organización pueda orientarse sin contar con una idea general que le dé sentido, o sin planes. En la práctica, una estrategia es una teoría sobre qué ha hecho exitosa a la organización y qué la hará exitosa en el futuro (Burgelman, R., 2002). Si tratamos la estrategia como una teoría o, mejor aun, como una hipótesis, la estaremos sometiendo a prueba con la realidad frecuentemente. Y eso es bueno (Cohen, M.D. y March, J.G., 1986).

## Planear artesanías

En *Crafting Strategies* (Mintzberg, H., 1986), un texto muy citado, Henry Mintzberg explica que, por lo general, se habla de “planear estrategias”. Esta idea –señala el autor– corresponde a un contexto de orden y de control. Es coherente con la idea de un liderazgo basado en una persona esclarecida que sabe qué es lo que hay que hacer para que otros lo hagan. Por eso Mintzberg no habla solo de planear y emplea más bien la palabra *crafting*, que refiere a lo artesanal: así, en castellano, la expresión que da título a su artículo podría traducirse como “elaborar estrategias”. “Elaborar” estrategias evoca la idea de una persona cercana a la situación, a los materiales con los que está trabajando. Lo que viene a la mente no es tanto el control como la conexión y el contacto con la situación, un proceso a través del cual la formulación y la ejecución se funden en una adaptación mutua.

Para Mintzberg, las estrategias se relacionan menos con el diseño intencional de lo que suele parecer. Si bien hay pautas que son el producto de un plan, existen otras que se han dado sin la guía de una planificación explícita. Así, las estrategias caminan siempre en dos patas. Una tiene que ver con el plan, con el diseño, con lo deliberado. La otra, con lo emergente, lo surgido, lo que se descubre una vez ya hecho. Todo esto nos está diciendo también algo sobre el liderazgo. Si uno observara la evolución de los productos de una empresa en el transcurso de su historia, podría preguntarse si los cambios experimentados resultaron de una estrategia o si se convirtieron en una estrategia *ex post*, aunque hubieran surgido de procesos relativamente aleatorios. Es decir, cabría interrogarse hasta dónde son consecuencia de un plan previo o de una respuesta improvisada a problemas inmediatos o nuevas oportunidades que, resultando exitoso, fue luego presentada, –incluso recordada–, como un plan preexistente. En todos los casos, sería difícil saberlo. Probablemente haya bastante de ambas cosas. Vista retrospectivamente, será siempre una estrategia del CEO. Pero, ¿cómo llegó él o ella a esa estrategia? Tal vez, porque tiempo atrás un vendedor oyó cuidadosamente los requerimientos de un cliente, tra-

bajó el tema con otras personas en la organización para darle una respuesta y, finalmente, se encontraron con que esa adaptación tenía muchos compradores y, sin publicidad ni planes, pronto fueron viendo que el nuevo producto crecía y se convertía en una línea de trabajo y producción. Aunque es difícil notarlo en un primer momento, estas observaciones nos llevan a una visión diferente del liderazgo, a un fenómeno más colectivo de lo que parece a primera vista.

Hay un trabajo muy notable de Ken Smith (1983) que se refiere a la odisea vivida por los jugadores de *rugby* uruguayos cuyo avión cayó en los Andes en 1972. Es un caso especialmente dramático de encuentro con lo inesperado. Ellos iban a jugar un partido de *rugby* a Chile, vestidos con jeans, remeras y mocasines cuando, imprevistamente, se encontraron con el avión estrellado en la montaña, a 4500 metros de altura, en medio de la nieve, con 30 grados bajo cero y en un lugar donde no había ninguna forma de vida de la cual obtener alimento. Para quienes no lo recuerdan (es difícil que alguien que estuviera vivo en esa época no lo recuerde) había 43 personas a bordo del pequeño avión de la fuerza aérea uruguaya. Dieciséis murieron en el accidente o en los siguientes días. Los 27 restantes fueron reducidos a 19 por una avalancha unas dos semanas después. Con excepción de otras 3 personas 16 sobrevivieron otros 50 días.

Hemos trabajado este tema, en el seminario de Conocimiento colectivo que dictaba en la Maestría de Estudios Organizacionales, junto con Pedro Algorta, uno de los sobrevivientes, con larga trayectoria en organizaciones, que actualmente investiga la teoría de liderazgo de Heifetz. Es muy notable como muchas conductas que tradicionalmente hubieran sido descritas como de liderazgo, y por ende individuales y producto exclusivo de la voluntad de los actores, aparecen aquí en términos de relaciones entre los distintos grupos que surgieron del sistema. Así, inmediatamente después del accidente, había muchos heridos, en ese momento los estudiantes de medicina tomaron liderazgo convirtiéndose en los conductores de la situación. Sin embargo, al poco tiempo aparecieron nuevas demandas. Era necesario recolectar la comida que hubiera y hacer agua con la nieve. Eso requería estructurar al grupo para satisfacer la

demanda social. Entonces, el capitán del equipo de rugby, que había estado oscurecido por los estudiantes de medicina, tomó relevancia. Mucho del poder del capitán venía de la esperanza de ser rescatados rápidamente.

A medida que pasaban los días y se agotaba la poca comida existente, fue surgiendo en varios de ellos la terrible idea de que la única forma de sobrevivir era alimentándose de quienes murieron. Fernando Parrado, que hasta ese entonces había estado herido o absorbido por la muerte de su madre y luego de su hermana, que viajaban con él en el avión, pasó a articular dos ideas cruciales que hasta entonces habían rodado en diálogos personales entre los sobrevivientes: 1) la necesidad de salir de allí para buscar rescate y 2) la noción de que la supervivencia dependía de alimentarse.

Fue surgiendo entonces otra estructura social. Los que aceptaron la idea de comer carne de quienes habían perdido la vida y quienes aún no podían hacerlo. Había un tercer grupo que luchaba entre ambas cosas que logró encontrar en la comunión religiosa una metáfora para vivir de la carne y la sangre de quienes habían perdido la vida.

Cuando se producen estos cambios, en circunstancias de alta presión, no es claro qué respuestas encontrarán más eco o cuáles podrán resultar más adecuadas. Lo que un individuo pueda hacer personalmente para liderar a los demás no es evidente y resulta pura especulación. Solamente cuando el sistema vuelve a adquirir equilibrio, dice Smith, es posible descubrir qué conductas fueron las que lo llevaron hasta allí. El liderazgo, como la estrategia, aparece más claramente mirando el pasado que intentando adivinar el futuro. En otras palabras, los actos de liderazgo son respuestas, a veces deliberadas, pero en muchos casos espontáneas e inconscientes, a situaciones que se perciben como críticas, que no se proponen tanto liderar como sobrevivir, solamente en la visión retrospectiva aparecerán como actos deliberados con una intención consciente de conducir al resto. Finalmente, se eligieron cuatro expedicionarios que se convirtieron en una “clase guerrera” y a los que se les dieron todos los privilegios. Los expedicionarios no eran líderes, eran un grupo aparte, ligados

al resto por tres primos, que hasta ese momento no habían tenido ningún rol, pero cuya cohesión era la única capaz de balancear el poder que se les había dado a los expedicionarios. ¿Qué nos dice esta concepción del liderazgo?

Que el liderazgo no depende solamente de quienes han sido designados para hacerlo, que se va desplazando de acuerdo a cómo se modifican las redes organizativas y las circunstancias a las que la organización debe responder. ¿Y cómo se conjuga esta idea con la necesidad de orden y de previsibilidad que toda organización requiere? Mal, se conjuga mal. Pero el problema no es reemplazar una por otra sino aprender a enfrentar lo inesperado. Para enfrentar lo inesperado, es necesaria una alta capacidad en los líderes para reconocer y enfrentar los verdaderos problemas, sacando a la gente de las zonas de confort frecuentadas para enfrentar lo que debe ser enfrentado, valorando en ese proceso las respuestas espontáneas capaces de generar lo que no estaba planeado pero que resulta necesario. Es preciso aprender a mirar el liderazgo menos como un “estado” o “don” de las personas y más como una actividad que está en manos de quien pueda responder a un desafío imprevisto. Quiénes serán los próximos líderes es tan difícil de anticipar como cuáles serán los próximos desafíos; es necesario salir de la antinomia taylorista que dividía a la gente entre “los que piensan y los que hacen” para ir hacia una formación generalista de las personas en la organización: punto central para generar respuestas adaptativas creativas que luego darán origen o aumentarán las probabilidades de generar estrategias emergentes.

## Referencias

- Burgelman, R. (2002). *Strategy is Destiny. How Strategy Making Shapes a Company's Future*. The Free Press.
- Cohen, M.D., March, J.G. (1986). *Leadership in an Organized Anarchy. Leadership and Ambiguity* (2da ed.) Harvard University Press.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership Without Easy Answers*. Harvard University Press.

- Heifetz, R. A.; Laurie, D. J. (1997, enero). The work of leadership. *Harvard Business Review*.
- Mintzberg, H. (1987, julio-agosto). Crafting strategies. *Harvard Business Review*.
- Smith, K. K. (1983). An intergroup perspective on individual behavior. En Hackman, J. R., Lawler, E. E. y Porter, L. M. (Eds.). *Perspectives on Behavior in Organizations* (pp. 397–408). McGraw-Hill.
- Weick, K.E. (2001). Substitutes for strategy. En *Making Sense of the Organization*. Blackwell.



## Sobre el liderazgo y la autoridad en tiempos de incertidumbre

*Publicado en LinkedIn el 7 de febrero de 2019.*

### El mundo en el que vivimos y el que habíamos pensado

La administración ha sido siempre un intento por controlar la realidad. La pregunta es entonces, ¿cómo administrar cuando no hay forma de prever lo que nos espera?

Nuestra forma de pensar las organizaciones y cómo manejarlas, el *management*, nació en tanto se hacían realidad los ferrocarriles hace ya casi dos siglos. Las líneas férreas que se extendieron por todo el mundo en el siglo XIX le dieron forma a un estilo de pensamiento basado en el planeamiento y el control. Y con ese estilo de pensamiento el mundo cambió.

La cuestión es si hoy en día el mundo en el que vivimos sigue siendo el que hemos pensado desde los ferrocarriles. ¿Cuánto se parece el *management* de las nuevas organizaciones, –como internet, por ejemplo–, a aquél que se forjó en nuestro ayer?

¿Quién es el CEO de internet? ¿Dónde están sus oficinas centrales? ¿Quién es el Mago de las Finanzas que consiguió que la organización más poderosa de nuestra época resultara gratis para los usuarios? ¿Cómo fue que esos mocosos

melenudos que trabajaban en un garaje hayan construido sin invertir un peso las corporaciones más ricas y exitosas del mundo?

Estas notas son apenas un breve anuncio de ese próximo *management*, cuyo motor no está en la obediencia sino en el significado, ni está en el poder sino en el conocimiento.

Cada vez más la gerencia se parece menos a una tarea de puro control y más a una de exploración, prueba, ensayo y error. A pesar de eso, seguimos intentando explicar lo que sucede en las organizaciones exclusivamente en base a lo que se proponen sus directivos. Como si un directivo no estuviera constantemente descubriendo qué nuevos hechos están cambiando la realidad sobre la que se propone operar.

Hubo tiempos en que el *management* consistía en decirle a la gente lo que debía hacer. Era una época en que se sabía qué era lo que había que hacer y de lo que se trataba era simplemente de que se hiciera. Por eso Taylor (o Ford) podían decirles a sus trabajadores “Yo le pago a usted para que trabaje, no para que piense”.

Una afirmación así sería suicida hoy en día, en algunos casos porque a nuestro cargo hay especialistas que saben más que nosotros y en muchos otros, porque pocas veces sabemos de antemano qué es lo que hay que hacer.

## Aprendizaje y respuestas adaptativas

Mucho de lo que se hace, refleja aprendizajes, respuestas adaptativas a situaciones nuevas que surgen cuando la gente se reúne y amalgama sus experiencias. Son respuestas que el *manager* no tenía consigo ante de reunirse con su gente. Es un estilo de *management* más centrado en construir sentido en forma conjunta que en dar órdenes: la primera función del *management* es ayudar a construir sentido, que se construye acercando las distintas prácticas que pueblan la organización, lo cual lleva a que un jefe inteligente más bien les pregunte a sus subordinados qué habría que hacer y centre su rol en usar el

poder para ayudarlos. Como veremos más adelante, este nuevo contexto nos lleva a descubrir lo que siempre sospechamos: muchas veces no terminamos de entender lo que estamos haciendo hasta después de haberlo hecho porque cuando se explora, la acción precede al pensamiento. Se entiende haciendo. Aunque la estrategia presume de ser un cambio racional y deliberado, muchas veces se descubre mirando lo que se ha hecho y ha funcionado. No solamente una estrategia no es lo contrario de la improvisación sino que la improvisación es una forma de estrategia, solo que para improvisar no se puede ser un improvisado: solamente quien sabe mucho puede hacerlo bien. Por otra parte, en tanto las empresas que sobreviven mejor son las que resultan capaces de innovar, cada vez es más frecuente que lo más importante entre lo que hacemos esté ocurriendo por primera vez. En ese caso, aprender, hacer e innovar se dan en forma conjunta. Ocurre que, aunque los jefes ya no sepan más que sus empleados, es probable que en muchos casos conozcan mejor a la organización y a su contexto. Por eso el rol del *manager* tiende a dejar de ser el que ordena qué hay que hacer para convertirse en quien orienta a la gente para moverse en la organización, los guía, usa su experiencia para contenerlos emocionalmente y, sobre todo, asegura reglas de juego claras.

Gran parte del valor de una organización tiene que ver con sus conocimientos, lo que es capaz de hacer y más aún lo que se supone que será capaz de aprender. Por eso, comenzaremos esta selección de textos con tres capítulos sobre el conocimiento en las organizaciones. La palabra “conocimiento” es siempre un poco engañosa, porque rara vez sabemos qué es y, menos aún, cuándo sabemos algo o no. Aunque lo veremos más adelante, recordemos ahora que “conocimiento” no es lo mismo que “información”. De hecho toda la información necesaria para hacer lo que se nos pase por la cabeza a esta altura debe estar disponible en internet, lo que ocurre es que no solo es necesaria la información, sino también los criterios para seleccionarla, el sentido de la búsqueda que se está llevando adelante, los vínculos con la gente que uno necesita para consultar, aclarar ideas o discutir y un conjunto de creencias centrados en la posibilidad de aprender lo que no sabe.

Créase o no, mucha gente no ve lo que no sabe como algo sujeto a revisión y a mejora sino como un dato inmodificable. Conocer es mucho más que estar informado.

Una organización sana hoy en día no solamente es un lugar para hacer cada vez mejor lo que ya se sabe hacer sino también un lugar de búsqueda de nuevas posibilidades de acción. Porque es intentando lo nuevo que se aprende lo desconocido.

Se ha dicho –y puede que sea cierto– que los gerentes viven olvidándose de lo que realmente hacen: descubrir el camino al andar, no solamente ejecutar lo que han planeado hacer. Una persona con responsabilidades de liderazgo sabe hoy demasiado bien que no alcanza con tener un mapa o un plan detallado para llegar.

En este sentido, un poco de estrategia brinda una gran ayuda pero mucha estrategia puede atarnos las manos y, lo que es peor, vendarnos los ojos. En vez de ver lo que la realidad reclama vemos nuestros propios planes. Debemos saber aprovechar lo imprevisto a fin de que lo impensado no se convierta en una fuente de desajuste sino en una oportunidad para descubrir posibilidades y recursos cuya existencia, de antemano, se desconocía.

Cuando se actúa en esta línea, la acción clarifica el significado. Frente a hechos que no terminamos de entender, actuamos. Haciendo cosas, la realidad parece ordenarse, al tiempo que lo desconocido adquiere significado. Por supuesto, no creo que una organización pueda orientarse sin contar con una idea general que le dé sentido, o sin planes. En la práctica, una estrategia es una teoría sobre qué ha hecho exitosa a la organización y qué la hará exitosa en el futuro. Pero la estrategia es útil en tanto no se separe demasiado de la ejecución, en tanto se la use para darle sentido a lo que se hace y, recíprocamente, se use lo que surge del hacer para testear, cuestionar, refutar o validar lo que nuestra estrategia anticipaba. Muchas veces la mayor dificultad es nuestra propia idea sobre qué es y cómo se hace una estrategia. Solemos imaginar un grupo pequeño de gente, de alto nivel en la organización, que, con datos e informes

surgidos vaya a saber de dónde, interpreta una situación y decide acciones para el futuro. Como si fuera cuestión de puro orden, control y jerarquía. Sin embargo, las estrategias más interesantes pueden surgir de personas cercanas a la situación, que entienden bien qué posibilidades realmente tiene la organización y qué es lo que el contexto está reclamando. No es tanto una cuestión de control como de conexión y contacto con la situación.

Como veremos más adelante, sorprendentemente, si bien las estrategias son planes para el futuro se originan en pautas del pasado. Muchas de las mejores estrategias surgen de entender qué es lo que hemos hecho en el pasado, muchas veces como respuesta espontánea y no planeada a una necesidad y que se ha mostrado exitosa. Ver aquello que está en nuestra realidad aunque no haya estado en nuestros planes.

Por eso, las estrategias caminan siempre con dos patas. Una tiene que ver con el plan, con el diseño, con lo deliberado. La otra, con lo emergente, lo surgido, lo que se descubre una vez ya hecho. En otras palabras, las estrategias no solo se hacen, también se descubren. Si cada uno observa su propia vida puede descubrir con cierto asombro que muchos de aquellos hechos que resultaron determinantes para forjar la identidad de quien uno es ahora surgieron de circunstancias relativamente aleatorias. Mucho de lo que hoy consideramos como si hubiera sido consecuencia de un plan han sido en realidad más bien respuestas improvisadas a problemas inmediatos o nuevas oportunidades. En todos los casos, sería difícil saberlo. Los éxitos de muchas organizaciones suelen explicarse mejor como lo que en su momento fueron respuestas improvisadas a cuestiones inmediatas que, con el tiempo fueron mostrando una robustez inesperada y devinieron en líneas de trabajo. Lo que había sido planeado originalmente cayó en el olvido y los logros reales aparecían como demasiado coherentes para ser el producto de la improvisación. Mucho de lo que creemos que surgió de un plan son simplemente improvisaciones a las que el tiempo y las sucesivas correcciones fueron dando una coherencia que al principio no tenían. ¿Está muerto el liderazgo?

Detrás de todas estas cuestiones está el problema del liderazgo. Es usual oír a organizaciones que dicen tener una “crisis de liderazgo”. Cuando comenzamos a revisar lo que sucede, lo que se suele encontrar no es una crisis de liderazgo, que está sano y rozagante, la que está en crisis es la autoridad que resulta incapaz de canalizarlo. Dicho de otra manera: los que mandan no logran coordinar reglas de juego claras y, por miedo a perder control, tienden a ver las iniciativas de la gente solamente como transgresiones, nunca como posibilidades.

El liderazgo no es una posición, ni un *status* ni un cargo. Ninguna organización puede nombrar líderes, solamente puede nombrar autoridades: jefes, gerentes, directores o como quiera llamarlos, pero los líderes no surgen a dedo, son emergentes.

Tampoco es una tarea fija, alguien puede, –aun sin autoridad–, liderar algo en cierto momento, tomar iniciativa y marcar un curso de acción que se extinguirá cuando la circunstancia cambie. Debemos acostumbrarnos a dejar de pensar el liderazgo como la confluencia permanente en ciertos vértices (que coinciden con el organigrama) para verlo más como una constelación de respuestas improvisadas e imprevistas a los problemas que surgen. Si prestamos atención, veremos en la organización que el liderazgo suele estar distribuido: una cantidad inesperada de líderes momentáneos, que aparecen y desaparecen, como luciérnagas en la noche, solucionando cosas que nadie había pensado que iban a ocurrir ni que ellos iban a enmendar. Algunas pocas de esas respuestas espontáneas resultan exitosas, se afincan, y se convierten en líneas de trabajo y, en algún momento, son instituidas y pasan a ser una estrategia. Como la mayor parte de los intentos son eliminados por no ser adecuados o por mudanzas del contexto, la organización necesita mucha iniciativa y muchos destellos de liderazgo para poder enfrentar las circunstancias.

El problema del liderazgo no es si existe o no, el liderazgo siempre existe. La cuestión es que la autoridad haga lo que debe hacer: guiar, contener y fijar reglas de juego claras. Si tenemos gente bien formada y con una educación generalista y la organización guía, contiene y fija reglas de juego claras, el

liderazgo aparecerá y rotará todo el tiempo, a veces encarnado en quienes tienen autoridad y a veces en quienes no la tienen. De lo que se trata es de conseguir que las autoridades no teman al liderazgo, porque suelen matarlo, y ese es el problema.



# 7

## La mentira en las organizaciones

Una primera versión de esta nota fue publicada en el blog *ConocimientoPsi. Republicado en LinkedIn el 12 de mayo de 2019.*

### La distancia entre las palabras y las acciones

Dicen que no se puede confiar en las organizaciones, que no tienen ni un alma que salvar ni un trasero que proteger, y puede que sea cierto. ¿Por qué las organizaciones son como son? Sin duda porque nosotros, los individuos que las diseñamos y las nutrimos somos como somos.

Son escasas las personas que pueden mostrar una aceptable coherencia entre pensamiento (o palabra) y acción. Algo similar ocurre con las organizaciones. Uno podría hacer tres círculos, el primero representando lo que se hace, otro los que dice y un tercero para lo que se escribe. El grado de superposición de los círculos es una buena medida del grado de salud psíquica de los individuos o de las organizaciones.

El recordado profesor de Harvard Chris Argyris decía que la “teoría elegida”, lo que decimos si nos preguntan qué hacemos, o cómo lo hacemos, por lo normal no coincide con la “teoría en uso”, la que guía realmente nuestra acción cuando hacemos algo. Así, si nos preguntan cómo trabajamos con nuestros colaboradores puede que digamos que lo hacemos a través del ejemplo y de la inspiración (teoría elegida) pero que cualquier observador nos vea recurrir frecuentemente al miedo, al soborno o a la culpa como herramientas de conducción y de manipulación (teoría en uso). Si bien en algunos casos pue-

de haber cierta hipocresía en esta falta de coincidencia entre lo que decimos y lo que hacemos, tal vez no sea esa la causa más frecuente. Lo más común es que no sepamos qué hacemos. Los mecanismos defensivos que nos llevan a la manipulación, como en este ejemplo, se ponen en marcha con una habilidad y una velocidad impresionantes y muchas veces sin registro consciente.

Hasta aquí, lo que sucede a nivel individual. Aunque no es fácil, por lo general estamos habituados a convivir con eso. La pregunta es ¿qué pasa en una organización cuando las comunicaciones de las autoridades comienzan a ser percibidas como falsificaciones de la realidad?

Lo primero que sucede es que radio-pasillo empieza a ser más confiable que la voz institucional. Como vivir en un mundo que no tiene sentido, donde las cosas no “cierran”, es intolerable, el intercambio acelerado de rumores permite construir decodificadores *ad-hoc*. Entonces si las autoridades dicen “blanco” la gente traduce: “verde”. Si dicen “azul, traducen “rojo” y así siguiendo. Al poco tiempo, gran parte de la energía productiva en vez de estar volcada a la detección y solución de problemas estará concentrada en hacer sentido de lo absurdo.

Cuando la credibilidad se pierde, que es el paso siguiente, la gente empieza a construir su propia “realidad”. Lo que no se sabe se inventa para que el mundo tenga sentido, si no, no se puede vivir.

Hasta aquí hemos hablado de qué pasa cuando lo que se dice no coincide con lo que se hace. Pero también está lo que se omite decir, que suele ser más común y puede terminar resultando más grave.

Paul Watzlawick, uno de los fundadores de la conocida escuela de Palo Alto, enunciaba que “la imposibilidad de no comunicarse” era el primer axioma de la comunicación humana, solemos creer que si se omite mencionar algo ese algo deja de existir, al menos para los demás.

De hecho, a ningún directivo se le ocurriría pensar que si llega a su casa y su mujer no le habla es simplemente porque no tiene nada que decir. Segura-

mente primero preguntará y, si no obtiene respuesta convincente, comenzará a conjeturar. Para el cerebro no existe la falta de información, lo que no sabe lo imagina.

Exactamente eso mismo ocurre en las organizaciones. Conocí al número uno de una ONG que comunicaba solamente buenas noticias. Aunque la entidad estaba en una marcada decadencia, él comunica solamente éxitos. La consecuencia era previsible, los voluntarios se alejaban y el personal rentado omitía leer los comunicados de su jefe mientras se dedicaba a conseguir trabajo en otra parte. Su silencio, que él creía absoluto, era en realidad atronador.

Es común que las autoridades, o los empleados, crean que si se guarda silencio no se emite ningún mensaje. Craso error. Cuando el otro tiene una expectativa, cuando uno es significativo para los demás, toda conducta comunica y no hay chance de no tener ninguna conducta. A veces el silencio es el más claro y ruidoso de los mensajes.

## Complejidad y confianza

Toda organización es un entramado demasiado complejo para poder funcionar sin confianza. La confianza es el gran simplificador de la vida y, cuando escasea, la gente comienza a dedicar sus energías a recuperarla. Y la recupera, siempre. Lo que es muy posible es que construya confianza en sus grupos de trabajo, con su sindicato, con sus amigos y sus proveedores, con quien sea, pero sin las autoridades. Si las autoridades mienten o retacen la información el mensaje es claro: “válete por ti mismo, sálvate solo”.

Aunque los colectivos humanos suelen funcionar estúpidamente, los individuos, cualquiera sea su nivel en la organización o su formación educativa, suelen ser bastante racionales. La gente comenzará a hacer lo que le conviene como persona o como grupo y el sentido de empresa se dañará profundamente.

Intentar manejar la organización se volverá bastante parecido a intentar arrear gatos.

Si construir confianza es siempre difícil, mucho más lo es recuperarla. Es muy dificultosa de reconstruir una vez que se ha roto.

La receta se puede enunciar fácilmente: cuidar que lo que se dice se parezca a lo que se piensa, a lo que se escribe y a lo que se hace. Ser claro cuando se habla. No mentir. Pedir disculpas cuando, por causas no controlables, se termina haciendo algo diferente a lo que se había prometido o, simplemente, a lo que era esperable. Ser sincero. Hablar de lo bueno y de lo malo con claridad, con franqueza, sin agredir, respetando al otro y en correcto castellano.

Claro que la simpleza de la enunciación de esta receta es directamente proporcional a la dificultad de su práctica. Es, como Napoleón decía de la guerra, “un arte simple, de pura ejecución”.



# 8

## Charla loca y charla tonta, ¿qué dice una organización cuando no habla?

*Publicado en LinkedIn el 14 de abril de 2019.*

### Narrativas compartidas

¿De qué está hecha una organización? Sin duda podemos pensar una organización en términos de un capital, un mercado, un espacio físico, gente, y máquinas, todos ellos ayudan a definirla, pero hay organizaciones que carecen de alguno o de muchos de estos elementos y gozan de buena salud, internet sin ir más lejos.

En términos generales podemos decir que existe una organización allí donde sea posible reconocer un sistema de acuerdos que coordinan conductas, y entre ellas emociones, humanas. Desde esta perspectiva la organización, es en primer lugar un fenómeno social que se construye con palabras, y está hecha con conversaciones.

Aunque se ha hablado mucho sobre el papel de los fenómenos culturales en la construcción de la identidad organizativa, se suele olvidar el simple hecho de que la cultura organizativa es una “historia”, una narración compartida entre miembros de una comunidad, y que la posibilidad de compartir esa historia tiene mucho que ver con ser parte de ella. Esto nos lleva al concepto de am-

biente semántico del que hablaba Neil Postman, un ámbito capaz de dar un significado peculiar a los mensajes que allí se emiten.

Decir “me arrepiento de lo que hice” tiene significados diferentes cuando es dicho en la bolsa de valores, en un *shopping* o en el confesionario de una iglesia. Por eso un contexto nunca es neutro al aprendizaje y siempre resignifica los mensajes que en él se emiten. Para saber qué es lo que alguien ha dicho no alcanza con conocer su contenido, es necesario entender el ambiente semántico desde el cual se habla. Hablar del ambiente semántico es hablar del contexto.

## Conversaciones y contextos

El primer problema de la comunicación es reconocer el contexto dentro del cual la conversación se da: ¿es en serio o es en broma?, ¿lo cree de veras o lo dice por compromiso?, ¿piensa hacer lo que dice o está hablando *pour la galerie*?, ¿puede hacer lo que dice o habla de lo que no sabe? Cada vez que hablamos con alguien, estas preguntas sobre el contexto nos rondan en tanto son indispensables para entender el significado real de lo que se dice. De la misma manera que conocer a una persona implica conocer el contexto desde el cual habla, conocer una organización es entender el ambiente semántico dentro del cual se desarrolla.

Postman caracteriza como charla loca o charla tonta a aquellas que, con o sin intención, no capturan el ambiente semántico en el cual se desarrollan. Llama charla tonta es aquella que no sabe en qué contexto se encuentra y charla loca a la que manipula o subvierte los propósitos del contexto para manipularlo. Tratar al jefe de “señor” y repetir sus órdenes en voz alta para demostrar que han sido comprendidas, puede tener sentido en algunos ambientes semánticos (militares, por ejemplo) y ser tonto en otros. Si mi mujer me dice “mira lo linda que está la luna esta noche” y yo comienzo a hablar de astronomía estoy evidenciando que no entendí el contexto de la conversación y, ergo, que lo que digo es una tontería. Por otra parte, convertir un contexto económico o laboral en uno religioso puede ser una charla loca si lo que se propone es

manipular una situación para obtener formas de sumisión y obediencia que no podrían lograrse de otra manera: como en “Él nos ha puesto aquí para redimir la humanidad con nuestro detergente y por eso cumplir con los que nos piden es nuestro deber con Él”.

En otras palabras, la organización es un contexto que le da o le quita significado a lo que en ellas se dice o se calla, pero este contexto no existe como marco claro y unívoco para el significado de las palabras. Aunque solemos dar la comunicación por descontada, como si fuera un hecho simple, el mayor problema es que no lo es. El significado depende de nuestra interpretación del contexto y esa interpretación tiene mucho de adivinanza. Postman menciona distintos elementos que caracterizan a un contexto. Entre ellos los propósitos, las relaciones, el contenido y la charla particular utilizada en esa situación. La organización nos ayuda y al mismo tiempo nos dificulta entender lo que en ella se dice.

Así, los propósitos de una situación guían en gran medida la conducta. Una reunión de trabajo, una entrevista de evaluación de desempeño, una convención de ventas, una clase expositiva, una charla entre amigos, indican propósitos diferentes que pueden definir también contextos de conversación distintos. Terminar una reunión sin que queden claros los acuerdos logrados puede ser razonable en una charla de amigos, pero no en una entrevista de ventas o de evaluación de desempeño. La conducta de una persona muchas veces tiene reglas institucionalmente fijadas que muy rara vez son desafiadas, en parte porque desafiarlas sería desconocer los propósitos del contexto en el cual la comunicación se desenvuelve. El ambiente semántico es algo que se da por sentado y, en muchos casos nos impone conductas. Por ejemplo, dos personas pueden saludarse cordialmente y comenzar a conversar sobre sus respectivas familias en un contexto laboral, a pesar de no soportarse o más aún, precisamente, porque no se soportan. El contexto no tiene que ver con sus propósitos individuales sino con pautas organizativas tácitas que les permiten ser parte de esa comunidad. Hay organizaciones donde es lógico hacer lo que se dice que se hará, en otras una cosa es lo que se dice y otra lo que se hace. En ellas

cualquier novato aprende rápidamente que no se hace lo que se dice ni se dice lo que se hace.

Los propósitos del contexto pueden ayudar a definir la calidad de la comunicación, pero nunca en forma unívoca, ya que ellos mismos son materia de interpretación. es posible que diferentes personas tengan distintas percepciones de un mismo ambiente semántico. Para alguien una reunión de trabajo debe ser un ámbito para ventilar y resolver diferencias, mientras que para otro puede ser un contexto de conciliación y acuerdo al cual es de muy mal gusto llevar discordias que deberían ser dirimidas más bien en forma personal. A veces estas diferencias de percepción no son estrictamente personales y se convierten en parte de la cultura de una organización, lo que lleva a que lo adecuado en una organización resulte desubicado en otra.

Aunque podríamos abundar en más situaciones, en algunos casos hay contradicciones entre los propósitos generales del contexto y los particulares de la situación. Tomemos el caso de un hospital público cuya capacidad de atención está superada por la demanda de los pacientes. Deciden poner requisitos burocráticos, tales como certificado de domicilio o documentación completa para solicitar turno. Estos requisitos, que violentan los propósitos del servicio, les parecen razonables a los actores ya que de otra manera la cantidad de gente a atender superaría el espacio físico y el tiempo profesional disponible. Las necesidades intrínsecas de funcionamiento compiten aquí con los propósitos extrínsecos del servicio.

La comunicación nunca es una “emisión de significantes” aislada del contexto, los problemas de comunicación en realidad suelen estar ligados a un trasfondo donde inciden factores tales como los propósitos de los individuos, lo que se da por sentado de la situación, la forma en que ella es interpretada por los actores y los conflictos que en ella se enfrentan. Aunque nadie pronuncie una sola palabra, la organización siempre está diciendo algo sobre las características de la relación entre sus miembros.

Además de los propósitos, el contexto tiene que ver con las reglas que definen el ambiente semántico. Ciertos aspectos emocionales, tales como el tono (atmósfera, ambiente, textura) y actitudes (entonación, formas de dirigirse, gestos no verbales, pausas, emisiones verbales, etc.) permiten entender cómo se relaciona la gente en un ambiente aún sin saber exactamente qué están diciendo. Las actitudes suelen aprenderse de manera informal; por lo común en el mundo adulto no se suele hablar sobre las actitudes correctas, es un ámbito donde las verbalizaciones son escasas. Los modales y las actitudes suelen ser respuestas a preguntas políticas referentes acerca de la estructura social y de la importancia que para cada uno tiene integrarse a ella. En general los actores se incluyen o se excluyen de una estructura haciendo coincidir, o no, sus actitudes con la atmósfera del lugar, que por lo general es un dato tácito. En cada contexto hay un cierto “orden” implícito que establece quién habla de qué, cuándo y cómo, así como indicadores intangibles sobre la estructura de roles de la situación.

## Orden y reglas

En el campo de las “reglas”, a pesar de no haber pautas explícitas, las transgresiones son serias. Por lo general es más fácil cambiar el contenido de una situación que su estructura de roles. Es común que, aunque se produzcan grandes cambios de contenido, la estructura (generalmente autoritaria) de las relaciones no se modifique demasiado. Esto es especialmente perceptible en organizaciones que deciden grandes procesos de cambio y donde se intenta “cambiar paradigmas” y modificar profundamente los contenidos de la comunicación sin que estos cambios alteren demasiado la forma de relación entre los actores. La estructura de roles es siempre muy conservadora y resistente a los cambios, por eso en cada organización hay situaciones fácilmente predecibles en tanto los individuos, por no desafiar la estructura de una situación, solemos realizar acciones que de otra manera probablemente nunca llevaríamos a cabo.

También debe tenerse en cuenta que cada ambiente semántico tiene su propio vocabulario técnico y estas palabras técnicas son más importantes de lo que se suele creer. En gran medida no sólo se refieren al objeto, sino que son el objeto. En palabras de Postman: “si no hay con qué hablar, no hay de qué hablar”<sup>1</sup>. Alcanza con intentar describir una escuela sin utilizar esa palabra ni ninguna de las palabras específicas que la definen tales como “aula”, “alumnos”, “pupitre”, “docente”, “recreo” o “clase” para ver que es difícil saber de qué se habla sin ellas. Aún más claro es intentar multiplicar 328 por 524 utilizando números romanos.

Aunque solemos tener presente que el lenguaje habla sobre lo que percibimos o lo que pensamos, sus funciones no son solamente pasivas y descriptivas, el lenguaje hace que sucedan cosas, modelando el futuro y la identidad de los hablantes.

Esto es particularmente importante porque discutir qué palabras utilizamos para describir un evento no es “simplemente” entrar en problemas semánticos, de lo que se trata es de controlar las percepciones y las respuestas de los demás. A principios del siglo XX el diario La Prensa, que se oponía al Box como deporte, publicaba los encuentros bajo el título de “Dos hombres se tomaron a golpes de puño por dinero”.

En otras palabras: si bien metafóricamente puede ser útil decir que una organización tiene más o menos comunicación, o que dentro de cierta organización, la comunicación es de tal o cual manera, no debe perderse de vista que lo que esas metáforas ocultan es que las organizaciones no son cosas dentro de las cuales se producen comunicaciones sino que son en sí mismos fenómenos comunicacionales que además actúan como ambientes semánticos. Puede afirmarse que una organización no “tiene” comunicación, sino que está hecha de comunicación.

---

1 Literalmente: *If there is nothing to talk with, there is nothing to talk about*

Cuando uno dice, por ejemplo, que la Universidad Nacional de Córdoba cumplió 400 años ¿qué es lo que está diciendo? Una organización incluye fines, procedimientos, sentido, ideas, cosas, gente, mercado, servicios, productos... ¿hay algo de todo eso en común con lo que era la Universidad de Córdoba hace 400 años? Sin duda muy poco ¿Qué es lo que cumple 400 años entonces?

Una organización es siempre una historia de conversaciones y compromisos derivados de esas conversaciones. Es una red de compromisos ligados por historias y narraciones que se proyecta en el tiempo y puede tomar distintas formas, traduciéndose en tradiciones, contratos, estatutos, organigramas, métodos y procedimientos o simplemente hábitos arraigados, usos, costumbres y maneras de hacer las cosas. De lo anterior surge que donde no hubo conversaciones no hay organización. Por más que suele decirse que las organizaciones se hacen actuando y no conversando, esta contraposición de conceptos no tiene demasiado sentido. Conversar, en tanto coordinación de conductas, suele ser un requisito de la acción. Aún en la acción puramente individual, cada uno de nosotros mantiene diálogos internos que suelen ser internalizaciones de diálogos mantenidos con otras personas.



## Las ideas novedosas funcionan mejor con apoyo del equipo

*Publicado en el diario La Nación el 25 de febrero de 2018. Junto a Laura Gingold.*

Los directivos de una organización con distribución regional en todo el país descubrieron asombrados que una de sus plantas había parado –con un costo millonario– a raíz de una falla técnica cuya solución desconocían, para encontrar más tarde que otra planta había tenido una falla similar y lo había resuelto con la ayuda de un técnico que, en un diálogo casual con varios colegas, había ideado una solución para esa maquinaria. Como suele ocurrir, la organización tenía los talentos y los conocimientos de los que creía carecer, pero el problema era que no estaban conectados entre sí y que había aptitudes ocultas en la periferia de la red que no eran consultadas.

¿Cómo capturar este conocimiento silencioso? ¿Cómo evitar estas ineficiencias y costos que se hubieran ahorrado si la organización solamente hubiera sabido lo que sabe, y el conocimiento hubiera estado disponible cuando se lo precisaba? Muchas compañías han invertido en software de colaboración, con la esperanza de diseminar las mejores prácticas y compartir las experiencias. Pero no siempre estos esfuerzos han conseguido los resultados deseados. Para compartir conocimiento o diseminar una mejor práctica en la organización no alcanza con contar con redes digitales, se requiere un *mindware*, una cultura organizativa, que conecte a la gente que trabaja en problemas similares aunque lo haga con perspectivas diferentes.

El desafío es generar redes de aprendizaje efectivas capaces de quebrar los silos de conocimiento y las barreras interpersonales que en el día a día impiden ganar apoyo y recursos tempranamente. La gente que participa en estas redes de aprendizaje obtiene acceso a información, ideas y apoyo, reduciendo costos de tiempo y esfuerzos.

Es importante notar que estas pautas que sirven para activar y hacer circular el conocimiento que ya existe en la organización son las mismas que permiten innovar, generando saberes que antes no existían.

## Nuevas ideas y aislamiento

Uno de los aspectos críticos cuando se trabaja en una nueva idea, es no quedar aislado. Esto lo han descubierto en la práctica muchas personas que han fracasado porque la idea no estuvo atada a ninguna unidad de negocio o a las personas clave para llevar adelante iniciativas en esa coyuntura política.

Un factor crítico es reutilizar el conocimiento existente de forma diferente o con objetivos inesperados. La historia muestra cómo las innovaciones más disruptivas han sido re combinaciones de ideas o tecnología existentes, cuya integración sucedió a través de redes.

United Technologies Corporation (UTC) es una empresa de manufactura de equipos con cinco unidades de negocios que funcionaban descentralizadas, aisladas unas de otras. La estructura funcionaba bien, pero perdiendo oportunidades de crecimiento al mantener las unidades de negocio funcionando como islas. Decidieron invitar a expertos de cada división a unas sesiones de *brainstorming* para descubrir nuevos productos y servicios que surgieran de la combinación de los conocimientos críticos. Unas unidades se especializaban en refrigeración, otras en calefacción y otras en producción de energía. Ahí descubrieron que podían combinar los equipos de refrigeración, calefacción, y energía en un producto revolucionario. Curiosamente, este producto, Pure-Cycle, no contenía ninguna pieza nueva, era la combinación de componentes

existentes: en lugar de utilizar electricidad para enfriar, PureCycle tomaba el calor que se desperdiciaba y con él producía electricidad.

Ser innovadores no es un tema solo de visión, sino también de acción. Muchas innovaciones no fracasan porque falle la idea, sino por la falta de habilidad para desarrollar una red que permita testear rápido el producto o llevarlo velozmente al mercado. La falla no está en la recombinación del conocimiento, sino en la implementación de canales que aprovechen ventanas de oportunidad. Cuando Apple estaba desarrollando el iPod, los ingenieros y ejecutivos de Sony habían visto la oportunidad simultáneamente, pero no fueron capaces de movilizar las redes de expertos, recursos que requerían, y contar con el apoyo de la autoridad, para salir al mercado.



## ¿De qué hablamos cuando hablamos de comunidades de práctica?

*Publicado en LinkedIn el 8 de diciembre de 2018.*

### Una visión preliminar del tema

Las comunidades de práctica se han convertido en un tema recurrente. Como concepto, han sido descritas por Etienne Wenger, un antropólogo suizo residente en California. Es importante comenzar señalando que no son una propuesta de Wenger ni un invento para mejorar las organizaciones. En ese sentido son más un descubrimiento que un invento. Wenger “descubrió” cosas que ya sabíamos pero que no teníamos en cuenta y, en consecuencia, tampoco estaban articuladas en una teoría coherente de cómo aprendemos los humanos.

En primer lugar, aunque hablemos del individuo y la organización, lo real es que nadie se relaciona con toda la organización. Por lo general nos relacionamos con relativamente pocas personas, gente afín que suele estar cerca: grupos, banditas, pequeñas patotas, parroquias... o como queramos llamarlos. Son aquellos pocos a quienes tenemos en mente cuando pensamos en la organización. Y esto vale tanto para el CEO como para el último peón.

Con algunos de ellos estamos agrupados de esa forma por el organigrama, con otros simplemente porque solemos hacer cosas juntos. Todos tenemos

un modo de hacer lo que hay que hacer a nuestra manera que es aceptada por la organización aunque no cumplamos con las pautas canónicas (las que establece los cánones, las reglas) al pie de la letra. Esas son nuestras prácticas y los grupos con quienes nos juntamos, a los que recurrimos y que recurren a nosotros son nuestras comunidades de práctica (CoP).

¡Momento! en las organizaciones hay normas, organigramas, reglamentos, pautas, directivas, la gente en su trabajo no hace lo que se le antoja. Es cierto, pero los márgenes de libertad son distintos a lo que suele creerse y por algo cuando un sindicato quiere protestar sabe que “trabajar a reglamento” es una forma muy efectiva de bloquear la organización. Esas formas “folclóricas” de trabajo, si bien a veces son a veces fuente de problemas, otras lo son de innovaciones indispensables.

Por lo general quienes dirigimos las organizaciones tenemos una visión “canónica” del trabajo de la gente que nos reporta, así como nuestros jefes tienen una visión canónica del nuestro, generalmente porque no lo conocen. En esa visión, los trabajos de los demás son fáciles, ninguno es tan complejo como el nuestro.

Es no es cierto, no hay trabajos fáciles. Todos los grupos construyen su propia forma de hacer las cosas, que suele tener elementos buenos y otros no tan buenos. El problema se da sobre todo cuando hay que cambiar esa manera de hacer las cosas, cuando es necesario alterar ese delicado equilibrio que habíamos logrado: un balance entre lo que las autoridades, los usuarios, los otros grupos, todos los demás necesitan y lo que nosotros podemos hacer.

Esto de no querer cambiar lo que hemos logrado hacer por más disfuncional que resulte se suele definir como “resistencia al cambio”. No me gusta ese nombre que es más una acusación que una definición. Puede que a veces haya algo de eso, pero no nos permite entender el problema y menos aun solucionarlo.

Ganamos más si reenfoCAMOS nuestra forma de ver el aprendizaje. Inadvertidamente solemos manejar lo que se ha llamado una teoría “vacunatoria” del aprendizaje. ¡Como si aprender fuera una vacuna que alguien de afuera viene, nos aplica y listo!

Esa visión no tiene en cuenta que el que aprende no es pasivo, tiene experiencias, sentimientos y preferencias. Está en la vida con otra gente, con su manera de hacer las cosas. Aprender nunca es pasivo y nunca es totalmente individual.

## Entonces, ¿cómo aprende la gente?

La gente aprende con otros. Todos nosotros, aunque creamos que el aprendizaje es un hecho individual aprendemos con un grupo, un grupo que está allí afuera o un grupo al que conocemos o hemos conocido mucho, y que llevamos con nosotros.

Aprender algo nuevo, es construir una nueva relación con algún otro. Un novato en una comunidad de práctica, al principio anda por los bordes, va conociendo a la gente, lo van conociendo y va aprendiendo. Aprender y participar son parte del mismo proceso social. Aprender no es “absorber” ideas, es participar, pertenecer, construir significado. Así aprendí lo que sé y, aunque no pueda decirlo porque no fue consciente, si construí eso colectivamente, es con los demás que podré ir cambiándolo.

Cuando es necesario cambiar las rutinas de la tarea cotidiana, las nuevas prácticas se suelen enseñar en un aula o en reuniones de trabajo. Es común que la gente las aprenda en ese espacio de enseñanza pero luego no las lleve a su lugar de trabajo.

## Incorporar aprendizajes de la práctica al trabajo

Tal como hemos señalado, la cuestión es que, si siempre se aprende con los demás, cambiar lo que aprendimos juntos también requiere de los demás. Los otros deben estar involucrados, si toda comunidad de práctica es una “conspiración” para hacer las cosas, esa conspiración, esa red de acuerdos explícitos y tácitos es necesaria para cambiarlas.

Nadie puede aprender solo y nadie puede cambiar la realidad solo. Necesitamos a los otros a veces para aprender juntos, otras para aprender como se hace eso en ese contexto, para coordinar conductas, para construir acuerdos y para entender la nueva situación.

## Lo que la CoP aprendió, la CoP lo puede cambiar

¿Qué es entonces una CoP? Es un conjunto de personas informalmente unidas por experiencias y pericias compartidas y una tarea en común en la que ponen sus sentimientos.

En otras palabras: para saber qué hay que hacer en un determinado puesto, debe observarse cómo procede esa “pequeña conspiración”. El grupo tiene sus “prácticas no canónicas”, lo que ellos llaman “la precisa”. Que ha tomado para sí y que transmite a través de narraciones e historias informales. De ese modo define simultáneamente su integración, su pertenencia y sus competencias.

A través de la acción construyen pertenencia, crean sentido, cuentan historias, chismosean, inventan seres imaginarios (el público, la gente, el mercado son seres mitológicos), “decretan” lo que está bien y lo que está mal, dan un lugar para participar, integran y enseñan, fijan fronteras, construyen saber y aprenden. Saber es un acto de pertenencia, y esto, –otra vez–, rige tanto para la CEO y su equipo como para el último peón.

En otras palabras, la organización es un hecho político con componentes técnicos y no al revés. Su dirección implica la construcción y la articulación de una constelación de comunidades de práctica. Cada una de ellas tiene una visión y una perspectiva parcial y distorsionada de la organización y eso incluye, –una vez más–, a todos. Construir el conocimiento organizativo es trabajar sobre los vínculos y las relaciones dentro de cada comunidad y entre ellas.



# Tratando de entender cómo son las cosas

*Publicado en LinkedIn el 30 de noviembre de 2018.*

## El trabajo como reflexión en la acción

Los jefes suelen creer que los trabajos de sus subordinados son de lo más sencillos, de la misma manera que quienes están en posiciones operativas suelen creer que la vida de los directivos, repleta de almuerzos, reuniones y golf es de lo más placentera. Es cierto que algunos trabajos son más esforzados y difíciles que otros, pero lo real es que no hay trabajos fáciles.

Todo trabajo, aun el más sencillo exige enfrentar lo inesperado y requiere cierta maestría para enfrentar su complejidad.

Diferentes personas enfrentan esa complejidad de diferentes maneras, unas más efectivas que otras. Tal vez la más primitiva sea el uso de la fuerza. Por suerte lentamente va cayendo en desuso aunque los barrabravas del fútbol y Donald Trump, entre otros, nos recuerdan que aún goza de buena salud.

Hay, por suerte, formas que sin ser del todo sustentables son un poco más evolucionadas, allí están las opiniones. Las opiniones son juicios que se emiten como si fueran afirmaciones reductibles a verdadero o falso cuando en realidad expresan puntos de vista que *siempre son verdaderos* en tanto no expresan más que la idea que alguien se está formando sobre una cuestión. Digo “que siempre son verdaderos” no porque realmente lo sean sino porque

no hay forma de rebatirlos. Por ejemplo, si alguien opina que la empresa tiene un problema severo con la calidad de atención al público, el jefe o candidato a jefe, puede decir que no, que esos son mitos, que “a la gente le gusta esperar, se entretiene charlando o mirando el celular”. Es una opinión contra otra y gana la que tiene más jinetas, la que está dicha con voz más fuerte o la que permite terminar la reunión e ir un rato a sentarse a otro lado.

Como hay gente para todo, algunos curiosos observan que, entre varias opiniones, una es la de una persona que no trata con público, otra la de alguien que sí, que tiene amplia experiencia, y una tercera la de alguien que está superado por la cantidad de gente a la que debe atender todos los días. Notablemente la gente que no tiene experiencia o que no puede procesar la que tiene, como ocurre con el primero y el tercer caso, tiene opiniones más definitivas, más claras y más contundentes que aquellos que se meten de lleno en la tarea solucionando problemas y encontrando nuevos caminos para resolver dilemas inesperados. Los que tienen experiencia y saben son los que dudan y los que no saben sentencian con énfasis, así son las cosas.

Enfrentar los problemas exige dudar, tomar lo que uno sabía de antes como una hipótesis que podría ser rebatida por una nueva experiencia. Sería tonto dejar de lado la experiencia anterior, pero también es necio aferrarse a ella desconociendo la posibilidad de que haya situaciones diferentes. Es evidente que la duda a la que nos referimos no es un ejercicio de diletantismo abstracto, es parte de un proceso de aprendizaje y exige ser procesada en la acción: no llama a la quietud sino a actuar rápida y decididamente, pero con atención y escucha para entender lo que sucede. Es necesario actuar para entender qué es importante y qué no lo es, qué puede ayudar y qué puede entorpecer. Esa acción es una forma de reflexión, porque se actúa para comprender y se comprende para cambiar. Donald Schön la llamaba “reflexión en la acción” y es una práctica inteligente, a él le asombraba el mito de que la práctica es algo mecánico que no requiere mucho cerebro. Por supuesto que hay prácticas tontas del mismo modo que hay teorías tontas, pero también hay prácticas y teorías inteligentes. Su mujer era escultora y él veía cómo la labor de esculpir es una

exploración inteligente, un diálogo entre lo que el artista quiere hacer y lo que el material permite. Algo parecido observaba por otra parte Mintzberg en la actividad de alfarería de su esposa. Por eso Mintzberg ve a la estrategia como un diálogo entre los propósitos iniciales de la acción con lo que los materiales permiten, a veces restringiendo esas inquietudes y otras ampliándolas. Ese diálogo entre el quehacer humano y la realidad es una reflexión en la acción.

En la reflexión en la acción ésta precede y sucede al pensamiento, por eso es un diálogo entre ambos. A veces también ocurren cosas que no vemos o a las que desatendemos, en consecuencia, no hacemos nada con ellas, no hay diálogo. Luego sucede lo inesperado, porque la realidad ignorada siempre trama su venganza. La falta de acción y, consecuentemente, de reflexión son factores causales frecuentemente más potentes que la acción misma aunque para un gerente sea muy difícil creerlo.

También ocurre que la realidad da sorpresas. Prácticas que siempre habían funcionado dejan de ser eficientes o no llegan a dar abasto. Ha cambiado la realidad, fuera o dentro de nosotros mismos, y lo que antes nos satisfacía ha dejado de hacerlo. Cuando eso sucede es necesario detenerse y volver a pensar lo que se hace, lo que buscamos y lo que sucede. Es necesario reflexionar sobre la reflexión en la acción.

La reflexión en la acción puede ser en silencio, la reflexión sobre la reflexión en la acción exige verbalizar, hablar sobre lo que sucede. Es claramente un fenómeno colectivo, porque aunque lo hagamos en soledad estamos dialogando con otros, sea que estén presentes allí mismo o que los tengamos internalizados.

A veces puede ser interesante mirar la propia organización desde estos puntos de vista. Cuando la gente actúa motivada por la tarea misma y no solamente por premios o amenazas, lo hace con compromiso y su práctica es realmente un proceso de reflexión en la acción. Cuando el liderazgo es un fenómeno emergente que no se limita al que puedan tener o dejar de tener las autoridades

formales, la reflexión sobre la reflexión en la acción es un diálogo permanente entre la gente que construye la organización. Es decir, todos.

Pero eso no es lo más frecuente, por eso se ha dicho que aunque todo en las organizaciones sea práctica, suele haber una práctica ausente: la de pensar la práctica.



## Secretos inconfesables de una buena estrategia

*Publicado en LinkedIn el 27 de agosto de 2018.*

### “Estrategitas” para tiempos tormentosos

Una estrategia supone siempre un cierto grado de independencia. ¿Cuánta independencia tiene una empresa que esté ubicada en América Latina? Tal vez infinita, tal vez ninguna. Es difícil hacer afirmaciones para todos cuando la realidad es tan cambiante. Salvo que se trate de una empresa nacional es más que probable que sus lineamientos formalmente lleguen desde el Norte y que sean los vaivenes de la inestabilidad política y económica de la zona los que pinten su paisaje real. A pesar de los lineamientos pre-digeridos, o quizá precisamente por ellos, no digo nada nuevo si afirmo que dirigir una empresa en estas latitudes se suele parecer más al trabajo de un bombero que al de un gran planificador.

¿De qué hablamos entonces cuando hablamos de estrategia en Buenos Aires, Sao Paulo, Santiago, Lima, Bogotá, México o dónde sea?

Debo confesar que no son pocas la veces en las que no sé de qué hablamos, pero siempre creo que sería bueno que hablemos de formas de conseguir un mejor posicionamiento con respecto a la competencia. Hacer algo mejor o más eficientemente de lo que lo hacíamos no es una estrategia. Vender más nunca es estratégico en sí mismo, producir mejor, bajar los costos, financiar la

inversión, reclutar talentos, tampoco. A menos que estos rasgos se articulen de alguna manera que permita que esa palangana que flota en la tempestad a la que llamamos “empresa” pueda desarrollar un modelo de negocios posicionado de tal forma que le permita estar en mejores condiciones de mantenerse a flote y elegir sus rumbos más rápido y mejor que la competencia.

Se ha dicho que nos preparamos para lo inevitable pero lo que sucede es lo imprevisto. Y es verdad. ¿Cómo prepararnos entonces para lo que sucederá cuando no podemos imaginarnos qué puede llegar a suceder?

Lo mejor para enfrentar lo que venga cuando no sabemos qué puede llegar a venir es tener unos pocos trozos de estrategia, propia, que rara vez es exactamente la que viene de *headquarters*, a esa la dejamos de paraguas que para algo va a servir. Estoy hablando de la que necesitamos aquí para hacer lo que sea necesario hacer. Suelo llamarla, modestamente, una “estrategita”, para movernos en la tempestad y hasta que aclare.

Si la estrategia corporativa aun parafrasea a lo que decía Chandler en los 60, algo así como “la determinación de los objetivos básicos de largo plazo y la adopción de los cursos de acción y de “alocación” de recursos necesarios para alcanzar esos objetivos”, la que nosotros necesitamos aquí y ahora se parece más a lo que Burgelman llamaba “una teoría acerca de las razones que explican por qué y en qué nos ha ido y nos va bien”. Esa es la cuestión, descubrir en nuestra propia latitud en qué nos va bien, cuándo nos va bien y qué es lo que sabemos hacer para que a veces nos vaya bien. Descubrir eso puede ser muy útil si al mismo tiempo nos animamos a pergeñar qué debiéramos aprender para poder hacer otras cosas o lo mismo en otras circunstancias.

Es importante no plantearse aquí elucubraciones muy complejas ni muy lejanas, probablemente no estemos en posición de lograrlas. Sí que nos propongamos propósitos alcanzables pero que nos permitan usar lo que sabemos para hacer lo que ahora no hacemos.

Casi siempre esos planteos implican objetivos simples pero que requieren cruzar alguna frontera, un acuerdo con alguien fuera de la empresa que tiene una tecnología o un posicionamiento que necesitamos o, tal vez más difícil aun, lograr que dos áreas de mi propia organización trabajen más cerca y más cooperativamente de lo que lo hacen.

Si guardo con cuidado las grandes estrategias corporativas y me dedico a hacer lo que tengo que hacer, las grandes estrategias no se perderán, pero quedarán algo distantes de la ejecución, eso nos dará más chance de ser oportunistas y de descubrir misiones y recursos que no teníamos idea de que existieran.

Nada daña más a lo organización que lo que no se hace. Cuando no se sabe qué hacer es indispensable hacer. En contextos de alta incertidumbre solamente la acción puede construir la estrategia. La confianza y la improvisación son los andamios imprescindibles para circular por donde no hay caminos.

Frente a la incertidumbre masiva hacen falta las convicciones para darle forma a alguna acción que pueda comenzar a consolidar la situación.

El desorden se empieza a ordenar cuando la gente comienza a imaginar el orden y las convicciones compartidas pueden hacer que sucedan cosas que si no, no sucederían. Es solo que las convicciones compartidas no surgen de un edicto hecho en la cúspide, requieren debate, cierto grado de conflicto. Ninguna organización puede ir mucho más lejos que la cantidad de conflicto que pueda sostener. Cuando el contexto es imprevisible y cambia demasiado rápidamente, contar con creencias diferentes, debate y conflicto puede ser la solución, no el problema. Construir una estrategia no es dictar 10 puntos inolvidables, es construir los mecanismos para que una organización atenta al entorno, consciente de sus posibilidades y limitaciones pueda manejar el conflicto y hacer cuando no se sabe qué es lo que hay que hacer. Hacer para averiguarlo, de eso se trata precisamente



## Una capacitación que atienda a la formación de habilidades organizacionales

*De El Próximo Management: acción, práctica y aprendizaje de Ernesto Gore. Granica, 2012. ¿Cómo organizar programas de capacitación que no solo dejen aprendizajes individuales sino que permitan aprendizajes organizacionales? Republicado en LinkedIn el 11 de agosto de 2018.*

### Capacitación y consecuencias prácticas

¿Qué consecuencias prácticas tiene concebir la capacitación como parte de un proceso mayor de generación de nuevas habilidades organizacionales? En general soy cauto a la hora de dar sugerencias para la acción en contextos que para mí son lejanos. Hay, sin embargo, pautas que me atrevo a sugerir tener presentes

1. *Manejar marcos temporales más amplios.* La educación en la empresa es diferente de la que se da en la escuela, aunque trabajar en un aula nos haga creer que son iguales. La educación en la escuela es para una utilización en lugares y tiempos indeterminados, en cambio la capacitación en la empresa es para utilizarse en el lugar de trabajo. Una de las consecuencias de pensar con un modelo escolar es la adopción de parámetros temporales relativos al aprendizaje individual que se produce en el aula. Pero hace falta mucho tiempo antes para conformar

una red de programa que le dé apoyo político a la capacitación y mucho tiempo después para que las redes conecten los distintos colectivos comprendidos.

2. *Considerar el macrodiseño de la actividad como una acción participativa y como parte del proceso de generación de capacidades colectivas.* Es bueno arrancar cualquier programa importante con una actividad de *team building* donde participen todos aquellos que puedan tener algún interés en los cambios esperados o que tengan algo que aportar. La actividad de *team building* es una experiencia participativa, que permite a los actores reconstruir y compartir un cuadro general de crucial importancia para el proceso de aprendizaje.

De esta actividad de *team building* surgirá una red formal o informal que le dará apoyo político al programa y a la que hemos llamado “Comité de Programa” ¿Quiénes deberían integrar el comité de programa? Algunas preguntas que debemos hacernos: ¿Están incluidos todos los entornos críticos relacionados con el problema a resolver? ¿Por qué puede interesarle intervenir a cada uno de los participantes? ¿Cómo serán convocados? ¿Cuáles son los temas que el comité debe necesariamente abordar? Estas y otras preguntas similares deberían articular el *team building*.

La etapa que estoy describiendo suele considerarse previa a la capacitación. Y esto puede ser parcialmente correcto si se lo mira desde una perspectiva escolar. Sin embargo, si el enfoque está centrado en la construcción de capacidades colectivas en la organización, debe entenderse que el *team building* sitúa a la organización en pleno proceso, porque la gente de las áreas convocadas y, si los hubiera, los consultores contratados ya están sosteniendo las conversaciones y tejiendo las redes que dan sentido a lo que se está gestando. Desde esta perspectiva, el *team building* ya es parte del proceso de capacitación y no una instancia previa.

A propósito, conviene señalar que no alcanza con que los consultores o los especialistas discutan entre sí los procesos de diseño y de seguimiento del programa: deben hacerlo también con los grupos que intervienen. En ese caso, las preguntas orientadoras, entre muchas otras, buscarían:

- establecer qué objetivos explícitos o “hilos conductores” asume el programa;
- asegurar que se estén contemplando todos los puntos de vista relevantes respecto de esos objetivos;
- indagar sobre otras expectativas que deberían tenerse en cuenta;
- identificar a los principales destinatarios del programa y a los grupos que estarán participando aunque no asistan a las clases; verificar la existencia de una visión común del problema; y, muy importante,
- determinar qué tipo de compromisos sería necesario generar para asegurar que los aprendizajes sean llevados a la práctica.

3. *Más que pensar en “temas” para capacitar en ellos, preguntarse por las coaliciones y los grupos.* Preguntarse por el tipo de contacto y de relación que guardan entre sí las diferentes comunidades de práctica es central. Muchas veces el “tema” de la capacitación es apenas una coartada para ligar las fronteras de grupos diversos. Debe tenerse presente que muchas veces los contenidos centrales no son insumos de la capacitación sino producto del trabajo de fronteras. Es importante interrogarse sobre qué necesita un colectivo para realizar cierta tarea de una determinada forma: si los constituyentes no están comprometidos con el programa, aunque se logren los aprendizajes individuales no podrán aplicarse a modificar las rutinas.
4. *Preguntarse por los aprendizajes colectivos.* Modificar una rutina en una organización implica coordinar conductas de varias personas; esto explica por qué la unidad de análisis nunca es el individuo sino (al menos) dos.

Cada persona ajusta sus contribuciones y las subordina a sus propias representaciones de lo que los otros harán. Por esta razón, toda acción de capacitación requiere, en primer lugar, identificar la rutina y el colectivo que debe desempeñarla. En segundo lugar, definir cuáles son las representaciones actuales. Ambas tareas exigen también participación, porque todos estos elementos son con frecuencia conocimientos tácitos y explicitarlos –un objetivo central del adiestramiento– permite ponerlos en discusión.

Es necesario, entonces, prestar atención a la forma en que se organizan los grupos que reciben entrenamiento, identificando quiénes aprenden con quiénes y quiénes hablan con quiénes sobre qué temas. La idea de que todo el mundo debe pasar por la capacitación, sin importar con quién lo haga, expresa una cierta metáfora de la educación “vacunatoria”, como expliqué más arriba, porque se cree que la persona expuesta a los contenidos desarrollará conocimientos que podrá aplicar en cualquier contexto. Pero este enfoque pierde de vista, por una parte, que la revisión de algunas representaciones fundamentales de la relación entre las personas que deben coordinar sus conductas puede realizarse solamente en diálogo con los involucrados. Por otra parte, así se omite que los contenidos exigen para su aplicación una relectura y nueva significación a la luz de cada situación, característica que distingue precisamente a los conocimientos frágiles e inertes de los conocimientos para la comprensión.

5. *Ampliar el papel de los expertos.* Tal como sucedió en los casos estudiados, los consultores pueden asumir diferentes funciones, actuando ya como sostén político, asesores, instructores, facilitadores, *coaches*, mediadores y diseñadores de las actividades.
6. *Determinar los criterios de evaluación y acordar los indicadores de seguimiento.* Al respecto, algunas preguntas orientadoras pueden ser las siguientes.

- ¿Cómo se ha desarrollado el proceso de acuerdos y decisiones que llevó a construir la necesidad del programa?
- ¿En qué grado el diseño educativo refleja los acuerdos y decisiones previos? ¿Pueden algunos aprendizajes específicos instituirse en nuevas prácticas? ¿Cuáles son esas prácticas y cuáles los colectivos que deben desempeñarlas?
- ¿Hay formas de enseñanza organizativa, instituidas en regulaciones, modelos de desempeño o supuestos cognitivos, que faciliten o dificulten los aprendizajes?
- ¿Qué problemas surgen al intentar poner en práctica los nuevos aprendizajes?
- ¿Qué indicadores se considerarán en la medición del desempeño?

Este último aspecto resulta clave: los indicadores deben ser mensurables, generales y significativos. En primer lugar, porque el proceso de evaluación es constitutivo de la generación de capacidades organizativas y no un agregado posterior. En segundo, porque la generación de indicadores, su medición y evaluación es necesaria en todos los niveles del proceso, y afecta a los actores mismos. Los indicadores constituyen una guía para la acción y no un control externo. No obstante, más allá de la existencia de indicadores compartidos, es lógico que diferentes grupos desarrollen parámetros diversos pero igualmente válidos para los datos que, en particular, les resultan significativos. La manifestación y discusión de esos indicadores dentro del grupo y con otros grupos es parte del proceso de construcción de los conocimientos.



# Mente colectiva en las organizaciones.

## ¿Qué son las organizaciones de alta confiabilidad?

*Publicado en LinkedIn el 26 de julio de 2018.*

### Aprendizaje y vínculos interpersonales

Una organización es capaz de aprender cuando puede hacer cosas que antes no hacía. Cuando es capaz de reconocer problemas y oportunidades, organizándose para generar respuestas capaces de solucionarlos o aprovecharlas. Esto es más difícil de lo que parece, porque las organizaciones han sido creadas para repetir lo que ha resultado exitoso, no para cambiar. En algún sentido una organización que aprende es un oxímoron.

Parte de la dificultad tiene que ver con que ninguna organización es un todo monolítico. Si lo fuera no tendría la flexibilidad necesaria para responder a los desafíos del entorno. A su vez, el estar formada por diversas comunidades de práctica, aunque es indispensable, tiene su costo. Cada silo, cada quinta, es como una isla que tiene su propia mirada y forma de actuar respecto a la realidad. Cada una suele creer que domina una verdad y que los demás viven llenos de errores. Esto ocurre en todo tipo de organizaciones, sean empresas, escuelas, museos, organizaciones públicas o sin fines de lucro.

El problema es que viviendo cada una en su propia realidad, ninguna de ellas, -ni siquiera la alta dirección-, tiene información completa de lo que sucede.

Esa posibilidad de descubrir lo que hay más allá de los confines del propio territorio tiene que ver con los vínculos que cada una de estas islas tenga con el entorno y con las demás. Que puedan escuchar y escucharse, que comprendan las prácticas y las necesidades del otro.

En otras palabras: *que la organización sea capaz de aprender no depende tanto de cada una de las personas que la forman sino de los vínculos que esas personas tengan entre sí.* Depende de si se respetan como para escuchar y atender a lo que diga una persona que trabaja y piensa distinto, que puedan discutir posibilidades o intentar juntos lo que podría hacerse, aunque aún no sea factible, por ejemplo.

Estos vínculos son la mentalidad, la mente colectiva, de la organización. *La mente colectiva no es un objeto, es una forma de relacionarse, que puede ser inteligente en algunos casos y tonta en otros.* Así una organización donde la gente se respeta y escucha, no importa cuánto se pelee, tendrá una mente colectiva más desarrollada y será más inteligente y tendrá más posibilidades de aprendizaje que otra donde predominan el miedo y la desconfianza.

La mente es, entonces, una disposición a actuar con cuidado que en algunas organizaciones es más exitosa que en otras. Hay organizaciones que por sus características manejan procesos muy peligrosos y difíciles de controlar. Las centrales nucleares, los portaaviones o muchas empresas petroquímicas o de desarrollos biológicos responden a estas características. El peligro permanente y para todos, ayuda a que no se pueda estar desatento a las necesidades del otro y la confiabilidad se vuelve más importante que la eficiencia. Llama la atención que muchas organizaciones con estas características, como los portaaviones, por ejemplo, se den interacciones muy complejas y sin embargo los accidentes sean muy infrecuentes. Eso las convierte en un objeto importante de estudio y se habla de “Highly reliable organizations”, organizaciones altamente confiables. De la manera en que estas organizaciones desarrollan

pautas de relación para evitar errores y aprender todo lo que se pueda de ellos cuando ocurren, hay mucho para observar.

Esa interdependencia y ese cuidado recíproco para actuar en forma mutuamente inteligible y coordinada están en la base de lo que Weick y Roberts llaman una “mente colectiva. Esta mente no es un lugar ni es una cosa, no se refiere a un objeto físico sino a las formas en que las personas se relacionan entre sí. Lo que caracteriza a una organización no son tanto las personas que la forman sino el modo en que esa gente se relaciona para actuar. De la misma manera, la inteligencia tiene más relación con los patrones de comportamiento que con el conocimiento individual.

La mente es una disposición a ser cuidadoso, solamente que hay gente que es cuidadosa usando el miedo y la desconfianza y hay otra que lo hace a través a través de formas menos paralizantes y más capaces de entender la situación y actuar de acuerdo a ella. Volvamos entonces a nuestra pregunta: ¿cómo actúan estas organizaciones altamente confiables y qué estamos tratando de aprender de ellas? En primer lugar son organizaciones con una alta preocupación por el error, pero como cada error es una catástrofe, rara vez suceden. Si no tienen errores de los cuales aprender ¿Cómo es que aprenden entonces? La hacen tomando los errores como oportunidades y analizando con cuidado los casi errores. No penalizan el error, penalizan su desatención. Por otra parte, para aprovechar mejor los escasos errores que cometen, estas organizaciones se resisten a simplificar su interpretación. Por lo general para manejar las situaciones complejas las simplificamos, pero las simplificaciones permiten que se acumulen anomalías. Por eso las organizaciones altamente confiables quieren saber más sobre lo que no saben.

En tercer lugar, se respetan mucho las operaciones. No se trabaja con el falso supuesto de que lo complejo es pensar y que hacer es fácil. Hacer nunca es fácil. Mientras para el que no sabe, todas las decisiones son simples, claras y “one shot”, para el que es sensible a las operaciones es nítido que nunca es así, que no hay trabajos fáciles. Todo trabajo, hasta el más rutinario, para estar

bien hecho exige inteligencia y adaptación y es necesario percibir el ambiente entendiendo qué es lo que pasa y qué puede pasar. Tener el panorama necesario para poder operar sin error nunca es una proeza individual, siempre es un logro compartido.

Operar persistentemente con pocos errores y aprendiendo de ellos exige resiliencia. La resiliencia no es solamente reponerse de los golpes, sino también manejarse bien en las sorpresas, respondiendo cuando estas se producen.

Finalmente, la gente debe *saber más que lo que hace* para poder enfrentar lo que va más allá de sus rutinas. Por eso las estructuras no deben estar demasiado nítidamente delineadas y una subespecificación de las estructuras no solo no es error sino que es una necesidad.

Como bien dice Weick, cuando los problemas y las decisiones no son terreno exclusivo de una sola persona o un solo grupo, aumentan las probabilidades de que nuevas capacidades tomen nuevos problemas. La gente, examinando una anomalía, se acerca a otros para entenderla y este acercamiento es un salto importante que hace que la pericia sea más importante que las jerarquías. Para que este aflojamiento se produzca, el secreto no es un edicto de la cúspide sino más bien una creencia cultural colectiva.

*Si este tema le interesó, [vea este video de 5 minutos en YouTube.](#)*



## Escuelas con significado

*Publicado en LinkedIn el 29 de junio de 2018.*

### ¿Problemas de recursos, de estrategia o de sentido?

Es claro que hay un problema severo en el sistema educativo, especialmente grave en el nivel medio, y que se extiende por toda la República. Como la mayoría de los problemas argentinos, no es tanto de recursos o de estrategia como de sentido. Ejemplos extremos de la pérdida de significado en nuestra educación y, genéricamente, de nuestras instituciones, aparecen en cada momento y en todo lugar. Va un ejemplo como muestra. En muchas provincias hay escuelas construidas a fines del siglo XIX o principios del siglo XX que son verdaderos palacios. En muchos casos los gobiernos provinciales han considerado, 100 años después, que esos edificios eran demasiado para una escuela. Por ejemplo, en la época del Bicentenario, el histórico solar de la Escuela Normal de La Rioja fue transformado en un “paseo cultural” muy difícil de diferenciar de un *shopping*, y no es el único caso.

A principios del siglo pasado, semejante escuela en lo que sería La Rioja por ese entonces, era una apuesta por el progreso a través de la educación. ¿Es que el progreso en los tiempos que vivimos se limita a la construcción de un *shopping*?

La Rioja, como muchas de nuestras provincias, mineras o petroleras, enfrenta la posibilidad y el dilema que plantean las actividades meramente extractivas que

generan riqueza, pero también contaminan, y mucho. Son fuente de trabajo, pero cuando las minas y las torres se van, dejan pueblos vacíos, desocupación y miseria. Las provincias mineras necesitan enseñarle a su gente las habilidades y los oficios que harán la riqueza del futuro, y eso requiere un nuevo perfil docente: maestros capaces de enseñar no sólo lo que es necesario saber para vivir y crecer en el mundo de nuestros días sino también desarrollar capacidades para generar nuevas fuentes de trabajo y de riqueza.

Crear un sistema educativo capaz de impulsar el surgimiento de esas nuevas habilidades en la población es un desafío a la grandeza de los dirigentes. De lo que se trata es de generar proyectos educativos como el de la Escuela Normal misma, pero no como la que está ante nuestros ojos hoy, sino un proyecto equivalente a lo que fue esa idea cuando Sarmiento la soñó a mediados del siglo XIX. Poco antes de ser nombrado presidente, Sarmiento, enviado por Mitre como cónsul argentino a los Estados Unidos, hizo los arreglos para que maestras norteamericanas vinieran a crear escuelas normales y jardines de infantes en la Argentina. En esa época, el sistema de educación de Massachusetts, creado por Horace Mann, partía de la revolucionaria idea de dar una educación de la mejor calidad a toda la población, pobres y ricos, para crear una poderosa democracia de agricultores e industriales. Las primeras maestras “sarmientinas” llegaron a la Argentina cuando su presidencia ya había terminado y siguieron llegando, fundando escuelas y formando maestros y maestras hasta fines del siglo XIX, cuando el país era gobernado por Roca, de quien Sarmiento había sido opositor tenaz. La idea de una sociedad donde todo el mundo supiera leer y escribir era extraña por ese entonces ¿es que iban a ser todos escritores?, ¿y también las mujeres debían aprender? y, más aún: ¿quiénes eran estas mujeres extranjeras y herejes que nos iban a enseñar lo que debíamos hacer?, ¿qué era eso de mujeres que llegaban solas y organizaban su vida, y la de los demás, sin depender ni de su padre ni de su marido?

Era un sueño enorme, traer maestras para formar grandes educadores, construir escuelas nuevas para educar a todos, a los pobres, a los inmigrantes, a los que serían la mano de obra, a los dirigentes, a los intelectuales de una nueva nación.

¿Cuál sería hoy en día el reto equivalente para la formación de los maestros del futuro argentino?

Juan Llach ha dicho algo así como que en nuestros días que la única política educativa con sentido es hacer escuelas magníficas para los pobres, una idea demasiado avanzada para los argentinos de estos días, pero no para aquellos locos del siglo XIX. Poniendo la cuestión en perspectiva, es evidente que quienes alojaron las escuelas en semejantes edificios no lo hicieron porque fueran tontos ni porque les sobrara el dinero, lo hicieron porque eran conscientes de que la buena educación necesita inversiones.

Invertían en los edificios como también en la formación de los docentes y en el desarrollo de las organizaciones educativas, las escuelas, que funcionaban porque eran organizaciones con significado.

Los vínculos entre el conocimiento y la riqueza de una Nación, no son siempre simples de entender. Cuando un país no logra generar capacidades en su población que produzcan a su vez valor exportable, tarde o temprano descubrirá que lo que exporta no le alcanza para importar lo que necesita. Eso ya ocurrió muchas veces en nuestra historia. El país enfrenta entonces una crisis económica y a esta le seguirán crisis políticas, endeudamiento, malestar laboral y todas las plagas de Egipto. Todo el mundo dirá que el problema de este país es económico, político o social, pero en realidad es una crisis de conocimiento: lo que sabemos ya no sirve y, lo que es peor, todavía no sabemos que ya no sirve. Las nuevas escuelas, aquellas capaces de formar a los maestros que nos ayudarán a enfrentar el futuro, aquellas capaces de utilizar el potencial educativo de la realidad para transformar al país, todavía están por crearse.

Pensar y plasmar organizaciones capaces de crear capacidades que no existen es la forma de crear hoy nuestro futuro. Enfrentamos una crisis educativa que es mucho más que eso, es un síntoma de la pérdida de sentido de nuestra tarea colectiva.

## ¿Cómo aprende una escuela?

*Publicado en LinkedIn el 27 de junio de 2018.*

### La escuela como organización

Las escuelas enseñan y tienen el potencial necesario para cambiar el mundo, pero lo que es difícil es cambiar la escuela. Las escuelas, por diferentes que sean se parecen mucho entre sí. Esa fuerte identidad es también sostenida en el tiempo, un cirujano de mediados del siglo XX no entendería nada en un quirófano de hoy en día, mi maestra de 1956 podría perfectamente dar clase mañana por la mañana. Muchas veces los intentos de cambio en el *curriculum* escolar no dan resultado y a eso me quiero referir.

Parte del problema está en una mala comprensión del papel que la organización tiene en la definición del *curriculum*. Se suele creer que el currículum es un hecho pedagógico, pero es mucho más que eso.

Para no perdernos, comencemos hablando acerca de qué queremos decir cuando hablamos de *curriculum*. En primer lugar, debemos diferenciarlo del programa o de los planes de estudio. Aunque a menudo se usan como sinónimos, proponemos no hacerlo. Llamaremos “plan de estudios,” y “programa” a contenidos y actividades distribuidos en el tiempo planeados para guiar la enseñanza.

La palabra *curriculum* (sin tilde, es latín) la guardaremos para referirnos a la experiencia formativa que deja la vida en la escuela.

## Plan, *curriculum* y receta

Confundir el plan de estudios con el *curriculum* es como confundir la receta de la venerable Petrona con la torta, el mapa con el viaje, la partitura con el concierto, el guion con la película. El plan describe una intención, el *curriculum* describe un resultado que, aunque tiene que ver con lo que nos hemos propuesto, suele ser mucho más rico o mucho más pobre que eso, en todo caso distinto.

Lo que sucede en una organización no puede ser explicado solamente por las intenciones de los jugadores. El *curriculum* está influido por nuestros planes, pero también por la geografía y la arquitectura de la escuela, su vida interna, las relaciones entre los directivos y los docentes, las de los docentes entre sí y con los padres y con la comunidad. Los alumnos no aprenden tanto lo que los adultos quieren que aprendan como lo que los adultos hacen, y lo aprenden directamente de los adultos o de lo que otros chicos han tomado.

Cambiar el *curriculum*, es decir la experiencia total de un alumno en la escuela, exige cambiar también la experiencia de los que no son alumnos. La gobernanza de la escuela, su administración, su posicionamiento en la comunidad también son parte del *curriculum*. Notablemente nadie tiene control total de él ni nadie lo conoce en todos sus aspectos. Es necesario reunir la información dispersa, esto significa reunir gente que normalmente no habla entre sí y que maneja preconceptos errados sobre los demás.

Es un ejercicio de diálogo y de reflexión que exige mucho más que decisiones acerca de qué vamos a dar en geografía, exige pensar los propios modelos mentales, entender el funcionamiento del sistema, animarse a tomar riesgos junto con otros, escuchar y comprender, aflojar los nervios y endurecer la piel, porque el proceso nunca será fácil y puede ser doloroso. Pero los resultados pueden ser una de las satisfacciones más grandes que un docente pueda imaginar.

Suelo llamar la “paradoja de Gore” al hecho de que la escuela nunca está preparada para hacer lo que pide en sus planes institucionales. Si lo estuviera no

haría planes institucionales. Los planes sirven para hacer acuerdos. Lo que pasa es que a veces hacemos los planes y nos olvidamos de hacer los acuerdos.

Cambiar el *curriculum* es hacer algo por primera vez. Eso significa no sólo explotar lo que sabemos sino explorar lo que no sabemos y eso es algo que debe hacerse en forma conjunta. El conocimiento, distribuido entre los múltiples jugadores fluye donde hay prácticas compartidas y se pegotea donde no las hay.

Para compartir conocimientos hay que compartir prácticas. Para compartir prácticas hay que traspasar fronteras. Para traspasar fronteras hay que cambiar vínculos. No hay construcción colectiva de conocimientos sin cambio en los vínculos. De eso se trata, algo más complejo, pero mucho más interesante que cambiar los programas de las materias.



## ¿En qué se parecen un portaaviones y un celular?

*Publicado en LinkedIn el 21 de junio de 2018.*

### Agilidad organizacional y capacidad de innovación

Un portaaviones y un celular, aparentemente se parecen muy poco, sin embargo, un buen observador podría encontrar algunos rasgos comunes muy importantes y tomar algunos de esos elementos para su propia organización. Esperamos que hablar sobre ellos nos permita reflexionar sobre la agilidad de las organizaciones y sobre su capacidad para innovar.

Veamos primero al portaaviones. Estamos hablando de un gigantesco edificio metálico de cinco cuerdas de largo y seis pisos de alto que no está asentado en un suelo firme, sino que flota sobre el agua y además se mueve, en parte impulsado por un enorme motor y en parte por las olas marinas. Esa estructura lleva adentro a seis mil personas con toda su logística y, además, dos centrales nucleares, una central eléctrica como para abastecer a una ciudad, un arsenal como para destruir el planeta, y aviones y helicópteros a granel. Como si todo esto fuera poco, en su cubierta tiene un aeropuerto más que pequeño para las funciones que debe cumplir del que despegan y al que aterrizan aviones cargados de bombas cada 50 segundos.

Estamos sin duda frente a una institución compleja, donde debería estar ocurriendo un accidente cada cinco minutos, sin embargo, estos son más que infrecuentes ¿Cómo se gobierna semejante organización?

Por otra parte, pensemos en un celular. Una organización electrónica incluida en una caja metálica que cabe en la palma de una mano. Mantiene información actualizada sobre muchos más elementos de los que podemos enumerar, entre ellos: la hora del día, la temperatura, los pronósticos meteorológicos, el lugar donde nos hallamos, los mapas de la ciudad en la que estamos y cualquier otra que requiramos, fotos y retratos significativos para nosotros no elegidos de antemano, los nombres teléfonos y dirección de la gente que nos interesa, nuestra agenda, nuestras redes sociales y puede enviar y recibir mensajes de infinidad de personas o comunicarnos con ellas en cualquier lugar y desde cualquier lugar del mundo sin posibilidad de error en ninguna de sus funciones y, como si esto fuera poco, puede funcionar también como teléfono, grabador o cámara de fotos.

## Una vez más, ¿cómo se gobierna algo así?

Si uno observa ambas organizaciones verá que en las dos la tensión entre estabilidad y capacidad dinámica es crucial. Ambas requieren estructuras al mismo tiempo fuertemente rígidas y confiables junto a una gran flexibilidad ante sucesivas e imprevisibles necesidades.

Un portaaviones puede causar daños enormes y gravísimos si ataca por error o por accidente, necesita órdenes precisas. Un celular no tiene poder ofensivo, pero si no pudiera hacer exactamente lo que se le pide en cada momento sería absolutamente inútil. Su software incluye necesariamente una estructura donde se definen qué recursos se asignan, a qué, en qué momento y cómo. En ese sentido no es distinto al portaaviones.

El portaaviones, con una estructura militar y altamente verticalizada, necesita también que decisiones críticas, costosas y de altísimo riesgo sean tomadas lo más cerca posible de los hechos. Así si el suboficial a cargo de la pista encuentra

en ella una pieza metálica pequeña, pero de origen desconocido, declarará “su-  
cia” a la misma impidiendo que ningún avión aterrice o salga de ella hasta que  
el incidente se aclare. Lo hará sin consultar con nadie, se trata de una estruc-  
tura donde conviven rasgos absolutamente centralizados con otros totalmente  
delegados. Tanto en el portaaviones como en el celular la gobernanza que  
define cómo se toman las decisiones alterna una centralización aparentemente  
inconmovible con una muy flexible descentralización.

El celular, por su parte, así como tiene cantidades de maniobras y procedi-  
mientos inscriptos, predeterminados en su estructura, que se ejecutan por  
sí mismos, tiene otros que están incluidos en aplicaciones o digitados por el  
operador a su voluntad. La estructura rígida del celular y su claro sistema de  
gobierno, permiten alojar aplicaciones capaces de funcionar en perfecta articu-  
lación con el sistema y al mismo tiempo con alta autonomía. Así, la estructura,  
el gobierno y los procedimientos que determinan cómo se hacen las cosas  
pueden funcionar sin obstaculizarse unos a otros. Los mensajes que envío  
por WhatsApp no se mezclan con el correo ni se meten en la agenda, El menú  
y la logística de la cocina para las seis mil personas del portaaviones no se  
inmiscuyen en la logística de los aviones y sus arsenales. Tanto el celular como  
los portaaviones pueden hacer dos o más tareas diferentes al mismo tiempo.  
Esto es especialmente llamativo porque para la mayoría de las organizaciones  
ese ambidextrismo es imposible: si siguen haciendo lo que ya saben hacer no  
pueden innovar y si innovan traban su operación habitual.

Portaaviones y celulares comparten los rasgos típicos de las organizaciones  
ágiles: una estructura muy bien definida, un sistema de gobierno donde está  
claro quién decide qué y procedimientos nítidos que permiten que la estruc-  
tura y el gobierno no impidan la autonomía sino que la refuercen. Convertir  
nuestras organizaciones en organizaciones ágiles implica revisar críticamente  
su estructura, su sistema de gobierno y sus procedimientos para que la rigidez  
necesaria garantice la flexibilidad indispensable.

# Las organizaciones no son monstruos monolíticos, son islas mal unidas entre sí

*Publicado en LinkedIn el 1 de junio de 2018.*

## Mitología y gerencia

En la mitología gerencial del siglo XX las organizaciones eran monstruos monolíticos con una sola voluntad, una sola visión, una única misión, con un héroe omnisciente y todo poderoso en la cima: el CEO.

En el siglo XXI estamos empezando a aceptar (en realidad todos lo sabíamos) que toda organización suele parecerse más a un conjunto de islotes mal unidos que a una pirámide unánime. Y, lo que es más increíble, estamos empezando a sospechar que ese dato de la realidad no siempre es la señal de una catástrofe segura, sino que puede ser una oportunidad para la generación de conocimiento.

Toda organización, grande o pequeña, suele ser un entramado bastante complejo de pequeños islotes de gente que suele trabajar junta y que haciéndolo llega a compartir significados, vínculos y creencias. Es decir, gente que construye conocimiento. Etienne Wenger llama a esos islotes de saber “comunidades de práctica”.

Este carácter “localizado” del conocimiento explica por qué lo que para un área de la empresa es racional puede resultar absurdo para otras; lo prioritario

para unas puede ser prescindible para otras. Inevitablemente la visión de cada comunidad es parcial, sesgada y parroquial.

Los de producción, los de mantenimiento, los de finanzas de casa central, los de sistemas, los de marketing y aun la gerencia general son diferentes comunidades de práctica. Cada una de ellas construye maestría en su oficio a través de sus interacciones y suele creer que su visión de las cosas es absoluta y objetiva y que todos los demás están un poco confundidos (o que son irremediabilmente tontos).

Construir conocimiento implica tanto fortalecer cada una de estas comunidades de práctica, como crear y desarrollar “puentes” entre ellas que permitan crear sentidos compartidos.

Por eso, conducir una empresa implica al mismo tiempo, aunque en diferente medida, ayudar a que cada una de esas comunidades se fortalezca, pero al mismo tiempo encontrar las formas de que puedan trabajar juntas. Solamente la coordinación y el trabajo conjunto permiten superar en parte la visión parcial que cada una construye desde su propia perspectiva.

Así, cada grupo con un sistema de creencias propio (los operarios de una planta, los jóvenes profesionales de alto potencial que se incorporan a un banco, la gerencia general, los vendedores de tarjetas de crédito, los técnicos de investigación y desarrollo, los especialistas en finanzas) es un “islote” con racionalidad limitada a una forma peculiar de ver las cosas.

Por más limitada que sea la visión y perspectiva de cada una de estos grupos con respecto a los fenómenos ajenos a su campo, por más parroquial que sea su perspectiva, esa es la visión en la que creen, desde la cual operan y desde la que construyen las maestrías que hacen a la organización valiosa e inimitable en el mercado.

La verdad es que, en tanto la racionalidad humana es siempre restringida, todo conocimiento es limitado. No se puede reemplazar un conocimiento acotado por uno absoluto, porque hasta la gerencia general piensa parroquialmente. Lo

que sí se puede (y se debe) hacer es fortalecer cada una de las comunidades de práctica en sí misma y ampliar su perspectiva con el aporte de la mirada de otras. En eso, entre otras cosas, consiste el liderazgo.



## El talento no falta: se desperdicia

Publicado en Clarín en el año 2017. Republicado en LinkedIn el 1 de junio de 2018.

*Junto a Laura Gingold, especialista en redes.*

### Gestión y talento

El problema con la gestión del talento no suele ser tanto encontrar gente que disponga de él, sino *saber utilizarlo*. Las soluciones innovadoras emergen en interacciones no planificadas e informales entre personas que ven los problemas con perspectivas diferentes.

Las organizaciones buscan el talento hoy en día de la misma forma en que antes buscaban capitales y tecnología. No es casual, el talento es en los tiempos que corren el *factor decisivo* en cualquier gestión.

El problema con la gestión del talento no suele ser tanto encontrar gente que disponga de él, sino *saber utilizarlo*. Lo que una persona con el ojo bien entrenado nota en cualquier organización es que no falta talento, sino más bien que se lo desperdicia, *porque no se lo reconoce o porque no se lo activa*.

Que no se reconoce el talento no es novedad para nadie, ¿hay acaso alguna persona que no pueda recordar circunstancias en las que, teniendo experiencia en un tema, fue salteada como alambre caído, como si no existiera?

En cuanto a activar el talento existente, es menester tener presente que éste *se desarrolla y se despliega cuando se potencia en diálogos inteligentes con*

otra gente. La calidad de los vínculos dentro de una organización es la clave de la calidad del talento que será posible encontrar en ella.

La colaboración al interior de la organización, así como con clientes, proveedores y la competencia, se ha vuelto factor crítico. Esta colaboración no siempre se desarrolla en el marco cerrado de los organigramas, diseñados para enfrentar lo previsto, sino más bien en las *redes informales* que se arman para enfrentar lo inesperado. A pesar de que la colaboración está en el corazón de los procesos de negocios actuales, la mayoría de las organizaciones se encuentran a oscuras en cuanto a cómo administrar estas redes informales. Un estudio de Ernst y Chobrot-Mason, “Boundary Spanning Leadership” (2012), en el que entrevistaron a 128 ejecutivos senior, mostró que si bien el 99% consideraba a las redes profesionales críticas para su desempeño profesional solo el 7% se autoevaluaba muy efectivo en el gerenciamiento eficaz de sus redes profesionales.

Los ejecutivos suelen enfocar estos desafíos, confiando en las mismas herramientas y competencias gerenciales que han sido útiles para conseguir la excelencia operativa: establecimiento de roles definidos, mejores prácticas de procesos, rendimientos de cuenta, procedimientos formales.

Si bien estas herramientas son necesarias, no son suficientes. La clave para desempeñar exitosamente tanto la excelencia operativa como la innovación son las redes informales de colaboración, de aprendizaje y de innovación. En diferentes organizaciones (de tecnología, financieras, manufactura) hemos visto que las soluciones innovadoras *emergen impensadamente a través de interacciones no planificadas* e informales entre personas que ven los problemas con perspectivas diferentes. Más aún, estas redes de solución de problemas ayudan a resolver temas y encontrar soluciones a situaciones que no encajan en procesos y estructuras establecidos.

Detectar estas redes de aprendizaje e innovación, así como los talentos ocultos, permite identificar el patrón de colaboración existente, sus fortalezas

y sus ineficiencias. ¿Están colaborando juntos quienes podrían agregar valor? ¿A quiénes se consulta cuando se requiere una solución innovadora, a los expertos reconocidos o a *talentos más marginales de la red quienes tienen ideas más disruptivas*? ¿Se aprovecha el conocimiento existente en la organización o se está reinventando la rueda todo el tiempo? Un gerente de Finanzas al ser consultado por el valor de la red informal para él contestó: “Una de las cosas que aprendí fue el *valor de la red*. No se trata sólo de conocer gente. Se trata de ser capaz de ver la información de un modo diferente o dar ayuda a otro. O recibir ayuda. Se trata de aprender rápidamente y no de reinventar la rueda. En lugar de cometer los propios errores, aprender de los ajenos”.

Cuando las organizaciones operan sin una perspectiva de redes se distribuyen los recursos de un modo ineficiente, se administra el talento ciegamente, y se experimenta una gran disparidad en la calidad de la colaboración tanto dentro de los equipos como entre las unidades o áreas.



## Consejos para que nadie aprenda nada

*Publicado en LinkedIn el 1 de junio de 2018*

### El lado oscuro del *management*<sup>2</sup>

El arte del *management* suele tener aspectos inconfesables o al menos inconfesados. Uno de los secretos mejor guardados es, por ejemplo, que todo jefe es, casi por definición, desleal a alguien o a algo todo el tiempo. Más allá de la voluntad de cada uno, un jefe debe guardar demasiadas lealtades: a la organización, a los accionistas, a su gente, a sus pares, a su familia, a su profesión, a los clientes, al largo plazo, a los costos, a la calidad, a sí mismo, a su carrera... y esas lealtades tienen además intereses contradictorios. Nadie puede ser leal todo el tiempo a tantas demandas. Por eso un jefe no puede elegir no ser vilipendiado, a lo sumo puede elegir algunos de los motivos por los cuales lo será.

Dentro de ese marco general, no cabe duda de que no todo es lo mismo. La elección de a qué se será leal en cada momento es una elección crítica que hace tanto a la eficiencia como a la ética de la gestión.

Con todas sus limitaciones, los jefes tienen mucho que ver con el destino de las organizaciones y de su gente. Hay jefes que junto con cosas cuestionables generan riqueza, conocimiento, gente bien formada, posibilidades, alternativas,

---

2 Incluyo este texto publicado en mi libro *La Educación en la Empresa*, de Editorial Granica

redes, equipos y satisfacción. Están también los que es muy poco lo que dejan de bueno detrás de sí.

## Sentido y construcción

Construir sentido es para Weick hilar las narraciones compartidas en la organización con la historia que cada uno se cuenta a sí mismo sobre quién es y para qué está donde está. Para Vroom, construir sentido es motivar. Ligar las posibilidades de cada uno con un desempeño posible y ese desempeño con un logro significativo. En otras palabras, construyo sentido cuando ayudo a la gente a hacer cosas que antes no hubiera podido hacer y cuando genero circunstancias que permitan que hacer esas cosas de acceso a logros significativos para ellos. Cuando uno está inmerso en un contexto donde lo que sucede tiene sentido, la realidad es comprensible, se construyen redes de gente de a la que a veces se quiere y otras se odia, pero que son parte de la vida de uno, grupos que desarrollan juntos identidad, aprendizaje, significado y buenas prácticas. Recíprocamente, cuando la desconfianza, la rutina, los celos o simplemente la tontería impiden que la gente haga lo que podría llegar a hacer o cuando no hay relación entre desempeño y logro, cuando casi nada es posible y si fuera posible, nada cambiaría, entonces hay pérdida de sentido. En esos contextos, aprendizaje, identidad y significado son destruidos y muy poca riqueza, cultural o material puede ser generada.

El otro secreto muy bien guardado es que para construir o destruir sentido en una organización no hace falta ser jefe. No cabe duda de que tener jinetas ayuda, pero no es requisito ineludible. Cada vez más la bibliografía sobre liderazgo mira a los *followers*, a los seguidores, quienes tienen un rol mucho más protagónico en la construcción de la realidad organizativa que lo que suelen estar dispuestos a reconocer. La tensión entre reglas y generación de sentido

No puedo ofrecer reglas para generar sentido, porque no las hay. Para ello es necesario meterse en la situación, poner cuerpo y alma en una realidad y construir significado. *Existen, sin embargo, reglas infalibles para destruir sentido y para que nadie aprenda nada.* Aquí van algunas que muchos reconocerán, que pueden aplicarse siendo jefe o empleado y casi nunca fallan. Por supuesto es posible agregar en los comentarios otras que no hayan sido incluidas en la lista y que serán muy bien recibidas.

1. Cuando le hablen piense en otra cosa.
2. Convéznase de que usted sabe de antemano lo que le van a decir.
3. Diga cosas distintas a las que cree y piensa.
4. No cambie de idea, no dé el brazo a torcer.
5. Mantenga los errores ocultos.
6. Dígale a su jefe que todo anda bien y a su gente que todo anda mal.
7. Busque a un culpable.
8. Cuando una cosa sea grave, no la ponga en discusión.
9. Trate de que la gente tenga la información lo más segmentada posible. Así evitara que pululen opiniones y puntos de vista.
10. Cuando haya que dar una noticia desagradable, lance primero el rumor para facilitar las cosas.
11. Divida para reinar.
12. Asegúrese que la responsabilidad sea siempre de otros.
13. Elija ser conducido, la responsabilidad es del que manda.
14. Cuando algo ande mal, trate de que cambien los otros.
15. Castigue los errores más vigorosamente de lo que premia los logros.

16. Sea complaciente con sus jefes y desconsiderado con sus empleados.
17. Tenga siempre consideración por la gente incompetente, nunca por la obstinada.
18. Espere instrucciones, sobre todo en emergencias.
19. Asegúrese de que las recompensas sean externas a la tarea.
20. Busque todo el tiempo la aprobación de los demás.
21. Relativice los logros de su gente para que no pidan aumento.
22. Recuerde: algo es problema suyo solamente si puede ser culpado por él.
23. Dé los objetivos y las conclusiones de las reuniones por sobreentendidos.
24. Busque el camino seguro.
25. Nada es grave mientras usted pueda controlarlo.
26. No se sorprenda nunca por nada.
27. No convenza, abrume.
28. Comunique las malas noticias de tal forma de que parezcan buenas.
29. No tome posición en asuntos controvertidos.
30. Defienda su posición sin indagar el punto de vista de los otros.
31. Nunca trate de explicitar lo que le parece sobreentendido.

Puede ser reproducido libremente citando la fuente.



## Educación para el trabajo

Publicado en Clarín en febrero de 2016.

*Republicado en LinkedIn* el 1 de junio de 2018.

### Educación, enseñanza y aprendizaje

Supongamos por un momento que tenemos nuevamente en la Argentina un sistema educativo donde enseñar y aprender sea posible. Que hemos logrado reconstruir la educación pública, –que alguna vez fue uno de las mejores del continente–, y que habíamos destruido en una generación. Aun así, aunque lográramos esa utopía tan lejana, tendríamos una gran masa de nuestra población que, aun no siendo formalmente iletrada, en términos prácticos, enfrentaría aún serias dificultades para operar en el mundo y en la vida porque no logra entender lo que lee, porque tiene dificultades para expresarse, para calcular y para ejercer un oficio. Es gente joven o adulta, que debe sobrevivir en un mundo difícil sin herramientas básicas necesarias para poder sostenerse, sostener una familia, hacer vida comunitaria, ejercer sus derechos, entender sus deberes.

Pensar un sistema de educación más allá de la escuela, para gente que ya no irá a la escuela, implica pensar instituciones educativas diferentes, adaptadas a situaciones peculiares para un país capaz de formar masivamente personas que puedan imaginar proyectos y llevarlos adelante con otros.

No cualquier organización educativa puede dar algo así porque no todo sistema de enseñanza es capaz de generar capacidad para hacer, para cambiar una rea-

lidad simple o compleja. Las capacidades son lo contrario al conocimiento inerte, ese que podemos almacenar y repetir pero que no sabemos cuándo usar.

## Las capacidades y la educación

Un indicio para pensar un sistema o un programa de educación en esa línea es el que en su momento propuso Robert Dottrens, inspirado en Mahatma Gandhi. Las capacidades elementales a las que se refería eran (van solamente algunas de ellas como ejemplo):

Las que tiene que ver con saber orientarse en el espacio, de acuerdo con un plano dado encontrar un lugar preciso en la ciudad o en el campo; en el tiempo, saber calcular el tiempo necesario para recorrer cierta distancia o ejecutar un encargo sencillo; en las dimensiones y en la cantidad, saber contar, medir y pensar; en las instituciones públicas y sociales, saber hacer una encuesta sobre una institución pública o de utilidad pública.

También saber expresarse; saber trazar el plano de un pueblo, una casa, una calle, una granja y un jardín; saber dibujar objetos sencillos; saber preparar un informe sobre algo que se hizo; saber trazar un plano de algo que se propone hacer; saber preparar un presupuesto detallado; saber cantar canciones sencillas, solo o en coro.

En esa misma línea, otras para el campo, para la salud, para la vida práctica, para la ciencia, para la comunidad y para ganarse la vida: “saber ganar un sueldo de 15 a 20 rupias por mes con un trabajo manual productivo.”

¿Podría darse más que esto? Por supuesto que sí, sería indispensable, pero también es necesario pensar cuántos de estos objetivos se cumplen en nuestras escuelas primarias y cuántos de ellos serían desafíos aún para muchos egresados universitarios. Pensar en una educación para el trabajo, implica relacionarse con la idea de una educación que permita hacer, que habilite para cambiar la realidad. Algo lejano al conocimiento inerte, simple pero difícil de conseguir para quien está en una situación de marginación.

¿Qué tipo de organizaciones podrían dar este tipo de educación? No lo sé exactamente, estos espacios de aprendizaje están aún por crearse en nuestro país, pero es muy probable que existan ya, fuera del sistema educativo formal. Tengo la certeza, de que a poco que nos propongamos poner en marcha un plan de estas características de educación para el trabajo, iremos viendo alrededor nuestras instituciones existentes a las que nunca habíamos mirado desde ese punto de vista. Que están allí, listas para cumplir un rol educativo ni bien las enriquezcamos con proyectos y personal capacitado y que podrían ser la base del nuevo sistema. John Dewey decía que hay que aprender a usar el potencial educativo de la realidad, de eso se trata. Los lugares de trabajo, las organizaciones sociales, los sistemas de ayuda, los proyectos comunitarios y los medios de comunicación estatales entre muchos otros. La próxima revolución educativa será una revolución institucional, que nos lleve a ver la realidad que nos rodea en su potencial educativo no utilizado aún. Para que lo activemos nutriéndolo por docentes de los que ya no hay tantos, aquellos a quienes les brillan los ojos cuando enseñan.





**CUINAP | Argentina, Cuadernos del INAP**

Año 1 N.º 16, 2020

**Instituto Nacional de la Administración Pública**

Av. Roque Sáenz Peña 511, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

C. P.: C1035AAA–Tel.: 4343-9001–Int.: 410

Correo electrónico: [cuinap@jefatura.gob.ar](mailto:cuinap@jefatura.gob.ar)

ISSN 2683-9644

**Editor responsable**

Alejandro M. Estévez

**Idea original**

Carlos Desbouts

**Edición y corrección**

Edwin Mac Donald

**Arte de tapa**

Roxana Pierri

Federico Cannone

**Diseño y diagramación**

Edwin Mac Donald

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no comprometen la posición oficial del INAP.

INAP no asume responsabilidad por la continuidad o exactitud de los URL de páginas web externas o de terceros referidas en esta publicación y no garantiza que el contenido de esas páginas web sea, o continúe siendo, exacta o apropiada.

Los Cuadernos del INAP y su contenido se brindan bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial 2.5 Argentina. Es posible copiar, comunicar y distribuir públicamente su contenido siempre que se cite a los autores individuales y el nombre de esta publicación, así como la institución editorial.

El contenido de los Cuadernos del INAP no puede utilizarse con fines comerciales.

Esta publicación se encuentra disponible en forma libre y gratuita en:  
[publicaciones.inap.gob.ar](http://publicaciones.inap.gob.ar)

Junio 2020.



Secretaría de  
Gestión y Empleo Público



Jefatura de  
Gabinete de Ministros  
Argentina