

Conversaciones con Líderes

*Lo que las empresas deben desaprender para
volver a liderar*

ROBERTO JOLÍAS

Conversaciones con Líderes

Lo que las empresas deben desaprender para volver a liderar

© Roberto Jolías, 2026

ISBN: 978-631-01-7486-0

Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede reproducirse sin autorización previa y por escrito del autor.

Edición de autor. Impreso en Argentina · Printed in Argentina · 2026

ÍNDICE

	Agradecimientos	5
	Nota del autor	8
	Prólogo	9
	 Introducción.....	 12
1	Los nuevos escenarios laborales y el liderazgo	20
2	La cultura organizacional.....	36
3	La crisis de la empresa tradicional.....	52
4	Construcción de equipos conscientes.....	73
5	La comunicación en el liderazgo.....	93
6	Formación y desarrollo del capital humano.....	112
7	IA y desarrollo humano	134
8	Conflicto generacional	154
	 Epílogo.....	 176
	 Glosario	 183

Bibliografía	185
--------------------	-----

Agradecimientos

Todo libro tiene un autor, pero detrás de cada autor hay muchas personas que, de una u otra manera, hicieron posible que estas páginas llegaran a escribirse. Este no es la excepción.

En primer lugar, quiero agradecer a Lucas y Alejo, mis hijos, que siempre me acompañaron en los momentos más felices y difíciles de mi vida. Lanzados a la vida con un legado basado en valores.

Deseo agradecer profundamente a mi esposa Claudia por su paciencia, su comprensión y su permanente acompañamiento. Las horas dedicadas al estudio, la escritura, los viajes y el trabajo de consultoría significaron, muchas veces, tiempo que le fue quitado a nuestra vida compartida. Su apoyo silencioso y constante fue el sostén indispensable para que este proyecto pudiera concretarse.

A mi amigo Guillermo Borda, a quien admiro como profesional y como persona y que contribuyó con el prólogo.

A Omar Sanzone, otro amigo que se ocupó de corregir los borradores del libro y además es una persona admirable por su condición de ser humano incondicional y con quien recorrimos parte de nuestra vida laboral.

Quiero expresar también mi reconocimiento a aquellos profesionales que, a lo largo de mi vida, me enseñaron, me desafiaron intelectualmente y me ayudaron a crecer como persona y como consultor. Cada uno dejó una huella que trascendió los conocimientos

técnicos para convertirse en una manera de entender la profesión y el compromiso con quienes confían en nuestro trabajo. A ellos les debo una parte importante de mi formación.

Mi gratitud se extiende a los cientos de empresarios, directivos y equipos de trabajo que me abrieron las puertas de sus organizaciones. Ellos me permitieron conocer de cerca sus desafíos, sus aciertos, sus errores, sus sueños y sus preocupaciones. Cada empresa fue una verdadera escuela donde aprendí que detrás de cada decisión existen personas, historias y proyectos de vida.

Agradezco especialmente a quienes confiaron en mis recomendaciones y se animaron a recorrer el camino del cambio. Ver cómo muchas de esas organizaciones crecieron, se profesionalizaron y alcanzaron nuevos resultados constituye una de las mayores satisfacciones de mi vida profesional.

Pero también quiero agradecer a quienes decidieron no seguir mis propuestas. Lejos de representar un fracaso, esas experiencias me obligaron a reflexionar, a revisar mis convicciones y, con el paso del tiempo, comprobar que muchas de aquellas recomendaciones conservaban su validez. Ellos también fueron maestros, porque me enseñaron que la consultoría no consiste en tener siempre la razón, sino en aprender permanentemente de la realidad y de las decisiones que cada organización toma.

Finalmente, agradezco a todos aquellos que, de manera directa o indirecta, formaron parte de este recorrido. Cada conversación, cada discusión profesional, cada éxito compartido y cada dificultad superada contribuyeron a construir la mirada que hoy intento transmitir en estas páginas.

Este libro no pretende ser el cierre de un camino, sino una nueva oportunidad para seguir aprendiendo junto a quienes creen que las organizaciones pueden transformarse cuando las personas también deciden crecer.

"A todos ustedes, gracias. Este libro lleva mi nombre en la portada, pero en realidad pertenece a cada persona que, de una u otra manera, dejó una huella en mi vida y en mi manera de comprender las organizaciones y a las personas que las hacen posibles."

Agosto 2026.

Nota del autor

Los casos que se presentan en este libro están basados en experiencias reales de más de treinta años de consultoría. Para proteger la identidad de las personas y organizaciones involucradas, los nombres, sectores y detalles identificatorios han sido modificados. En algunos casos, se han combinado elementos de distintas experiencias para ilustrar un patrón con mayor claridad. Las situaciones son reales; los personajes, compuestos.

Prólogo

Corría el año 1993, Telecom Argentina decidió entre tantas acciones que había que tomar después de una privatización, capacitar a sus Gerentes y Directores y allí fuimos, junto a algunos colegas, a mejorar nuestro "saber" a una de las mejores Escuelas de Negocios de Latinoamérica: el IAE.

Casi todos los asistentes pertenecíamos a empresas, tres, cuatro, asistentes por empresa, pero éramos todos corporativos, con contadísimas excepciones de personas que habían decidido formarse siendo consultores independientes...y el curso que estábamos tomando no era precisamente barato: Roberto Jolias era uno de ellos y tuvimos la fortuna que nos eligió para compartir clase tras clase, hasta ser durante la formación, uno más de nuestro grupo.

Yo no sabía en aquel entonces que estaba conociendo que un ser distinto, cuya principal característica y demostrado con el correr de los años, era la integridad como persona y la búsqueda de lo excelente en lo profesional, por eso estaba tomando la formación, al más alto nivel posible en el país.

Condiciones geográficas hicieron que terminado el Programa Intensivo de Alta Dirección no nos viéramos muy seguido y después de varios años, me propuso trabajar juntos en una Escuela de Formación Gerencial que llamamos Logos...el proyecto no produjo facturación compartida, pero si fue mi modo de vida los

próximos 20 años y sirvió para consolidar una amistad que dura hasta el día de hoy, ante todo, GRACIAS por la iniciativa.

Escribir este Prologo fue un pedido suyo, haciéndome el gran honor de confiarme la grata tarea de tener que resumir en un par de hojas, la descripción que puede hacer que Ud. continúe leyendo este libro o lo descarte en la maraña de ofertas existentes en cualquier librería.

Espero que elija lo primero, porque si no se perdería el adentrarse en una lectura amena llena de conceptos que mezclan con sabiduría la experiencia práctica de 30 años de Consultor con un resumen de los principales pensadores contemporáneos que han influido en esta parte occidental del mundo, en los últimos 70 años.

Va a encontrar ideas de: Hugo Ontiveros, Peter Drucker, Riccardo Riccardi, Rafael Echeverría, Simon Sinek, Edgar Schein, Carolyn Taylor, Fred Kofman, Steven Sasson, Gary Hamel, Zhang Ruimin, Patrick Lencioni, Amy Edmondson, Judith Glaser, Oscar Anzorena , Ernesto Gore, Chris Argyris , Shoshana Zuboff , Yuval Harari y William Ury

Pero esto también lo puede encontrar en internet, el verdadero aporte de Roberto es la adaptación que ha hecho de los conceptos que vieron la luz gracias a estos autores, a la vida cotidiana de un CEO, un Gerente, un Consultor, un Dueño de una Pyme o un Responsable de área, con una idea que hace, a mi juicio, que este libro aporte valor: hoy desaprender es la tarea más difícil a la que se enfrenta cualquier persona que desee aprender.

Descuento que Ud. va a seguir leyendo y volverá a releer tantas veces como se encuentre frente a situaciones que recordara de la lectura, lo descuento porque esta obra le ofrece al final de cada capítulo una serie de "Preguntas para conversar" y "Conceptos a desaprender" que, al ser este libro de utilidad a lo largo de una vida, sus respuestas con seguridad no serán las mismas que las obtenidas cinco años antes. Aprovéchelo !

Finalmente hay un enfoque a lo que la Inteligencia Artificial está cambiando a las empresas y el infaltable análisis de equipos inter-generacionales donde todos los lectores que estamos vivos deberíamos vernos reflejados, algunos por ser de las generaciones que están llegando a las organizaciones y otros (entre los que me encuentro) por ser de las generaciones que dejan las posta, no siempre laboralmente bien formados, como lo hubiera sido el haber tenido autores como Roberto para iluminar el largo camino de errores y aciertos cometidos.

Espero haber despertado su inquietud por la lectura de "CONVERSACIONES CON LÍDERES" y más espero haber podido responder al pedido de Roberto de prologar su obra, para mí fue un verdadero placer, GRACIAS amigo mío!

Guillermo Borda

Barcelona · julio 2026

INTRODUCCIÓN

Aprender a desaprender

I

Cinco décadas con personas en organizaciones

Empecé en este mundo a los veintidós años, como aprendiz de vendedor en Olivetti, en Bahía Blanca. No sabía entonces que ese primer empleo iba a derivar en una carrera de más de cincuenta años trabajando con personas dentro de organizaciones. Tampoco sabía que la pregunta que iba a guiarme durante esas cinco décadas estaba ya, de alguna forma, plantada en aquel primer año: ¿qué hace que algunas empresas saquen lo mejor de sus equipos y otras, con los mismos recursos y aparentemente las mismas circunstancias, no?

A esa pregunta volví, con distintas formulaciones, durante miles de intervenciones de consultoría organizacional, programas de coaching ejecutivo, talleres de liderazgo, conversaciones individuales con directivos de pyme y CEOs de grandes corporaciones. Trabajé con empresas industriales, distribuidoras, instituciones técnicas, consultoras profesionales. Las industrias cambiaron, las tecnologías cambiaron, las generaciones cambiaron. La pregunta no.

Lo que fui descubriendo, capa tras capa, es lo que constituye el sustrato de este libro. El factor humano (las creencias del líder, la cultura instalada, las conversaciones que se tienen y las que no se tienen, los modelos mentales heredados) es siempre el determinante último del éxito o fracaso de cualquier intento de transformación organizacional. La estrategia importa. La tecnología importa. Los procesos importan. Pero todo eso se construye sobre algo más profundo, y cuando ese algo más profundo no acompaña, la mejor estrategia del mundo se diluye.

El deseo de escribir un libro sobre lo aprendido en esas cinco décadas estuvo presente durante años. Lo postergaba sistemáticamente: las prioridades laborales se encadenaban una con otra y no dejaban espacio. Cada año me decía que el siguiente sería el bueno para sentarme a escribir. Y así pasaron varios.

Hasta que algo me sacudió la lógica de la postergación. Hace un tiempo sufrí un accidente cerebrovascular. Me recuperé prácticamente sin secuelas, según los médicos, por una suerte que pocos tienen. Y conocer a posteriori los riesgos asociados a un evento como ese fue otra cosa: la conciencia, ya no abstracta sino encarnada, de que la vida tiene fecha de vencimiento. Que algunas decisiones que uno pospone por décadas pueden, simplemente, dejar de ser posibles.

El ACV cambió esa lógica de manera definitiva. Después de la recuperación, una pregunta empezó a aparecer con una insistencia que no había tenido antes: si no es ahora, ¿cuándo voy a escribir? La respuesta honesta era que probablemente nunca. Si seguía esperando el momento ideal, ese momento no iba a llegar. Lo que iba a llegar era otro evento que me recordara que el tiempo tiene un final.

Y hubo algo más, menos visible al principio, que el ACV me enseñó. Tuve que desaprender, en un sentido que iba a marcar todo lo que escribiría después, una creencia silenciosa que llevaba conmigo desde siempre: la creencia de que tenemos tiempo infinito

para hacer las cosas que importan. Esa creencia no estaba formulada con palabras. Operaba debajo de cualquier decisión sobre cómo invertir el tiempo. Cuando la conciencia de la fecha de vencimiento la hizo visible, se cayó. Y con ella se cayó la postergación.

Este libro empezó a escribirse en ese punto. No como proyecto editorial. Como respuesta a esa nueva conciencia. Lo que sigue son las observaciones, las distinciones y las intuiciones que cinco décadas de trabajo con personas en organizaciones me dejaron. Está escrito con la conciencia, ahora muy presente, de que el legado profesional no es lo que figura en un curriculum. Es lo que queda en las personas con las que uno se cruzó.

2

Por qué un libro

Tenía varias formas posibles de transmitir lo que quería transmitir. Había dado miles de horas de capacitación, dictado cursos en empresas, facilitado talleres, acompañado individualmente a directivos en procesos de coaching. Podría haber hecho un podcast, grabado una serie de videos, organizado un seminario online. Cualquiera de esas formas hubiera llegado a más gente, más rápido, con menos esfuerzo de mi parte.

Elegí un libro por una razón que tardé tiempo en formularme con claridad. Un libro tiene una cualidad que ninguna otra forma tiene: trasciende. Sobrevive al autor. Permanece en una biblioteca, al alcance de la mano, esperando ser consultado en otro momento de la vida del lector que el momento en que se compró. Un curso termina. Un video se olvida. Un libro se queda.

Y hay algo más. Un libro pide un tipo de atención que las otras formas no piden. Cuando alguien decide leer un libro, está aceptando dedicar tiempo silencioso a una idea, sin distracciones, sin

algoritmos que le sugieran irse a otra cosa al primer minuto de aburrimiento. Los lectores que un libro encuentra son los lectores que un libro merece. Son menos que los seguidores de cualquier podcast, sí. Pero su atención es más profunda. Y para lo que este libro tiene para decir, es ese tipo de atención el que importa.

Si yo tuve la suerte de cruzarme con consultores que me marcaron a través de conversaciones íntimas durante mi vida profesional (Hugo Ontiveros, Riccardo Riccardi, otros que aparecen en estas páginas), este libro es mi intento de ser ese consultor para alguien que no me va a conocer en persona. Esa es la forma específica que un libro permite y que ninguna otra permite. Ese es el motivo de fondo por el cual elegí escribirlo.

3

Aprender a desaprender

La tesis que recorre este libro entero se puede formular con sencillez engañosa: las empresas no fracasan por falta de conocimiento. Fracasan por exceso de certezas. El desafío profesional, personal y organizacional de nuestro tiempo no es aprender cosas nuevas. Es desaprender las viejas.

La frase suena bien. Es contraintuitiva, casi paradójica. Y por eso mismo es fácil de aceptar superficialmente y difícil de aceptar en profundidad. Porque desaprender es, les puedo asegurar después de cinco décadas observándolo, mucho más difícil que aprender. Aprender lo nuevo se siente bien: uno suma. Desaprender lo viejo duele: uno pierde algo que tenía, una manera de ver, una creencia que durante años le funcionó. La pérdida no se compensa de inmediato con lo nuevo, porque lo nuevo todavía no operó. Hay un momento intermedio, incómodo, donde uno ya no tiene la certeza que tenía y todavía no tiene la nueva. La mayoría de los profesionales (y de las empresas) prefieren no atravesar ese momento. Y se

aferran a sus certezas viejas hasta que algo externo (una crisis, una nueva tecnología, una nueva generación) los obliga a soltarlas, generalmente tarde, generalmente con costo alto.

Este libro está organizado alrededor de esa tesis. Cada capítulo cierra con una tabla "desaprender / aprender" que no es decoración: es el recordatorio de que la dirección del trabajo profesional es desde lo viejo hacia lo nuevo, y que la primera operación, la más difícil, es soltar lo que ya no sirve. No el aprender de lo nuevo. El soltar de lo viejo.

Las personas y las empresas que aprenden a desaprender, que se vuelven cómodas con el momento incómodo entre dos certezas, tienen una ventaja que las que no lo aprenden no van a poder igualar. No es una ventaja técnica. Es una ventaja existencial: la capacidad de seguir siendo profesionalmente vivos en un mundo que cambia más rápido que su capacidad de aprender.

Hugo Ontiveros me había dicho hace cincuenta años que la integridad era el sustrato de cualquier carrera profesional con sentido. Hoy diría que la disposición a desaprender es el sustrato de cualquier carrera profesional con futuro. Las dos cosas no son distintas. La integridad incluye la honestidad de reconocer cuándo lo que uno sabía dejó de ser cierto.

4

A quién le estoy escribiendo

Este libro está pensado, específicamente, para una clase particular de lector. No para cualquier persona interesada en management. Para personas que creen verdaderamente, no como discurso sino como convicción operativa, que el liderazgo es uno de los mejores atributos que puede poseer un directivo, un CEO, el dueño de una pyme, el responsable de un área. Que posicionan al liderazgo como

herramienta de transformación de las realidades, no como técnica de gestión de personas.

Es una distinción importante. Hay mucha gente que hoy ocupa posiciones de liderazgo y que, en privado, tiene una relación instrumental con el rol. Lo ven como un peldaño en una carrera, como un acceso a un sueldo más alto, como una autoridad que les permite imponer su criterio. Para esos lectores, este libro va a resultar incómodo. No porque los critique abiertamente (no es ese su tono), sino porque pone constantemente en cuestión esa lectura instrumental del liderazgo y propone otra: el liderazgo como una forma específica de estar en relación con otros, sostenida en valores, orientada a hacer crecer a las personas que están bajo la propia conducción.

Si sos un directivo de pyme mirando con preocupación la rotación de tus mejores jóvenes, este libro es para vos. Si sos un CEO de una organización mediana sintiendo que las dinámicas que durante años funcionaron están dejando de funcionar, este libro es para vos. Si sos un responsable de recursos humanos cansado de ver programas de capacitación que no producen cambio real, este libro es para vos. Si sos un profesor o un alumno de management buscando algo más sustancioso que las recetas de la última moda corporativa, este libro es para vos. Si sos un líder con varios años de experiencia preguntándote, en silencio, si lo que sabés sigue siendo lo que hace falta saber, este libro es muy especialmente para vos.

Y si sos un joven profesional que recién está asumiendo posiciones de liderazgo en una pyme o en una corporación, hay un capítulo entero, el último, pensado específicamente para vos.

A esos lectores les escribo. A los que creen que el liderazgo importa, que es difícil, y que vale la pena hacerlo bien.

Te pido tres cosas.

Primero, que leas con disposición a desaprender. Si en algún momento un capítulo te incomoda, te pone en duda algo que dabas por sentado, no descartes la incomodidad. Quedate con ella. Preguntate si la incomodidad apunta a algo. Como decía Riccardi, un consultor que no genera incomodidad en el pensar del cliente no está cumpliendo con su rol. Lo mismo aplica para un libro. Si este libro no te incomoda en algún momento, no está cumpliendo con su rol.

Segundo, que uses las preguntas que cierran cada capítulo no como ejercicio académico, sino como invitación a conversaciones reales con tu propio equipo. La conversación, como vas a leer en estas páginas, es donde el cambio organizacional efectivamente ocurre. Las preguntas son útiles si las usás para empezar conversaciones que no estabas teniendo. No si las dejás como anotaciones marginales.

Tercero, que no esperes recetas. No las hay en este libro. Los problemas de gestión humana en las organizaciones son demasiado contextuales para admitir soluciones genéricas. Lo que sí hay son distinciones, marcos conceptuales, casos que ilustran patrones. Tu trabajo, como lector, es traducir lo que leas a tu situación específica. Si lees esperando que alguien te dé instrucciones detalladas sobre qué hacer el lunes a la mañana, vas a salir frustrado. Si lees con la disposición de quien busca herramientas de pensamiento que le ayuden a hacer mejores preguntas en su propia realidad, este libro va a serte útil.

Y prometo, a cambio, una sola cosa. Si este libro te ayuda a desterrar una de las tantas creencias inútiles que los humanos

sostenemos sobre cómo gestionar personas en organizaciones (una sola, no más), su escritura habrá tenido sentido. No prometo transformación. No prometo el "antes y después". Prometo, modestamente, una creencia menos. Pero esa creencia menos puede cambiar mucho de lo que sigue en tu vida profesional. Hugo Ontiveros, en aquella mañana de otoño hace medio siglo, plantó en mí una idea sola que cambió todo lo demás. Si yo logro plantar en algún lector, en algún momento de la lectura de estas páginas, una idea como esa, el libro habrá cumplido su función.

CAPÍTULO UNO

Los nuevos escenarios laborales y el liderazgo

Del control al propósito: repensar el rol del líder

La reunión de directorio empezó como todas las anteriores: con un informe de productividad que nadie quería leer en voz alta. Los números venían cayendo por tercer año consecutivo en una planta de procesamiento de alimentos del interior argentino. No era una caída estrepitosa (nada que amenazara la supervivencia inmediata de la empresa), sino algo más inquietante: una erosión lenta, casi imperceptible si se miraba mes a mes, pero devastadora cuando se trazaba la curva de los últimos tres años.

El fundador, un hombre que había levantado la empresa desde cero y la había convertido en un referente regional, miraba los números con una mezcla de incredulidad y frustración. Él sabía cómo se hacían las cosas. Había diseñado cada proceso, conocía cada máquina, podía calcular de memoria los costos de producción de cualquier línea. Y, sin embargo, algo no estaba funcionando. La rotación de mandos medios era altísima. Los gerentes (tres de los cuales eran sus propios hijos) no lograban sostener resultados sin

que él interviniera personalmente. Y cada vez que él se involucraba, las cosas mejoraban por un tiempo y luego volvían a caer. Era como sostener una pelota bajo el agua: el esfuerzo tenía que ser constante, porque en cuanto aflojaba, todo subía a la superficie.

"El problema es que la gente no se compromete", dijo, cerrando la carpeta con los informes. Y ahí estaba, condensada en una sola frase, la paradoja que este libro intenta desmontar.

Porque el problema no era el compromiso de la gente. El problema era el sistema que el propio líder había construido: un sistema donde cada decisión, cada proceso, cada flujo de información pasaba por él. Un sistema donde la gente había aprendido, con precisión milimétrica, exactamente lo que se esperaba de ellos: no pensar. Ejecutar. Rendir cuentas. No equivocarse. Y eso hacían, con la diligencia de quien ha entendido las reglas del juego. La productividad caía no a pesar del control, sino por causa de él.

¿Cómo es posible que un líder inteligente, experimentado y exitoso termine generando exactamente lo que intenta evitar? ¿Qué hay en la lógica del control que produce, paradójicamente, los resultados que más teme? Para responder a esta pregunta necesitamos dar un rodeo que puede parecer inesperado: necesitamos ir a Claremont, California, a la oficina de un profesor austríaco que, desde los años cuarenta del siglo pasado, venía anticipando una revolución silenciosa en la naturaleza misma del trabajo humano.

I

El profesor que vio el futuro desde un suburbio californiano

Peter Drucker tenía una costumbre que desconcertaba a sus colegas académicos: se negaba a escribir sobre el futuro. "No hago predicciones", solía decir. "Miro por la ventana y describo lo que ya está pasando pero que la mayoría todavía no ve." Era una distinción sutil

pero decisiva, y explica por qué tantas de sus observaciones, escritas hace medio siglo, parecen hoy profecías cumplidas.

Nacido en Viena en 1909, Drucker había crecido en el ambiente intelectual de la Europa Central de entreguerras, un mundo donde la conversación era un arte y la interdisciplina no necesitaba nombre porque nadie concebía el conocimiento de otro modo. De joven asistía a los seminarios de Joseph Schumpeter, el economista que acuñó el concepto de "destrucción creativa". Años después, ya emigrado a Estados Unidos, Drucker recordaría que Schumpeter le había enseñado algo más importante que cualquier teoría económica: que las ideas solo importan si transforman la práctica.

Drucker se instaló en la Claremont Graduate University en 1971 y desde esa pequeña oficina en un suburbio de Los Ángeles escribió algunos de los textos más influyentes de la historia del management. Pero lo que lo hacía diferente de otros gurúes empresariales no era su erudición (aunque la tenía de sobra), sino su capacidad de observación. Drucker no construía modelos teóricos y después salía a buscar datos que los confirmaran. Hacía lo contrario: observaba lo que estaba pasando en las organizaciones reales, y después intentaba comprender el patrón.

Y lo que Drucker vio, ya en los años noventa, fue algo que la mayoría de los empresarios tardaría décadas en aceptar: que la naturaleza del trabajo humano estaba cambiando de forma irreversible. En su libro *Los desafíos del management para el siglo XXI*, publicado en 1999, Drucker articuló una idea que, leída hoy, tiene la claridad de lo obvio pero que en su momento resultó profundamente incómoda: el trabajador del conocimiento es dueño de sus medios de producción.

La frase suena a Marx, y en cierto modo lo es —pero invertida—. Marx había descrito al obrero industrial como alguien que no poseía las máquinas con las que trabajaba, y que por lo tanto estaba a merced de quien las poseía. Drucker observó que el trabajador del

conocimiento (el programador, el ingeniero, el contador, el consultor, el diseñador) lleva su herramienta de producción en la cabeza. No se la puede confiscar. No se la puede supervisar. Y si el ambiente no le gusta, se la lleva a otra parte.

Las implicaciones de esta observación para el liderazgo son sísmicas. Si el activo más valioso de la organización puede levantarse e irse cualquier lunes a la mañana, entonces la relación de poder entre líder y colaborador se ha invertido. El líder ya no puede operar desde la coerción, ni siquiera desde la coerción sutil del micromanagement. "A los trabajadores del conocimiento no se los gestiona", escribió Drucker. "Se los lidera. Y se los lidera como a voluntarios."

Voluntarios. La palabra era deliberada y provocadora. Drucker estaba diciendo que el gerente del siglo XXI debía operar con la misma lógica que el director de una orquesta o el capitán de un equipo deportivo amateur: personas que eligen estar ahí, que pueden irse si quieren, y que solo darán lo mejor de sí si el contexto los inspira. Un buen director de orquesta no toca ningún instrumento mejor que el músico que lo ejecuta. Su valor no está en la ejecución, sino en la dirección: lograr que el conjunto suene como algo más grande que la suma de sus partes.

Volvamos por un momento a la planta de alimentos del interior argentino. El fundador era, en muchos sentidos, un empresario admirable: había construido un negocio exitoso con recursos limitados, en un mercado difícil, durante décadas de inestabilidad económica. Pero operaba con una lógica de gestión que Drucker habría identificado inmediatamente como anacrónica: la lógica del capataz industrial. En ese modelo, el saber reside arriba. El que está en la cima piensa; los mandos medios transmiten; los operarios ejecutan. Y el sistema funciona (o parece funcionar) mientras el entorno sea estable y el conocimiento necesario sea relativamente simple.

Pero cuando el entorno cambia, cuando la tecnología reconfigura los procesos, cuando los especialistas saben más que sus jefes sobre su propia tarea, cuando las nuevas generaciones ya no aceptan trabajar sin entender para qué, ese modelo implosiona. No con una explosión visible, sino con esa erosión lenta que se manifiesta en la caída de productividad, en la rotación de personal, en la queja recurrente del líder: "la gente no se compromete."

2

La pirámide invertida

Para entender la magnitud de lo que cambió, necesitamos visualizar una imagen simple: una pirámide organizacional. Arriba, la dirección. En el medio, los mandos medios. Abajo, los operarios y administrativos.

Durante la mayor parte del siglo XX, el conocimiento fluía de arriba hacia abajo. El dueño o director sabía cómo funcionaba el negocio; los gerentes traducían ese saber en instrucciones; los empleados ejecutaban. Este flujo descendente del conocimiento generaba algo que podríamos llamar un confort intelectual colectivo: las personas en la base de la pirámide no necesitaban pensar, porque alguien arriba ya había pensado por ellas. Y las personas en la cima disfrutaban de una autoridad basada en algo tangible: realmente sabían más.

Hoy esa pirámide está invertida. Los cambios tecnológicos de las últimas tres décadas produjeron una redistribución radical del saber. El técnico de sistemas sabe más sobre la infraestructura digital que el gerente general. El operario que lleva diez años en la línea de producción conoce las sutilezas de cada máquina mejor que el ingeniero que la diseñó. El vendedor de campo tiene un conocimiento del cliente que ningún dashboard de CRM puede replicar. Los especialistas ya no están en la cima. Están en la base.

Riccardo Riccardi, un consultor argentino que formó a toda una generación de profesionales de recursos humanos en el país (y cuya influencia en la práctica de la consultoría organizacional en Argentina es difícil de exagerar), tenía una frase que captura esta idea con una sencillez demoledora: "Nadie conoce mejor el trabajo que aquel que lo desempeña."

La frase parece una obviedad. Pero miremos lo que implica: si es cierto que quien mejor conoce el trabajo es quien lo hace, entonces el rol del líder no puede ser decirle a esa persona cómo hacer su trabajo. El líder no sabe cómo. O, en el mejor de los casos, sabe menos que la persona que tiene enfrente. ¿Entonces cuál es su rol? Riccardi lo tenía claro, y la respuesta anticipa por décadas lo que después articularían Drucker y otros: el rol del líder es crear las condiciones para que esa persona piense. No decirle qué pensar. No controlar sus ideas. Crear el espacio, el incentivo, la seguridad para que esa persona aporte todo lo que sabe.

Este es el giro copernicano del liderazgo contemporáneo. Durante siglos, liderazgo significó saber más y mandar. Hoy significa saber preguntar y escuchar. El líder que insiste en saber más que su equipo no está demostrando competencia; está revelando inseguridad. Y el equipo lo sabe. Siempre lo sabe.

3

Lo que Rafael Echeverría descubrió en las empresas chilenas

A mediados de los años noventa, mientras Drucker escribía sobre trabajadores del conocimiento desde Claremont, un filósofo chileno estaba llegando a conclusiones complementarias desde una tradición intelectual completamente diferente. Rafael Echeverría no venía del management ni de la economía. Venía de la filosofía del lenguaje (de Heidegger, de Austin, de Searle) y había dedicado años

a estudiar cómo las conversaciones construyen realidad en las organizaciones.

Lo que Echeverría encontró, trabajando con empresas chilenas y latinoamericanas, fue desconcertante en su simplicidad: la empresa tradicional no solo era ineficiente. Era estructuralmente incapaz de aprovechar el potencial de su gente. En su libro *La empresa emergente*, publicado en el año 2000, Echeverría propuso una estimación que sacudió a más de un directivo: la empresa basada en el modelo de mando y control captura, en el mejor de los casos, el 20 % de la capacidad productiva de sus trabajadores. El 80 % restante se pierde. No por pereza ni por falta de compromiso, sino porque el propio diseño de la organización lo impide.

La cifra suena abstracta hasta que uno la ve en funcionamiento cotidiano. Es el operario que advierte un error en el procedimiento el martes y decide no decirlo porque la última vez que alguien cuestionó un proceso quedó marcado. Es la analista que tiene una idea para mejorar un flujo de trabajo y la archiva porque sabe que proponerla implica tres semanas de reuniones defendiéndola frente a un jefe que no quiere escucharla. Es el vendedor que conoce mejor que nadie por qué se está perdiendo a un cliente y, cuando se lo preguntan en la revisión trimestral, da la respuesta que se espera. Cada uno de estos episodios, multiplicado por cientos de decisiones diarias en cualquier empresa mediana, es el 80 % desperdiciado.

¿Dónde se pierde ese 80 %? En la obediencia. En el miedo al error. En la ausencia de espacios para pensar. En las reuniones donde nadie dice lo que realmente piensa. En los informes que se redactan para confirmar lo que el jefe ya decidió. En la creatividad que se autocensura porque "acá las cosas se hacen así". El 80 % se pierde, en definitiva, en todo lo que la cultura del control inhibe sin siquiera proponérselo.

Echeverría acuñó un par de arquetipos que resultan útiles para entender esta dinámica. El gerente-capataz es el líder del modelo

antiguo: el que vigila, corrige, castiga el desvío, premia la obediencia. Su herramienta principal es el control. El gerente-coach, en cambio, opera desde otra lógica: su herramienta principal es la conversación. Conversa para entender. Conversa para alinear. Conversa para generar confianza. Y la confianza, en el modelo de Echeverría, no es un sentimiento difuso ni un lujo filosófico. Es la condición operativa sin la cual la coordinación entre personas se vuelve imposible.

Hay una manera sencilla de saber si una organización opera con la lógica del capataz o la del coach: observar qué pasa cuando alguien comete un error. Si la primera reacción es buscar al culpable, estamos en territorio capataz. Si la primera reacción es entender qué pasó y cómo evitarlo, estamos en territorio coach. Es una diferencia que parece menor pero que reconfigura todo el comportamiento organizacional, porque el miedo al error es el mayor inhibidor de la innovación y del aprendizaje. Y sin innovación ni aprendizaje, la empresa queda congelada en sus propias certezas —exactamente lo que este libro propone desaprender—.

4

Cuando el cambio sí fue posible

Contadas todas estas limitaciones del modelo tradicional, sería injusto sugerir que la transformación del liderazgo es imposible. Es difícil. Las experiencias exitosas son menos frecuentes de lo que uno desearía. Pero las hay, y vale la pena detenerse en ellas porque iluminan las condiciones que hacen posible el cambio.

Una organización técnica de alta complejidad (con personal altamente calificado, procesos rigurosos, y una conflictividad interna que parecía crónica) decidió probar un enfoque distinto. En lugar de imponer una reforma general, se creó un grupo piloto: un conjunto reducido de mandos medios al cual se le dio mayor parti-

cipación en las decisiones, comunicación genuina de ida y vuelta, y la responsabilidad de formar grupos de mejora para optimizar sus propios procesos.

El primer punto de inflexión ocurrió seis meses después del inicio, en una reunión de revisión donde un técnico con veintidós años de antigüedad se levantó y propuso una modificación en la secuencia de un procedimiento crítico. La idea era técnicamente impecable. Lo notable no era la idea: era el hecho de que ese hombre, que llevaba más de dos décadas en la organización, nunca antes había hablado en una reunión con mandos medios. Cuando terminó su exposición hubo un silencio breve, casi desconcertante. El jefe de la experiencia piloto, que había sido entrenado específicamente para esas situaciones, le agradeció públicamente, pidió al equipo técnico evaluar la propuesta durante la semana, y se implementó dos reuniones después. El técnico no dijo nada en el momento, pero en el almuerzo siguiente un compañero lo vio sonreír por primera vez en meses. La noticia circuló por los pasillos en veinticuatro horas.

Los resultados medibles llegaron después. El personal del grupo piloto desarrolló una identificación con la tarea y con la organización que no existía previamente. Las mejoras en los procesos de trabajo fueron significativas y medibles. La productividad del área subió de forma sostenida a lo largo de cuatro años. Y lo más notable: cuando los resultados se hicieron visibles, el modelo se extendió al resto de la organización. No porque alguien lo impusiera desde arriba, sino porque los propios resultados generaron la demanda.

¿Qué hizo posible este resultado, cuando tantas otras intervenciones fracasan? Analizando el caso en retrospectiva, hay tres factores que resultan determinantes.

El primero es que existía una estructura con procesos establecidos. El cambio no dependía exclusivamente de la voluntad de una

persona. Había marcos, procedimientos, canales formales que podían ser redireccionados. En las empresas familiares donde todo depende del criterio del dueño, esta base estructural suele estar ausente. Y su ausencia hace que cualquier intento de cambio se estrelle contra la arbitrariedad del número uno.

El segundo factor es que hubo un líder interno que no solo creyó en el enfoque, sino que lo encarnó. No se limitó a autorizar la experiencia piloto: la lideró personalmente, con su propio comportamiento, con su forma de relacionarse con la gente. Esta distinción es crucial y anticipa lo que desarrollaremos en el próximo capítulo sobre cultura organizacional: la teoría que un líder profesa importa mucho menos que el comportamiento que practica.

Y el tercer factor (quizás el más importante) es que se le dio al equipo un espacio genuino para pensar y aportar. Y cuando lo hicieron, se los escuchó de verdad. No se los escuchó como formalidad. No se creó un "buzón de sugerencias" que nadie revisa. Se creó un proceso real donde la idea del operario podía convertirse en un cambio concreto en la forma de trabajar. Ese acto —escuchar y actuar en consecuencia— es probablemente el gesto más poderoso que un líder puede hacer. Y también el más escaso.

5

El contrato que caducó

Drucker, Riccardi y Echeverría diagnosticaron la enfermedad desde ángulos distintos. Pero hay un fenómeno que la amplifica y que muchos líderes todavía no terminan de procesar: el cambio en lo que las personas esperan del trabajo.

Hasta hace no tanto, el acuerdo implícito entre empresa y empleado era relativamente simple: yo te doy mi tiempo y mi obediencia; vos me das estabilidad y la promesa de una carrera previsible. Los marcos legales, las convenciones colectivas, los

sistemas de promoción interna: todo estaba diseñado para sostener ese pacto. Un buen empleo era el que te permitía quedarte treinta años en el mismo lugar y jubilarte con un reloj.

Ese contrato caducó. No porque las nuevas generaciones sean irresponsables o impacientes (como tantos directivos se apresuran a diagnosticar), sino porque las condiciones materiales cambiaron. En un mundo donde las empresas no pueden garantizar estabilidad (porque ellas mismas no saben si existirán en diez años), pedirle lealtad al empleado a cambio de una promesa que no se puede cumplir es un acto de ingenuidad. O de cinismo.

Lo que las nuevas generaciones buscan (y esto lo documentó Simon Sinek con claridad en *Start with Why*, aunque la idea estaba implícita en Drucker décadas antes) es otra cosa. Buscan sentido. Buscan saber por qué hacen lo que hacen. Buscan desafíos que los hagan crecer. Y buscan lo que podríamos llamar empleabilidad: no la seguridad de mantener este empleo, sino la certeza de que, cuando se vayan, serán mejores profesionales que cuando llegaron.

Sinek tiene una metáfora que ilustra bien la diferencia. La mayoría de las organizaciones comunican de afuera hacia adentro: primero dicen qué hacen, después cómo lo hacen, y rara vez llegan a explicar por qué lo hacen. Sinek propone invertir el orden: empezar por el por qué. Los líderes que inspiran (ya sea Apple, Martin Luther King o un gerente de planta que logra que su equipo dé más de lo esperado) son aquellos que articulan con claridad un propósito que trasciende el producto o el resultado financiero. "La gente no compra lo que hacés", dice Sinek. "Compra por qué lo hacés." Lo mismo aplica hacia adentro de la organización: la gente no se compromete con la tarea. Se compromete con el sentido.

Volvamos una vez más a la planta de alimentos. El fundador ofrecía empleo estable, buen sueldo, un ambiente conocido. Y se frustraba porque la gente "no se comprometía". Pero nunca, en treinta años al frente de la empresa, se había detenido a explicarle a

su equipo por qué hacían lo que hacían. No el qué (procesar alimentos) ni el cómo (con estos procesos, estas máquinas, estos estándares). Sino el por qué: qué aspiraba a ser esa empresa, qué impacto quería tener, qué tipo de lugar de trabajo quería construir. Nunca se lo había preguntado, porque en el modelo mental del capataz, esa pregunta no existe. El trabajo es un intercambio: horas por dinero. Punto.

Pero ya no es punto. Y los líderes que siguen operando con ese modelo no están siendo anticuados. Están siendo ciegos a una transformación que ya ocurrió.

6

La transformación personal como condición ineludible

Entre 1980 y el año 2000, se produjeron más cambios en el mundo que en toda la historia previa de la humanidad. En solo veinte años. Lo que cambió no fue el cambio en sí —Heráclito ya sabía, hace veinticinco siglos, que lo único permanente es el cambio—. Lo que cambió fue la velocidad: la tasa de cambio se aceleró de forma exponencial, dejando a muchas organizaciones atrapadas en lógicas diseñadas para un mundo que ya no existía.

Esta aceleración generó una creencia extendida y peligrosa: que el cambio organizacional se produce por la vía tecnológica. Que basta con incorporar nuevos sistemas, nuevas plataformas, nuevos procesos digitales para que la organización se transforme. No es así. La tecnología es la condición necesaria, pero la condición suficiente es humana. Son las personas las que deciden si un cambio se adopta o se resiste, si se implementa de verdad o se simula. Y en el centro de esas personas está el líder.

Drucker lo sabía. Echeverría lo demostró. Riccardi lo predicaba en cada intervención de consultoría. Y la experiencia de campo, después de miles de horas de trabajo con organizaciones de todo

tipo, lo confirma sin excepción: no existe posibilidad de cambio organizacional sin transformación personal de quienes lideran. No se trata de cambiar las estructuras. Se trata de cambiar las creencias de quienes las dirigen. Si el líder no cambia su forma de ver la gestión humana, si sigue creyendo que controlar es liderar, que el silencio es obediencia y que la obediencia es compromiso, ninguna tecnología, ninguna reestructuración, ningún programa de capacitación va a producir un cambio real.

7

Liderar es una forma de ser

Si tuviéramos que condensar todo lo anterior en una frase (una definición del liderazgo que funcione tanto para el gerente de una multinacional como para el dueño de una pyme de quince empleados), sería esta: liderar es fijar objetivos de desempeño y crear todas las condiciones necesarias e imprescindibles para que las personas trabajen con entusiasmo hacia la consecución de esos objetivos.

Hay dos palabras que merecen atención. La primera es condiciones: el líder no es quien hace las cosas, sino quien hace posible que otros las hagan. Crear condiciones es formar, acompañar, delegar genuinamente, generar un espacio donde la gente pueda pensar sin miedo. La segunda palabra es entusiasmo: no obediencia, no cumplimiento, no resignación. Entusiasmo. Porque una organización llena de personas que cumplen pero no se entusiasman es una organización que va a morir lentamente —produciendo, rindiendo, reportando, pero sin dar nunca un paso más allá de lo que se le pide—.

Nadie puede ser mejor líder de lo que es como persona. Esta afirmación puede sonar a frase motivacional, pero es una observación empírica que se confirma en cada intervención de consultoría, en cada proceso de coaching, en cada organización que hemos

acompañado. Cuando un líder ejerce su rol, proyecta inevitablemente lo que es. No lo que dice que es, sino lo que realmente es. Sus valores, sus miedos, su nivel de confianza en los demás, su capacidad de escuchar, su reacción ante el error. Todo eso se transmite, quiera o no. El liderazgo no se puede simular. No se puede fingir el interés por las personas. O existe, o el equipo lo detecta en cuestión de días.

El liderazgo puede aprenderse. Pero antes de aprenderse, tiene que sentirse. Tiene que haber una convicción previa (una disposición genuina a que las personas que trabajan con uno crezcan, mejoren, aporten). Sin esa base, la capacitación produce diplomas. Con ella, produce líderes.

Este libro no es un manual de técnicas. Es una invitación a revisar creencias. Porque el verdadero desafío —y este es el hilo que recorrerá cada capítulo— no es aprender cosas nuevas. Es desaprender las viejas.

PREGUNTAS PARA CONVERSAR

1. ¿En qué momento descubriste que tu forma de liderar ya no producía los resultados que esperabas? ¿Qué fue lo que te lo mostró?
2. Si pudieras medir la brecha entre lo que decís como líder y lo que tu equipo percibe que hacés, ¿qué encontrarías?
3. Drucker dice que al trabajador del conocimiento hay que liderarlo como a un voluntario. ¿Qué cambiaría en tu gestión si tomaras esa idea en serio?

IDEAS QUE ME QUEDARON

- El control genera exactamente el comportamiento que el líder intenta evitar. La creencia se convierte en profecía autocumplida.
- El saber cambió de lugar: los especialistas están en la base de la pirámide. El desafío del líder ya no es saber más, sino hacer pensar a quien más sabe.
- No existe posibilidad de cambio organizacional sin transformación personal de quienes lideran.

DESAPRENDIZAJES CLAVE

DESAPRENDER	APRENDER
Liderar es controlar y saber más que todos	Liderar es crear condiciones para que otros piensen y crezcan
El compromiso se consigue con estabilidad y buen sueldo	El compromiso se construye con sentido, desafío y empleabilidad
El líder tiene que tener todas las respuestas	El líder tiene que saber hacer las preguntas correctas
El cambio organizacional se produce con tecnología y reestructuración	El cambio organizacional requiere transformación personal del líder
El éxito financiero valida el modelo de gestión humana	El éxito financiero puede enmascarar un fracaso profundo en la gestión del talento

CAPÍTULO DOS

La cultura organizacional

El espejo donde se refleja el liderazgo

En la recepción de una empresa mediana hay un cuadro enmarcado con los valores corporativos. Son cinco: innovación, trabajo en equipo, compromiso, excelencia y respeto. El cuadro es de buena calidad (marco de madera oscura, tipografía elegante, fondo azul corporativo). Alguien invirtió tiempo y dinero en producirlo. Probablemente se presentó en una jornada de equipo, con una presentación en PowerPoint y aplausos educados.

Ahora sigamos a un empleado cualquiera durante un lunes típico. Llega a las ocho y media. A las nueve tiene una reunión donde su jefe le pregunta por un informe que debía entregar el viernes. El empleado intenta explicar que necesitaba datos de otra área y que todavía no se los habían pasado. El jefe lo interrumpe: "No me traigas problemas, traeme soluciones." A las once, en una reunión de equipo, alguien propone cambiar un procedimiento que lleva años funcionando mal. El gerente escucha, asiente, y después dice: "Dejémoslo como está por ahora, que hay cosas más urgentes." A la una, un compañero comenta en el almuerzo que el mes pasado sugirió una mejora en el sistema de logística y que nadie le

respondió. Ni siquiera un acuse de recibo. A las cuatro, un mail del directorio anuncia que se premiará al empleado del mes. Todos saben que el premio va a ir al que más horas facturó, no al que más colaboró ni al que tuvo la mejor idea.

Al final del día, ese empleado pasa de nuevo por la recepción. Ve el cuadro. Lee: innovación, trabajo en equipo, compromiso, excelencia, respeto. Y piensa (aunque probablemente no lo articule así): ninguna de esas palabras describe lo que pasó hoy acá.

La distancia entre el cuadro de la recepción y la experiencia real de ese lunes es exactamente lo que los consultores llamamos cultura organizacional. No la declarada. La real. Porque la cultura de una organización no es lo que figura en un documento. Es lo que las personas experimentan todos los días. Es el conjunto de mensajes (explícitos e implícitos, deliberados y accidentales) que la organización envía a su gente sobre lo que se espera de ellos, lo que se premia, lo que se tolera y lo que se castiga.

¿De dónde vienen esos mensajes? ¿Quién los envía? ¿Por qué persisten incluso cuando contradicen lo que la empresa dice querer? Para entender la mecánica invisible de la cultura organizacional, necesitamos ir al MIT, donde un psicólogo suizo que había empezado su carrera estudiando lavado de cerebros terminó construyendo el modelo más influyente para entender cómo las organizaciones realmente funcionan por dentro.

I

Edgar Schein y los tres niveles que nadie quiere ver

Edgar Schein llegó a Estados Unidos desde Zürich en los años cincuenta, en un momento en que la psicología organizacional apenas existía como disciplina. Su primera investigación importante fue, curiosamente, sobre un tema que parecía no tener nada que ver con el mundo empresarial: el lavado de cerebros que el

ejército chino practicaba con prisioneros de guerra estadounidenses durante la Guerra de Corea. Schein quería entender cómo se podía alterar tan profundamente el sistema de creencias de una persona. ¿Qué mecanismos usaban los captores chinos para que soldados americanos, en cuestión de meses, repudiaran públicamente los valores con los que habían crecido?

Lo que Schein descubrió era menos espectacular y más inquietante de lo esperado: no hacía falta tortura. Bastaba con un control sistemático del entorno (qué se recompensaba, qué se castigaba, qué mensajes se repetían, qué comportamientos se modelaban) para que las personas internalizaran nuevas creencias sin siquiera darse cuenta de que habían cambiado. El proceso no era dramático. Era gradual, cotidiano, invisible.

Años después, cuando Schein empezó a trabajar con empresas, la analogía le resultó inevitable. Las organizaciones no lavaban cerebros (al menos no intencionalmente). Pero sí construían sistemas de creencias compartidas a través de los mismos mecanismos: recompensa, castigo, repetición, modelado. Y esos sistemas de creencias —la cultura— determinaban el comportamiento de la gente con una eficacia muy superior a cualquier manual de procedimientos.

En 1985, Schein publicó *Organizational Culture and Leadership*, un libro que se convertiría en referencia obligada y que propuso un modelo de tres niveles que, cuarenta años después, sigue siendo el marco más útil para entender por qué las organizaciones se comportan como se comportan.

El primer nivel es el de los artefactos: lo visible. La oficina, la disposición del mobiliario, el código de vestimenta, las reuniones, los documentos, el cuadro con los valores en la recepción. Los artefactos son fáciles de observar pero difíciles de interpretar, porque no revelan por sí solos lo que significan. Una oficina de

planta abierta puede indicar una cultura de colaboración o simplemente que la empresa ahorra en tabiques.

El segundo nivel es el de los valores declarados: lo que la organización dice que le importa. La misión, la visión, los principios que aparecen en la página web y en las presentaciones corporativas. Los valores declarados son lo que la empresa quiere ser. O, más precisamente, lo que quiere que los demás crean que es. Son importantes, pero hay un problema: con frecuencia no coinciden con el comportamiento real.

El tercer nivel (y este es el hallazgo verdaderamente importante de Schein) es el de los supuestos básicos: las creencias profundas, inconscientes, no discutidas, que realmente guían el comportamiento de las personas en la organización. Los supuestos básicos son las "verdades" que nadie cuestiona porque ni siquiera sabe que las tiene. Son cosas como: "acá las ideas las tiene la dirección", "si me equivoco me van a echar", "lo mejor es no hacer olas", "el jefe siempre tiene razón aunque no la tenga".

Schein descubrió que cuando los valores declarados (nivel 2) entran en conflicto con los supuestos básicos (nivel 3), ganan siempre los supuestos. Siempre. La empresa puede declarar que valora la innovación, pero si el supuesto básico es "el error se castiga", nadie va a innovar. La empresa puede declarar que promueve el trabajo en equipo, pero si el supuesto básico es "acá lo que importa es quedar bien con el jefe", nadie va a colaborar genuinamente.

Esta es la razón por la cual tantos programas de cambio cultural fracasan: operan en el nivel de los valores declarados (cambian el cuadro de la recepción, redactan nuevas declaraciones de misión, organizan talleres de team building) pero no tocan los supuestos básicos. Y los supuestos básicos, como descubrió Schein con los prisioneros de guerra, no se modifican con discursos. Se modifican con experiencia sostenida: con lo que se ve, con lo que se recom-

pensa, con lo que se castiga, día tras día, durante el tiempo suficiente para que la nueva experiencia reemplace a la vieja creencia.

2

Los tres canales que construyen cultura

Si los supuestos básicos son tan poderosos, la pregunta práctica es: ¿cómo se forman? ¿De dónde salen esas creencias que nadie discute pero que todo el mundo obedece?

La respuesta es más concreta de lo que parece. Los mensajes que construyen la cultura real de una organización se transmiten a través de tres canales observables.

El primer canal —y el más poderoso— es el comportamiento del líder. No lo que dice, sino lo que hace. El nivel de identificación que el líder demuestra con los valores que la empresa declara. Si la empresa dice que la puntualidad importa y el gerente llega siempre tarde, el mensaje es claro. Si la empresa dice que las personas son lo más importante y el director cancela sistemáticamente las reuniones de desarrollo de equipo porque "hay cosas más urgentes", el mensaje es devastador. Las personas no escuchan lo que los líderes dicen. Observan lo que hacen. Y modelan su comportamiento en consecuencia.

El segundo canal son los hitos organizacionales: los eventos significativos que marcan un antes y un después. Puede ser una innovación aportada por un empleado que se reconoce públicamente, lo cual le dice a toda la organización: acá eso se valora. O puede ser una idea que se ignora, un esfuerzo extra que pasa desapercibido, un error que se usa como escarmiento público. Cada uno de estos momentos envía una señal que la organización entera registra y procesa. Y la señal no se olvida fácilmente: los hitos negativos (la vez que despidieron a alguien por cometer un error, la

vez que la idea del nuevo proceso quedó en la nada) tienen un efecto que persiste durante años.

El tercer canal son los sistemas de premio y reconocimiento. Si el sistema de incentivos recompensa solo los resultados individuales, la cultura va a ser individualista, por más talleres de trabajo en equipo que se organicen. Si el sistema no diferencia entre el desempeño superior y el mediocre, el mensaje es: da igual esforzarse o no. Esto produce lo que se conoce como equiparación hacia abajo: la ausencia de diferenciación tira del promedio hacia el mínimo aceptable, porque los que más aportan dejan de hacerlo al ver que su esfuerzo no se distingue del de quienes hacen lo mínimo.

Estos tres canales operan simultáneamente, todos los días, en toda organización. El líder puede no ser consciente de los mensajes que envía a través de ellos. Pero los está enviando. Cada reunión que cancela, cada error que ignora o castiga, cada logro que reconoce o pasa por alto, cada decisión de ascenso, cada asignación de recursos: todo es un mensaje sobre lo que realmente importa acá.

3

Carolyn Taylor y la cultura como lo que se premia y se castiga

Mientras Schein construía su modelo teórico desde el MIT, una consultora australiana estaba llegando a conclusiones similares desde el terreno práctico. Carolyn Taylor había pasado décadas trabajando con empresas de todo el mundo (desde bancos australianos hasta petroleras multinacionales) y había desarrollado una obsesión profesional por una pregunta aparentemente simple: ¿por qué algunas organizaciones dicen una cosa y hacen otra?

Su respuesta, articulada en *Walking the Talk* (un libro publicado en 2005 que se convertiría en referencia obligada para cualquier consultor serio en transformación cultural), tiene una elegancia

brutal: la cultura no es lo que una empresa declara. Es lo que las personas perciben que se premia, se tolera y se castiga.

Tres verbos. Tres únicos verbos. Y con ellos, Taylor desarmó décadas de confusión corporativa sobre qué es la cultura y cómo se la cambia.

Lo que se premia es lo que la organización quiere más. Pueden ser resultados financieros, innovación, colaboración, cumplimiento de procesos. Lo que la empresa elija premiar es lo que la gente va a producir. Lo que se tolera es lo que la organización permite que exista sin consecuencias. Puede ser la mediocridad, el maltrato a los colaboradores, la falta de puntualidad, las reuniones improductivas. Lo tolerado define el piso de la cultura: el mínimo aceptable por debajo del cual uno puede operar sin riesgo. Y lo que se castiga es lo que la organización quiere eliminar. Puede ser el error, la disidencia, el incumplimiento, la falta de iniciativa.

La clave del modelo de Taylor es que la cultura real surge de la combinación de estos tres elementos. Y con frecuencia se contradicen entre sí. Una empresa puede premiar la innovación en sus discursos mientras castiga los errores en la práctica. El resultado: una cultura donde nadie innova pero todos hablan de innovación. Una empresa puede declarar que la colaboración es un valor fundamental mientras tolera que ciertos gerentes operen como feudos independientes. El resultado: una cultura fragmentada donde la colaboración existe solo en las presentaciones.

Taylor observó algo más, particularmente relevante para nuestro argumento: en cualquier organización, la cultura se define desde arriba. No porque los líderes sean los únicos que importan, sino porque los líderes son los que tienen el poder de premiar, tolerar y castigar. Un empleado de base puede tener la mejor actitud del mundo, pero si su jefe premia la obediencia y castiga la iniciativa, la cultura de ese equipo va a ser de obediencia, no de iniciativa. La cultura siempre refleja los valores reales (no los declarados) del

líder. Y esos valores reales se revelan no en lo que dice, sino en las tres acciones cotidianas que Taylor identificó: qué premia, qué tolera, qué castiga.

4

El espejo: una relación que nadie diseña pero todos obedecen

Hay un fenómeno que conecta lo que describe Schein sobre los supuestos básicos con lo que observa Taylor sobre el poder del líder, y que rara vez se discute con la seriedad que merece: la relación especular entre líder y equipo.

El líder es el espejo en el cual su equipo se mira. No metafóricamente. Literalmente. En toda relación de mando (desde el CEO de una multinacional hasta el encargado de un turno nocturno) opera un mecanismo psicológico inconsciente: las personas supervisadas buscan en su líder el modelo de comportamiento a imitar. Observan cómo reacciona ante la presión, cómo trata a los demás cuando nadie de arriba lo está mirando, qué prioriza cuando el tiempo escasea. Y replican esos patrones, muchas veces sin siquiera darse cuenta de que lo están haciendo.

Este mecanismo es extraordinariamente eficiente. Un líder que llega temprano y se queda hasta resolver un problema está modelando compromiso. Un líder que culpa a otros cuando las cosas salen mal está modelando evasión de responsabilidad. Un líder que escucha genuinamente las ideas de su equipo (y que a veces cambia de opinión porque una idea ajena es mejor que la suya) está modelando apertura. Y cada una de estas señales pesa infinitamente más que cualquier capacitación formal.

Los líderes más influyentes que uno encuentra en las organizaciones no son necesariamente los más elocuentes ni los que asistieron a más cursos de liderazgo. Son los que lograron una coherencia visible entre lo que dicen y lo que hacen. Líderes que transmitían su

forma de ser a través de intervenciones pequeñas y cotidianas: una pregunta en el momento justo, una forma particular de abordar un conflicto, una decisión que priorizaba al equipo por sobre la conveniencia personal. Esas señales sutiles, acumuladas día tras día, construían una cultura de confianza alrededor de ese líder que ningún programa corporativo podría replicar.

Fred Kofman, el filósofo y consultor argentino-estadounidense que trabajó durante años como VP de desarrollo de liderazgo en LinkedIn y Google, capturó esta dinámica con una fórmula que destila décadas de práctica: la cultura de una organización es el reflejo de la conciencia de sus líderes. En su libro *La empresa consciente*, Kofman argumenta que no es posible construir una cultura superior a la conciencia de quienes la lideran. Si los líderes operan desde el miedo (miedo a perder el control, miedo al error, miedo a que los superen), la cultura va a ser una cultura de miedo, independientemente de lo que digan los cuadros en la recepción. Si los líderes operan desde la confianza —confianza en su equipo, confianza en el proceso, confianza en su propia capacidad de adaptarse—, la cultura va a reflejar esa confianza.

Kofman fue más lejos que la mayoría de los consultores al conectar la cultura organizacional con el desarrollo personal del líder. No se trata de aprender técnicas de management, argumentaba. Se trata de un trabajo interior: autoconocimiento, honestidad, integridad, la capacidad de mantener la ecuanimidad bajo presión. Un líder que no se conoce a sí mismo no puede liderar a otros, del mismo modo que un terapeuta que no ha hecho su propio proceso no puede acompañar el de otro. La cultura, en el marco de Kofman, es inseparable de la madurez personal del líder.

La trampa de la capacitación mágica

Hay una práctica empresarial que la lógica de Schein explica con crudeza: la capacitación como solución a los problemas culturales. La empresa detecta un problema, la dirección decide que "hay que capacitar a la gente", se contratan cursos, los gerentes asisten y reciben certificados, y en cuestión de semanas todo sigue igual. Fracasa por una razón específica: la capacitación opera en el nivel de los valores declarados, no toca los supuestos básicos. El gerente vuelve a un entorno donde lo que se premia es el control, lo que se castiga es el error y lo que se ignora es la iniciativa, y en ese entorno los conceptos aprendidos en el curso no tienen dónde aterrizar. Son como semillas arrojadas sobre cemento. Esta dinámica merece un capítulo propio, pero conviene dejarla nombrada acá: sin cambio cultural, ningún programa de formación produce aprendizaje real.

La cultura se come a la estrategia en el desayuno. La frase, atribuida a Drucker aunque probablemente apócrifa, captura una verdad que cualquier consultor con experiencia ha comprobado en carne propia: la mejor estrategia del mundo fracasa si la cultura la sabotea. Y la cultura sabotea en silencio, sin drama, sin confrontación. Simplemente absorbe el cambio propuesto y lo neutraliza, como un sistema inmunológico organizacional que rechaza cualquier cuerpo extraño.

Cuando la cultura funciona: indicadores, semáforos y transparencia

No todo en la experiencia de consultoría son historias de resistencia y fracaso. Hay organizaciones donde la cultura se transformó de verdad, donde los conceptos que describe Schein, que observa

Taylor, que propone Kofman, se hicieron carne en la operación diaria. Y los resultados de esas transformaciones no fueron sutiles. Fueron visibles, medibles y sostenidos.

Una empresa familiar de distribución de alimentos tenía un problema que a primera vista parecía técnico: no lograba tomar buenas decisiones. Antes de la intervención, las reuniones gerenciales de los lunes eran largas y circulares. Cada gerente llegaba con su propia planilla, con sus propios números, con una interpretación particular de la realidad de su área. No había forma de comparar, porque cada uno medía lo suyo con un criterio distinto. Las decisiones se tomaban por proximidad con el director general (el que hablaba más fuerte, el que tenía mejor relación con el dueño, el que llegaba primero a la reunión) más que por mérito técnico del argumento. Y los resultados eran los esperables: decisiones inconsistentes, áreas que se saboteaban entre sí sin darse cuenta, problemas que se repetían trimestre tras trimestre sin resolverse.

El diagnóstico era contraintuitivo: no faltaban datos, sobraban. Había abundancia (planillas, reportes, archivos) pero la información estaba fragmentada, desarticulada, inutilizable. La primera intervención fue conceptual: hacerle comprender al equipo directivo que datos e información no son lo mismo. Los datos son números sueltos. La información es la comparación que permite decidir: un número contra un objetivo, un resultado contra el mes anterior, un indicador contra la expectativa.

Se diseñó un tablero de mando con indicadores estratégicos para cada gerencia. Y al lado de cada indicador, un sistema de visualización tan simple que resultaba casi infantil: un semáforo. Verde: el indicador cumple o supera el objetivo. Amarillo: está cerca. Rojo: está por debajo.

La simpleza del sistema era su fortaleza. No requería formación avanzada para interpretarlo. No dependía de la opinión subjetiva de nadie. Verde, amarillo, rojo. En cada reunión gerencial, cada gerente

debía explicar el estado de sus indicadores, identificar sus debilidades, y presentar un plan de acción concreto para cada semáforo en rojo.

El efecto sobre la cultura fue transformador, y lo fue a través de los tres canales que describimos antes. El comportamiento del líder cambió: el gerente general se sometió al mismo sistema que sus gerentes. Él también tenía indicadores. Él también tenía semáforos. El mensaje era inequívoco: todos rendimos cuentas acá, empezando por mí. Se crearon hitos positivos: cuando un gerente presentaba un plan de acción que funcionaba, se lo reconocía frente a sus pares. Cuando un equipo mejoraba un indicador sostenidamente, se lo celebraba. Y el sistema de reconocimiento se alineó con la medición: ya no se premiaba al que caía bien al jefe, sino al que mostraba resultados.

Pero quizás el efecto más notable fue uno que nadie había anticipado: el tablero de mando fomentó la colaboración entre gerencias. Cuando todos los indicadores estaban visibles en la misma reunión, cada gerente podía ver cómo sus decisiones impactaban en las áreas vecinas. Si ventas aceleraba para cumplir su meta, podía afectar la capacidad de producción. Y ambos gerentes lo veían en el mismo tablero, en tiempo real. El sistema convirtió los objetivos individuales en conversaciones colectivas. Y esas conversaciones —Echeverría estaría orgulloso— fueron el verdadero motor de la transformación.

Un principio se instaló como parte de la identidad de esa empresa: no se puede gestionar aquello que no se mide. No como eslogan. Como práctica diaria. Cada indicador disparaba una decisión. Cada decisión se traducía en un plan de acción. Y cada plan de acción se verificaba en la siguiente reunión.

Después de todo lo expuesto (Schein y sus tres niveles, Taylor y lo que se premia y castiga, Kofman y la conciencia del líder, el caso del tablero de mando), ¿qué podemos decir sobre cómo se transforma la cultura de una organización?

Lo primero es lo que no funciona: los discursos, los retiros de team building, las campañas internas de comunicación, los cuadros con valores en la recepción. Todo eso opera en la superficie. Puede ser simpático. Puede generar un momento de entusiasmo. Pero no toca los supuestos básicos, y, por lo tanto, no produce cambio real.

Lo que sí funciona es un trabajo en tres dimensiones simultáneas, sostenido en el tiempo.

La primera dimensión es el comportamiento del líder. Todo empieza acá. Si el líder no cambia, la cultura no cambia. Y cambiar no significa asistir a un curso. Significa modificar la forma en que toma decisiones, la forma en que responde ante los problemas, la forma en que trata a las personas en los momentos de presión. Los momentos de presión son los que revelan la verdadera cultura de un líder —cualquiera puede ser amable cuando todo va bien; lo que define el liderazgo es cómo actúa cuando todo va mal—.

La segunda dimensión son los sistemas de medición y reconocimiento. La cultura necesita estructura. No alcanza con las buenas intenciones del líder. Si queremos colaboración, tiene que haber indicadores de colaboración. Si queremos innovación, tiene que haber espacio real para el error y reconocimiento real para el aporte. Si queremos desempeño superior, tiene que haber diferenciación genuina entre quienes dan más y quienes dan menos. Sin esta estructura, las buenas intenciones se disuelven en la inercia.

La tercera dimensión es la coherencia sostenida en el tiempo. Este es probablemente el factor más difícil de mantener y el más importante. Una transformación cultural no se logra en un trimestre ni en un año. Se logra con años de coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Un solo acto de incoherencia visible puede destruir meses de trabajo (porque los supuestos básicos, como descubrió Schein, se forman a través de experiencia repetida, y una sola excepción puede confirmar el viejo supuesto de que "acá nada cambia de verdad").

Transformar la cultura de una organización es un trabajo artesanal. No hay atajos. No hay recetas mágicas. No hay consultores que puedan hacerlo por el líder (pueden acompañar, pueden iluminar, pueden ofrecer marcos y herramientas, pero el trabajo pesado lo tiene que hacer quien lidera). Y es, posiblemente, el trabajo más importante que un líder puede hacer. Porque la cultura es el sistema operativo de la empresa. Todo lo demás (estrategia, operaciones, ventas, tecnología, talento) corre sobre ese sistema operativo. Si el sistema operativo está corrupto, nada funciona bien, por más brillante que sea la estrategia o más talentoso que sea el equipo.

O, para decirlo con la imagen que da título a este capítulo: la cultura es el espejo del liderazgo. Si lo que ves en el espejo no te gusta, no rompás el espejo. Cambiá lo que refleja.

PREGUNTAS PARA CONVERSAR

1. Si alguien observara tu organización durante una semana sin hablar con nadie (solo mirando lo que se hace, lo que se premia, lo que se ignora), ¿qué cultura describiría?
2. ¿Cuáles son los supuestos básicos de tu empresa? ¿Las creencias que nadie cuestiona porque nadie sabe que las tiene?
3. ¿Qué pasa en tu organización cuando alguien comete un error honesto? Esa respuesta es tu cultura, independientemente de lo que diga el cuadro en la recepción.

IDEAS QUE ME QUEDARON

- La cultura no es lo que la empresa declara. Es lo que las personas perciben que se premia, se tolera y se castiga.
- Los supuestos básicos de Schein siempre ganan sobre los valores declarados. Si no se trabaja en el nivel profundo, el cambio es cosmético.
- El líder es el espejo: la cultura de una organización no puede ser mejor que la conciencia de quienes la lideran.

DESAPRENDIZAJES CLAVE

DESAPRENDER	APRENDER
La cultura es algo "blando" que pertenece a RRHH	La cultura es el sistema operativo de la empresa: define los resultados
La cultura se cambia con slogans, talleres y campañas	La cultura se cambia con coherencia diaria del líder en lo que premia, tolera y castiga
Los valores se comunican en una presentación	Los valores se practican en cada decisión cotidiana, o no existen
La capacitación produce cambio organizacional	Sin cambio cultural, la capacitación genera diplomas pero no aprendizaje
La cultura se diseña en una reunión de directorio	La cultura se construye artesanalmente, día a día, durante años

CAPÍTULO TRES

La crisis de la empresa tradicional

Viejos paradigmas obsoletos: por qué algunas empresas no pueden dar el paso siguiente

El proveedor mayorista llevaba treinta y dos años en el mismo mercado. Había empezado como un galpón de barrio y era hoy el referente indiscutido de su nicho: el tipo de empresa a la que los clientes llamaban por teléfono, el tipo de empresa donde el dueño conocía a cada comprador por su nombre. Los márgenes habían sido consistentemente buenos. Los empleados (muchos con más de veinte años de antigüedad) eran leales. La facturación había crecido año tras año con la regularidad de una planta que nadie necesita regar.

La reunión se había convocado para el viernes a las diez de la mañana. La sobrina del fundador, recién incorporada al área comercial después de un MBA, iba a presentar un informe. El fundador había aceptado escucharla porque era de la familia y porque el hermano (padre de la sobrina y vicepresidente de la empresa) le había pedido que le diera el espacio.

La presentación duró cuarenta minutos. La sobrina había hecho su trabajo con rigor: había analizado el comportamiento de los cincuenta clientes principales durante los últimos ocho trimestres, había cruzado los datos con el crecimiento de dos competidores digitales recientes, había modelado tres escenarios. Su conclusión, expuesta sin dramatismo en la última diapositiva, era austera: si la empresa no abordaba una transformación de su modelo comercial en los próximos dieciocho meses, el escenario más probable era una caída de ingresos del 40 % en tres años. No porque el mercado se achicara. Porque los clientes estaban migrando hacia operadores que ofrecían lo que ella llamaba "tres cosas básicas": visibilidad de stock en tiempo real, autoservicio para órdenes repetitivas, y crédito comercial procesado en menos de cuarenta y ocho horas.

Terminó la presentación. El fundador la escuchó con cortesía. Después se apoyó en el respaldo de su silla, miró a su hermano, miró a su sobrina, y dijo algo que había repetido muchas veces en treinta años frente a propuestas diversas: "siempre pronostican catástrofes; este mercado lo conozco yo". Cerró la carpeta. Dio por terminada la reunión.

Dos años más tarde, los números empezaron a darle la razón a la sobrina. Tres años más tarde, la empresa había perdido el 37 % de sus ingresos. Cuatro años más tarde, el fundador vendió lo que quedaba a un comprador estratégico que integró el canal a su propia plataforma digital y despidió a dos terceras partes del personal.

Cuando los consultores que habían conocido al fundador durante décadas intentaban explicar qué había pasado, todos ofrecían alguna variación de la misma frase: "no fue que no lo viera —o que nadie se lo dijera—. Fue que no pudo".

Y esa es, en pocas palabras, la pregunta que recorre este capítulo. ¿Por qué una empresa que hizo todo bien durante treinta años no puede hacer lo siguiente bien? ¿Qué hay en la arquitectura misma

de la empresa tradicional que convierte el éxito pasado en el principal obstáculo para el éxito futuro? Para responder esta pregunta necesitamos dar un rodeo largo, que empieza en Santiago de Chile y pasa por un laboratorio de ingeniería en Massachusetts.

I

Rafael Echeverría y la arquitectura que caducó

Ya conocimos brevemente a Rafael Echeverría en el primer capítulo. Vale la pena ahora detenerse en él con más calma, porque el concepto que organiza su obra (que la empresa tradicional no está en crisis por razones externas, sino porque su diseño mismo agotó su utilidad) es el cimiento sobre el que descansa este capítulo entero.

Echeverría nació en Chile en 1943 y vivió su juventud en el ambiente intelectual de Santiago de los años sesenta, una ciudad que entonces era un hervidero de debate filosófico y político. Estudió filosofía en la Universidad de Chile y después en Alemania, donde se sumergió en Heidegger y en la tradición fenomenológica. El golpe de Estado de Pinochet, en 1973, lo encontró en pleno desarrollo intelectual y lo empujó al exilio. Pasó años en Europa (Alemania, Inglaterra) leyendo a los filósofos del lenguaje que marcarían su pensamiento: John Austin, John Searle, el propio Heidegger. La pregunta que lo obsesionaba era aparentemente tangencial al mundo empresarial: ¿qué hace el lenguaje cuando lo usamos? ¿Solo describe el mundo, o también lo construye?

Cuando Chile volvió a la democracia en los años noventa, Echeverría regresó. Y ahí ocurrió el giro que lo convertiría en una de las voces más originales del management latinoamericano. Llamado a trabajar con empresas chilenas (primero como coach de directivos, después como consultor de transformación), empezó a observar un fenómeno que lo desconcertaba. Las empresas chilenas, como las

del resto de América Latina, estaban invirtiendo en tecnología, en procesos, en capacitación. Hacían, nominalmente, todo lo que los libros de management recomendaban. Y, sin embargo, los resultados eran decepcionantes.

Lo que Echeverría vio (y lo que lo distingue de la mayoría de los consultores de su época) fue que el problema no estaba en la ejecución de un modelo. Estaba en el modelo mismo. Las empresas chilenas, como las argentinas, como las estadounidenses, como las europeas, estaban operando con una arquitectura organizacional diseñada a principios del siglo veinte para resolver un problema muy específico: cómo extraer productividad del trabajo manual masivo, en fábricas con miles de obreros poco instruidos, en un entorno estable donde la tarea era repetitiva y predecible.

Esa arquitectura tenía un arquitecto principal: Frederick Winslow Taylor, un ingeniero norteamericano que entre 1890 y 1910 había diseñado los principios de lo que él mismo llamó la administración científica. Taylor hizo una operación conceptual brillante: desagregó la destreza física en algo intervenible —movimientos y tiempos—. Si el trabajo manual podía descomponerse en unidades elementales, entonces podía ser diseñado desde afuera por un ingeniero, y la productividad dejaba de depender de la maestría del obrero para depender del diseño del proceso.

Esa operación tuvo una consecuencia organizacional inmediata. Si el diseño óptimo del trabajo lo hace el ingeniero, entonces el obrero no debe pensar. Se le paga para ejecutar. La actividad de diseño se separa radicalmente de la actividad de ejecución. Arriba, los que piensan. Abajo, los que hacen. En el medio, los capataces: una fila de supervisores cuya función es garantizar que la ejecución se ajuste al diseño. Así nació la estructura piramidal que conocemos. Henry Ford la complementó en 1914 con la línea de ensamble, que resolvió la coordinación entre tareas individuales.

Taylor más Ford: esa es la empresa tradicional. Una máquina de producir, regulada por el binomio mando-control, sustentada en la emocionalidad del miedo (el miedo al despido como garantía de cumplimiento), y optimizada para un tipo muy específico de trabajo: manual, repetitivo, predecible, ejecutado por personas que saben menos que sus jefes.

El argumento de Echeverría, articulado en *La empresa emergente* (publicado en el año 2000), es que esta arquitectura cumplió su función durante el siglo veinte y dejó de cumplirla cuando la naturaleza del trabajo cambió. No es que la empresa tradicional haya envejecido. Es que fue diseñada para resolver un problema (la productividad del trabajo manual) que ya no es el problema central. Hoy, la mayor parte del trabajo es no manual: trabajo de conocimiento, trabajo contingente, trabajo innovador. Y el mecanismo de mando-control es estructuralmente inadecuado para ese tipo de trabajo. El jefe ya no sabe más que el trabajador. La tarea no puede diseñarse desde afuera por un experto. El cumplimiento puntual de instrucciones ya no produce valor. Apenas alcanza el 20 % del potencial productivo disponible, como vimos en el primer capítulo.

Echeverría cita, en un pasaje que siempre resultó memorable a sus lectores, una imagen de Marguerite Yourcenar en *Memorias de Adriano*. Yourcenar hace decir al emperador romano que le tocó vivir en una época marcada por un gran vacío: los dioses de la antigüedad se habían extinguido, y Cristo todavía no existía. Ese vacío obligaba a los hombres a generar ellos mismos el sentido de sus acciones. Echeverría transpone la imagen a la empresa contemporánea: la empresa tradicional ha muerto y todavía no ha nacido el tipo de empresa que la reemplazará. Vivimos ese vacío. Y ese vacío es, a la vez, el problema y la posibilidad del momento.

Kodak inventó la cámara digital y no pudo usarla

El argumento de Echeverría es conceptual. Tiene la ventaja de la claridad teórica. Tiene también la desventaja de que, escuchado por un directivo pyme argentino, puede sonar abstracto. Por eso vale la pena detenerse en un caso concreto, archifamoso, y ver qué pasa cuando una empresa tradicional exitosa se enfrenta al momento en que su arquitectura caduca.

En 1975, un ingeniero de veinticinco años llamado Steven Sasson estaba trabajando en los laboratorios de investigación de Eastman Kodak, en Rochester, Nueva York. Sasson había recibido una tarea aparentemente menor: explorar si los sensores de estado sólido (una tecnología reciente) podían usarse para capturar imágenes. Trabajó durante un año. Construyó un prototipo del tamaño de una tostadora, conectado a un grabador de casete. El aparato capturaba una imagen en blanco y negro de cien por cien píxeles, la escribía en un casete, y después la reproducía en un televisor. Tardaba veintitrés segundos por foto.

Era la primera cámara digital del mundo.

Sasson presentó el prototipo a la dirección de Kodak. La reacción, documentada por él mismo décadas después en entrevistas públicas, fue una mezcla de cortesía y desinterés. Los ejecutivos escucharon, miraron el aparato, y le preguntaron cuándo creía que la fotografía digital podría reemplazar al film. Sasson, con honestidad, estimó que faltaban entre quince y veinte años. La respuesta de la dirección fue, según sus propias palabras, "bonita, pero no se lo digas a nadie".

Kodak archivó el proyecto. No porque fuera incompetente —la empresa tenía algunos de los mejores ingenieros del mundo—. Lo archivó porque la dirección, mirando la invención, vio una amenaza

al negocio principal: el film. Kodak no vendía cámaras. Vendía film, químicos de revelado, papel fotográfico. El 60 % de las ganancias provenía de ese ecosistema. Una cámara digital no necesitaba film. El propio éxito del modelo existente impedía a la dirección asimilar lo que Sasson les estaba mostrando.

Durante los siguientes veinticinco años, Kodak hizo de todo: patentó miles de innovaciones digitales, compró empresas, intentó posicionarse en el nuevo mercado. Pero siempre de forma subordinada al negocio del film. Cada vez que la tensión aparecía, la dirección elegía proteger la fuente principal de ingresos. En 1996, en el pico de su historia, Kodak tenía ciento cuarenta mil empleados y era la empresa número veinticinco del ranking Fortune 500. En 2012, se declaró en quiebra.

El patrón se repite con una regularidad inquietante. En el año 2000, el CEO de Blockbuster recibió a Reed Hastings, fundador de una pequeña startup de alquiler de películas por correo llamada Netflix. Hastings ofrecía venderle Netflix a Blockbuster por cincuenta millones de dólares. La propuesta incluía que Netflix se encargara de la operación online, mientras Blockbuster mantenía las tiendas físicas. El CEO de Blockbuster escuchó la propuesta. Rechazó la oferta. "Netflix es demasiado pequeño", fue su evaluación documentada. Diez años después, Blockbuster quebró. Netflix vale hoy más de doscientos mil millones de dólares.

Nokia, en 2007, era líder mundial indiscutido en teléfonos móviles con un 40 % del mercado. Ese mismo año, Apple lanzó el iPhone. La ingeniería interna de Nokia había identificado con años de anticipación la amenaza del smartphone con pantalla táctil. Había prototipos. Había informes. La dirección eligió proteger el modelo existente. Cuatro años después, la frase del CEO Stephen Elop en el memo interno conocido como "burning platform" se haría célebre: "no hicimos nada mal, pero de alguna forma perdimos".

El patrón es claro. En ninguno de los tres casos hubo ignorancia. En los tres hubo información anticipada. En los tres la información no se pudo traducir en acción. ¿Cómo se explica que una organización sepa algo y al mismo tiempo no pueda moverse hacia lo que sabe?

Para responder esta pregunta necesitamos ir al MIT, a una oficina modesta en el departamento de management, donde un ingeniero obsesionado por esa misma pregunta pasó dos décadas construyendo una respuesta.

3

Peter Senge y la rana que no saltó

Peter Senge no venía de la consultoría, ni de la economía, ni de la filosofía. Venía de la ingeniería. Nacido en California en 1947, estudió ingeniería aeroespacial en Stanford y después se mudó al MIT Sloan School of Management para hacer un doctorado en dinámica de sistemas con uno de los científicos más influyentes del siglo veinte: Jay Forrester.

Forrester era el padre de la dinámica de sistemas, una disciplina que aplicaba las matemáticas de los sistemas de control (originalmente desarrolladas para la ingeniería) al análisis de sistemas sociales complejos. Su laboratorio había modelado desde la economía de las ciudades hasta los ciclos de expansión y contracción de las empresas. La intuición de fondo de Forrester era sencilla pero radical: los sistemas complejos se comportan de formas que las intuiciones individuales no pueden anticipar, porque las decisiones de los individuos están acopladas por retroalimentaciones que no se ven.

Senge absorbió esa intuición y se hizo, desde los años setenta, una pregunta que lo acompañaría durante toda su carrera: ¿por qué organizaciones compuestas de personas inteligentes toman decisio-

nes colectivamente estúpidas? No se trataba de una pregunta retórica. Era una pregunta literal. ¿Qué mecanismo convierte la inteligencia individual en tontería colectiva?

La respuesta que Senge fue construyendo a lo largo de veinte años se articuló finalmente en un libro publicado en 1990: *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización que aprende*. El libro se convertiría en un clásico y vendería millones de copias en todo el mundo. Pero su tesis, detrás del título algo inspiracional, era más subversiva de lo que muchos lectores captaron. Senge argumentaba que la mayoría de las empresas no son incapaces de aprender por falta de talento. Son incapaces de aprender porque su propio diseño genera incapacidades de aprendizaje sistemáticas: patrones de comportamiento que impiden que la organización procese la información que ya tiene.

Senge identificó varias de estas incapacidades. Vale la pena detenerse en algunas, porque iluminan directamente los casos que acabamos de ver.

"Yo soy mi puesto". Cuando las personas se identifican con su función y no con el sistema, pierden de vista el propósito del conjunto. El director de marketing de Kodak defendía marketing. El director de film defendía film. El de papel fotográfico defendía papel. Cada uno cumplía con excelencia su rol. Y entre todos producían una empresa que no podía adaptarse, porque nadie tenía por responsabilidad ver el sistema completo.

"El enemigo está afuera". Cuando algo sale mal, la primera reacción es buscar la causa en el entorno: el mercado se achicó, la competencia juega sucio, el regulador es injusto, los clientes cambiaron. Esta externalización del problema impide examinar las causas internas. El fundador de la pyme que abrió este capítulo le dijo a su sobrina: "este mercado lo conozco yo". No estaba dispuesto a considerar la posibilidad de que la pregunta no fuera sobre el mercado, sino sobre él.

La parábola de la rana hervida. Senge retoma una imagen popular (aunque biológicamente imprecisa, como él mismo reconoce) para describir cómo las organizaciones se adaptan a su propia decadencia. Si se pone a una rana en una olla de agua hirviendo, salta. Si se la pone en agua tibia y se calienta el fuego lentamente, la rana se adapta progresivamente a cada aumento de temperatura hasta que ya no tiene energía para saltar y muere cocinada. La mayoría de las crisis empresariales no son crisis súbitas. Son procesos de erosión lenta en los que la organización se adapta a cada nuevo grado de deterioro sin que nadie, en ningún momento específico, reconozca la magnitud del cambio acumulado. Cuando finalmente se reconoce, ya es tarde para saltar.

La ilusión de aprender de la experiencia. Las decisiones importantes tienen consecuencias que se manifiestan años después, cuando los responsables originales ya no están. La decisión de Kodak de archivar el prototipo de Sasson se tomó en 1975. Sus consecuencias fatales se manifestaron entre 2005 y 2012. Treinta años después. Ningún directivo individual conectó la decisión original con la quiebra final. En sistemas complejos con retrasos largos entre causa y efecto, la experiencia directa no enseña: engaña.

Detrás de todas estas incapacidades hay, para Senge, un fenómeno más profundo: los modelos mentales. Los modelos mentales son los supuestos profundos, mayormente tácitos, que determinan cómo interpretamos el mundo y actuamos sobre él. Son como lentes: no los vemos, pero colorean todo lo que miramos. Un directivo con un modelo mental de "el film es lo que nos hizo grandes" no puede ver la cámara digital como lo que es —el futuro del negocio—. La ve como lo que su modelo mental le permite ver: una amenaza al núcleo del negocio. Y actúa en consecuencia.

Cambiar los modelos mentales es, en el marco de Senge, la tarea más difícil y más importante del aprendizaje organizacional. No se

cambian con información adicional. Se cambian con reflexión, con diálogo, con la disposición a exponer los propios supuestos y someterlos a examen. Y esa disposición es rarísima, porque los modelos mentales están asociados a la identidad del directivo: cuestionarlos se siente, literalmente, como cuestionarse a uno mismo.

4

La parálisis paradigmática

Después de tres décadas trabajando con empresas argentinas, llegué a la misma intuición de Senge por un camino completamente distinto. No desde la dinámica de sistemas, sino desde el terreno: miles de horas de coaching, intervenciones culturales, procesos de transformación de pymes y corporaciones. Observé, con la claridad que da la repetición del patrón, un fenómeno que merece un nombre propio: parálisis paradigmática.

La definición es escueta. Una parálisis paradigmática ocurre cuando una organización tiene una sola forma de ver la realidad, y cuando esa forma ha sido validada retrospectivamente por el éxito. Es particularmente frecuente en pymes que tuvieron éxito económico financiero. El razonamiento del fundador típico es sencillo: "¿por qué voy a cambiar si hasta ahora me fue bien haciéndolo así?". Es lo que podríamos llamar pensamiento mágico: la atribución al modelo de gestión de un éxito que en realidad se produjo en un entorno que ya no existe.

La respuesta típica de una empresa con parálisis paradigmática frente a los síntomas de deterioro es lo que, con una frase que se repite en infinidad de diagnósticos, podemos llamar más de lo mismo. Controlar con más fuerza. Empujar los procesos que ya fallan. Exigir más horas a los gerentes. Insistir en las recetas que funcionaron diez años atrás. Duplicar la apuesta sobre el modelo

original, en la convicción de que el problema es de ejecución y no de diseño.

Volvamos a los tres casos que vimos. Kodak, durante los años de decadencia digital, invirtió miles de millones en optimizar la cadena de producción del film. Blockbuster, cuando vio crecer a Netflix, abrió más tiendas y mejoró los sistemas de rotación de inventario. Nokia, frente al avance de Apple, redobló la inversión en su sistema operativo Symbian y en la miniaturización de su hardware tradicional. En los tres casos, la respuesta al colapso del paradigma fue hacer más del mismo paradigma que estaba colapsando.

Y volvamos también al proveedor mayorista del inicio. Cuando las ventas empezaron a caer, ¿qué hizo el fundador? Exactamente lo que había funcionado treinta años: aumentar la presión comercial. Salió él mismo a visitar clientes importantes, como en los viejos tiempos. Reforzó los incentivos sobre el equipo de ventas. Redujo costos operativos. Recortó inversión en sistemas (justo lo que la sobrina había propuesto aumentar). Duplicó la apuesta sobre el modelo que estaba colapsando, porque en su marco mental no había otro modelo posible.

La parálisis paradigmática no es un error intelectual. Es una forma de lealtad al propio pasado. Cuanto más éxito tuvo el paradigma, más difícil abandonarlo. Y esto tiene una consecuencia contraintuitiva pero crucial para entender la crisis de la empresa tradicional: el éxito pasado es el predictor más fuerte de parálisis futura. Las empresas que más fueron admiradas en un paradigma son las que tienen más dificultad para sobrevivir al cambio de paradigma. Kodak, Blockbuster y Nokia fueron, en su momento, casos de estudio en escuelas de negocio de todo el mundo. Los modelos que los hicieron grandes los hundieron. Y los hundieron porque los directivos, razonando con esos mismos modelos, no pudieron ver que necesitaban otros.

Gary Hamel y el problema de que la gestión es el problema

Echeverría y Senge nos muestran, cada uno a su manera, por qué una empresa tradicional se queda atrapada en su propio modelo: Echeverría porque la arquitectura Taylor-Ford caducó, Senge porque los modelos mentales que sostienen esa arquitectura son extraordinariamente difíciles de cambiar. Ambos diagnósticos operan en capas distintas del mismo problema. Pero hay una pregunta que esos dos marcos dejan abierta: ¿es la empresa tradicional reformable desde adentro? ¿Se puede evitar la parálisis con una mejor gestión, mejores procesos, mejor formación de directivos? ¿O el problema es todavía más profundo que el diseño histórico o los modelos mentales? Para pensar esta pregunta vale la pena escuchar al crítico más radical del management contemporáneo.

Gary Hamel nació en 1954 en Estados Unidos, estudió administración de empresas, y terminó haciendo un doctorado en la Ross School of Business de la Universidad de Michigan. A principios de los años noventa era profesor en la London Business School y coautor, junto con el indio C. K. Prahalad, de uno de los libros más influyentes de esa década: *Competiendo por el futuro* (1994). El libro argumentaba que las empresas exitosas eran aquellas que podían construir competencias distintivas antes que sus competidores. Era, en el marco conceptual de su tiempo, una tesis estratégica.

Pero Hamel, a lo largo de los años, fue desplazando su mirada. Observó con creciente incomodidad que las innovaciones estratégicas disruptivas venían, casi siempre, de fuera de las grandes empresas. Los competidores innovadores eran casi siempre startups, empresas nuevas, organizaciones sin el peso del pasado. Las empresas grandes (incluso las mejor gestionadas según los estándar-

res convencionales) tenían una dificultad sistemática para innovar radicalmente. ¿Por qué?

Su respuesta, articulada en una serie de libros cada vez más radicales (*El futuro del management* de 2007, *Lo que importa ahora* de 2012, *Humanocracia* de 2020), se puede condensar en una sola tesis provocadora: el problema de la empresa moderna no es que tenga mal management. El problema es el management en sí mismo, tal como fue diseñado.

La argumentación de Hamel es histórica. El management moderno (la disciplina tal como se enseña en las escuelas de negocio) fue esencialmente codificado entre 1890 y 1930 por un grupo pequeño de personas: Frederick Taylor (administración científica), Henri Fayol (principios de administración), Max Weber (la burocracia como forma ideal de organización), Alfred Sloan (estructura divisional en General Motors). Estos pensadores diseñaron un conjunto de prácticas (organigramas jerárquicos, presupuestos anuales, evaluaciones de desempeño, planificación estratégica de arriba hacia abajo, sistemas de incentivos individuales, estructura divisional) que respondían a un problema muy concreto: cómo coordinar a miles de trabajadores industriales, con poca escolaridad formal, para que ejecutaran tareas repetitivas de forma predecible en una fábrica.

Ese problema lo resolvieron de forma tan exitosa que sus soluciones se volvieron invisibles. Hoy, cualquier directivo de cualquier empresa del mundo da por sentado que las empresas tienen organigramas, presupuestos, evaluaciones de desempeño, pirámides jerárquicas. Asume que así son las empresas, como quien asume que el agua moja. Pero son una invención histórica específica, diseñada para un problema específico que en buena medida ya no es el problema.

Hamel documenta, con datos, una observación demoledora: el management es la tecnología menos innovada dentro de las empre-

sas más innovadoras. Una empresa de tecnología puede haber reinventado su producto cinco veces en diez años, pero sigue operando con organigramas, presupuestos y evaluaciones de desempeño prácticamente idénticos a los que usaban las empresas automotrices de los años cincuenta. La tecnología del management no evolucionó al ritmo de las otras tecnologías. Y esa brecha, para Hamel, es el origen de buena parte del malestar contemporáneo en las organizaciones.

Su pregunta más provocadora: ¿por qué la empresa moderna castiga sistemáticamente lo que dice valorar? Las empresas declaran querer creatividad, iniciativa, pasión, adaptabilidad. Y sus estructuras de control, sus sistemas de incentivos, sus procesos de decisión hacen exactamente lo contrario: inhiben la creatividad con procesos de aprobación interminables, castigan la iniciativa que sale de la línea jerárquica, enfrían la pasión con la burocracia, bloquean la adaptabilidad con planes anuales rígidos. El problema no es una falla de ejecución. Es una contradicción de diseño.

La conclusión de Hamel va más lejos que la de Echeverría o la de Senge: no alcanza con reformar la empresa tradicional. Hay que rediseñarla desde sus principios básicos. Y eso exige lo que él llama *management innovation*: innovar en la forma misma de gestionar, no solo en lo que se gestiona. Es el trabajo más difícil (y el menos abordado) en la mayoría de las organizaciones.

6

El punto de no retorno

Todo lo anterior plantea una pregunta incómoda: ¿puede cualquier empresa tradicional salir de la parálisis, o hay un punto a partir del cual el cambio ya no es posible? La respuesta a la que llegué después de tres décadas de práctica no es la que uno desearía

escuchar: existe un punto de no retorno. Y se reconoce por señales muy específicas.

En las pymes, el punto de no retorno suele alcanzarse cuando el fundador se niega a planificar el proceso de sucesión. El patrón se repite con una regularidad casi cruel. El fundador (que construyó la empresa desde cero, que se la sabe de memoria, que durante décadas fue sinónimo de la empresa) llega a una edad en la que debería estar organizando la transferencia del mando. Y no puede. No es que no quiera a la empresa. Precisamente porque la quiere (porque es, en un sentido existencial, una parte de él), no puede imaginarla sin él al frente. Postpone la conversación de sucesión. Nombra sucesores a los que después no les delega. Encarga planes estratégicos que no implementa. Confunde la continuidad de la empresa con su propia continuidad al frente de ella. Y cuando la salida finalmente ocurre (por edad, por enfermedad, por muerte) la empresa se encuentra sin preparación, sin estructura, sin capacidad de operar con otra cabeza.

En las grandes corporaciones, el punto de no retorno tiene otra geometría. El factor clave ya no es la sucesión, sino el posicionamiento mental del CEO. Si el número uno tiene una visión cerrada del negocio, el sistema corporativo entero se alinea por supervivencia. Los directivos que reportan al CEO aprenden rápido qué conversaciones tienen futuro y cuáles no. Los informes que contradicen la visión del CEO se vuelven diplomáticos. Los datos inconvenientes se filtran en el camino. Para cuando la información llega a la cumbre, ya pasó por suficientes editores internos como para perder su filo. El CEO, sin darse cuenta, termina operando sobre una versión curada de la realidad. Y las decisiones resultantes están sistemáticamente sesgadas hacia el modelo existente.

El caso de Nokia que citamos antes es un ejemplo paradigmático. El memo de Stephen Elop en 2011 (el famoso "burning platform" donde reconoce que la empresa está sobre una plata-

forma en llamas) no es el problema. El problema es que, por años antes del memo, la organización tenía la información y no la procesaba. Los ingenieros internos habían prototipado pantallas táctiles. Los informes de mercado señalaban el avance del iPhone. El conocimiento estaba. La capacidad de actuar sobre el conocimiento, no.

Ver la crisis no alcanza. Ni siquiera cuando quien la ve es el que manda. Porque ver y actuar no son la misma cosa en una organización. Entre una y otra hay una cadena de supuestos, incentivos, identidades, intereses, y modelos mentales que pueden, y con frecuencia lo hacen, absorber la visión y neutralizarla antes de que se convierta en decisión.

¿Significa esto que no hay salida? No. Significa que la salida es más exigente (y más rara) de lo que los manuales de transformación sugieren.

7

Cuando la empresa tradicional muere y nace algo distinto

Volvamos por un momento a la imagen de Yourcenar que cita Echeverría: los dioses de la antigüedad se han extinguido y Cristo todavía no existe. Ese vacío es, decíamos, el problema y la posibilidad del momento. La mayoría de las empresas tradicionales se pierde en ese vacío. Algunas, poquísimas, logran atravesarlo. Vale la pena mirar una de ellas, porque ilumina qué tipo de trabajo (no qué tipo de herramienta, no qué tipo de programa, qué tipo de trabajo) es necesario para salir del colapso del paradigma.

En 1984, un ingeniero chino llamado Zhang Ruimin fue nombrado director de una fábrica estatal de refrigeradores en Qingdao, una ciudad portuaria del noreste de China. La fábrica estaba técnicamente en quiebra. Los trabajadores faltaban sin aviso, la calidad era penosa, los productos fallaban con regularidad.

Zhang tenía treinta y cinco años y asumía su primer cargo de dirección. Su primer acto al frente de la empresa se volvería emblemático.

Un cliente devolvió un refrigerador defectuoso, explicando que muchos de los que había comprado funcionaban mal. Zhang ordenó una inspección de los setecientos refrigeradores en stock. Setenta y seis tenían defectos. Convocó a toda la planta. Reunió a los trabajadores frente a los setenta y seis refrigeradores defectuosos. Repartió mazos. Ordenó —y él mismo participó— destruirlos uno por uno, a mazazos, frente a todos.

El costo financiero fue significativo: los setenta y seis refrigeradores equivalían a dos años de salario de un trabajador promedio. Pero el costo financiero no era lo importante. Zhang no estaba destruyendo refrigeradores. Estaba destruyendo un modelo mental: el de una fábrica donde la calidad mediocre era aceptable porque el Estado garantizaba la demanda. El gesto fue entendido. Y desde ese día, la empresa que se convertiría en Haier empezó a operar con otro estándar.

La historia de Haier durante las siguientes cuatro décadas es la historia de una transformación continua y radical del modelo de management. No una transformación de una sola vez. No un gran proyecto de cambio. Una transformación por capas, donde cada década Zhang cuestionaba y rediseñaba algún elemento fundamental del modelo organizacional. En los años ochenta fue la calidad. En los noventa, la diversificación. En los años dos mil, la globalización. Y en la década de 2010, la transformación más radical: la disolución de la estructura jerárquica en lo que Haier llama *rendanheyi*: cerca de cuatro mil microempresas autogestionadas operando dentro de Haier, cada una con su propio resultado, su propio equipo, su propia lógica de decisión. La jerarquía tradicional, en buena medida, fue desmontada. Los gerentes intermedios,

eliminados. Los empleados, convertidos en emprendedores internos.

Gary Hamel ha documentado exhaustivamente a Haier como el ejemplo más extremo de management innovation en operación hoy. No porque sea un modelo replicable línea por línea (cada organización tendrá que inventar sus propias formas), sino porque demuestra en carne viva que otra forma de empresa es posible. Echeverría diría que Haier es una empresa que murió como tradicional y renació como emergente. Senge diría que es una organización que aprendió a cambiar sus propios modelos mentales con una disciplina sostenida durante cuatro décadas.

El punto no es que todas las empresas deban convertirse en Haier. El punto es más modesto y más exigente a la vez: la salida de la crisis de la empresa tradicional no consiste en modernizar la empresa tradicional. Consiste en reconocer que su diseño está agotado, y aceptar el trabajo lento, incómodo, artesanal, de construir algo distinto. La mayoría no lo hace. Las que lo hacen redefinen, para su tiempo y su lugar, lo que significa liderar una empresa.

Y esta es, tal vez, la mayor ironía de la crisis que este capítulo describe. La respuesta a la crisis de la empresa tradicional no es una fórmula. No está en un libro, no está en una consultora, no está en un software. Está en el trabajo (silencioso, acumulativo, personal) de los líderes que tienen la humildad de reconocer que su paradigma caducó y la disciplina de sostener durante años la construcción de otro. Es un trabajo que pocos emprenden y aún menos completan. Pero es el único trabajo que importa.

PREGUNTAS PARA CONVERSAR

1. ¿Cuáles son los supuestos con los que tu empresa viene operando desde hace años y que nadie cuestiona? ¿Qué pasaría si alguno resultara falso?
2. ¿Hay información incómoda que tu organización ya tiene pero que no está convirtiendo en acción? ¿Qué es lo que hace que esa información se quede en el informe y no pase a la decisión?
3. Si tu empresa fuera una rana en una olla, ¿a qué temperatura creés que está el agua ahora mismo? ¿Y cuándo fue la última vez que alguien pidió que se revisara esa temperatura con seriedad?

IDEAS QUE ME QUEDARON

- Las empresas no fracasan por ignorancia: fracasan porque sus modelos mentales les impiden actuar sobre lo que ya saben. Kodak inventó la cámara digital y no pudo usarla. Nokia tenía el prototipo del smartphone antes del iPhone. La información estaba; la capacidad de transformarla en decisión, no.
- El éxito pasado es el predictor más fuerte de parálisis futura. Cuanto más exitoso el modelo, más difícil abandonarlo. "Más de lo mismo" es la respuesta instintiva (y fatal) de la empresa que no puede ver que su paradigma caducó.
- La salida de la crisis de la empresa tradicional no es modernizarla. Es reconocer que su diseño está agotado y aceptar el trabajo lento de construir algo distinto. Ese trabajo es más exigente, más artesanal, y más personal de lo que cualquier programa de transformación suele admitir.

DESAPRENDIZAJES CLAVE

DESAPRENDER	APRENDER
El éxito pasado valida el modelo de gestión futuro	El éxito pasado es el predictor más fuerte de la próxima parálisis
La crisis de la empresa es un problema externo (mercado, competencia, contexto)	La crisis de la empresa es un agotamiento interno de su propio diseño
Ante la caída de resultados, hay que "hacer más" de lo que funcionaba	Ante la caída de resultados, hay que revisar el paradigma que producía esos resultados
Ver el problema es suficiente para resolverlo	Ver no es actuar: entre la visión del CEO y la decisión de la empresa hay una cadena que puede neutralizar la visión
El management como disciplina está esencialmente resuelto y solo necesita ajustes de ejecución	El management es la tecnología menos innovada de la empresa y exige rediseño profundo, no solo mejora continua

CAPÍTULO CUATRO

Construcción de equipos conscientes

De grupos a comunidades de propósito

Las reuniones del comité gerencial eran los lunes a las nueve. La filial latinoamericana de un grupo industrial multinacional (una empresa sólida, con tres décadas en el país, líder en su segmento) funcionaba con la precisión de una maquinaria. Todos los lunes a las nueve en punto, los ocho gerentes de primera línea entraban a la sala con sus carpetas. Todos los lunes a las nueve en punto, el director país ocupaba la cabecera. Y durante las dos horas siguientes se desarrollaba un ritual que la organización entera conocía y temía, aunque nunca se hablara del tema en voz alta.

Uno por uno, los gerentes presentaban los números de su área. Uno por uno, el director país los interrumpía. No eran interrupciones azarosas. Eran precisas, quirúrgicas, previsibles. Cada gerente tenía una debilidad conocida (una meta que no había cumplido el trimestre anterior, un error operativo reciente, una decisión que había salido mal) y el director se encargaba de traerla al centro de la mesa, en presencia de los pares, como si fuera la primera vez que se

mencionaba. "¿Otra vez con el tema de las mermas?", decía, mirando al gerente de operaciones. O: "Nos vamos a cansar de hablar del mismo número." O simplemente, con una mezcla de ironía y cortesía: "Me parece que estás en el puesto equivocado."

A las once, los gerentes salían de la sala. Por el pasillo, intercambiaban miradas cansadas. Algunos se quedaban charlando cinco minutos cerca de la máquina de café, no tanto para hablar de trabajo como para compartir (sin decirlo) el descenso emocional. La conversación de la semana entera, en la organización, giraba alrededor de esas dos horas del lunes. En los almuerzos, en los cafés, en los grupos de WhatsApp paralelos a los oficiales: todo estaba inflado por la sombra de la reunión pasada y por la expectativa de la reunión siguiente.

Los resultados operativos de la empresa, contra toda lógica, eran aceptables. El mercado era estable. Los procesos estaban bien diseñados. La marca tenía tracción. Y, sin embargo, cualquiera que caminara por los pasillos percibía, sin poder nombrarlo, que algo profundo estaba roto. Los proyectos se demoraban más de lo razonable. Las decisiones se tomaban formalmente en la sala y se volvían a tomar informalmente en los pasillos. Los talentos jóvenes que ingresaban con entusiasmo se iban a los dieciocho meses, sin terminar de entender por qué. La rotación de gerentes era alta. Y el director país, cuando recibía encuestas de clima, atribuía los resultados a "la gente que no aguanta la presión del negocio".

¿Cómo puede existir una empresa con resultados aceptables y un equipo humano en ruinas? ¿Qué estamos viendo exactamente cuando vemos un equipo así? ¿Y qué es lo que, en los equipos que sí funcionan como comunidades humanas vivas, está presente y acá falta? Para responder estas preguntas hay que empezar en una oficina modesta de Lafayette, California, donde un consultor que había pasado años tratando de ayudar a ejecutivos empezó a escri-

bir, en forma de fábula, un libro corto que terminaría vendiendo millones de copias.

I

Patrick Lencioni y el edificio invertido

Patrick Lencioni no es un académico. Es un consultor. Nacido en California en 1965, estudió administración de empresas y pasó los primeros años de su carrera en Bain & Company y después en Oracle, trabajando en temas de desarrollo organizacional. Pero lo que lo movió finalmente a fundar su propia consultora (The Table Group, en la pequeña ciudad de Lafayette, cerca de San Francisco) no fue una ambición empresarial. Fue una observación personal.

Lencioni había crecido viendo a su padre, un ejecutivo corporativo, volver cansado y frustrado de su trabajo todas las noches. El trabajo en sí le gustaba. Lo que lo agotaba eran las reuniones. Y no cualquier reunión: las reuniones con sus pares, con sus jefes, con sus equipos. Su padre volvía con historias de diálogos circulares, de decisiones postergadas, de conflictos no resueltos que se disfrazaban de acuerdos educados. Lencioni creció con una pregunta plantada en la cabeza: ¿por qué organizaciones compuestas de profesionales inteligentes, bien pagados y técnicamente competentes producen equipos que funcionan tan mal?

A lo largo de los noventa, trabajando con decenas de empresas, Lencioni fue acumulando observaciones. Y en el año 2002 publicó un libro corto, escrito como fábula empresarial, llamado *Las cinco disfunciones de un equipo*. El libro sigue las vicisitudes de una ejecutiva que asume la dirección de una empresa tecnológica y descubre que su problema no son los números —son las dinámicas entre sus gerentes de primera línea—. Lencioni usa la fábula para presentar un modelo que, dos décadas después, sigue siendo la referencia más usada para diagnosticar equipos en el mundo corporativo.

El modelo tiene la forma de una pirámide con cinco niveles. Cada nivel descansa sobre el anterior. Si la base falla, todo lo que se apoya en ella falla también. Y la base (el hallazgo más importante de Lencioni) es una forma particular de confianza.

La primera disfunción es la ausencia de confianza. Pero Lencioni es preciso: no se refiere a la confianza en la competencia del otro ("confío en que podés hacer tu trabajo"), sino a la confianza vulnerable, una confianza que suena casi contraintuitiva: la disposición a mostrar los propios puntos débiles sin miedo a ser usado en contra. Admitir que uno no sabe algo. Reconocer un error. Pedir ayuda. Decir que estás pasando un mal momento personal que afecta tu foco. Esa forma de exposición es lo que Lencioni llama confianza vulnerable. Y es la base porque, sin ella, ninguno de los siguientes niveles puede ocurrir.

La segunda disfunción es el miedo al conflicto. Sin confianza vulnerable, los equipos evitan el conflicto abierto. Las reuniones se vuelven formales, educadas, superficiales. Nadie discute con pasión. Las decisiones importantes se toman en otras mesas (en los pasillos, en los almuerzos, en los mensajes privados). Las reuniones oficiales ratifican lo que ya se acordó en otro lado. Los conflictos existen, pero están debajo de la alfombra; la alfombra se hace cada vez más abultada; la sala se vuelve cada vez más incómoda.

La tercera disfunción es la falta de compromiso. Sin conflicto honesto, la gente no se involucra genuinamente con las decisiones. Cumple, pero no suscribe. Dice que sí en la reunión y en la puerta dice que no. La ambigüedad reemplaza a la claridad porque nadie expuso lo suficiente sus objeciones como para que el grupo pudiera procesarlas.

La cuarta disfunción es la evasión de responsabilidad. Sin compromiso real, nadie se hace cargo de pedir cuentas a los pares. "Tu área llegó tarde con el informe y afectó mi proyecto" es una frase que no se dice en un equipo disfuncional, porque decirla

implica confrontar, y confrontar implica conflicto, y el conflicto está inhibido desde la base.

La quinta y última disfunción es la desatención a los resultados. Sin accountability entre pares, cada miembro del equipo termina protegiendo su propio territorio (su área, su bono, su status, su ego), y el resultado colectivo se convierte en un objetivo secundario. La empresa puede tener metas claras en la pared. El equipo las persigue solo hasta donde no entran en conflicto con las metas individuales.

Lo poderoso del modelo de Lencioni es que revela una jerarquía de causa y efecto. No se resuelven los problemas por el tope. No se arregla un equipo con desempeño mediocre poniendo más presión sobre los resultados. Se arregla bajando hasta la base, identificando en qué nivel empieza a romperse la pirámide, y reconstruyéndolo desde ahí. Y la base, casi siempre, es la misma: no hay confianza vulnerable. Las personas no pueden mostrar debilidad sin riesgo.

2

Volvamos al lunes: la base que faltaba

Con el marco de Lencioni en la cabeza, releamos las reuniones de los lunes.

El director país era técnicamente competente. Conocía el negocio, sabía leer los números, tomaba decisiones informadas. Producía resultados. Pero en el ritual semanal de exponer las debilidades de sus gerentes ante sus pares, estaba eliminando — con una eficacia sistemática que sería casi admirable si no fuera devastadora— la condición de base: la posibilidad de que alguien, alguna vez, pudiera mostrarse vulnerable sin ser usado en contra.

El mensaje implícito era claro: en esta mesa, tus debilidades son munición. No las muestres. Y ante ese mensaje, los gerentes hacían lo único racional que podían hacer: escondían sus debilidades con

precisión creciente. No pedían ayuda. No admitían errores hasta que era imposible ocultarlos. No hacían preguntas que pudieran revelar ignorancia. Se presentaban cada lunes con armaduras cada vez más gruesas.

Y con las armaduras puestas, el conflicto productivo se volvía imposible. Nadie podía decir "tu decisión del trimestre pasado fue un error y acá están las consecuencias" (porque decir eso implicaba exponer simultáneamente las propias vulnerabilidades, y en ese contexto eso era suicidio). Los desacuerdos reales se desplazaban a los pasillos. Las reuniones se convertían en teatro. Las decisiones formales eran ficciones.

Y con decisiones ficcionales, nadie se comprometía en serio. Cumplían. Pero en un incumplimiento encubierto: se iba hasta donde llegaba la obligación formal, no un milímetro más. Y cuando algo salía mal, cada gerente se protegía: la responsabilidad siempre era del área de al lado, del contexto, del mercado, del gerente anterior. La evasión de responsabilidad era la respuesta adaptativa al ecosistema que el director había construido.

Y así, finalmente, la empresa terminaba operando con resultados aceptables (alcanzables por la estructura del mercado y los procesos existentes) pero incapaz de superarse, de innovar, de transformarse. El edificio completo estaba comprometido desde el cimiento. No por incompetencia de los gerentes. Por una condición de base que el líder, con la mejor intención de "mantener el foco en los resultados", había sistemáticamente eliminado.

3

Amy Edmondson y la paradoja del error reportado

A comienzos de los años noventa, una joven investigadora doctoral llamada Amy Edmondson participó, desde Harvard, en un estudio ambicioso: analizar los errores médicos en varios hospitales esta-

dounidenses. El proyecto era parte de una ola creciente de investigación sobre seguridad del paciente, impulsada por la evidencia de que los errores médicos eran una causa de muerte mucho más frecuente de lo que la profesión quería reconocer.

La hipótesis de trabajo era intuitiva y prestigiosa: los equipos médicos de mayor calidad (aquellos compuestos por profesionales mejor formados, con mejores procesos, con mejor cultura de trabajo) deberían cometer menos errores y, por lo tanto, reportar menos errores. Los datos llegaron con el tiempo. Edmondson, que había sido asignada a la parte cuantitativa del análisis, los procesó. Y los datos decían algo raro.

Los mejores equipos (medidos por los criterios estándar de calidad, por la satisfacción de los pacientes, por la reputación hospitalaria) no reportaban menos errores. Reportaban más. Significativamente más.

Edmondson pasó semanas revisando la metodología, convencida de que algo estaba mal medido. Volvió a correr los análisis. Volvió a visitar hospitales. Habló con enfermeras, con médicos, con administradores. Y gradualmente fue llegando a una conclusión incómoda: los datos no estaban mal. Lo que estaba mal era la hipótesis. Los equipos de alto desempeño no cometían menos errores. Tenían más disposición a reportarlos.

¿Por qué? Porque en los equipos de bajo desempeño, admitir un error era peligroso. La cultura castigaba al que aceptaba la falla. Los profesionales aprendían rápido a esconder los errores, a minimizarlos, a atribuirlos a otros, a enterrarlos en la documentación. En los equipos de alto desempeño pasaba lo contrario: los errores se hablaban, se analizaban, se compartían. La cultura trataba el error como información, no como culpa. Y esa cultura, que al principio parecía una curiosidad estadística, resultó ser el hallazgo más importante de la carrera de Edmondson.

En 1999, la joven investigadora publicó el artículo que formalizó el concepto: seguridad psicológica. La definición, que se mantiene a dos décadas de distancia, es simple y precisa. La seguridad psicológica es la creencia compartida dentro de un equipo de que uno puede tomar riesgos interpersonales (hacer una pregunta incómoda, admitir un error, proponer una idea a medio cocinar, desafiar al jefe) sin miedo a humillación, castigo o represalia.

Vale la pena insistir en lo que la seguridad psicológica no es. No es "amabilidad". No es "todos se llevan bien". No es ausencia de conflicto. Edmondson insiste en este punto porque el concepto, al popularizarse, fue con frecuencia diluido en una versión edulcorada. Seguridad psicológica es exactamente lo opuesto a la simpatía superficial: es la disposición a incomodar al otro con una pregunta, una crítica, una objeción, sabiendo que el vínculo humano va a sobrevivir a esa incomodidad.

En 2018, Edmondson consolidó dos décadas de investigación en *The Fearless Organization*. El argumento central del libro es contundente: en la era del conocimiento, donde el trabajo ya no consiste en ejecutar instrucciones sino en aprender continuamente, los equipos sin seguridad psicológica son estructuralmente incapaces de aprender. Y sin aprendizaje, el desempeño sostenido es imposible. La seguridad psicológica deja de ser un "lindo tener" y se convierte en una condición operativa del desempeño.

4

Lo que Google aprendió investigándose a sí mismo

El concepto de Edmondson hubiera podido quedar en los márgenes académicos si no fuera por algo que pasó en Mountain View, California, casi trece años después de la publicación original.

Entre 2012 y 2016, Google llevó adelante un proyecto interno al que llamaron Project Aristotle. El objetivo, ambicioso y característi-

camente ingenieril, era responder con datos duros una pregunta que las empresas han debatido durante décadas: ¿qué hace que un equipo sea más efectivo que otro?

Google tenía todo lo necesario para responder esa pregunta mejor que nadie. Tenía cientos de equipos internos operando en paralelo, con variables observables, con resultados medibles, con la disposición de sus miembros a ser estudiados. Y tenía, crucialmente, una capacidad analítica fuera de lo común. Un equipo de analistas de datos internos diseñó un estudio de largo aliento. Analizaron ciento ochenta equipos durante cuatro años.

La hipótesis inicial del proyecto reflejaba los prejuicios habituales del mundo corporativo. Probablemente los mejores equipos tendrían cierto perfil: balance óptimo de extroversión e introversión, composición demográfica diversa, mezcla de antigüedades, coeficientes intelectuales altos, incentivos alineados. Los analistas construyeron modelos que cruzaban todas estas variables contra el desempeño. Y corrieron los datos.

Los patrones no aparecían. Equipos con la misma composición tenían desempeños completamente distintos. Equipos con más diversidad no superaban sistemáticamente a equipos menos diversos. La inteligencia individual promedio del equipo no predecía el desempeño colectivo. Ninguna de las variables clásicas ordenaba los datos.

Después de dos años de trabajo, los analistas empezaron a explorar otro tipo de variables: las que tenían que ver con cómo los miembros del equipo se trataban entre sí. Cómo hablaban en las reuniones. Qué pasaba cuando alguien cometía un error. Con qué frecuencia pedían ayuda. Cuánto se interrumpían. Ahí, en ese territorio conversacional, aparecieron las diferencias. Y entre todas las variables de interacción, una se destacaba por encima de todas las demás.

Los analistas de Google, que habían arrancado con un aparato matemático sofisticado y un dataset propio envidiable, terminaron redescubriendo el concepto que una investigadora de Harvard había publicado trece años antes. La variable más predictiva del alto desempeño no era el talento individual. No era la estructura. No era el proceso. Era la seguridad psicológica.

La conclusión pública de Project Aristotle, citada desde entonces en miles de artículos y libros, se puede condensar en una frase: "quién está en el equipo importa menos que cómo los miembros del equipo interactúan entre sí". Cualquier equipo puede fracasar con los mejores perfiles individuales si la interacción está rota. Cualquier equipo puede prosperar con perfiles medios si la interacción es generativa.

Y esto (para volver al caso de apertura) ilumina con precisión qué pasaba en las reuniones de los lunes del director país. No era que el equipo no tuviera talento. Tenían talento de sobra. Era que la interacción que el líder imponía hacía estructuralmente imposible la seguridad psicológica, y, por lo tanto, estructuralmente imposible el desempeño sostenido.

5

Fred Kofman y los dos modos de estar en una empresa

Lencioni nos da la pirámide. Edmondson nos da el nombre de la base. Pero queda una pregunta: ¿de dónde sale la seguridad psicológica? ¿Cómo se crea, cómo se cultiva, cómo se pierde? Para pensar esa pregunta vale la pena escuchar al pensador argentino que probablemente más ha influido en la literatura reciente sobre liderazgo consciente.

Fred Kofman nació en Buenos Aires en los años sesenta y se formó como economista. Hizo un doctorado en economía en Berkeley y pasó años como profesor en el MIT, donde enseñaba entonces

Franco Modigliani, premio Nobel. Su carrera se encauzaba hacia la economía académica convencional (publicaciones, modelos, cátedra) cuando un giro existencial, que él mismo ha narrado en varios de sus libros, lo empujó a replantearse qué quería hacer con su vida.

La respuesta que encontró fue desconcertante para un economista de Berkeley: quería trabajar sobre las condiciones humanas que hacen posible —o imposible— el desempeño de las organizaciones. Empezó a leer filosofía, psicología, tradiciones contemplativas. Fundó una consultora en Estados Unidos. Y en 2006 publicó *La empresa consciente*, un libro que se convertiría en referencia para una generación de directivos latinoamericanos. Años más tarde sería contratado como VP de desarrollo de liderazgo primero en LinkedIn y después en Google, donde trabajó durante años con equipos ejecutivos.

El concepto más potente de Kofman para pensar equipos (y el que atraviesa toda su obra) es la distinción entre el modo víctima y el modo protagonista de estar en una empresa.

Un líder en modo víctima explica los problemas de su equipo como causas externas a él mismo. "Mis gerentes no se comprometen." "La gente no entiende lo que les pido." "Este mercado no ayuda." "La cultura de la empresa es tóxica." "El directorio no nos apoya." Cada una de estas frases puede ser individualmente cierta. Pero lo que tienen en común no es la verdad empírica. Es la posición subjetiva: el problema está allá afuera, el líder está acá adentro, y la relación entre ambos es pasiva.

Un líder en modo protagonista hace exactamente la misma observación, pero desde otro lugar. Frente a los mismos hechos, se pregunta: "¿cuál es mi contribución a que mis gerentes no se comprometan?". "¿Qué estoy haciendo yo que refuerza la cultura que digo querer cambiar?". "¿Qué acción mía estaría en la raíz de este problema?". No se trata de asumir culpa por todo. Se trata de

una disposición habitual a ver la propia participación en lo que pasa.

Kofman argumenta (con una claridad que ha convencido a muchos directivos) que ningún equipo puede sostener seguridad psicológica si su líder opera en modo víctima. Porque el modo víctima produce un contexto donde cualquier problema es culpa de alguien ausente. Y en ese contexto, asumir un error propio equivale a entregarse al cuchillo. La víctima no admite errores: los atribuye. Y un equipo liderado por alguien que no admite errores aprende muy rápido a no admitirlos tampoco.

La empresa consciente, en el marco de Kofman, no es una empresa espiritualista ni new age. Es una empresa donde los líderes asumen responsabilidad incondicional por el contexto que crean. Incondicional significa: independientemente de cuán injustas o externas parezcan las circunstancias. El líder protagonista no niega que las circunstancias existan. Simplemente se rehúsa a usarlas como explicación completa de lo que produce.

Y ese gesto (volver la mirada hacia adentro, preguntarse qué hace uno que contribuye a lo que no funciona) es, cuando se sostiene en el tiempo, el que crea las condiciones para que el equipo se anime a hacer lo mismo. La seguridad psicológica no es una declaración de principios. Es el residuo acumulativo de miles de actos pequeños donde el líder modela lo que pide. Muestra su propia vulnerabilidad primero. Admite sus errores primero. Pide ayuda primero. Y el equipo, observando, entiende que en esta mesa eso es posible.

6

El mejor equipo que existió

Conviene ahora, después de tantos diagnósticos, mirar un caso de contraste. No porque sea reproducible línea por línea (cada

contexto es distinto), sino porque muestra en operación los principios que hemos ido nombrando.

Se trata de una consultora internacional de desarrollo organizacional que operaba en varios países con un equipo pequeño (entre ocho y doce personas, según el momento) y que, durante los años en que funcionó en su mejor forma, fue citada por sus propios miembros y por sus clientes como el mejor equipo que habían visto operar. Lo que lo hacía excepcional no era el talento individual, aunque había talento en cada uno de sus miembros. Era la forma en que operaban.

El equipo era deliberadamente multidisciplinario. Había psicólogos organizacionales, ingenieros de procesos, filósofos con formación en lenguaje, administradores de empresas, especialistas en ciencias de la educación. Cada uno traía un modelo mental formado por su disciplina de origen. El psicólogo miraba las organizaciones en clave de dinámicas interpersonales. El ingeniero, en clave de procesos y sistemas. El filósofo, en clave de lenguaje y supuestos tácitos. El administrador, en clave de estructura y resultados. La educadora, en clave de aprendizaje y desarrollo. Frente a un mismo cliente, cada uno veía literalmente cosas distintas.

Acá está el punto crucial. En la mayoría de los equipos multidisciplinarios, esa diversidad se convierte en problema. Cada especialista lucha por que su modelo mental prevalezca sobre los demás. Las reuniones se vuelven competencias intelectuales disfrazadas de análisis. El cliente termina recibiendo un diagnóstico que refleja la disciplina dominante en ese equipo, no la realidad del cliente. La diversidad, sin el contenedor adecuado, es ruido.

En este equipo no pasaba eso. Sistemáticamente, reunión tras reunión, el equipo construía lo que Echeverría (en el vocabulario que fuimos introduciendo en los capítulos anteriores) llamaría una visión compartida. No una visión unívoca, no un consenso superfi-

cial: una visión compartida que integraba los distintos ángulos y producía una comprensión del cliente que ninguno de los miembros, individualmente, hubiera alcanzado.

Un episodio específico ilustra esa forma de operar. Trabajando para una empresa de servicios financieros que enfrentaba una crisis de rotación inexplicable, el equipo llegó a presentar su diagnóstico después de seis semanas de trabajo de campo. El administrador había identificado fallas en la compensación. La psicóloga había detectado patrones de agotamiento emocional en los equipos de atención al cliente. El ingeniero de procesos había mapeado cuellos de botella operativos que multiplicaban la carga de trabajo. Cada diagnóstico, por separado, era correcto y habría producido un plan de mejora razonable. Pero en la reunión final del equipo, el filósofo (cuyo rol los otros tres habían discutido en voz baja como decorativo) propuso mirar los tres hallazgos juntos. Visto así, lo que aparecía no era un problema de compensación, ni de agotamiento, ni de procesos: era un problema de identidad organizacional. La empresa había crecido pidiéndole a su gente cumplir una misión que ya no cumplía, y la rotación era el síntoma final de esa desalineación profunda. El diagnóstico integrado cambió el rumbo de la intervención: en lugar de tres planes paralelos, un único trabajo sobre cómo la empresa quería redefinirse. Ninguno de los cuatro diagnósticos individuales lo habría producido. Solo la conversación entre ellos lo hizo visible.

¿Cómo lo hacían? Aquí convergen los conceptos que vinimos desarrollando. Había confianza vulnerable: cada miembro podía decir "no entiendo esto que ve el filósofo", o "esto que dice la psicóloga contradice mi intuición, pero quiero entender por qué lo ve así". Había conflicto productivo: las discusiones eran intensas, a veces ásperas, pero estaban orientadas a construir, no a ganar. Había seguridad psicológica, en el sentido preciso de Edmondson: la disposición a arriesgar una pregunta incómoda o una objeción

fuerte sabiendo que el vínculo humano sostendría el intercambio. Y había, en la forma de conducir al equipo, una práctica consistente de modo protagonista: cuando algo salía mal en un proyecto, la primera pregunta no era "¿quién falló?", sino "¿qué podemos aprender de esto?".

La diversidad, en ese equipo, no era una consigna de recursos humanos. Era un principio operativo. La seguridad psicológica no era un valor declarado. Era la condición bajo la cual la diversidad podía convertirse en inteligencia colectiva. El resultado no era solo un equipo agradable de integrar —aunque lo era—. Era un equipo que producía un trabajo profesional claramente superior al que cualquiera de sus miembros hubiera podido hacer por separado.

7

Confianza, conflicto y la conversación pendiente

Lencioni, Edmondson, Kofman, el caso positivo. Los marcos están. Hay algunas observaciones, fruto de décadas de trabajo con equipos reales en empresas argentinas, que condensan lo que los marcos teóricos formalizan. Son principios que se repiten en diagnóstico tras diagnóstico.

Primero, sobre la confianza. La confianza es una construcción permanente, no un estado alcanzado. Se construye a través de miles de actos pequeños de coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. No hay un tiempo estándar para construirla: un líder coherente puede empezar a generar confianza en un equipo a los seis meses; un líder menos coherente puede trabajar años sin lograrlo. Lo que sí es estándar es la velocidad con que se destruye. La confianza se destruye en segundos, con un solo acto de incoherencia visible. Un mensaje con doble discurso. Una promesa no cumplida sin explicación. Un premio que contradice lo que la empresa declara valorar. La asimetría entre construcción y destruc-

ción es brutal y explica por qué las culturas organizacionales sanas son tan raras.

Segundo, sobre el conflicto. El conflicto no es ni bueno ni malo. Son buenas o malas las formas en que se resuelve. Un equipo sin conflicto no es un equipo sano: es un equipo donde el conflicto está reprimido, lo cual es mucho peor. El conflicto bien administrado es la fuente principal de ideas superadoras: ideas que superan las posiciones individuales que las originaron. Pero "bien administrado" no es lo mismo que "amable". Un conflicto bien administrado puede ser áspero, intenso, incómodo. Lo que lo hace productivo no es la ausencia de tensión, sino la presencia de un piso de respeto y seguridad psicológica que permite que la tensión se convierta en idea, no en herida.

Tercero, sobre el fenómeno recurrente del líder individualmente competente que no logra equipo. El patrón es frecuente y el diagnóstico, en casi todos los casos, es el mismo: falta el acto más simple y más escaso del liderazgo de equipos: hacer explícito lo que pasa y darle espacio a cada miembro para decir lo que siente. Las conversaciones pendientes son la patología más silenciosa y más devastadora de los equipos profesionales. Existen las incomodidades acumuladas, las interpretaciones torcidas, los malentendidos cristalizados. Y existen porque nadie los pone sobre la mesa.

Un caso que ilumina este principio es el de una empresa distribuidora donde el equipo gerencial venía trabajando junto por años. Los vínculos entre los gerentes eran, en la superficie, buenos. Pero había una creencia tácita instalada: "de eso no se habla". "Eso" eran las incomodidades acumuladas: lo que producía el tono en el que tal gerente se dirigía al otro, la sensación de que una decisión del trimestre anterior había lastimado, el malestar por comportamientos no dichos. Cuando, facilitado por un proceso de coaching grupal, cada uno pudo decir, en primera persona, qué le producía malestar, el efecto fue notable. Nadie tuvo que disculparse. Nadie

tuvo que pedir perdón formalmente. Simplemente, al nombrarse, la mochila emocional que cada uno cargaba en silencio se aliviaba. Y en las semanas siguientes el equipo descubrió que las conversaciones de trabajo eran más fluidas, las decisiones más rápidas, los vínculos más livianos. Lo único que había cambiado era que las conversaciones pendientes habían dejado de estarlo.

8

Equipos como comunidades de propósito

Cerremos con un intento de síntesis. ¿Qué es exactamente un equipo consciente? Porque la palabra se ha vuelto tan frecuente en la literatura managerial reciente que corre el riesgo de significar todo y nada.

Del cruce de los pensadores que vinimos desarrollando emerge una definición precisa. Un equipo consciente no es un equipo que funciona bien técnicamente. Es un equipo que tiene la arquitectura que describe Lencioni: confianza vulnerable como base, conflicto productivo, compromiso real, responsabilidad entre pares, foco colectivo en los resultados. Tiene la condición psicológica que describe Edmondson: seguridad para tomar riesgos interpersonales. Y tiene la ética del líder que describe Kofman —responsabilidad incondicional por el contexto que se crea—.

Pero hay algo más, algo que ninguno de los marcos anteriores captura del todo y que merece ser nombrado. Un equipo consciente es una comunidad de propósito. Y "comunidad" es una palabra que vale la pena tomar en serio.

Una comunidad, a diferencia de un grupo, es un colectivo donde cada miembro tiene un lugar reconocido (no solo una función, sino un lugar), donde el vínculo humano sostiene los inevitables errores, donde el conflicto no termina la relación, donde el resultado colectivo es genuinamente más importante que la protección indivi-

dual. Las comunidades son raras en el mundo profesional. Son raras porque exigen mucho del líder y mucho de cada miembro. Pero cuando existen, producen algo que los grupos profesionales eficientes no producen: una forma de pertenencia que vuelve al trabajo, en buena medida, no negociable. La gente no se va de las comunidades por un 10 % más de sueldo. Se va de los grupos.

Y "propósito" merece la misma seriedad. Un equipo consciente comparte algo más que objetivos trimestrales: comparte una respuesta (parcial, en construcción, revisable) a la pregunta de para qué hacen lo que hacen. Esa respuesta no se inventa en una jornada de team building. Se construye en años de conversaciones reales sobre lo que importa. Y solo se sostiene en equipos donde existe la seguridad psicológica para tener esas conversaciones.

Lo que hace que un equipo consciente sea raro y valioso, en última instancia, es que requiere algo que la mayoría de los líderes no está dispuesta a hacer: trabajar tanto sobre la calidad de los vínculos como sobre la calidad de los resultados. Aceptar que la productividad sostenida no se obtiene con presión sobre los resultados, sino con condiciones que hacen posible el desempeño extraordinario. Y esas condiciones son, fundamentalmente, conversacionales y vinculares.

La empresa que entiende esto no necesita motivar a su gente con discursos. Crea las condiciones para que la gente quiera dar lo mejor de sí. La empresa que no lo entiende sigue convocando todos los lunes a las nueve, sigue exponiendo debilidades sobre la mesa, sigue obteniendo resultados aceptables, y sigue preguntándose por qué el clima laboral es lo que es.

PREGUNTAS PARA CONVERSAR

1. Pensá en la última reunión importante con tu equipo. ¿Cuántas veces alguien dijo "no sé" o "me equivoqué"? ¿Cuántas veces alguien hizo una pregunta incómoda? Tu respuesta es una medida directa del nivel de seguridad psicológica de tu equipo.
2. Cuando algo sale mal en tu equipo, ¿cuál es la primera pregunta que se hace ("¿quién falló?" o "¿qué podemos aprender?")? Esa pregunta, repetida en el tiempo, define la cultura.
3. ¿Qué conversación importante con alguien de tu equipo viene siendo postergada hace meses? ¿Qué cambiaría si esa conversación, finalmente, ocurriera?

IDEAS QUE ME QUEDARON

- La base de un equipo no es el talento individual. Es la confianza vulnerable: la disposición de cada miembro a mostrar sus debilidades sin miedo a que se usen en contra. Sin esa base, ningún otro nivel funciona.
- Seguridad psicológica no es amabilidad ni ausencia de conflicto. Es la disposición a incomodar al otro con una pregunta o una crítica sabiendo que el vínculo va a sobrevivir. Google la redescubrió investigándose a sí mismo, trece años después de que Edmondson la describiera.
- La confianza se construye a través de miles de actos pequeños de coherencia y se destruye en segundos con una sola incoherencia visible. La asimetría es brutal y explica por qué las culturas sanas son tan raras.

DESAPRENDIZAJES CLAVE

DESAPRENDER	APRENDER
Un buen equipo es un grupo de individuos talentosos	Un buen equipo es un sistema de interacciones; la calidad de la interacción supera a la suma de los talentos
La confianza es confiar en la competencia técnica del otro	La confianza fundante es vulnerable: poder mostrar debilidad sin miedo a represalia
Un equipo sano es un equipo sin conflictos	Un equipo sano es un equipo donde el conflicto se hace explícito y se administra para construir, no para ganar
El líder produce resultados aplicando presión sobre las personas	El líder produce resultados creando condiciones donde las personas pueden dar lo mejor de sí
Los problemas del equipo son responsabilidad de los miembros del equipo	Los problemas del equipo son, antes que nada, una pregunta sobre el contexto que el líder crea

CAPÍTULO CINCO

La comunicación en el liderazgo

Conversar para crear realidad

La reunión estaba convocada para las nueve de la mañana, un martes de otoño. Seis personas iban a ocupar la sala: el director general de una empresa familiar de distribución mayorista, su hermana (que hacía las veces de gerenta comercial), y los cuatro gerentes de las unidades funcionales. Venían trabajando juntos hacía más de doce años. Los resultados operativos estaban en orden. La empresa crecía año tras año, con la regularidad de las empresas bien gestionadas de su sector.

Los vínculos, en la superficie, también estaban bien. Se saludaban con afecto auténtico en los pasillos. Compartían los almuerzos de fin de año. Se conocían las familias (cumpleaños de hijos, enfermedades de padres, divorcios, casamientos). Si alguien de afuera hubiera preguntado por el clima del equipo gerencial, cualquiera de los seis habría respondido, sin mentir, que era un equipo con buena gente que se llevaba bien.

Pero había algo debajo. Algo que ninguno de ellos nombraba y que sin embargo pesaba en cada reunión. Una creencia tácita que

se había instalado con los años y que funcionaba como regla no escrita del grupo: *de eso no se habla*.

"Eso" era un inventario de incomodidades acumuladas. Juicios sobre la forma en que uno había manejado una decisión tres años atrás. Interpretaciones sobre por qué otro se había puesto difícil en determinado momento del año pasado. Sensaciones de haber sido pasado por alto en un reconocimiento público. Comentarios que habían llegado torcidos a través de terceros. Cada miembro del equipo cargaba su propia colección de pequeños malestares, archivados en silencio, sin posibilidad aparente de procesamiento.

Durante un proceso de acompañamiento que la empresa había contratado por razones que parecían distintas (mejorar el clima, fortalecer la planificación estratégica), el consultor percibió la presencia de este sustrato invisible y convocó una jornada específica para abordarlo. La propuesta del consultor era precisa: cada miembro del equipo iba a tener un espacio para expresar (en primera persona, sin juicios sobre los demás) qué le producía malestar.

El primero que habló tardó quince minutos en arrancar. Cuando lo hizo, lo hizo con voz temblorosa, mirando al techo más que a los ojos de los demás. Habló de un episodio tres años atrás donde se había sentido descalificado en una reunión con clientes. Nunca lo había dicho. Había seguido trabajando, reuniéndose, celebrando, pero con eso adentro. La segunda persona habló con más naturalidad, esta vez mirando al colega al que se dirigía. La tercera habló con la cadencia de quien ha esperado años para hacerlo. Nadie tuvo que disculparse. Nadie tuvo que pedir perdón formalmente. El consultor se limitó a sostener el espacio, a asegurar que cada intervención se hiciera en primera persona, y a invitar al destinatario a devolver su propia versión de los hechos sin entrar en debate.

Al terminar la jornada, algo había cambiado en el cuerpo del equipo. No era algo que se pudiera nombrar exactamente, pero

todos lo sentían. Las semanas siguientes confirmaron la intuición. Las reuniones fluyeron distinto. Las decisiones se tomaban más rápido. Los vínculos se sentían más livianos. La productividad no explotó —no era esa la promesa—, pero el desgaste emocional que cada reunión había estado produciendo durante años desapareció. Y con ese desgaste fuera del medio, quedó más energía disponible para el trabajo propiamente dicho.

¿Cómo puede una sola conversación cambiar tanto? ¿Qué tiene el lenguaje, cuando se usa de ciertas formas muy específicas, que hace posible reorganizar la realidad de un grupo humano? Para responder estas preguntas necesitamos volver a un filósofo que ya conocimos en este libro, pero con un foco distinto al que usamos antes.

I

El lenguaje que crea realidad

Rafael Echeverría aparece en el tercer capítulo como el pensador que diagnosticó el agotamiento estructural de la empresa tradicional. Ahí lo leímos por *La empresa emergente*, publicado en el año 2000. Pero esa obra era el segundo paso de una secuencia intelectual más larga. Seis años antes, Echeverría había publicado el libro que constituye su aporte filosófico más original y que contiene la clave para entender lo que pasó en aquella jornada de la distribuidora: *Ontología del lenguaje*, de 1994.

La pregunta que Echeverría venía arrastrando desde sus años de exilio europeo (cuando leía obsesivamente a Heidegger, Austin y Searle) era aparentemente abstracta, incluso marginal al mundo empresarial: ¿qué hace el lenguaje cuando lo usamos? Durante milenios, la tradición filosófica occidental había asumido una respuesta intuitiva: el lenguaje describe la realidad. Decimos que la mesa es marrón porque la mesa es marrón. El lenguaje es un

espejo. Si es un buen espejo, describe bien; si es malo, describe mal; pero en todo caso describe.

La revolución de la filosofía del lenguaje del siglo veinte (con J. L. Austin a la cabeza, en Oxford durante los años cincuenta) fue descubrir que esa intuición es parcialmente falsa. El lenguaje también describe. Pero esa es apenas una de sus funciones. Hay actos del habla que no describen nada porque literalmente crean realidad al ser pronunciados. Cuando un juez dice "lo declaro culpable", no está describiendo un hecho previo al que sus palabras serían fieles: está constituyendo, en el instante de pronunciarse, una nueva realidad jurídica. Cuando un sacerdote dice "los declaro marido y mujer", no describe un matrimonio que ya existía: lo crea. Cuando alguien promete "voy a estar ahí", la promesa no describe una acción futura: la compromete, y ese compromiso tiene efectos sobre el mundo que lo rodea.

Echeverría tomó este hallazgo filosófico y lo llevó al mundo organizacional con una intuición que resultaría decisiva para el management latinoamericano: si el lenguaje crea realidad, entonces las empresas no son otra cosa que redes densas de conversaciones. Cada pedido, cada promesa, cada declaración, cada juicio, cada afirmación que ocurre dentro de una organización es un acto del habla. Y esos actos del habla, sumados y articulados, construyen la realidad organizacional tal como los miembros la experimentan. Si cambian las conversaciones, cambia la realidad. No metafóricamente. Literalmente.

En *Ontología del lenguaje*, Echeverría desarrolla una taxonomía de los principales actos del habla. Vale la pena detenerse en los más relevantes, porque esa gramática es la herramienta principal con la que un líder puede intervenir sobre la calidad de sus conversaciones:

Las afirmaciones son declaraciones sobre hechos verificables. "Ayer facturamos cien mil pesos" es una afirmación. Su condición

de validez es empírica: o se corresponde con los hechos o no. Se puede chequear.

Las declaraciones son actos que crean una realidad por el solo hecho de ser pronunciados por alguien con autoridad para hacerlo. "Estás contratado", "estás despedido", "damos por cerrado este proyecto", "no acepto ese argumento". Las declaraciones no describen nada previo: constituyen algo nuevo. Por eso solo funcionan cuando quien las emite tiene la autoridad conferida (social, institucional, contextual) para hacerlo.

Las promesas son compromisos hacia el futuro. Una promesa bien hecha incluye cuatro elementos: un hablante que promete, un oyente que acepta, una acción específica a realizar, y un plazo. Cuando falta alguno de estos elementos, la promesa está mal formulada y generará casi con certeza incumplimiento o conflicto.

Los pedidos y las ofertas son los actos que inician los ciclos de coordinación de acción entre personas. Un pedido, como una promesa, tiene una estructura interna: quién pide a quién, qué se pide exactamente, para cuándo, con qué condiciones de satisfacción. Buena parte de lo que las empresas llaman "falta de compromiso" o "baja productividad" es, en realidad, pedidos mal formulados: ambigüedades sobre qué se está pidiendo, a quién, con qué criterios de cumplimiento.

Los juicios son interpretaciones que hacemos sobre hechos. Y son (Echeverría insiste en este punto) el acto del habla más malentendido en el mundo organizacional. Los juicios no son verdaderos ni falsos. Son fundados o infundados. Decir "Juan es poco comprometido" no es una afirmación que se pueda verificar, porque "poco comprometido" no es un hecho sino una interpretación. Es un juicio. Puede estar fundado en evidencia (llega tarde, no cumple plazos, falta a reuniones) o puede no estarlo —es una sensación sin base—. Confundir un juicio con una afirmación es

una de las principales fuentes de conflicto interpersonal en las organizaciones.

El aporte decisivo de esta taxonomía no es académico. Es práctico. Muchos problemas organizacionales tienen su origen en actos del habla mal hechos: pedidos ambiguos, promesas no formuladas, juicios tomados como afirmaciones, declaraciones emitidas por quien no tiene autoridad para hacerlas. Aprender la gramática de cada acto es aprender a intervenir con precisión sobre la calidad de las conversaciones.

2

De vuelta a la distribuidora: el poder de nombrar

Con este marco en la mano, releamos lo que pasó en el equipo gerencial de la distribuidora.

Durante años, cada miembro había acumulado juicios sobre los demás. Interpretaciones sobre los comportamientos ajenos, sobre las motivaciones ajenas, sobre las decisiones ajenas. Pero esos juicios no se declaraban. Quedaban en el plano privado, funcionando como supuestos no revisados que contaminaban cada conversación operativa. Cuando la gerenta comercial hablaba con el gerente de operaciones, ambos creían que estaban conversando sobre inventario; en realidad, conversaban sobre un inventario más una nube densa de juicios tácitos que ninguno de los dos había explicitado nunca. La gerenta pensaba: "este tipo siempre minimiza las quejas de los clientes". El gerente pensaba: "esta siempre me pide plazos imposibles para quedar bien con ventas". Ninguno de los dos dijo nunca esto en voz alta. Pero los dos operaban con esa nube encima de cada conversación.

Lo que ocurrió en la jornada no fue "compartir sentimientos" en el sentido vago de la frase. Fue algo muy preciso en términos de Echeverría: los juicios pasaron del plano privado al plano público.

Se declararon. Y al declararse, dejaron de operar en la oscuridad. Cada miembro pudo ver finalmente qué interpretaciones circulaban sobre él. Y pudo, en el mismo movimiento, fundar o refundar su versión: "entiendo que te haya caído así; mi intención fue otra; déjame explicarte qué estaba pensando en ese momento".

Este es un ejemplo en escala pequeña de lo que Echeverría llama conversaciones generativas. Son conversaciones que no solo transmiten información, sino que abren posibilidades de acción que antes no estaban disponibles. El equipo no discutió quién tenía razón. Construyó, juntos, un terreno nuevo donde cada uno pudo operar con información completa en lugar de información editada. Y esa operación sobre el terreno (no sobre los hechos operativos) fue lo que transformó las reuniones posteriores.

Un detalle importante: nadie necesitó perdonar ni pedir perdón. La técnica de Echeverría no requiere reconciliación explícita. Requiere declaración. Al declararse los juicios, el equipo pasó de operar con interpretaciones ocultas a operar con interpretaciones compartidas. Y eso, por sí solo, cambió la naturaleza de cada conversación posterior.

3

Lo que pasa cuando el líder no escucha

Hay un fenómeno que aparece con tanta frecuencia en los diagnósticos organizacionales que conviene darle una sección propia: el líder que no escucha. Y para entenderlo es necesario distinguir con cuidado entre dos cosas que en castellano se confunden pero que son completamente distintas.

Oír es un fenómeno acústico. Las ondas sonoras llegan al tímpano, se procesan en el sistema auditivo, se decodifican como palabras. Cualquier persona sin dificultad auditiva oye.

Escuchar es un fenómeno interpretativo. Es el acto de hacerse cargo de qué está diciendo el otro desde su mundo, desde sus preocupaciones, desde su modelo mental, y no desde los propios. Escuchar es una operación cognitiva y emocional, no acústica.

Los líderes que no escuchan típicamente oyen perfectamente. Lo que no hacen es el acto interpretativo posterior. Están tan centrados en su propia idea que, mientras el otro habla, ya están formulando la respuesta desde su propio paradigma. El tiempo que aparentemente dedican a escuchar es, en realidad, tiempo que usan para preparar su intervención siguiente. La señal de esto es observable para cualquiera que preste atención: las respuestas que dan no guardan sentido con lo que el otro acaba de decir. La conversación se convierte en una sucesión de monólogos superpuestos, donde cada interlocutor habla de lo suyo con la cadencia educada de la conversación, pero sin que nada de lo que el otro dice modifique efectivamente lo que el primero va a decir.

Las señales típicas de la mala escucha son reconocibles: respuestas que cambian de tema sin acusar recibo de lo dicho, interrupciones justo antes del punto clave del interlocutor, reformulaciones que distorsionan lo que se dijo, la repetición del propio argumento con otras palabras, la consulta al teléfono mientras el otro habla. Las reuniones dejan de ser conversaciones y se convierten en monólogos egocéntricos con auditorio cortés. Y los equipos aprenden pronto: si el líder no escucha, el mejor uso del tiempo es hablar lo mínimo imprescindible, porque lo demás no cambia nada.

Hay algo más inquietante sobre este fenómeno: el líder que no escucha rara vez sabe que no escucha. Opera con la convicción de que lo hace, porque oye. Y el equipo, que percibe con claridad lo que está pasando, rara vez lo dice — porque decírselo a un líder que no escucha es, por definición, inútil—. Se instala entonces una asimetría cognitiva: el líder cree que conduce un equipo alineado;

el equipo sabe que trabaja para un líder al que no puede llegarle información nueva. Es una de las brechas más costosas de la vida organizacional contemporánea, y una de las que más lenta es de detectar para quien la padece desde arriba.

4

Judith Glaser y la neuroquímica de la conversación

Si Echeverría nos da el marco filosófico, en los años recientes una consultora estadounidense aportó un puente complementario con la neurociencia. Judith Glaser pasó décadas trabajando con ejecutivos de grandes corporaciones (desde American Express hasta Verizon) sobre un tema que la obsesionaba: por qué algunas conversaciones producían transformación real y otras, aun siendo extensas y técnicamente bien conducidas, no movían nada. Murió en 2018, pero su libro *Conversational Intelligence*, publicado en 2013, dejó un marco que se usa cada vez más en el mundo corporativo.

El aporte central de Glaser es una distinción en tres niveles que permite graduar cualquier conversación profesional.

El nivel uno es el transaccional. Intercambio de información pura. "Te paso el informe." "Confírmame el horario." "¿Viste el mail de la licitación?" El patrón es decir-preguntar. Es el nivel operativo básico de la vida organizacional, y es indispensable. Ninguna empresa funciona sin conversaciones de nivel uno. Pero tampoco ninguna empresa avanza mucho más allá de lo que ya hace con solo conversaciones de nivel uno.

El nivel dos es el posicional. Cada participante defiende una posición. "Yo creo que hay que hacer A, por estas razones." "Yo creo que hay que hacer B, por estas otras." El patrón es convencer-indagar. Es el nivel de la argumentación, del debate, de la negociación. Es el territorio natural de las reuniones gerenciales en la mayoría de las empresas. Puede ser productivo si el objetivo es

elegir entre opciones previamente definidas. Pero raras veces produce algo nuevo.

El nivel tres es el transformacional. Los participantes se ponen, juntos, al servicio de entender algo que ninguno de ellos conoce todavía. "¿Qué estamos viendo acá que no estábamos viendo antes?" "¿Qué supuesto nuestro estaría ocultándonos una parte de esto?" El patrón es compartir-descubrir. Es el nivel donde emergen ideas que superan las posiciones individuales. Es también, no por casualidad, el nivel en el que ocurrió lo que pasó en la distribuidora: los gerentes no estaban debatiendo quién tenía razón; estaban, juntos, descubriendo algo sobre cómo se habían estado relacionando que ninguno veía con claridad.

Glaser observó algo incómodo para el mundo corporativo: la gran mayoría de las conversaciones laborales operan en nivel uno y dos. Y los problemas que requieren cambio genuino (cultura, estrategia, innovación, resolución de conflictos profundos) solo se resuelven en nivel tres. Las empresas pasan la mayor parte del tiempo conversando en los niveles equivocados para los problemas que tienen.

La parte más original de su obra es el puente con la neuroquímica. Glaser trabajó con equipos de neurociencia para entender qué pasaba en el cerebro durante cada nivel de conversación. El hallazgo es sorprendentemente concreto. Las conversaciones de nivel uno y dos (sobre todo cuando se vuelven defensivas) activan el eje del cortisol, la hormona del estrés. El cerebro percibe amenaza (a la propia posición, al propio status, a la propia identidad) y, como respuesta evolutiva, cierra la capacidad de procesar información nueva. Literalmente. La corteza prefrontal, sede del razonamiento complejo, baja su actividad; la amígdala, sede de la reacción defensiva, sube. La persona sigue hablando, pero no está pensando con sus mejores recursos.

Las conversaciones de nivel tres, en cambio, activan otro circuito: el de la oxitocina, la hormona asociada al vínculo y a la confianza. La oxitocina abre el procesamiento cognitivo, permite sostener más complejidad, tolerar ambigüedad, y pensar junto con otros. No es una metáfora: una conversación difícil mal conducida literalmente apaga regiones del cerebro del interlocutor. Una conversación difícil bien conducida puede activar regiones que no estaban disponibles antes.

Los líderes que intuyen esto sin nombrarlo son los que conducen reuniones productivas. Los que lo ignoran pasan horas en reuniones que no producen nada. Y lo más frustrante: suelen atribuir la improductividad de las reuniones a la gente que participa, cuando el problema está en el diseño conversacional del que conduce.

5

Oscar Anzorena y las competencias conversacionales

Cerramos la sección de pensadores con una voz argentina. Oscar Anzorena, discípulo directo del marco de Echeverría, es uno de los principales formadores de coaches profesionales del país. Autor de *Maestría Personal* (2008) y *Liderazgo con Maestría* (2013), Anzorena se dedicó durante décadas a traducir la ontología del lenguaje al desarrollo práctico del liderazgo en el contexto argentino y latinoamericano.

El aporte de Anzorena más relevante para este capítulo es una idea a la vez simple y poderosa: las competencias conversacionales son habilidades entrenables, no rasgos de personalidad.

En la cultura empresarial argentina existe una creencia persistente que suena así: "yo soy así, nunca fui bueno comunicando, no me sale decir las cosas, qué le voy a hacer". La creencia es simultáneamente sincera y falsa. Es sincera porque muchos líderes experimentan efectivamente la comunicación como una dificultad. Es

falsa porque confunde la dificultad con la imposibilidad. Hay decenas de cosas que cualquier adulto experimenta como difíciles al principio y después aprende con práctica (manejar, tocar un instrumento, cocinar, hablar en público, escribir). No hay razón para suponer que las competencias conversacionales son una excepción.

Anzorena sistematiza un conjunto de competencias específicas que, con práctica deliberada, cualquier líder puede desarrollar.

Saber pedir. Un pedido bien formulado incluye las condiciones de satisfacción (qué se pide exactamente), el plazo (para cuándo), el trasfondo (por qué importa) y el chequeo (verificar que el otro entendió lo mismo). La mayoría de los pedidos que circulan en las empresas carecen de al menos dos de estos elementos, y generan incumplimiento no porque la otra parte no quiera cumplir sino porque no quedó claro qué se pidió.

Saber prometer. Asumir compromisos solo cuando se tiene claridad sobre lo que se está prometiendo y confianza razonable en la capacidad de cumplir. Renegociar con anticipación cuando aparece un obstáculo. No prometer "sí" por cortesía con la intención privada de no cumplir. Esta competencia parece elemental pero es violada sistemáticamente en la mayoría de las culturas organizacionales, donde la cortesía gana sobre la integridad.

Saber escuchar. Suspender el propio juicio durante el tiempo suficiente como para entender la posición del otro desde su mundo. Hacer preguntas en lugar de dar respuestas. Parafrasear para verificar comprensión. Tolerar el silencio sin llenarlo de inmediato.

Saber dar feedback. Separar el hecho del juicio. Describir el impacto en primera persona. Proponer una alternativa concreta en lugar de limitarse a señalar lo que está mal.

Saber reclamar. Distinguir el reclamo legítimo (que opera sobre el incumplimiento de un acuerdo previo explícito) del reclamo impropio (que opera sobre una insatisfacción con algo que nunca se

acordó formalmente). Muchos conflictos organizacionales se enquistan porque las partes pelean por el incumplimiento de acuerdos que en realidad nunca existieron.

Cada una de estas competencias tiene una gramática específica, aprendible. Al principio, el aprendizaje se siente artificial: el líder que empieza a formular pedidos con cuatro elementos se siente burocrático, mecánico. Con la práctica se vuelve natural. Con los años se vuelve invisible para uno y observable para los demás: los equipos perciben que con ese líder las cosas se coordinan mejor, aunque no puedan nombrar exactamente por qué.

6

Conversaciones difíciles: la técnica de primera persona

Hay una categoría de conversaciones que merece atención especial porque es donde más líderes se traban: las conversaciones difíciles. Son aquellas que involucran sentimientos fuertes, juicios sobre el otro, o temas donde existe riesgo de que el interlocutor se sienta atacado. La mayoría de los líderes las posterga indefinidamente ("no es el momento", "ya va a mejorar solo", "no quiero empeorar las cosas") y cuando finalmente las tiene, las maneja mal.

La técnica más eficaz para conducir conversaciones difíciles es, paradójicamente, la más simple: iniciarlas en primera persona. "Yo siento que...". "Yo percibo que...". "A mí me afecta de tal manera que...". La diferencia con la alternativa habitual (que suena como "vos hiciste X" o "vos sos Y") es radical, y ahora, a la luz de lo que vimos de Glaser, entendemos por qué. La segunda persona directa, sobre todo cuando incluye un juicio, activa inmediatamente el sistema de amenaza del cerebro del interlocutor. La amígdala se dispara. La capacidad de procesar se cierra. La persona escucha el resto de la conversación desde un estado defensivo, con lo cual cualquier argumento posterior rebota contra un muro invisible. La

primera persona, en cambio, mantiene la conversación en un territorio donde el otro puede escuchar: describe la experiencia del hablante, no ataca la identidad del oyente.

Hay dos reglas complementarias que refuerzan la técnica. Primera: después de expresar el propio sentir, dar lugar a que el otro exprese el suyo. No solo no interrumpirlo, sino invitarlo activamente: "¿qué ves vos de esto?", "¿cómo lo viviste?", "¿qué me estaría faltando entender?". Segunda: no emitir juicios sobre la persona del otro. Los juicios son interpretaciones legítimas, pero operan siempre sobre conductas observables, no sobre identidades. "Cuando hiciste X, a mí me afectó de tal manera" es una formulación operable. "Sos una persona egoísta" cierra la conversación antes de empezar, porque convierte una observación sobre una conducta en un veredicto sobre una persona.

Hay una frase que condensa con precisión zen el principio detrás de esta técnica: los juicios hablan más de quien los emite que de quien los reciben. Cada vez que un líder emite un juicio sobre alguien de su equipo, está diciendo algo sobre esa persona, sí, pero está diciendo mucho más sobre sí mismo. Sobre qué valora, qué teme, qué interpreta, qué no tolera, con qué filtros mira el mundo. El equipo lo sabe. Escucha los juicios del líder no tanto como información sobre los juzgados sino como información sobre el juzgador. Y esa información se convierte en la principal guía para saber cómo operar con ese líder: qué mostrarle, qué ocultarle, qué temas evitar, qué perfiles proteger. Un líder que emite juicios con frecuencia suele creer que está ejerciendo autoridad; en realidad, está entregando un manual interno sobre sí mismo que el equipo usa para protegerse de él.

El silencio del líder y el vacío que otro ocupa

Hay un contraejemplo que vale la pena desarrollar: qué pasa cuando la comunicación formal del líder se debilita o desaparece. En un polo industrial del interior argentino, varias empresas de una misma rama compartían una situación común. La dirección de cada planta, con el objetivo explícito de "evitar conflictos gremiales", había dejado progresivamente de ocupar el espacio comunicacional cotidiano con sus equipos operativos. Las comunicaciones internas se limitaban a los mensajes imprescindibles (procedimientos, horarios, cambios de turno). Los espacios de conversación entre mandos medios y operarios se reducían, una por una, al mínimo operativo. La dirección, convencida de estar evitando fricciones, estaba en realidad abandonando el terreno.

Ese terreno no quedó vacío. Lo ocupó otro actor: el sindicato, que tenía una estrategia clara, una comunicación constante, y una presencia cotidiana en la vida del personal. Con el tiempo, el mensaje del delegado gremial se instaló como el marco de referencia principal con el cual los empleados interpretaban la realidad laboral. Los casos más visibles se volvieron ilustrativos de hasta dónde puede llegar este fenómeno: un supervisor daba una orden al operario, y el operario, antes de cumplirla, iba a consultar al delegado si correspondía hacerla. La estructura jerárquica formal seguía existiendo en los organigramas. En la práctica, operaba una estructura paralela de comunicación con más legitimidad que la oficial.

El principio que emerge de este caso es general y se puede enunciar con precisión: todo lugar en la mente de una persona que no es ocupado por el mensaje de quien la supervisa lo ocupa el mensaje informal de otro líder. No hay neutralidad en la comunica-

ción. El silencio del líder también comunica: comunica ausencia, comunica desinterés, comunica que hay otras voces a las que prestar atención. Y ese vacío se llena siempre. La pregunta no es si se llena, sino con qué.

Este fenómeno aparece bajo formas distintas en distintos tipos de empresas. En las pymes, la forma más frecuente es la comunicación casi enteramente informal: el dueño transmite mensajes en el pasillo, en los almuerzos, con gestos, con comentarios sueltos. No hay estructura formal. Lo que emerge es una cultura donde la información se convierte en un recurso de poder. Los que acceden a la conversación informal con el dueño tienen ventaja; los que no, operan a ciegas. Las corporaciones grandes suelen tener el problema opuesto: abundante comunicación formal pero vacía. Mensajes oficiales que nadie lee. Intranets desbordadas de comunicados irrelevantes. Lo formal se convierte en ruido; lo que realmente importa se sigue comunicando informalmente, y quien no está en el circuito informal sigue a ciegas.

Ninguno de los dos extremos funciona. Lo que funciona es una combinación de coherencia, frecuencia y presencia: el líder que comunica lo importante de manera clara, constante, y con su voz propia efectivamente presente en esa comunicación. No es tanto una cuestión de canales como de ocupación real del espacio conversacional.

8

Lo que una empresa es, en el fondo

Cerremos con la idea central que atraviesa este capítulo. Una empresa no es sus edificios, ni sus procesos, ni su cultura entendida como categoría abstracta. Una empresa es, literalmente, la suma de sus conversaciones. Las que se tienen. Las que no se tienen. Las que se postergan. Las que se dan mal. Las que se dan bien. Todo lo

demás (estrategia, operaciones, cultura declarada, desempeño financiero) se construye sobre ese sustrato conversacional, y no puede superarlo en calidad.

Un líder, en este marco, no es principalmente un decisor ni un motivador ni un planificador. Es un diseñador de conversaciones. Define qué conversaciones tienen lugar dentro de su organización, qué conversaciones quedan postergadas, qué forma adoptan las conversaciones posibles. Y al hacerlo (consciente o inconscientemente), define los límites de lo que su organización puede producir.

La calidad de un liderazgo se mide, en última instancia, por la calidad de las conversaciones que hace posibles. Un liderazgo donde nadie puede decir "me equivoqué" es un liderazgo donde nunca se aprende de los errores. Un liderazgo donde no se puede disentir es un liderazgo donde las malas decisiones se perpetúan. Un liderazgo donde las conversaciones difíciles se postergan indefinidamente es un liderazgo donde los problemas se enquistan y reaparecen multiplicados. Un liderazgo donde los juicios circulan privadamente pero nunca se declaran es un liderazgo donde el equipo vive bajo nubes densas que contaminan cada conversación operativa.

Y al revés. Un liderazgo donde las conversaciones importantes pueden ocurrir es un liderazgo donde la organización dispone de todo su potencial. Donde los pedidos son claros. Donde las promesas se cumplen o se renegocian a tiempo. Donde los juicios se explicitan y se examinan. Donde el nivel tres de conversación ocurre con la frecuencia suficiente para que los problemas profundos efectivamente se procesen.

Conversar para crear realidad no es una metáfora poética. Es la descripción más precisa que tenemos de lo que hacen —o dejan de hacer— los líderes todos los días. Y es, quizás, el terreno donde la diferencia entre un líder mediocre y un líder transformador se decide con mayor nitidez.

PREGUNTAS PARA CONVERSAR

1. Pensá en una reunión típica con tu equipo. ¿En qué nivel de conversación (transaccional, posicional o transformacional) pasan la mayor parte del tiempo? ¿Y el problema más importante que están enfrentando hoy, en qué nivel se resolvería?
2. Hay conversaciones que venís postergando hace meses, quizás años. ¿Cuál de ellas, si finalmente ocurriera, liberaría más energía en tu equipo? ¿Qué te está frenando exactamente?
3. Reconstruí mentalmente la última vez que recibiste feedback incómodo. ¿Quién estaba hablando cuando vos estabas oyendo (tu interlocutor o tu propia respuesta ya formulada)? ¿Qué parte de lo que te dijeron efectivamente entró y modificó lo que pensabas?

IDEAS QUE ME QUEDARON

- El lenguaje no solo describe la realidad: la construye. Cuando alguien promete, declara, pide o juzga, crea algo que antes no existía. Las empresas son redes densas de actos del habla; cambiar las conversaciones es cambiar, literalmente, la realidad organizacional.
- Oír y escuchar no son lo mismo. Oír es acústico; escuchar es interpretativo. La mayoría de los líderes que "no escuchan" oyen perfectamente: lo que les falta es el acto de hacerse cargo de qué dice el otro desde el mundo del otro, no desde el suyo propio.
- Todo espacio conversacional que el líder deja vacío, otro lo ocupa. El silencio del líder también comunica, y el mensaje que no se emite es reemplazado por otro informal (del pasillo, del

delegado, de la cultura paralela). La comunicación no es opcional; es solo una pregunta sobre quién la conduce.

DESAPRENDIZAJES CLAVE

DESAPRENDER	APRENDER
Las conversaciones sirven para intercambiar información	Las conversaciones construyen realidad; cambiar las conversaciones cambia la empresa
Escuchar es no interrumpir	Escuchar es hacerse cargo del mundo del otro, no preparar la propia respuesta mientras el otro habla
Los juicios describen objetivamente a las personas	Los juicios son interpretaciones; hablan más de quien los emite que de quien los reciben
Las conversaciones difíciles hay que evitarlas o resolverlas rápido	Las conversaciones difíciles bien conducidas son la fuente principal de aprendizaje y cambio; lo que hay que resolver es la técnica, no la conversación
Si no comunico, no pasa nada	Si no comunico, otra voz ocupa el espacio y define la realidad que mi equipo interpreta

CAPÍTULO SEIS

Formación y desarrollo del capital humano

Del entrenamiento al aprendizaje

El gerente tenía cuarenta y dos años, una carrera sólida en consumo masivo, y había sido convocado por su área de recursos humanos para participar en un programa corporativo de desarrollo de liderazgo. El programa era prestigioso: dos días intensivos en un hotel cinco estrellas de la zona norte, facilitado por una consultora internacional contratada por la casa matriz, con coffee breaks de medialunas y almuerzos ejecutivos. Había quince participantes, todos gerentes de primera línea de distintas áreas.

Durante los dos días, el gerente tomó apuntes con disciplina. Participó en las dinámicas grupales. Hizo los ejercicios de role-play con un colega de logística que había conocido esa misma mañana. Aprendió conceptos con nombre propio ("escucha activa", "feedback en sándwich", "comunicación asertiva") que el facilitador manejaba con la fluidez de quien los explica hace diez años. Se entusiasmó con algunas ideas. Se identificó incómodamente con algunos diagnósticos sobre "el jefe que no escucha". Al cierre del segundo día

recibió un certificado en cartón troquelado y una breve ceremonia de entrega con aplausos.

El domingo a la noche se llevó el cuaderno a casa con la intención de revisarlo y aplicar lo aprendido el lunes por la mañana.

El lunes empezó como todos los lunes: con una urgencia que no estaba en su agenda y que le consumió las primeras dos horas. El martes tuvo una reunión complicada con un par del área comercial. Durante los primeros diez minutos intentó aplicar, con conciencia, lo que había practicado en el taller: escuchar sin interrumpir, devolver en sus propias palabras, validar antes de disenter. A los doce minutos, cuando el par hizo un comentario que él interpretó como una subestimación de su área, el gerente volvió, sin notarlo, al patrón de siempre. A los quince, la reunión había entrado en el mismo tono áspero con el que terminaban casi todas sus reuniones con esa persona.

En dos semanas, el cuaderno del taller estaba en un cajón. En dos meses, el certificado enmarcado en la pared de su oficina. En seis meses, cuando un colega le preguntó qué había aprendido en ese programa, el gerente respondió, con sinceridad, que había sido "muy interesante" pero no logró recordar un solo concepto específico.

Esta escena, con sus innumerables variaciones, es la realidad de la industria de la capacitación empresarial. A nivel global, las empresas invierten miles de millones de dólares cada año en cursos, programas de desarrollo, coachings ejecutivos, programas de alto potencial. Y el retorno de esa inversión, medido en aprendizaje efectivo y en cambio sostenido de comportamiento, es sistemáticamente decepcionante. ¿Por qué? ¿Dónde está el desfase entre el entrenamiento que se imparte y el aprendizaje que efectivamente se produce? ¿Qué hay que entender para cerrar esa brecha?

Para empezar a responder estas preguntas hay que ir a la Universidad de San Andrés, donde un consultor argentino pasó décadas pensando el problema de la formación en las organizaciones desde un ángulo que la mayoría de los consultores internacionales ignora.

I

Ernesto Gore y el contexto que educa

Ernesto Gore es una voz poco conocida fuera de América Latina y fundamental dentro. Formado en ciencias de la educación, pasó la mayor parte de su carrera combinando dos territorios que habitualmente se tocan poco: la academia y la práctica consultiva. Como profesor de la Universidad de San Andrés formó a generaciones de profesionales de recursos humanos argentinos. Como consultor, trabajó durante décadas con empresas de la región sobre el problema específico que ocupa este capítulo: cómo y cuándo las personas efectivamente aprenden dentro de las organizaciones.

Su libro principal (*La educación en la empresa: Aprendiendo en contextos organizativos*, publicado en 1996 y reeditado varias veces) es referencia obligada para quien piensa seriamente la formación corporativa. Y contiene una tesis que, leída por primera vez, resulta incómoda para la industria entera de la capacitación.

Su formulación más citada se puede resumir así: el profesional de capacitación laboral no está ahí para traducir contenidos pedagógicos en programas corporativos. Está ahí, quiéralo o no, como participante de un contexto donde las personas aprenden permanentemente (sin que nadie se los proponga) maneras de hacer, de pensar, de valorar y de vincularse. El curso es una parte minúscula de esa educación; la mayor parte ocurre en la vida cotidiana de la organización.

La formulación parece inofensiva pero desplaza el centro de gravedad del fenómeno educativo en la empresa. Lo desplaza del

curso al contexto. Del aula a la operación diaria. Del contenido a la experiencia acumulada.

La observación de Gore es esta: el lugar principal donde se produce aprendizaje dentro de una organización no es el curso de capacitación. Es la vida cotidiana de la organización. Las personas aprenden permanentemente, con curso o sin curso. Aprenden de lo que ven todos los días: cómo se trata a la gente, qué se premia, qué se tolera, cómo se resuelven los conflictos, cómo se comunica lo importante, qué conductas garantizan ascensos, qué conductas garantizan salidas. Todo eso educa, consistentemente, silenciosamente, con una eficacia que ningún programa formal puede igualar.

La consecuencia práctica es decisiva: cualquier curso compite con el contexto cotidiano. Y en esa competencia, el contexto gana casi siempre.

Si una empresa premia el control en su operación diaria y el curso enseña delegación, la empresa —en su comportamiento— cancela el curso. El gerente que asistió al taller vuelve a un entorno donde delegar todavía es visto como abandono de responsabilidades, donde los gerentes que controlan son los que avanzan, donde el error del subordinado se le cobra al jefe. En ese entorno, aplicar lo aprendido en el taller es una estrategia profesionalmente suicida. Y la persona (racionalmente) no la aplica.

Si una empresa tolera la mediocridad en sus decisiones cotidianas y el curso promueve altos estándares, la tolerancia vence al curso. Si castiga el error con despidos y el curso propone cultura de experimentación, el castigo deshabilita cualquier intento de experimentación. Si las promociones se deciden por cercanía al jefe y el curso enseña meritocracia, la cercanía al jefe gana.

Gore lo formula con precisión: el contexto de la empresa suele no prever el cambio que la capacitación propone. Las prácticas establecidas, las rutinas operativas, las creencias no discutidas, los

sistemas de premio y castigo: todo eso estaba ahí antes del curso y sigue ahí después. El curso llega como una intervención externa que el contexto procesa como un cuerpo extraño: lo absorbe, lo digiere y lo neutraliza. No por malicia. Por la fuerza de la inercia.

Este diagnóstico no invalida la capacitación. La recontextualiza. Convierte al profesional de formación de "proveedor de contenidos" en "agente de transformación del contexto". Y la pregunta que debe hacerse al diseñar una intervención formativa ya no es "¿qué contenidos enseño?" sino "¿cómo intervengo simultáneamente en el contexto organizacional para que lo que se enseña pueda efectivamente aprenderse?". Son dos preguntas completamente distintas, con consecuencias prácticas profundas.

Gore integra en su marco la tradición anglosajona de las comunidades de práctica (Lave y Wenger, principalmente) y la idea de que el aprendizaje organizacional ocurre principalmente en la participación sostenida en una actividad compartida, no en el aula. Uno aprende a ser gerente, en lo fundamental, haciendo de gerente junto a otros que también lo hacen, en un contexto donde hay una comunidad de profesionales que sostiene el oficio. El aula puede introducir distinciones, acelerar ciertos aprendizajes, iluminar puntos ciegos. Pero no puede reemplazar la participación. Y cuando lo pretende, falla.

2

"Mucha capacitación, poco aprendizaje"

He llegado a observaciones convergentes con las de Gore por un camino distinto: décadas de trabajo con empresas argentinas y, desde adentro, el testimonio de cómo se invierten sumas millonarias en capacitar a la gente con retornos sistemáticamente decepcionantes. Formulé en algún momento de mi trabajo una frase corta, que he repetido durante años frente a clientes y que se volvió un

resumen-diagnóstico de la industria: mucha capacitación, poco aprendizaje.

Detrás de la frase hay una definición precisa. Para mí, hay aprendizaje solo cuando, después de una intervención formativa, la persona está en condiciones de hacer cosas que antes no podía hacer, y efectivamente las hace. La clave está en las dos partes. Puede hacerlas y las hace. La mayoría de la capacitación corporativa produce, en el mejor de los casos, lo primero: la persona sale del curso con conocimiento nuevo. Pero no produce lo segundo: no hay uso posterior, no hay aplicación, no hay práctica sostenida que convierta el conocimiento en capacidad operativa instalada.

Y hay una regla económica del conocimiento que conviene enunciar con nitidez: el conocimiento que no se demanda, se deteriora o se pierde. Una persona puede salir de un curso con competencias recién adquiridas. Si al volver a su trabajo nadie le demanda poner esas competencias en práctica, en tres meses las habrá perdido. La capacitación se convierte, en esas condiciones, en una inversión sin retorno: produce conocimiento que no se instala, genera diplomas que se archivan, consume presupuestos que podrían destinarse a otra cosa.

El número que un contador organizacional honesto debería calcular (pero rara vez se calcula) sería la relación entre horas de capacitación impartidas y cambios de comportamiento efectivamente observados. Las empresas que midieran esta relación se llevarían, en la mayoría de los casos, una sorpresa incómoda: los números dirían que su inversión formativa está siendo, en gran medida, teatro corporativo.

Capacitar y formar: una distinción que importa

Hay otra distinción que sostengo con énfasis y que en la mayoría de los manuales empresariales se pierde: capacitar no es lo mismo que formar.

Capacitar refiere al desarrollo de habilidades específicas. Saber hacer algo concreto: operar un software, aplicar una metodología, dominar una técnica de ventas, manejar una herramienta de análisis. La capacitación es acotada, medible, transaccional. Se diseña contra un déficit puntual de habilidad y se evalúa en función de si ese déficit se cubrió.

Formar es algo más amplio. Incluye la transmisión de valores, de criterios, de un modo de estar en la organización. Formar implica una educación en valores que trasciende el mero conocimiento técnico. Cuando una empresa forma a su gente, no le está enseñando únicamente a hacer cosas: le está transmitiendo un modo de pensar, de vincularse, de priorizar, de valorar. Le está transmitiendo una manera de estar en esa empresa y, más ampliamente, una manera de estar profesionalmente en el mundo.

La diferencia parece semántica pero tiene consecuencias concretas en el diseño de las intervenciones. Las empresas que piensan en capacitar construyen catálogos de cursos modulares donde cada curso ataca una habilidad específica. Las empresas que piensan en formar construyen experiencias formativas largas (típicamente combinaciones de aula, práctica guiada, mentoreo, rotaciones) donde lo que se transmite es una cultura profesional, no un set de técnicas.

Las primeras son más frecuentes, porque son más fáciles de diseñar y de costear. Las segundas son raras y producen lo que podríamos llamar una pertenencia profunda: la clase de vínculo

que las comunidades tienen con sus miembros y que los grupos nunca alcanzan. Los profesionales formados en esas empresas salen —cuando salen— con una identidad profesional marcada por la experiencia. Los profesionales capacitados salen con conocimientos que caducan.

4

Chris Argyris y la paradoja de la gente inteligente

Para entender en profundidad por qué la capacitación produce tan poco aprendizaje, vale la pena sumar una voz que trabajó obsesivamente sobre el problema durante medio siglo. Chris Argyris nació en 1923 en New Jersey, hijo de inmigrantes griegos. Estudió psicología y se doctoró en comportamiento organizacional. Pasó la mayor parte de su carrera como profesor de la Harvard Business School, y colaboró durante décadas con el filósofo Donald Schön en lo que juntos llamarían el campo del *organizational learning*.

La obsesión central de Argyris, desde los años setenta hasta su muerte en 2013, era una paradoja que observaba con creciente claridad en el trabajo con ejecutivos: los profesionales más brillantes y mejor educados suelen ser los menos capaces de aprender de sus errores. Personas con MBA de las mejores universidades, con trayectorias impecables, con inteligencia demostrable, encontraban extraordinariamente difícil modificar sus comportamientos cuando los resultados lo demandaban. ¿Por qué?

Argyris desarrolló varios conceptos que se volverían referencia en el campo. Tres merecen tratamiento específico porque iluminan directamente la cuestión del aprendizaje organizacional.

El primero es la distinción entre *espoused theory* y *theory-in-use*, o en un castellano menos elegante pero más claro: entre la teoría que decimos seguir y la teoría que efectivamente seguimos. La *espoused theory* es la teoría que la persona declara profesar: los

principios que dice valorar, los valores que enuncia cuando alguien le pregunta qué tipo de líder es, la forma en que describe su manera de trabajar. La *theory-in-use* es la teoría que efectivamente gobierna su conducta cuando está operando bajo presión, en tiempo real, sin posibilidad de reflexionar. La brecha entre ambas es casi universal y casi invisible para quien la porta.

Un directivo puede declarar (sinceramente) que valora la disidencia en su equipo, y al mismo tiempo operar con patrones que la inhiben sistemáticamente: interrumpir al que discrepa, cambiar de tema cuando aparece una objeción, premiar a los que coinciden con él. No está mintiendo. No está siendo hipócrita. Simplemente no percibe la brecha entre lo que dice valorar y lo que efectivamente recompensa. Lo que hace no coincide con lo que cree hacer, y el equipo lo sabe mucho antes de que él lo descubra —si es que alguna vez lo descubre—.

El segundo concepto es la distinción entre aprendizaje de bucle simple y aprendizaje de bucle doble. El bucle simple corrige errores dentro de un marco existente, sin cuestionarlo. Un termostato opera en bucle simple: detecta frío, enciende la calefacción; detecta calor, la apaga. El marco (que necesitamos calefacción central) no se pone en duda. El bucle doble cuestiona el marco. Pregunta si el problema está en la regulación o en el diseño mismo del sistema. Si necesitamos calefacción central, o si podríamos resolver el problema de otra manera.

La mayoría de la capacitación corporativa opera en bucle simple. Enseña a la persona a ejecutar mejor dentro del marco existente. Rara vez la lleva a cuestionar el marco. Y los problemas importantes (los que explican por qué una empresa no logra el cambio que dice querer) son casi siempre problemas de bucle doble: problemas en los supuestos mismos con los que opera la organización.

El tercer concepto son las rutinas defensivas organizacionales: patrones automáticos, colectivos, inconscientes, que las organiza-

ciones desarrollan para proteger a sus miembros de la incomodidad del aprendizaje profundo. Son las reglas tácitas que dicen "acá no se habla de esto", "acá no se cuestiona al CEO", "acá cada uno cuida su área", "acá las ideas nuevas se presentan primero al jefe antes de mencionarlas en reunión". Las rutinas defensivas no las inventó nadie; emergieron. Y una vez instaladas, se vuelven invisibles para los de adentro y enormemente resistentes a cualquier intento de cambio.

En 1991, Argyris publicó un artículo en *Harvard Business Review* que se volvería clásico: *Teaching Smart People How to Learn*. Enseñando a la gente inteligente a aprender. Su tesis, provocadora y contraintuitiva, era que los profesionales más exitosos son frecuentemente los más defensivos frente al aprendizaje.

La lógica del fenómeno tiene una precisión incómoda. Las personas aprenden mejor cuando se sienten relativamente cómodas con la sensación de no saber. Los profesionales más exitosos tuvieron carreras en las que siempre supieron (o siempre aparentaron saber). No están acostumbrados a la experiencia de estar intelectualmente perdidos, de recibir feedback crítico fundado, de reconocer un error con consecuencias importantes. Cuando el aprendizaje genuino los confronta con esa experiencia, la rechazan con una batería sofisticada de mecanismos defensivos: racionalización ("el caso es especial"), minimización ("no es tan importante"), atribución externa ("el problema es el otro"), cambio de tema, o simplemente (como observaba Argyris) ataque al mensajero.

Este es el motivo profundo por el cual la capacitación de ejecutivos suele producir, paradójicamente, menos aprendizaje que la capacitación de operarios. No es que los ejecutivos sean menos inteligentes. Al contrario. Es que tienen más inversión de identidad en "ya saber", y por lo tanto mayor resistencia inconsciente a reconocer que hay algo nuevo que aprender sobre sí mismos.

En el tercer capítulo usamos a Peter Senge para entender las incapacidades de aprendizaje que atrapan a las empresas en parálisis paradigmática. Pero ese era solo uno de los ejes de su obra. El otro eje, complementario y más constructivo, es el que da título al libro principal que lo hizo conocido: las cinco disciplinas que constituyen a una organización que aprende.

Senge las presentó en *La quinta disciplina* (1990) como un conjunto integrado. Cada una es necesaria. Ninguna por separado alcanza. Solo el cultivo simultáneo de las cinco produce una organización genuinamente capaz de aprender.

La primera es el dominio personal. El compromiso individual de cada miembro de la organización con su propio proceso de desarrollo. No se puede construir una organización que aprende sobre individuos que no están dispuestos a aprender. El dominio personal es lo más cercano a un requisito existencial: la disposición sostenida a mantener la tensión creativa entre la visión de lo que uno quiere llegar a ser y la realidad de dónde uno está hoy. Sin esa disposición, todo lo demás se vuelve teatro.

La segunda son los modelos mentales. Ya trabajamos esta disciplina en el tercer capítulo. Los supuestos profundos, mayormente tácitos, que determinan cómo interpretamos el mundo y actuamos sobre él. Hacerlos explícitos, someterlos a examen, revisarlos cuando los hechos lo exigen. Es la disciplina más cercana a lo que Argyris llamaba el aprendizaje de bucle doble: cuestionar los marcos, no solo ejecutar mejor dentro de ellos.

La tercera es la visión compartida. Anticipamos esta disciplina al hablar de equipos en el cuarto capítulo. No la declaración corporativa formal que nadie suscribe genuinamente, sino la dirección que

el conjunto del equipo quiere efectivamente seguir. Una visión compartida no se impone desde arriba: se construye con el tiempo, con conversaciones genuinas sobre qué se quiere ser y para qué. Y solo funciona cuando cada miembro del equipo puede reconocerse en ella, puede reconocer su propia voz en la voz colectiva.

La cuarta es el aprendizaje en equipo. La capacidad de un grupo de pensar junto, de superar la suma de las inteligencias individuales. Es la disciplina más rara y probablemente la más difícil. Requiere seguridad psicológica (lo vimos con Edmondson en el cuarto capítulo), conversaciones generativas (lo vimos con Echeverría en el quinto), responsabilidad incondicional de los líderes (Kofman, también en el cuarto). Y requiere práctica sostenida: los equipos no aprenden a aprender juntos por ósmosis ni por declaración. Lo aprenden con los años, en el trabajo deliberado sobre la calidad de sus conversaciones y sus decisiones.

La quinta (la que da título al libro porque integra a las otras cuatro) es el pensamiento sistémico. Es la capacidad de ver las estructuras, los patrones, las retroalimentaciones que conectan elementos aparentemente separados. Lo que permite salir del pensamiento lineal ("A causa B causa C") y entender que los sistemas sociales operan con bucles de realimentación donde causas y efectos se confunden en el tiempo. Una organización puede lograr las cuatro primeras disciplinas y seguir tomando decisiones equivocadas si no ve sistémicamente cómo interactúan sus partes.

La tesis de Senge, leída con cuidado, es más radical que la que se popularizó. No sostiene que las cinco disciplinas sean buenas prácticas que toda empresa debería adoptar. Sostiene que una organización que cultiva las cinco desarrolla una capacidad estructural de aprendizaje que ningún programa de capacitación aislado puede producir. No porque los programas sean inútiles, sino porque operan en una capa más superficial. Las disciplinas son la

capa profunda; los cursos, la capa superficial. Si la capa profunda está cultivada, los cursos aterrizan y se instalan. Si no está cultivada, los cursos rebotan contra una superficie dura.

6

Cuándo la capacitación sí funciona

Nada de lo anterior significa que la capacitación no funcione nunca. Funciona cuando se dan ciertas condiciones específicas. Vale la pena detenerse en un caso donde esas condiciones se combinaron y el resultado fue marcadamente distinto del escenario típico con el que abrimos este capítulo.

Una multinacional global de consumo masivo, con operación sostenida en Argentina durante décadas, emprendió hace algunos años un proceso de cambio cultural apoyado fuertemente en acciones de capacitación en competencias blandas: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, gestión del conflicto. A diferencia de decenas de programas similares en otras empresas que terminan en certificados archivados y entusiasmo efímero, este produjo un cambio cultural real y sostenido, medible en indicadores de clima, de rotación, de desempeño. ¿Qué fue diferente?

Cuatro condiciones se combinaron, y la combinación (no los elementos aislados) explica el resultado.

La primera es compromiso de la dirección y los mandos medios. No fue un programa diseñado y empujado desde el área de recursos humanos contra la indiferencia del resto de la empresa. Fue un programa que el número uno local definió como prioridad explícita, comunicó con insistencia, al que asistió personalmente, y al que los mandos medios se subieron como protagonistas (no como espectadores). Cuando los empleados veían a su jefe participando en los mismos talleres, aplicando los mismos conceptos, siendo evaluado por los mismos criterios, el mensaje organizacional era

inequívoco: esto es serio, esto importa, esto no es un tema de recursos humanos.

La segunda condición es la articulación de los resultados con los incentivos. Lo aprendido se traducía en comportamientos observables, y esos comportamientos se medían, se evaluaban y se reconocían. Un gerente que demostraba mejor capacidad de feedback, mejor manejo de conflicto, mejor desarrollo de su equipo, veía reflejado ese desarrollo en sus evaluaciones de desempeño y en sus incentivos económicos. El mensaje dejaba de ser "aprendé esto por tu bien personal" y pasaba a ser "aprender esto importa concretamente para tu carrera en esta empresa".

La tercera condición es el feedback permanente. Los cambios no se evaluaban al final del programa en una encuesta de satisfacción. Se evaluaban continuamente, se retroalimentaban, se ajustaban. Cada ciclo producía información que alimentaba al ciclo siguiente. Los participantes sabían, en tiempo real, qué comportamientos estaban funcionando y cuáles no.

La cuarta condición es una distinción clara entre comportamientos deseados y no deseados. La cultura no se declaraba con abstracciones genéricas ("valoramos la colaboración") sino que se traducía en conductas específicas observables. Lo que se esperaba y lo que no. Lo que contaba como "colaboración efectiva" y lo que no. Lo que contaba como "liderazgo desarrollador de personas" y lo que no.

Leídas en clave Gore, estas cuatro condiciones hacen algo muy preciso: alinean el curso con el contexto. El contexto organizacional (que en la mayoría de los casos es el enemigo estructural del aprendizaje del curso) se convirtió, en esta empresa, en aliado. Lo que el curso enseñaba era lo que la empresa efectivamente premiaba en la operación diaria. Y en ese momento, el aprendizaje se volvió posible: no como conocimiento efímero que se archiva, sino como comportamiento que se instala y se sostiene en el tiempo.

Hay una pregunta clásica que recorre toda la literatura sobre liderazgo: ¿el líder nace o se hace? Yo ofrezco, con una fórmula que he repetido frente a muchos ejecutivos jóvenes, una respuesta precisa: habría que reemplazar la "o" por una "y". Los líderes se hacen sobre una base. Esa base incluye disposiciones personales, rasgos de carácter, un cierto interés genuino por lo humano. Sin esa base, el desarrollo produce frustración: cursos y más cursos que nunca terminan de aterrizar. Pero la base sin desarrollo tampoco produce líderes; produce, en el mejor de los casos, potencial no realizado.

¿Cómo se aprende a liderar, entonces? No en el aula aislada. El aula es un recurso útil pero parcial. Es un espacio artificial donde se pueden introducir conceptos, ensayar distinciones, discutir casos desde cierta distancia segura. Pero el aula no produce líderes por sí sola, del mismo modo que ninguna cantidad de clases teóricas de natación produce nadadores sin tiempo efectivo en el agua.

Lo que produce líderes es la articulación permanente entre el aula y la práctica. El instructor de un programa de desarrollo de líderes tiene una tarea específica y difícil: conectar los contenidos conceptuales con las preguntas reales que los participantes traen de su trabajo cotidiano. Sin esa articulación, el aula se vuelve abstracción; con ella, se vuelve laboratorio donde se ensayan intervenciones que después se aplican en el trabajo y se revisan en la siguiente sesión.

Y de acá emerge el error más frecuente de los programas de desarrollo de líderes: no establecen prácticas de follow-up ni crean entornos que demanden la puesta en acción de lo aprendido. El participante vuelve a su trabajo sin que nadie le exija aplicar lo

aprendido, sin espacios de revisión periódica sobre qué funciona y qué no, sin mecanismos para consolidar las nuevas competencias. Y en tres meses (siguiendo la regla del conocimiento que no se demanda) lo aprendido se disuelve.

Los programas de desarrollo de líderes que producen resultados reales tienen una arquitectura distinta. Son largos (típicamente nueve a dieciocho meses, no dos días). Combinan aula con práctica supervisada. Incluyen coaching individual. Demandan la aplicación de lo aprendido en proyectos concretos con entregables medibles. Tienen mecanismos de revisión periódica. Y exigen compromiso del liderazgo de la empresa más allá del área de recursos humanos. Son considerablemente más caros de diseñar y operar que los talleres estándar de dos días. Producen, en cambio, líderes que efectivamente cambian su forma de operar, no solo certificados que se cuelgan en la pared.

8

El gerente transformado por coaching

Cerremos con un caso de coaching individual, porque ilumina otra forma del aprendizaje organizacional que complementa lo que vimos hasta acá.

Un gerente en una empresa mediana argentina era, inhabitualmente, muy consciente de su propio desempeño. Sabía que técnicamente hacía bien su trabajo: los resultados operativos de su área eran consistentemente buenos, sus reportes eran impecables, sus decisiones estratégicas tenían fundamento. Pero sabía también que había algo en su forma de conducir a su equipo que no estaba funcionando. Su gente lo respetaba profesionalmente. Lo seguía por obligación. Pero nadie aportaba la clase de compromiso que él quería despertar. Los buenos empleados se quedaban el tiempo

justo y después se iban a empresas más pequeñas. Los que se quedaban cumplían, sin más.

El gerente no podía nombrar exactamente qué era lo que no funcionaba. Pero lo sentía. Y (esto resultaría decisivo) tenía un deseo explícito, articulable, de cambiar.

Ese deseo es la condición sin la cual ningún proceso de coaching produce resultados. Se puede acompañar a un líder que quiere cambiar. Es imposible acompañar a uno que no lo quiere, por más sofisticación técnica que tenga el coach y por más claridad diagnóstica que se alcance. El coaching opera en el territorio de la voluntad, no solo en el de la capacidad.

El trabajo con este gerente se centró, sorprendentemente, no en lo que hacía, sino en cómo percibía las situaciones vinculares antes de actuar. El coach le fue ayudando a notar que ciertas interpretaciones que él hacía automáticamente sobre lo que pasaba en su equipo ("están pasivos", "no les importa", "no se comprometen", "hay que empujarlos") eran juicios específicos, no hechos observables. Y que esos juicios, una vez instalados en su mirada, determinaban sus acciones posteriores, que a su vez producían las reacciones del equipo que confirmaban los juicios originales. Un bucle perfecto de profecía autocumplida, invisible desde adentro del bucle.

El proceso fue progresivo. Durante varios meses, el gerente fue aprendiendo a notar sus propias interpretaciones en tiempo real, a suspenderlas antes de reaccionar, a investigar qué estaría viendo el otro desde su mundo en lugar de dar por cierta su primera lectura. Cambió la percepción. Cambió el accionar. Cambiaron las reacciones del equipo. Y la retroalimentación de esas nuevas reacciones consolidó progresivamente nuevas prácticas vinculares que, un año después, ya eran parte natural de su forma de conducir.

El caso ilustra algo central para este capítulo. El aprendizaje profundo no es la incorporación de técnicas nuevas. Es el cambio en la forma de ver, que a su vez cambia la forma de actuar, que a su

vez genera nuevas experiencias que consolidan la nueva forma de ver. Es un ciclo que requiere tiempo (meses, no días), acompañamiento calificado, y compromiso del sujeto con su propia transformación. No es más barato que un taller de dos días. Pero produce resultados que el taller no puede producir, por diseño.

¿Cuándo funciona el coaching? Cuando hay compromiso del sujeto, cuando hay disposición a revisar creencias propias, y cuando el entorno organizacional permite que las nuevas prácticas se sostengan. ¿Cuándo no funciona? Cuando falta cualquiera de esas tres condiciones.

9

Aprender, en una empresa, es cambiar comportamiento

Cerremos con la idea central que atraviesa este capítulo. Aprender no es acumular conceptos. No es recibir certificados. No es poder repetir lo que alguien dijo en un taller. Aprender —en el marco de este libro y de los pensadores que vinimos desarrollando— es cambiar el comportamiento. Específicamente: ser capaz de hacer cosas que antes no se podían hacer, y hacerlas sostenidamente, no una vez para un examen sino como práctica instalada en la operación diaria.

Todo lo que no llega a modificar el comportamiento es entrenamiento que se archiva. Puede ser bueno como experiencia intelectual. Puede ser agradable como convivencia de dos días en un hotel. Puede dejar certificados que se cuelgan en la pared. Pero no es aprendizaje en el sentido que a este libro le interesa.

Cinco condiciones, destiladas de todo lo que vimos, hacen posible el aprendizaje organizacional real.

1. Alineación entre el curso y el contexto (la lección central de Gore). El entorno cotidiano no puede contradecir lo que se enseña;

tiene que sostenerlo. Sin esta alineación, cualquier programa se disuelve.

2. Compromiso sostenido del liderazgo. No solo la autorización para hacer el programa, sino la participación protagónica en él, el modelado personal de las conductas que se pretenden instalar, y la coherencia entre lo que se enseña y lo que efectivamente se premia.

3. Entornos que demanden la práctica de lo aprendido. Sin demanda, no hay uso; sin uso, no hay aprendizaje. Como recordaba la regla del conocimiento que se deteriora cuando no se practica.

4. Feedback continuo. El aprendizaje es iterativo por naturaleza; requiere información periódica sobre qué está funcionando y qué no, y espacios donde procesar esa información y ajustar la práctica.

5. Tiempo. Meses para los cambios operativos. Años para los cambios profundos de la forma de liderar. La capacitación corporativa está mayoritariamente diseñada para producir resultados en días; por eso produce mayoritariamente resultados de días.

Cuando estas cinco condiciones se cumplen, la capacitación se convierte en formación en el sentido pleno del término: educación en valores, en criterios, en modos de ser, además de en habilidades técnicas. Y la empresa se convierte, en ese proceso, en una organización que aprende: con las cinco disciplinas de Senge operando, con los bucles dobles de Argyris activados, con los contextos de Gore alineados con los contenidos.

Cuando las condiciones no se cumplen, lo que tenemos es la industria actual de la capacitación corporativa: miles de millones de dólares invertidos, millones de certificados emitidos, y poco aprendizaje genuino. El gerente vuelve del taller, guarda el cuaderno en el cajón, cuelga el certificado en la pared, y en seis meses no recuerda un solo concepto específico.

La diferencia entre ambos escenarios no está en el contenido del curso. Está en todo lo que rodea al curso. Y construir ese "todo lo

que rodea" es probablemente el trabajo más importante y menos glamoroso del desarrollo de personas en las organizaciones.

PREGUNTAS PARA CONVERSAR

1. Hacé memoria: ¿cuál fue el último curso o taller al que asististe? ¿Cuánto de lo que aprendiste ahí está hoy efectivamente instalado en tu práctica? Si la respuesta es "poco", ¿qué te impidió instalarlo?
2. Pensá en tu organización. ¿Qué enseña el contexto cotidiano (lo que se hace, lo que se premia, lo que se tolera) que contradice lo que se enseña en los programas formales? Esa brecha es, casi siempre, la razón por la cual los programas no producen lo que se espera.
3. Si tuvieras que diseñar un programa de desarrollo para tu equipo que efectivamente cambiara comportamiento (no solo que dejara buena sensación), ¿qué incluirías más allá del aula? ¿Qué pedirías a la organización para que el programa no se diluya al mes siguiente?

IDEAS QUE ME QUEDARON

- El contexto educa más que el contenido. Las personas aprenden permanentemente (con curso o sin curso) de lo que ven todos los días en la organización: qué se premia, qué se tolera, cómo se resuelven los conflictos. Cualquier curso compite con ese contexto, y casi siempre pierde.
- Hay aprendizaje solo cuando la persona puede hacer cosas que antes no podía hacer, y efectivamente las hace. Todo lo demás es entrenamiento que se archiva. La mayoría de la capacitación corporativa produce conocimiento que no se demanda y, por lo tanto, se pierde.

- Los profesionales más exitosos son, paradójicamente, los más defensivos frente al aprendizaje. Están menos acostumbrados a la sensación de no saber, y desarrollan mecanismos sofisticados para evitarla. Por eso la capacitación de ejecutivos suele producir menos aprendizaje real que la capacitación de operarios.

DESAPRENDIZAJES CLAVE

DESAPRENDER	APRENDER
Capacitar y aprender son lo mismo	Capacitar es impartir contenido; aprender es cambiar comportamiento. La primera no garantiza el segundo
El aprendizaje ocurre en el aula	El aprendizaje ocurre principalmente en el contexto cotidiano; el aula es un complemento, no el lugar principal
Más horas de capacitación implican más aprendizaje	Sin alineación con el contexto, sin demanda posterior, sin feedback, sin tiempo, más horas producen solo más certificados
La gente inteligente aprende más rápido	La gente inteligente aprende más rápido lo que sabe aprender; suele ser más defensiva frente a lo que le exige reconocer que no sabía
El aprendizaje es responsabilidad del empleado y de RRHH	El aprendizaje es responsabilidad del liderazgo: es el líder quien configura el contexto que permite o impide el aprendizaje

CAPÍTULO SIETE

IA y desarrollo humano

Tecnología para pensar mejor

La conversación había arrancado por otro tema. Era fin de mes, oficina chica del titular, café compartido en una mesa con expedientes a un costado. Una pyme familiar argentina de comercialización mayorista, varias décadas en el rubro, equipo estable, números aceptables. El titular había convocado la reunión para revisar una decisión sobre estructura comercial; en algún momento del segundo café, la conversación derivó hacia tecnología, y de tecnología hacia inteligencia artificial.

El titular se puso serio. Mirando el café más que al interlocutor, dijo una frase que iba a quedar resonando durante semanas. La dijo con cara de preocupación genuina, sin afectación, sin tratar de ser provocador. La dijo como quien comparte una verdad incómoda con alguien que va a entender.

"Con esta herramienta nos vuelven totalmente vulnerables a los dueños. Los empleados van a saber y opinar más que nosotros."

Hubo un silencio. El titular siguió desarrollando: él no entendía bien cómo funcionaba la IA, sus empleados (algunos jóvenes, algunos no tanto) ya la usaban en su vida cotidiana, alguno había

mencionado en una reunión cómo podía analizar datos del programa central de la empresa con un par de prompts. Y él, el titular, sentía que el techo se le venía encima. Que ese conocimiento que durante tantas décadas lo había puesto en una posición de autoridad (el que más sabía del negocio, el que más conocía a los proveedores, el que más historia tenía) estaba siendo nivelado por algo que él no manejaba.

¿Qué nos dice esa frase sobre el dueño? Algo profundo, sí, pero no exactamente lo que se ve en la superficie. La frase no habla en realidad de la IA. La frase habla de la creencia previa del dueño sobre qué hacía valioso a un dueño en una empresa: saber más que los empleados. Esa creencia ya existía mucho antes de que apareciera la IA. La IA simplemente la puso en evidencia.

Y la pregunta que abre el capítulo es esa. ¿Qué pasa, en una organización, cuando aparece una herramienta que pone en evidencia las creencias preexistentes sobre el conocimiento, el poder y la autoridad? Antes de pensar la IA como tecnología, hay que pensarla como espejo.

I

La IA como espejo de la cultura previa

Hay una observación que se va decantando después de cada conversación de consultoría sobre IA en estos últimos años. La IA no crea problemas culturales nuevos. Amplifica los que ya estaban.

Si una organización confía en su gente, la IA es palanca: les da más información, los hace decidir mejor, acelera su aprendizaje. Si una organización desconfía, la IA es amenaza: pone en evidencia que los empleados tienen acceso a conocimiento que el dueño temía perder. Si una empresa premia el aprendizaje, la IA acelera el aprendizaje. Si premia la apariencia de saber, la IA hace que la apariencia se vuelva más sofisticada y la sustancia más rara.

El patrón se repite con tanta consistencia que vale la pena enunciarlo con claridad: la respuesta de una organización a la IA dice más sobre la cultura instalada que sobre la tecnología. Dos pymes del mismo tamaño, en el mismo rubro, con la misma facturación, pueden producir reacciones radicalmente distintas frente al mismo software. La diferencia no está en el software. Está en la cultura que el software toca.

El titular de la pyme mayorista no estaba equivocado en su intuición de que algo iba a cambiar. Estaba equivocado en su diagnóstico de qué era. Lo que iba a cambiar no era la IA. Era la posición relativa de su autoridad, sostenida durante décadas en la asimetría informacional. Y esa asimetría ya venía erosionándose hacía años (desde que sus empleados podían googlear, desde que los proveedores publicaban precios online, desde que los clientes comparaban en plataformas). La IA no era el origen del problema. Era el momento en que el problema se volvía imposible de ignorar.

Y eso —la IA como espejo, no como causa— es donde hay que empezar a pensarla. Porque si uno la piensa solo como tecnología, va a invertir en la tecnología equivocada. Si la piensa como espejo, empieza a hacer las preguntas correctas.

¿Qué hace eso posible? Para responderlo hay que viajar a Cambridge, Massachusetts, en los años ochenta, y conocer a una psicóloga que pasó años en plantas industriales preguntándose qué hacía la computadora con el trabajo humano.

2

Shoshana Zuboff y la elección invisible

Shoshana Zuboff nació en 1951, formación en psicología y filosofía social en Chicago. Llegó a Harvard Business School en los años setenta, cuando ese ámbito todavía era casi exclusivamente masculino y orientado a la optimización productiva. Su tesis doctoral

había sido sobre el trabajo y la conciencia (un tema que la mayoría de sus colegas consideraba demasiado vago para ser serio). Zuboff no se inmutó. Tenía claro que las preguntas centrales sobre las organizaciones eran preguntas sobre la experiencia humana del trabajo.

En los años ochenta, las empresas estaban incorporando masivamente sistemas informáticos. Era la primera ola de informatización a escala. Plantas industriales, oficinas administrativas, bancos, todo se llenaba de terminales que prometían eficiencia, control, productividad. Los académicos del management estudiaban el fenómeno desde sus despachos. Zuboff hizo lo que casi nadie estaba haciendo: fue al campo. Pasó años visitando plantas industriales y oficinas, sentándose con operarios y administrativos, observando *qué pasaba realmente* cuando llegaba la computadora.

El resultado fue un libro publicado en 1988 que sigue leyéndose hoy con sorprendente vigencia: *In the Age of the Smart Machine*. El insight central era contraintuitivo y poderoso. Las mismas tecnologías producían resultados radicalmente distintos según la elección que el management hacía. No la elección técnica. La elección cultural.

Zuboff propuso una distinción que se volvería referencia. Una empresa puede usar una tecnología informática para *automatizar* o para *informar*. Son dos elecciones distintas, con consecuencias completamente distintas.

Automatizar significa usar la tecnología para reemplazar conocimiento humano. La lógica es: "la máquina lo hace, no necesitamos que el operario entienda". El operario aprieta botones. La máquina decide. El conocimiento se concentra en el sistema y se vacía de las personas. A primera vista, parece eficiencia. A mediano plazo, la organización pierde el conocimiento tácito acumulado en las personas, se vuelve más dependiente del sistema, y cuando el sistema falla nadie sabe qué hacer.

Informar es lo opuesto. Significa usar la tecnología para amplificar el conocimiento de las personas. La información que la máquina genera se pone al servicio del operario, no en su contra. El operario sabe más después de tener la herramienta. Su capacidad de juicio se enriquece. Las decisiones siguen siendo humanas, pero mejor fundadas.

La elección parece técnica. Es cultural. Una empresa que confía en su gente elige informar. Una empresa que desconfía elige automatizar. Ambas pueden adoptar las mismas tecnologías y producir empresas radicalmente distintas.

Treinta y siete años después, la distinción es más urgente que nunca. La IA generativa hace exactamente lo mismo a escala mayor. Puede automatizar el pensamiento humano (escribir el correo por nosotros, analizar el reporte por nosotros, decidir por nosotros) o informarlo (mostrarnos perspectivas que no habíamos considerado, sintetizar lo que ya sabíamos pero no habíamos articulado, abrirnos preguntas que no nos habíamos hecho).

Es una elección. Y como toda elección cultural, en la mayoría de las empresas se toma sin que nadie la haga conscientemente. La toma la inercia, el modo en que los decisores ya ven el trabajo, la cultura preexistente. Por eso Zuboff es tan importante para este capítulo: nos permite hacer visible una decisión que las organizaciones están tomando todos los días sin darse cuenta de que la están tomando.

Vale la pena leer un caso público famoso a través de su lente, porque ilumina exactamente lo que pasa cuando una empresa elige el camino equivocado.

IBM Watson Health: una historia de tecnología sin propósito

En 2013, IBM anunció con fanfarria mediática Watson Health: la inteligencia artificial aplicada a la oncología. El primer cliente bandera fue Memorial Sloan Kettering Cancer Center, uno de los centros oncológicos más prestigiosos del mundo. La promesa, repetida en spots publicitarios, conferencias TED y reportajes de portada, era extraordinaria. Watson iba a leer todos los papers médicos publicados en el mundo (algo imposible para cualquier oncólogo humano), iba a procesar millones de historias clínicas y datos genómicos, y iba a dar recomendaciones de tratamiento personalizadas para cada paciente. La medicina iba a entrar a una nueva era.

Hospitales en docenas de países compraron el producto. Pagaron millones por implementación. Asignaron equipos. La expectativa era altísima.

Entre 2017 y 2018, los problemas afloraron. STAT News, un medio especializado en salud, publicó una investigación extensa basada en documentos internos de IBM. Watson recomendaba tratamientos inseguros o directamente incorrectos. En algunos casos, los medicamentos que sugería eran contraindicados para el paciente específico. Los oncólogos no confiaban —y con razón—. La integración con los registros médicos electrónicos era una pesadilla técnica. Los hospitales que habían comprado el producto empezaron a desinstalarlo, silenciosamente, para no admitir públicamente el error de la inversión.

En 2022, IBM vendió los activos de Watson Health a un fondo de capital privado por una fracción de lo invertido. Lo que había sido el caso bandera de la IA en medicina se diluyó como si nunca hubiera existido.

¿Qué pasó? Hay varias capas de respuesta, pero las dos más importantes coinciden con lo que vinimos desarrollando.

La primera, leída con Zuboff: Watson Health intentó *automatizar* el juicio médico. Quería reemplazar al oncólogo, no amplificarlo. La promesa publicitaria era explícita: la máquina iba a decir qué tratamiento aplicar. Pero la oncología requiere lo que la oncología requiere: juicio contextual, conocimiento del paciente individual, comprensión de su historia familiar y emocional, ética clínica frente a la ambigüedad. Cosas que un sistema puede *informar* pero no *automatizar*. Watson podía haber sido extraordinario como herramienta para enriquecer el juicio del oncólogo. Fue diseñado, en cambio, para sustituirlo. Y por eso falló.

La segunda capa, más simple y más crucial: IBM empezó por la tecnología, no por el problema clínico. Watson era un producto en busca de aplicación, no una solución a un problema diagnosticado. La empresa había desarrollado capacidades de procesamiento de lenguaje impresionantes y necesitaba dónde aplicarlas. Eligieron oncología por su prestigio mediático, no porque fuera el problema correcto para esa tecnología.

El consejo que doy hoy a cualquier directivo de pyme que pregunta cómo prepara su empresa para la IA es exactamente lo que IBM no hizo: *no empieces por la tecnología, empezá por el negocio*. Esa lección, que vale para cualquier inversión tecnológica, se vuelve crítica con la IA porque la velocidad de innovación es tal que la tentación de "subirse a la moda" supera la pregunta sobre qué problema queremos resolver. Y la moda, como vimos, no perdona.

Si Zuboff nos da el marco para entender la elección invisible, Thomas Malone nos da el marco para entender qué pasa cuando se hace bien.

Malone es ingeniero por Stanford, doctorado en MIT en gestión de información en los años setenta. Las últimas dos décadas las pasó dirigiendo el MIT Center for Collective Intelligence (un centro académico dedicado específicamente a estudiar cómo se combinan inteligencias para producir resultados que ninguna por separado podría producir). Su pregunta de fondo es histórica más que tecnológica: las organizaciones humanas siempre fueron formas de combinar inteligencias. La IA cambia la composición de los miembros del grupo, no el principio que rige.

Malone introduce, en *Superminds* (2018), un concepto útil para esta era. Cualquier sistema donde múltiples inteligencias (humanas, máquinas, organizaciones) colaboran es una *supermente*. Las empresas siempre fueron supermentes: combinaciones de individuos con conocimientos parciales, equipos con dinámicas propias, procesos que coordinan. La IA cambia un elemento de la mezcla. No la lógica.

El argumento central de Malone es contraintuitivo respecto al discurso público sobre IA. La IA no reemplaza a los humanos en la mayoría de las tareas que importan. Los amplifican. La organización inteligente es la que diseña los flujos para que humanos y máquinas hagan lo que cada uno hace mejor.

Malone propone una distinción que vale la pena retener. Las máquinas hacen lo *complicado*. Los humanos hacen lo *complejo*. No es lo mismo.

Lo *complicado* tiene muchas piezas, requiere precisión, exige procesamiento masivo, premia la repetición sin error. Reconocer patrones en millones de imágenes médicas. Calcular probabilidades en operaciones financieras. Procesar millones de documentos legales para encontrar la cláusula relevante. Cosas extraordinariamente difíciles para un humano y comparativamente sencillas para una máquina bien entrenada.

Lo *complejo* tiene piezas que se modifican entre sí, requiere juicio contextual, exige interpretar lo que no está dicho, premia la sensibilidad a lo singular. Decidir si despedir a alguien que está pasando un mal momento personal pero que tiene desempeño bajo. Negociar con un cliente que está enojado por razones que no tienen que ver con vos. Definir el rumbo de una empresa cuando los datos son ambiguos. Cosas extraordinariamente difíciles para una máquina y comparativamente naturales para un humano experimentado.

Bien diseñada, una organización con IA hace cosas que ninguna organización pre-IA podía hacer. La máquina procesa lo complicado, libera al humano del trabajo repetitivo, le devuelve tiempo para lo complejo. El humano usa ese tiempo para hacer lo que la máquina no puede: tomar decisiones que requieren ética, propósito, sensibilidad humana.

Pero —y este es el punto crítico— bien diseñada. Una organización mal diseñada con IA es peor que sin IA. Amplifica errores que antes pasaban desapercibidos. Desvía atención hacia métricas que parecen relevantes y no lo son. Produce alucinaciones que los humanos firman sin pensar. La IA no salva a la empresa mal organizada. La hunde más rápido.

Y esa observación conecta con algo que se viene formulando hace tiempo: en la era de la IA, *saber es saber buscar*. En la era pre-IA, el saber se acumulaba. Quien más sabía, más valor agregaba. En la era de la IA, la información está a un prompt de distancia para

cualquier persona con acceso a un dispositivo. La acumulación deja de ser ventaja competitiva. La diferencia la hace quién pregunta mejor, quién interpreta mejor lo que la máquina devuelve, quién junta los puntos que la máquina no junta.

Eso son las supermentes en acción. No la celebración de la IA. No la nostalgia del trabajo humano puro. La articulación deliberada de ambas, diseñada para que cada parte haga lo que mejor hace.

5

La distribuidora que sí estaba lista

Después de tantos diagnósticos sobre lo que sale mal, vale la pena detenerse en un caso donde sale bien. Es una intervención todavía en curso, pero su primer año ya dejó lecciones claras.

Una distribuidora mayorista del interior argentino, mediana, varios años de operación en su rubro. El número uno había leído algunos materiales sobre IA y vio una oportunidad concreta: necesitaba mejor visibilidad sobre el comportamiento de stock, ventas y márgenes en tiempo real. La información existía (el programa central a medida llevaba más de una década acumulándola) pero estaba enterrada en reportes que nadie leía a tiempo. Cada gerente operaba con su propia versión de la realidad. Las reuniones gerenciales eran negociaciones políticas más que decisiones informadas.

Lo que el número uno hizo bien empieza por lo que no hizo. *No compró un producto*. No fue a una feria de IA, no contrató una consultora boutique a cambio de un contrato millonario, no convocó a una transformación digital integral. Identificó el problema (información fragmentada y atrasada para tomar decisiones) y eligió un caso bandera concreto: un tablero de mando que conectara los datos del programa central con análisis automático y

semáforos visibles, en línea con los principios que vimos en el segundo capítulo.

Asignó al gerente más curioso para liderarlo (junto con su hijo, que tenía formación técnica) y se involucró personalmente en la revisión semanal de avances. No delegó la decisión estratégica al área técnica. Se hizo cargo de las preguntas conceptuales: qué queremos ver, qué decisiones queremos habilitar, qué métricas son relevantes y cuáles son ruido.

A los seis meses, el resultado visible es un tablero que cualquier miembro del equipo gerencial consulta en cinco minutos para entender el estado del negocio. Pero más importante que el tablero es lo que cambió en las reuniones gerenciales. Antes, cada gerente llegaba con su propia interpretación, con sus números, con sus argumentos. Ahora discuten interpretaciones de datos visibles para todos. La cultura cambió antes que cualquier resultado financiero.

Hay una escena que el dueño me contó, casi como anécdota menor, cuando llevábamos cuatro meses de implementación. El gerente comercial, un hombre de más de veinticinco años en la empresa, que había llegado al cargo cuando la compañía vendía la mitad de lo que vende hoy, se quedó una mañana solo en la sala de reuniones mirando el tablero. Cuando el dueño pasó a buscarlo para ir a almorzar, lo encontró todavía ahí, con la cabeza apoyada en la mano, mirando los gráficos de rotación por categoría. Levantó la vista y le dijo: "yo creía que conocía este negocio. Hace veinticinco años que lo conozco. Y resulta que lo veo recién ahora". No fue una frase de derrota. Fue de descubrimiento. El tablero no le había quitado autoridad. Le había dado vista nueva sobre algo que él mismo había construido. Y desde esa tarde empezó a llegar a las reuniones con preguntas distintas.

A los doce meses, los indicadores duros también se movieron. La rotación de stock, que era el problema crónico que había detonado la decisión inicial, mejoró dos puntos y tres décimas. El margen

bruto subió un punto porcentual, no por aumento de precios sino por mejor mix de compra. Y la rotación gerencial, ese indicador silencioso que casi nadie mira, bajó a la mitad: dos cuadros que estaban con un pie afuera se quedaron, dijeron en privado que era la primera vez en años que sentían que la empresa estaba tomando decisiones sobre evidencia, no sobre quién levantaba más fuerte la voz. La transformación tecnológica se había vuelto, sin habérselo propuesto explícitamente, una transformación cultural.

Y hubo algo más, que en su momento yo no terminé de dimensionar y hoy veo claramente. El proyecto lo lideró el dueño con su hijo de veintinueve años, formado en ingeniería de datos, que hasta ese momento operaba en un rol periférico dentro de la empresa. Padre y oficio largo, hijo y mirada nueva. Padre que llevaba el conocimiento del negocio acumulado en décadas, hijo que llevaba el lenguaje técnico que el padre no manejaba. Ninguno de los dos hubiera podido conducir el proyecto solo. Pero juntos, sentados en la misma mesa con los gerentes veteranos, produjeron algo que ni la consultora externa que habían contratado años antes ni cualquier solución estándar de mercado había logrado: una transformación digital que la organización sintió como propia. Lo que ahí ocurrió, sin que nadie lo nombrara así en ese momento, prefigura el Capítulo 8 entero. La conversación intergeneracional, cuando se sostiene con humildad mutua y propósito común, es la palanca de cambio más potente que tienen las pymes argentinas hoy.

Lo que ese caso ilustra es exactamente lo que Zuboff llamaría *informar*. La IA puso al servicio del equipo conocimiento que antes no estaba disponible. No reemplazó a nadie. Amplificó a todos. Y eso requirió una elección cultural (del número uno) previa a cualquier elección tecnológica. La pregunta no fue "¿cómo automatizamos?", fue "¿cómo logramos que la información que ya tenemos llegue a las decisiones que ya tomamos?".

Pequeño, concreto, liderado desde arriba, con efecto contagio visible en seis meses. Es la receta opuesta al fracaso de IBM Watson Health. Y no es coincidencia que funcione.

6

Tres desaprendizajes y un consejo

Si la IA pone en evidencia lo que la cultura preexistente ya era, queda la pregunta de cómo modificar esa cultura para que la IA produzca lo que puede producir. Tres cosas hay que desaprender específicamente en esta era.

Primero: no hay verdades eternas. En un contexto de tasa de cambio acelerada, las certezas que sostuvieron una carrera profesional pueden caducar en meses. La IA no inaugura este fenómeno (ya lo describió Echeverría hace décadas, ya lo vimos en el tercer capítulo) pero lo acelera. El profesional que se aferra a lo que sabe se vuelve obsoleto más rápido que en cualquier era anterior. La aceptación de que las verdades son provisorias deja de ser una postura filosófica y se vuelve una condición de supervivencia profesional.

Segundo: el contexto y la interacción humana son ámbito de aprendizaje. No hay un lugar donde uno "termina de formarse" y después aplica. El aprendizaje es permanente, embebido en la práctica, sostenido en la conversación con otros. La IA no reemplaza esa lógica, la profundiza. Los equipos que aprenden juntos, en conversación con sus máquinas y con sus pares, son los que se adaptan. Los que esperan tomar un curso, aprender, y luego aplicar quedan atrás antes de poder aplicar nada.

Tercero: declararse ignorante en el sentido real de la palabra es la condición para aprender. No falsa modestia. No la frase "siempre hay algo que aprender" dicha desde la posición del que ya sabe casi todo. El reconocimiento honesto de que hay cosas que uno no sabe,

y que esa ignorancia es la base de cualquier aprendizaje genuino. En la era de la IA, donde la información está siempre a un prompt de distancia, la diferencia entre el profesional adaptable y el obsoleto es cuán cómodo se siente con la sensación de no saber. Argyris ya lo había observado en el sexto capítulo: los profesionales más exitosos suelen ser los más defensivos frente al aprendizaje. La IA hace ese costo más visible.

De esos tres desaprendizajes se sigue una práctica concreta que vengo formulando hace tiempo: *saber es saber buscar*. No acumulación, sino capacidad de pregunta. No volumen, sino interpretación. No el experto que tiene todas las respuestas, sino el líder que sabe formular las preguntas correctas y juzgar las respuestas de la máquina con criterio humano.

Y de esa práctica se sigue un consejo concreto al CEO de pyme que pregunta cómo prepara su empresa para la IA. La respuesta es contraintuitiva. *No empieces por la tecnología. Empezá por el negocio*. La pregunta correcta no es "¿dónde aplicamos IA?", es "¿dónde queremos más eficiencia, más rentabilidad, más tiempo humano?". Identificada esa pregunta, la IA entra como solución a un problema concreto, no como moda corporativa.

Empezar chico. Un caso bandera con resultados visibles en tres a seis meses, no una transformación total que tarda dos años y nunca llega. La credibilidad genera el efecto contagio que después permite expandir. Empezar grande, sin caso bandera, es exactamente la receta del fracaso de IBM Watson Health, repetida a escala pyme.

Liderado por el número uno. La IA no se delega al "chico de tecnología" o al área de sistemas. Impacta cómo se vende, cómo se decide, cómo se gestiona. Es una decisión estratégica, no técnica. El número uno que delega la decisión estratégica al área técnica está abdicando su rol —y casi siempre se arrepiente—.

Yuval Harari y la pregunta existencial

Para cerrar el cuadro de la era de la IA, vale escuchar a un historiador que ha pasado los últimos años pensando este momento como un punto de inflexión civilizatorio.

Yuval Noah Harari nació en Israel en 1976, hizo su doctorado en historia en Oxford con una tesis sobre la guerra medieval, y durante años fue un especialista relativamente oscuro hasta que publicó *Sapiens* (2011), donde sintetizaba la historia de la humanidad en cuatrocientas páginas y se convertía en uno de los pensadores más leídos de la década. Después vinieron *Homo Deus* (2016) y *21 Lessons for the 21st Century* (2018), donde Harari empieza a pensar específicamente la IA.

Para Harari, la cuestión central de la IA no es técnica ni económica. Es existencial. Durante miles de años, la conciencia humana fue indispensable para realizar tareas inteligentes. Resolver problemas, hacer juicios, jugar al ajedrez, escribir un texto coherente, conducir un vehículo. Todas estas eran actividades que requerían algo que sólo los seres humanos tenían: conciencia. La IA cambia eso. Por primera vez en la historia, hay sistemas que realizan tareas inteligentes *sin conciencia*.

La pregunta que se abre, dolorosa pero ineludible, es la siguiente: ¿qué puede hacer un humano que un sistema sin conciencia no puede? Y aún más: ¿qué *vale la pena* que haga un humano, dado que muchas tareas que hasta ayer requerían conciencia hoy pueden ser automatizadas?

La respuesta de Harari es provisional pero útil. Lo que la IA no puede hacer es lo que requiere conciencia: experimentar, sentir, dar sentido, conectar humanamente. La empatía genuina no es un dato. El propósito no es una función objetivo. La ética no es un cálculo.

Un sistema puede *simular* preocupación; no puede tenerla. Puede *imitar* compasión; no puede vivirla.

Para el liderazgo, la consecuencia es estratégica, no romántica. En la era de la IA, las cualidades que distinguen al líder humano son justamente las que la IA no puede replicar. La capacidad de generar confianza vulnerable, como vimos con Lencioni en el cuarto capítulo. La de dar sentido a un trabajo que parece rutinario. La de cuidar a una persona en un momento difícil. La de tomar una decisión ética cuando los datos son ambiguos. La de sostener una visión cuando el mercado se mueve. Cosas que durante décadas la literatura empresarial llamó condescendentemente *soft skills* y que en la era de la IA se vuelven, para usar una distinción que circula, *hard to replace skills*.

Las empresas que entiendan esto invertirán deliberadamente en desarrollar las cualidades humanas. No las verán como decorativas. Las verán como ventajas competitivas duras (las únicas que la IA no puede comoditizar). Las que no lo entiendan intentarán reemplazar lo humano con IA, fracasarán de modos cada vez más visibles, y se preguntarán qué pasó.

8

Lo que la IA no cambia, y lo que intensifica

Cierre del capítulo. La pregunta que recorre estas páginas es si la IA cambia los principios centrales del libro. Conviene responder con claridad: no los cambia. Los intensifica.

El liderazgo como creación de condiciones, que vimos en el primer capítulo, se vuelve más importante con IA, no menos. La IA solo amplifica lo que las condiciones culturales permiten. Un líder que crea condiciones de confianza y aprendizaje convierte la IA en palanca. Un líder que crea condiciones de control y miedo convierte

la IA en amenaza percibida (y termina, paradójicamente, evitando adoptarla mientras la competencia la usa).

La cultura como lo que se premia, lo que se tolera y lo que se castiga, que vimos en el segundo capítulo con Schein y Taylor, se vuelve más importante. La IA pone en evidencia lo que la organización realmente valora. Si premia el control, la IA se va a usar para controlar más. Si premia el aprendizaje, la IA va a acelerar el aprendizaje. Si tolera la mediocridad, la IA va a producir mediocridad sofisticada que parece insumo serio.

Los equipos conscientes con seguridad psicológica, que vimos en el cuarto capítulo con Edmondson, se vuelven más importantes. La IA solo enriquece equipos donde hay disposición a equivocarse, admitir lo que no se sabe, pedir ayuda al sistema y al colega, mostrar trabajo en proceso. En equipos sin seguridad psicológica, la IA se usa para producir entregables impresionantes que esconden incomprensiones profundas.

Las conversaciones generativas, que vimos en el quinto capítulo con Echeverría, Glaser y Anzorena, se vuelven más importantes. La IA produce información, no comprensión. La comprensión sigue siendo conversacional, sigue requiriendo personas que se escuchen, declaren juicios, formulen pedidos claros, asuman compromisos verificables. Sin esas conversaciones, la IA produce volumen sin sentido.

El aprendizaje como cambio de comportamiento, que vimos en el sexto capítulo con Gore y Argyris, se vuelve más importante. La IA acelera el ciclo de obsolescencia del conocimiento. La empresa que no aprende permanentemente queda atrás antes que en cualquier era previa. Y como el aprendizaje sigue siendo cambio de comportamiento, no acumulación de conceptos, las cinco condiciones que destilamos en el sexto capítulo siguen aplicando: alineación con el contexto, compromiso del liderazgo, entornos que demanden la práctica, feedback continuo, tiempo.

La IA no reemplaza el liderazgo humano. Lo intensifica. Las empresas que adopten esto en este nivel de profundidad serán las que prosperen en la próxima década. Las que no, repetirán los errores que el libro entero documenta (ahora con tecnología más sofisticada, lo cual hará el fracaso más visible y costoso, pero no más difícil de explicar).

Y la pyme mayorista del comienzo, esa donde el titular dijo "con IA nos vuelven vulnerables", terminará probablemente sin IA, sostenida en una cultura de control que era anterior a la IA y que la IA simplemente puso en evidencia. No será la IA lo que la hunda. Será la cultura. Como siempre fue.

PREGUNTAS PARA CONVERSAR

1. ¿Tu primera reacción frente a la IA en tu empresa fue de oportunidad o de amenaza? ¿Qué dice esa reacción sobre la cultura organizacional que viniste construyendo todos estos años?
2. Si tuvieras que aplicar la distinción de Zuboff (automatizar versus informar) a un proceso concreto donde tu empresa ya está usando IA, ¿en cuál de los dos modos está? ¿Qué pasaría si lo cambiaras?
3. ¿Quién en tu equipo está liderando la conversación sobre IA hoy? Si la respuesta es "el área de sistemas" o "el chico de tecnología", probablemente estás cometiendo el error que IBM cometió con Watson Health. ¿Qué cambiarías?

IDEAS QUE ME QUEDARON

- La IA es un espejo de la cultura preexistente, no un agente independiente. Una empresa que confía la usa para amplificar a su gente. Una que desconfía la percibe como amenaza. La elección no es técnica: es cultural y se toma (consciente o inconscientemente) antes de comprar el primer software.
- Zuboff distinguió en 1988 dos elecciones que las empresas siguen tomando hoy con IA generativa: automatizar (reemplazar el conocimiento humano) o informar (amplificarlo). La elección parece técnica. Es cultural. Las empresas que automatizan sin pensar empobrecen el trabajo. Las que informan deliberadamente lo enriquecen.
- En la era de la IA, los principios del libro no caducan: se intensifican. El liderazgo, la cultura, la seguridad psicológica, las conversaciones generativas, el aprendizaje como cambio de

comportamiento se vuelven ventajas competitivas más duras de imitar. Lo único que la IA no puede comoditizar es lo profundamente humano.

DESAPRENDIZAJES CLAVE

DESAPRENDER	APRENDER
La IA es una decisión técnica que se delega al área de sistemas	La IA es una decisión estratégica y cultural que debe liderar el número uno
Hay que empezar por la tecnología y después buscar dónde aplicarla	Hay que empezar por el problema del negocio y después elegir si la IA es solución
Saber es acumular conocimientos	Saber es saber buscar, preguntar e interpretar; la diferencia ya no la hace quién más sabe
Las cualidades humanas (empatía, juicio, propósito) son soft skills decorativas	Son las únicas ventajas competitivas que la IA no puede comoditizar
La IA reemplaza el liderazgo humano	La IA intensifica los principios del liderazgo: los que ya estaban bien se vuelven más valiosos, los que estaban mal se vuelven más costosos

CAPÍTULO OCHO

Conflicto generacional

Experiencia versus innovación

Una corporación industrial multinacional con operación en Argentina tenía, hacía años, un programa de jóvenes profesionales bien diseñado. Dos años y medio rotando por áreas, capacitación intensiva, evaluaciones formales, salario competitivo. Al final del programa, los participantes con mejor desempeño recibían oferta para ingresar formalmente a la organización en posiciones de mando medio. La inversión por participante era considerable, pero la empresa la veía como semillero estratégico. Durante años, el programa había sido orgullo del área de recursos humanos.

Un viernes por la tarde, el director de recursos humanos recibió una visita inesperada. Una de las jóvenes profesionales con mejor desempeño del programa (brillante, técnica, con todo el futuro corporativo abierto) venía a comunicar una decisión. Había aceptado la oferta de ingreso. Pero antes de empezar quería tomarse un año sabático. Con el dinero acumulado durante los dos años y medio del programa, iba a viajar por el mundo. Volvería en doce meses para empezar.

El director no supo qué responder. En sus treinta años de carrera no había visto algo igual. Le explicó, con el tono cordial de quien sabe que está diciendo algo obvio, que el programa no contemplaba esa posibilidad, que no podía dejar la posición vacante un año entero, que debía decidirse ahora. La joven escuchó con cortesía, agradeció, y dijo que entendía. Si la posición no podía esperarla, iba a renunciar al programa y a viajar igual. Ya había tomado la decisión.

Lo más sorprendente para el director fue que esa joven no era un caso aislado. En los siguientes años, el patrón se repitió. Algunos de los participantes con mejor desempeño, al ser confirmados, se iban a viajar. Algunos volvían un año después como postulantes externos, ahora con experiencias internacionales que enriquecían su perfil. La empresa terminó adaptando el programa: empezó a aceptar pausas, a flexibilizar las condiciones de ingreso, a entender que el contrato implícito que había sostenido a generaciones anteriores ya no operaba con esta. Lo que parecía un caso individual era el síntoma de un cambio que iba a transformar el modo en que esa corporación (y miles de empresas como ella) pensaba la relación con sus jóvenes profesionales.

¿Qué pasó? La pregunta, leída en superficie, parece de gestión de talento: cómo retenemos a los mejores, cómo armamos programas más atractivos, cómo competimos con otras empresas por los mismos perfiles. Pero leída en profundidad, la pregunta es otra. Entre las generaciones que comparten hoy una misma empresa hay un cambio que no se mide en años. Se mide en proyecto existencial. Y ese cambio tiene consecuencias que ningún manual de management de la generación anterior había previsto.

Lo que cambió en el contrato existencial

La generación de los baby boomer —y en buena medida también la X— teníamos la vida programada. La fórmula era casi idéntica para todos: estudiar, recibirse, conseguir un buen empleo, hacer carrera en una empresa estable, casarse, comprar el auto, comprar la casa, formar familia, jubilarse. La trayectoria era lineal, predecible, socialmente legible. La empresa formaba parte de ese proyecto: ofrecía estabilidad y promesa de progreso, pedía a cambio lealtad y permanencia. El acuerdo implícito era nítido: yo te doy mi tiempo y mi compromiso, vos me das una carrera y una jubilación.

Las nuevas generaciones operan con otra premisa. Son ciudadanos del mundo. Disfrutan más del presente. Buscan experimentar nuevos escenarios laborales antes que asegurar uno solo. Priorizan empleabilidad (es decir, la capacidad de pasar a otro empleo si este no funciona) por encima de seguridad (que ven, con cierta razón, como una promesa que las empresas ya no pueden cumplir). Son inconformistas por naturaleza. Se aburren rápido. Buscan permanentemente nuevas formas de resolver viejos problemas. Y se atreven a cambiar de trabajo por razones que para sus padres y abuelos eran impensadas: porque el sentido se les agotó, porque el ambiente no les gusta, porque quieren probar algo distinto antes de que sea tarde.

Esta no es una observación moral. No se trata de juzgar si la nueva generación es "mejor" o "peor" que la anterior. Se trata de entender que están operando con un contrato existencial distinto. Y que cualquier empresa que pretenda gestionar a sus jóvenes con la lógica de la generación anterior va a producir frustración (en sí misma, y en ellos).

El conflicto generacional, en su versión más profunda, no es sobre estilos ni sobre tecnología ni sobre formas de vestirse. Es sobre dos formas distintas de entender qué hace que una vida valga la pena. Y como suele pasar con los conflictos sobre lo que valga la pena, las posiciones se rigidizan rápidamente. Cada generación cree que la otra está equivocada. El veterano piensa que el joven no entiende lo que cuesta levantar algo. El joven piensa que el veterano se aferra a un mundo que ya no existe. Y cuando ambas partes están convencidas de que la otra está equivocada, la conversación productiva se vuelve imposible.

Para salir de ese impasse, la negociación tradicional no alcanza. Hace falta una herramienta más sutil. Y para conocerla hay que ir, una vez más, a Cambridge, Massachusetts, y conocer a un negociador que pasó cuarenta años pensando exactamente este problema: cómo se sale de los conflictos donde cada parte está convencida de tener razón.

2

William Ury y la negociación basada en intereses

William Ury nació en Chicago en 1953. Se formó como antropólogo social, con una licenciatura en Yale y un doctorado en Harvard. Su tesis doctoral fue sobre la resolución de conflictos en el Medio Oriente, lo cual lo llevó a pasar tiempo en Israel, Palestina y otros lugares donde los conflictos parecían imposibles de resolver. Esa experiencia formaría el resto de su carrera.

En 1979, Ury cofundó (junto con su mentor Roger Fisher) el Harvard Negotiation Project, un programa académico dedicado a estudiar cómo se resuelven los conflictos en el mundo real. Dos años después, en 1981, Fisher y Ury publicaron *Getting to Yes*, un libro que vendería más de quince millones de copias y se converti-

ría en la referencia obligada de cualquier curso de negociación en cualquier escuela de negocios del mundo.

La tesis de *Getting to Yes* es contraintuitiva y poderosa. La mayoría de las personas, frente a un conflicto, asumen que están en un juego de suma cero: lo que yo gano, vos lo perdés. Bajo esa premisa, la negociación se vuelve una pulseada de posiciones. Cada parte defiende lo suyo, hace concesiones a regañadientes, y termina con un acuerdo que ninguna de las dos partes considera ideal y que difícilmente se sostiene en el tiempo.

Ury y Fisher proponen otra cosa. La negociación productiva no opera sobre posiciones (lo que cada parte declara que quiere) sino sobre intereses (las razones más profundas por las que esa parte quiere lo que dice querer). Y aquí está el insight central: cuando uno desciende del nivel de las posiciones al nivel de los intereses, descubre que las partes suelen tener intereses superpuestos, compatibles, a veces incluso idénticos, que las posiciones rígidas habían ocultado.

La fábula que Ury usa para ilustrarlo es famosa. Dos hermanas pelean por una naranja. Cada una insiste en quedársela. Después de mucha discusión, la madre interviene y propone partirla por la mitad: cada hermana se queda con media naranja. Las hermanas aceptan a regañadientes. Una se come la pulpa de su mitad y tira la cáscara. La otra ralla la cáscara para hacer un pastel y tira la pulpa. Si alguien hubiera preguntado por los intereses —no por las posiciones— habría descubierto que cada hermana podía haber tenido la totalidad de lo que necesitaba. La pelea por las posiciones había impedido ver que los intereses eran perfectamente compatibles.

El conflicto generacional en las empresas opera con esa misma lógica. Las posiciones suelen ser rígidas e incompatibles. El gerente con treinta años de carrera dice: "esta gente joven no entiende lo que cuesta levantar una empresa, no respeta la jerarquía, quiere

todo ya". El joven profesional dice: "este viejo no entiende cómo cambió el mundo, quiere mandar como si todavía estuviéramos en los años noventa, no escucha".

Posiciones cerradas. Pero los intereses subyacentes son sorprendentemente compatibles. El gerente quiere que la empresa funcione bien y que su trabajo de tres décadas no se desperdicie. El joven quiere que su trabajo tenga sentido y que se reconozca su aporte. Ambos quieren que las cosas se hagan bien. Ambos quieren ser respetados. Ambos quieren dejar algo mejor de lo que encontraron. Las posiciones los enfrentan. Los intereses los hermanan.

En *Getting Past No* (1991), su libro siguiente, Ury propuso una secuencia para conversaciones difíciles que sigue siendo útil. Primero, "ir al balcón": tomar distancia emocional para poder pensar antes de reaccionar. Segundo, "ponerse del lado del otro": entender genuinamente qué está diciendo y por qué, antes de oponerse. Tercero, "reformular": cambiar la pregunta de "¿quién tiene razón?" a "¿cómo resolvemos esto juntos?". Cuarto, "construir un puente de oro": hacer que aceptar el acuerdo sea fácil para la otra parte. Quinto, "usar el poder para educar, no para vencer": el objetivo no es derrotar al otro, es transformar la relación.

Esta secuencia, aplicada al conflicto generacional, sugiere algo provocador. La mayoría de los líderes que llegan a una conversación con un joven profesional la abordan como una negociación tradicional: "hay que poner las cosas en su lugar". El resultado es predecible: o el joven se va, o se queda resentido, en cualquier caso la organización pierde. La alternativa que abre Ury es operar en el plano de los intereses: ¿qué te importa a vos genuinamente? ¿qué me importa a mí genuinamente? ¿hay una forma de avanzar que respete ambos? La pregunta cambia el tono. Y el tono cambia el resultado.

La corporación donde "porque lo digo yo" dejó de funcionar

Vale la pena ver la dinámica generacional en operación en una empresa concreta. Una corporación internacional con base en Argentina, donde la nómina se compone mayoritariamente de trabajadores del conocimiento (ingenieros, analistas, especialistas técnicos jóvenes con formación posgrado). La empresa lleva décadas operando con éxito. Tiene procesos, jerarquías, culturas internas heredadas de la tradición corporativa que la fundó. Y un problema concreto que se hizo visible en los últimos años.

Las órdenes ya no funcionan como funcionaban. Cuando un superior inmediato (típicamente alguien con quince o veinte años de carrera en la empresa) le indicaba a un joven profesional cómo resolver un problema, la respuesta ya no era ejecutar la indicación. La respuesta era preguntar por qué. Si el por qué no convencía, el joven proponía una alternativa. Si la alternativa era rechazada por jerarquía y no por argumento, el joven la implementaba a regañadientes (o, cada vez más frecuentemente, no la implementaba: hacía algo distinto y argumentaba después).

Para los superiores inmediatos esto era un escándalo cotidiano. La empresa había funcionado durante décadas con una premisa simple: el que tiene más años manda. Esa premisa estaba colapsando. Las reuniones se volvían discusiones. Las decisiones se demoraban. Los proyectos perdían eficiencia. Y la queja recurrente en los pasillos era una versión casi literal de la frase: "esta gente joven no respeta nada".

Pero leído desde otro ángulo, lo que pasaba era algo distinto. Los jóvenes no eran inconformistas porque sí. Estaban comportándose exactamente como les habían enseñado a comportarse en la universidad y en sus posgrados (donde se valora el cuestionamiento, la

fundamentación, la búsqueda de alternativas). La empresa, por su lado, había seguido operando con una cultura jerárquica que premiaba la obediencia. La fricción no era sobre las personas. Era sobre dos sistemas de valores en colisión cotidiana. Y mientras la empresa siguiera leyendo el problema como "los jóvenes no respetan", el problema iba a empeorar.

Cuando la dirección reconoció esto (tarde, después de varios años de rotación creciente entre los jóvenes con más talento) empezó a trabajar la cultura con una intervención específica. Enseñar a los superiores a fundamentar sus decisiones en lugar de imponerlas. Abrir espacios formales para que los jóvenes propusieran alternativas. Distinguir entre decisiones que admitían debate y decisiones que no lo admitían (las últimas, comunicarlas con claridad y con argumento, no con autoridad).

El resultado, dos años después, no fue espectacular pero sí significativo. La rotación de los jóvenes con más talento bajó. Los que se quedaban se involucraban más. Las reuniones se volvieron más productivas, no menos. La autoridad jerárquica no desapareció: se transformó. Dejó de ser "porque lo digo yo" y pasó a ser "esta es la decisión, y estos son los argumentos por los cuales la tomé". Para los veteranos fue un esfuerzo (tuvieron que aprender a justificar lo que durante décadas habían podido imponer). Pero la empresa entera ganó.

4

Lynda Gratton y la era multigeneracional

Si Ury nos da una herramienta para resolver conflictos, hace falta también un marco para entender por qué el conflicto generacional se vuelve más agudo en este momento histórico que en cualquier momento anterior. Para eso, conviene escuchar a una académica

inglesa que ha pasado las últimas dos décadas estudiando exactamente ese fenómeno.

Lynda Gratton es profesora de práctica de management en London Business School. Llegó a esa institución en los años ochenta, hizo su doctorado en psicología organizacional, y desde entonces ha combinado investigación académica con intervenciones de consultoría en grandes corporaciones globales. Su trabajo ha estado centrado en cómo cambian las organizaciones cuando cambia el contrato implícito entre empresa y empleado.

En 2016, junto con su colega Andrew Scott (economista de London Business School), Gratton publicó *The 100-Year Life*, un libro que se volvería referencia para pensar trabajo y longevidad. La tesis central, respaldada con datos demográficos sólidos, es contundente. La expectativa de vida en países desarrollados se ha extendido de manera sostenida durante todo el siglo veinte, y la generación que está hoy en sus veinte va a vivir, en promedio, cerca de cien años. Esa expansión cambia todo.

Para empezar, vuelve obsoleta la fórmula tradicional de tres etapas: educación, trabajo, jubilación. Esa fórmula fue diseñada para vidas de setenta años, donde uno estudiaba veinte, trabajaba cuarenta y se jubilaba diez. Con vidas de cien años, la fórmula no cierra: implicaría trabajar setenta años en lo mismo, cosa imposible en un mundo donde las industrias se reinventan cada década.

La nueva vida, argumentan Gratton y Scott, tiene múltiples etapas. Períodos de educación intensiva entreverados con períodos de trabajo. Pausas para reinventarse profesionalmente. Cambios de carrera no como excepción sino como regla. Y una expectativa creciente de que cada empresa que uno integre sea una etapa, no un destino. Vista en este marco, la decisión de la joven profesional que se tomaba un año sabático antes de empezar deja de ser excéntrica: es perfectamente racional para alguien que va a trabajar

cincuenta o sesenta años más, y para quien ese año al inicio es una inversión menor sobre el total.

Pero hay otro fenómeno que Gratton ha estudiado específicamente y que es central para este capítulo. Estamos viviendo, por primera vez en la historia, en empresas multigeneracionales en sentido fuerte. Hasta hace poco, una empresa típica tenía dos generaciones conviviendo: los mayores que la fundaron o la habían heredado, y los jóvenes que la integraban. Hoy, en muchas empresas, conviven cuatro o cinco generaciones simultáneamente: baby boomers que retrasaron su retiro, generación X en posiciones de mando medio y alto, millennials que ya son mandos medios, generación Z que entra como junior, y en algunos casos (raros pero crecientes) gente de generaciones todavía más jóvenes ya empleada.

Cada una de esas generaciones se formó en condiciones radicalmente distintas. Cada una trae expectativas, valores y formas de relacionarse con la autoridad, con el trabajo, con la tecnología, con el sentido. Y todas tienen que coordinar trabajo cotidiano. La complejidad organizacional que esto genera es históricamente inédita.

La consecuencia, para Gratton, es que las empresas que entiendan esto van a desarrollar una capacidad organizacional que las que no lo entiendan no van a poder igualar: la capacidad de articular productivamente la diversidad generacional. No "gestionar diferencias" (como el discurso simplista plantea) sino reconocer que cada generación trae aprendizajes distintos, que esos aprendizajes son complementarios, y que la conversación entre ellos es donde aparece la inteligencia organizacional más profunda.

Hay una observación de Gratton que vale conservar. Las empresas que mejor articulan la diversidad generacional no la tratan como un problema de recursos humanos. La tratan como una ventaja estratégica. El conocimiento acumulado de la generación experimentada se cruza con la perspectiva fresca de la nueva

generación, y el resultado es un entendimiento del negocio que ninguna generación, por separado, podía alcanzar. Pero ese cruce no ocurre por ósmosis. Requiere diseño deliberado: espacios formales de mentoreo recíproco, equipos intencionalmente multi-generacionales, conversaciones explícitas sobre cómo cada generación entiende lo que está pasando.

5

El director que dejó de ser prisionero de sus creencias

Vimos en los capítulos anteriores que el cambio organizacional empieza por la transformación personal del líder. El conflicto generacional no es excepción. Y quizás el caso más ilustrativo de esa transformación (que se ve en muchas empresas argentinas con liderazgos veteranos abriéndose a sus equipos jóvenes) sea el de un director con larga trayectoria en una empresa industrial mediana.

Este director llevaba más de veinticinco años en la empresa. Había empezado como ingeniero junior, había ascendido a lo largo de las décadas, había llegado a la dirección operativa con todas las credenciales. Conocía cada planta, cada proceso, cada cliente importante. Su autoridad no era solo formal: era ganada con conocimiento profundo del negocio.

Pero los últimos cinco años habían sido difíciles. Su equipo (especialmente los gerentes más jóvenes que él mismo había contratado años antes) le presentaba resistencia constante. Le proponían formas distintas de hacer las cosas. Le cuestionaban decisiones que él consideraba obvias. Llegaban tarde a las reuniones que él convocaba con anticipación. Se aburrían visiblemente en sus exposiciones técnicas detalladas. Cuando algún proyecto fallaba, no asumían responsabilidad ("no fue mi área", "no me consultaron a tiempo", "el plan era irreal desde el principio"). La frustración del

director se acumulaba. Sentía que dirigía un equipo que no quería ser dirigido.

Lo que cambió ocurrió en un proceso de coaching individual de varios meses. El coach (externo, sin agenda interna en la empresa) ayudó al director a observar algo que no había visto antes. El director estaba operando, sin saberlo, con una creencia que era su trampa. La creencia decía: "yo tengo más experiencia, por lo tanto sé más, por lo tanto mis decisiones deben prevalecer". Esa creencia, que durante décadas le había funcionado, ahora producía exactamente el problema del que él se quejaba: el equipo dejaba de pensar y dejaba de responsabilizarse, porque no tenía espacio para hacer ninguna de las dos cosas.

El insight que el director hizo —y que él mismo nombró años después como un punto de inflexión existencial— fue lo que llamó humildad incondicional. No falsa modestia: el reconocimiento honesto de que existían otras formas legítimas de ver la realidad, de que él había sido prisionero de sus propias creencias, y de que aceptar al otro no como rival sino como parte del mismo entorno era la condición para construir algo conjunto.

A partir de ese insight, el director empezó a operar distinto. Llegaba a las reuniones con preguntas, no con conclusiones. Cuando un gerente joven proponía una alternativa, la examinaba en serio en vez de descalificarla por jerarquía. Cuando una decisión salía mal, se preguntaba primero qué había contribuido él a ese resultado. Se permitió, por primera vez en décadas, no saber.

El equipo lo notó. No de inmediato (al principio, hasta sospecharon que era una nueva técnica manipulativa). Pero con el tiempo, la apertura sostenida del director generó un cambio recíproco. Los gerentes empezaron a involucrarse más, a asumir responsabilidades, a aportar lo que sabían. La empresa atravesó esos años con resultados sólidos. Y el director, según contaba después, había

tenido en esos años el período más interesante y más enriquecedor de su carrera.

6

Los dos errores espejo

Después de varios años observando dinámicas generacionales en empresas, hay dos errores que aparecen con tanta consistencia que merecen ser nombrados con claridad. Uno es el error característico de los líderes con más años en la empresa. El otro es el error característico de los jóvenes profesionales. Y son errores espejo: cada uno es la imagen invertida del otro.

El error de los líderes con más años se puede formular en una sola frase: "yo llevo tantos años acá que tengo todas las respuestas". Es la trampa del egocentrismo basado en experiencia. La creencia, frecuentemente no consciente, de que la antigüedad equivale a sabiduría definitiva. Esa creencia produce dos consecuencias. Primero, cierra al líder a aprender de quienes ven el mundo con otros ojos. Segundo, transmite a los jóvenes el mensaje de que su perspectiva no es bienvenida —y los jóvenes escuchan ese mensaje con precisión, aunque nunca se lo digan al líder—.

La trampa es particularmente insidiosa porque la experiencia es genuinamente valiosa. El líder con treinta años de carrera sabe cosas que el joven recién egresado no puede saber. Conoce ciclos económicos, sabe leer personas, intuye dinámicas que el joven no ve. Eso es real. El error no está en valorar la experiencia. Está en confundir experiencia con monopolio de la verdad.

El error de los jóvenes profesionales es la imagen espejo: "este viejo no entiende nada porque viene de otra generación". Es la descalificación a priori del aporte de quien tiene más años. La creencia, también frecuentemente no consciente, de que la edad cronológica del otro lo descalifica como interlocutor productivo.

Esta trampa es igual de insidiosa. El joven con buena formación académica y sensibilidad tecnológica trae cosas reales: perspectiva fresca, manejo de herramientas nuevas, capacidad de cuestionar lo establecido. Eso también es real. El error no está en valorar esa frescura. Está en suponer que la frescura excluye la experiencia.

Lo más interesante de estos dos errores es que se refuerzan mutuamente. Cuando el líder veterano opera desde el primer error, el joven se siente justificado en el segundo: "ven, este tipo no escucha, ya lo decía yo". Cuando el joven opera desde el segundo error, el veterano se siente justificado en el primero: "estos chicos no respetan nada, ya lo decía yo". El bucle se autoalimenta. Cada generación encuentra confirmación constante de su prejuicio sobre la otra.

Romper el bucle requiere que alguien empiece. No suele empezar simétricamente: empieza por el lado que tiene más poder formal, que es habitualmente el del líder veterano. Cuando un líder con experiencia genuinamente abre espacio (no como técnica, sino como gesto), el joven suele responder. Cuando el joven empieza primero, el líder veterano suele leerlo como falta de respeto, no como apertura. Por eso, en la mayoría de los casos exitosos que se ven, el cambio empieza arriba. Y empieza por la humildad (no por estrategia, sino por convicción de que uno solo, con todos sus años, no tiene todas las respuestas).

7

La micropyme con humildad ontológica

En contraste con los conflictos enquistados que aparecen en muchas corporaciones, hay un caso pequeño pero ilustrativo de una micropyme argentina del rubro servicios profesionales. Una empresa de menos de veinte personas, con una estructura plana, donde el titular (fundador y dueño) tenía una característica que sus

empleados, en distintos momentos y por separado, habían comentado en conversaciones informales como su rasgo más distintivo.

El titular sostenía, sin afectación filosófica, un principio que repetía con frecuencia en las reuniones: "los valores son anteriores a la gestión". No era una declaración corporativa para colgar en la recepción. Era una convicción operativa que aplicaba en su comportamiento cotidiano.

Lo que ese principio producía en concreto era una actitud específica frente a los problemas. Cuando algo salía mal (un cliente insatisfecho, un proyecto demorado, una decisión que después se revelaba equivocada) el titular no buscaba primero a quién culpar. Aplicaba a sí mismo, en voz alta, una pregunta que sus empleados habían incorporado como modelo: "¿qué tuve que ver yo con todo esto? ¿qué hice o dejé de hacer para que esto sucediera?".

La pregunta no era retórica. Era una indagación genuina, sostenida durante el tiempo que hiciera falta para encontrar una respuesta honesta. A veces la respuesta era que el titular no había involucrado a la persona correcta a tiempo. A veces era que había aprobado un plan que sabía dudoso porque le daba flojera la conversación incómoda. A veces era que su propio estado de ánimo había contaminado la reunión donde la decisión se tomó. Cada vez que él modelaba ese tipo de auto-indagación pública, el equipo aprendía dos cosas. Primero, que asumir parte de un problema no era debilidad, era inteligencia. Segundo, que los problemas se resolvían mejor cuando todos asumían su contribución, no cuando se buscaba al culpable único.

El titular tenía cincuenta y ocho años. La mayoría de sus empleados tenía entre veinticinco y cuarenta. La diferencia generacional era real. Pero el conflicto generacional (en el sentido del enquistamiento que vimos en otras organizaciones) no aparecía. Los empleados jóvenes lo respetaban, no como autoridad jerár-

quica, sino como modelo. Los empleados con más años lo respetaban, no por antigüedad, sino por coherencia.

Lo que ese caso ilustra es lo que en el lenguaje de Kofman vimos en el cuarto capítulo como modo protagonista. Lo que en el lenguaje del propio titular se llamaba humildad ontológica (una humildad que no es estratégica ni adoptada para impresionar, sino una manera de estar en el mundo que reconoce, en cada momento, que uno es parte del problema y por lo tanto puede ser parte de la solución).

El primer consejo al joven directivo de pyme ("humildad y respeto") tiene en esta micropyme su mejor ilustración. No es un valor abstracto. Es una práctica diaria que se modela con coherencia, no se enseña con discurso.

8

Tres consejos al joven directivo

Si el conflicto generacional es la marca de esta era organizacional, vale la pena ofrecer un punto de cierre práctico para los jóvenes directivos que están asumiendo posiciones de liderazgo en pymes argentinas en este momento. Tres consejos que la práctica de tres décadas ha decantado.

Primero: humildad y respeto. La micropyme que acabamos de ver es la ilustración del primer consejo. Humildad no es modestia falsa. Es el reconocimiento real de que uno no tiene todas las respuestas, de que la gente que uno lidera tiene perspectivas que pueden enriquecer las propias, y de que el rol de líder es crear las condiciones para que esas perspectivas aparezcan. Respeto no es trato cortés. Es el tratamiento de cada miembro del equipo como persona (con su historia, su mundo, sus preocupaciones legítimas) y no como recurso humano que se gestiona. Sin esas dos disposicio-

nes, la efectividad del liderazgo se erosiona en el tiempo, por más éxito coyuntural que se acumule.

Segundo: sustentarse en valores. Un líder joven que llega a una posición de mando tiene una decisión existencial que hacer al inicio: ¿qué tipo de persona quiero ser en este rol? La respuesta no se construye en abstracto. Se construye en las decisiones concretas, especialmente en los momentos difíciles. Cuando un cliente importante pide algo que no es ético, ¿qué respondés? Cuando un colaborador comete un error que vos podrías encubrir para protegerte, ¿qué hacés? Cuando un par te pide silencio sobre algo que viste, ¿lo das? Cada una de esas decisiones, sumadas con los años, definen al líder en el que uno se convierte. Sustentarse en valores significa tener esos valores claros desde el inicio, y honrarlos cuando cuesta (no solo cuando es fácil).

Tercero: vivir en estado permanente de capacitación y actualización como líder. En la era que vimos en el séptimo capítulo, donde las verdades caducan más rápido que nunca, esto es supervivencia profesional. No "tomar un curso de vez en cuando". Cultivar deliberadamente la disposición a aprender (de los pensadores que la literatura ofrece, de los pares con experiencia distinta, de los miembros más jóvenes del propio equipo). Argyris ya nos había advertido en el sexto capítulo que los profesionales más exitosos suelen ser los más defensivos frente al aprendizaje. El joven directivo que entiende esto temprano, y se compromete con la práctica del aprendizaje continuo, va a tener una ventaja que sus pares menos disciplinados no van a alcanzar.

Estos tres consejos no son sofisticados. No requieren teoría avanzada. Pero su simplicidad es engañosa. La mayoría de los líderes que conozco —incluido yo mismo en distintos momentos de mi carrera— han tenido que aprenderlos por la vía dura, después de cometer los errores que esos consejos previenen. Si este libro

logra, en algunos lectores jóvenes, ahorrarles aunque sea una parte de ese camino doloroso, habrá cumplido buena parte de su función.

9

La conversación que falta

Llegamos al cierre de este capítulo y, con él, al cierre conceptual del recorrido del libro.

El conflicto generacional, en la mayoría de las empresas que lo padecen, no se resuelve. Se sostiene con creciente costo mientras las dos generaciones siguen operando con sus respectivos errores espejo. Los líderes veteranos pierden a sus mejores jóvenes. Los jóvenes pierden el acceso a un conocimiento profundo que sus líderes les podrían transmitir. La empresa pierde la inteligencia colectiva que el cruce productivo de generaciones podría generar. Todos pierden, de modos cada vez más visibles, mientras nadie quiere reconocer públicamente la pérdida.

La salida, cuando aparece, tiene la forma específica que vimos en el caso del director que cambió. Empieza con un líder que decide hacer su propio insight de humildad. No por estrategia: por convicción. Continúa con un equipo que percibe la apertura y, gradualmente, responde. Se consolida con prácticas concretas: reuniones donde las decisiones se fundamentan, espacios de mentoreo recíproco, conversaciones explícitas sobre cómo cada generación entiende lo que está pasando.

Y hay, para usar una expresión que recorre todo el libro, una conversación que falta en la mayoría de las organizaciones argentinas. Es una conversación que ningún manual obliga a tener. Es una conversación incómoda, que requiere disposición a la vulnerabilidad de ambos lados. Pero es la conversación que, cuando finalmente ocurre, transforma el clima de un equipo entero.

Es la conversación donde el líder veterano dice, sin afectación: "tengo treinta años de experiencia en esta empresa, y hay cosas que sé bien por eso. Y hay otras cosas en las que necesito que ustedes me enseñen, porque ven el mundo distinto y eso es valioso para nosotros. ¿Podemos construir una forma de trabajar donde ambas cosas se aprovechen?".

Y es la conversación donde el joven profesional responde: "yo también tengo cosas que aprender de vos que no encuentro en ningún libro. Y tengo cosas que aportar que no se ven desde donde vos estás parado. Si me das espacio real, voy a darte mi mejor versión".

Pero esa conversación, por importante que sea, no se sostiene sola. Lo que la sostiene son las decenas de pequeñas conversaciones que vienen después, que casi nadie mira y que en conjunto deciden si lo que se enunció en aquella reunión inicial fue una declaración de intenciones o una transformación real. La conversación donde el joven, semanas más tarde, desafía una decisión del líder veterano frente a otros, y el veterano, en lugar de cerrarse, hace una pausa y pregunta qué está viendo el joven que él no ve. La conversación donde el líder, ante un proyecto que se complicó, le dice al joven "necesito que me ayudes a entender esto, no lo veo claro", admitiendo en público lo que su generación aprendió a no admitir nunca. La conversación donde, cuando algo sale mal, ambos se quedan en modo protagonista en lugar de buscar a quién atribuirle la culpa.

Cada una de esas conversaciones secundarias, de las que ningún libro de management habla porque parecen demasiado cotidianas para merecer atención, es la que define si la conversación grande funcionó. La conversación grande es necesaria. Pero no se sostiene desde la voluntad: se sostiene desde la práctica. Y esa práctica, en la mayoría de las pymes argentinas que conozco, es lo que falta. No falta voluntad: los líderes veteranos quieren que los jóvenes se

queden, los jóvenes quieren aprender de los veteranos. Falta la disciplina cotidiana de tener cada una de esas conversaciones pequeñas, en el momento en que aparecen, sin postergarlas ni convertirlas en monólogos. Lo que parece sencillo es lo más difícil de todo.

Esa conversación, simple en apariencia, es difícil en la práctica. Requiere humildad, valor y confianza. Pero cuando ocurre, abre un espacio donde el conflicto generacional deja de ser un costo y se convierte en una palanca. Y cuando ese espacio se sostiene en el tiempo, la empresa entera se vuelve, sin proponérselo del todo, una organización que aprende: de todas sus generaciones, en todas las direcciones, todos los días.

El libro entero se recorrió, en cierto sentido, para llegar acá. A esa conversación —tan simple de enunciar, tan rara de tener— donde el liderazgo se vuelve, finalmente, lo que siempre fue: una forma de estar en relación con otros, sostenida en valores, con disposición permanente a aprender de quien tenga algo para enseñar, sin importar de qué generación venga.

PREGUNTAS PARA CONVERSAR

1. Pensá en el último conflicto generacional concreto que tuviste con alguien de tu equipo. Si descendieras de las posiciones (lo que cada uno declaró) a los intereses (lo que cada uno realmente quería), ¿qué intereses comunes descubríis?
2. Si sos de la generación de los baby boomer o X, ¿qué cosa concreta sabés vos que los miembros más jóvenes de tu equipo necesitan aprender? Y al revés: ¿qué cosa concreta podrías aprender vos de ellos que no aprendiste en tres décadas?
3. ¿Qué conversación generacional venís postergando hace meses en tu empresa? ¿Quién tendría que empezarla, y por qué no empezó todavía?

IDEAS QUE ME QUEDARON

- El conflicto generacional no se resuelve negociando posiciones. Se resuelve descendiendo a los intereses. Las posiciones de cada generación parecen incompatibles. Los intereses suelen ser sorprendentemente compatibles (ambas quieren resultados, reconocimiento, sentido). La diferencia entre el conflicto enquistado y la colaboración productiva es operar en un nivel o en el otro.
- Vivimos por primera vez en la historia en empresas multigeneracionales en sentido fuerte: cuatro o cinco generaciones conviviendo. Eso no es un problema de recursos humanos. Es una ventaja estratégica si se diseña bien, y un costo creciente si se ignora. Las empresas que articulan esa diversidad van a tener ventajas que las que la ignoran no van a poder igualar.

— Romper el bucle del conflicto generacional empieza casi siempre por el lado del líder con más poder formal. La humildad incondicional (reconocer que uno no tiene todas las respuestas, aceptar al otro como parte del mismo entorno y no como rival) es la condición que abre la conversación productiva. Sin ese gesto del líder veterano, los jóvenes leen la apertura como falta de respeto y se cierran. Con ese gesto, suelen responder con su mejor versión.

DESAPRENDIZAJES CLAVE

DESAPRENDER	APRENDER
La autoridad en la empresa se basa en años de antigüedad	La autoridad se gana por coherencia, conocimiento aplicable y capacidad de fundamentar decisiones, no por edad
Los jóvenes profesionales son inconformistas porque les falta madurez	Los jóvenes profesionales operan con un contrato existencial distinto que la empresa anterior no había previsto
El conflicto generacional se resuelve poniendo a cada uno en su lugar	El conflicto generacional se resuelve descendiendo de las posiciones a los intereses comunes
La diversidad generacional es un problema a gestionar	La diversidad generacional es una ventaja estratégica si se diseña deliberadamente la conversación entre generaciones
El cambio empieza cuando los jóvenes maduran	El cambio empieza cuando el líder veterano hace su propio insight de humildad y abre espacio real

EPÍLOGO

Conversaciones que transforman

I

La mañana que cambió todo

Era una mañana de otoño en Bahía Blanca. Yo tenía veintidós años. Trabajaba como aprendiz de vendedor en Olivetti, mi primer empleo formal en el mundo organizacional, hace ya más de cinco décadas. Hugo Ontiveros, gerente de la sucursal donde había ingresado meses antes, me invitó a acompañarlo a conocer los alrededores de la ciudad. Subimos a su Ford Falcon. Salimos rumbo al puerto, hacia ingeniero White.

Entendí en algún momento del camino que el recorrido era una excusa. Hugo había decidido conversar conmigo sobre algo que para él era importante. No era una reunión convocada. No había agenda escrita. Era esa forma específica que algunos jefes con experiencia tienen de elegir el momento sin avisar de antemano que es el momento.

La conversación que tuvo lugar en ese auto durante esa mañana, y otras que le siguieron en los meses posteriores, definió buena parte del medio siglo profesional que vino después. No por consejos prácticos: los hubo, pero no son lo que importa. Por algo

más profundo: Hugo me transmitió una manera de estar en el mundo profesional que llevaría conmigo durante el resto de mi carrera, en cada conversación con cada cliente, en cada decisión sobre qué tipo de consultor quería ser, en cada momento en que la tentación de tomar el atajo se cruzaba con lo que él me había enseñado.

Lo que pasó en ese auto no fue una transmisión de conocimiento. Fue lo que Echeverría llamaría, décadas después, con palabras que entonces yo no tenía, una conversación generativa. Una de esas conversaciones que no transmiten información: abren mundos. Yo entré al Falcon de Hugo con una manera de entender qué era ser profesional. Salí con otra. Y la diferencia entre ambas iba a determinar mucho de lo que vino.

2

Las palabras de Hugo

Lo que Hugo me dijo durante esa mañana, y lo que me siguió diciendo durante los meses que trabajamos juntos, lo recuerdo casi textual. No porque tenga memoria privilegiada. Porque algunas frases, cuando uno las escucha en el momento justo de la vida, quedan grabadas con una precisión que el tiempo no erosiona.

"Primero tenés que ser una persona íntegra. No pierdas tu identidad."

"Los logros tienen que ser producto de lo que vos sos como persona, no de lo que tenés ni del título que te otorguen."

"Lo que tenemos no genera recuerdo. Lo que somos y fuimos sí va a generar recuerdos."

"Siendo íntegro, vas a dejar siempre legado."

Las dijo sin afectación, sin levantar la voz, sin tono de prédica. Las dijo como quien transmite algo a alguien más joven porque siente que es su responsabilidad transmitirlo. Y yo, a los veintidós,

las recibí sin entender del todo lo que significaban. Tardé años en entender. Pero las guardé. Y con el tiempo, cada una de esas frases empezó a operar.

La idea de que el rol profesional no es accesorio del rol humano sino la misma cosa, se fue instalando en cada decisión que tomé. La idea de que la integridad no es una postura ética abstracta sino una forma de operar todos los días, en cada decisión pequeña, que con los años produce un tipo específico de profesional. La idea de que el legado no es lo que uno hace en el último capítulo de una carrera: es lo que uno hace en cada conversación con cada persona durante cuarenta años.

Cuando hoy, cinco décadas después, miro a los líderes jóvenes que recién están entrando al mundo organizacional, lo que quería transmitirles es exactamente lo que Hugo me transmitió a mí. Y lo que quería es haber sido para alguien lo que él fue para mí.

3

Riccardo Riccardi y la incomodidad necesaria

Años después de aquella mañana de otoño me crucé con la segunda figura formativa de mi vida profesional. Riccardo Riccardi.

Riccardi era un consultor argentino que asesoraba a grandes corporaciones nacionales y a multinacionales. Tenía un nivel profesional al que pocos llegaban en aquel momento en Argentina. Y tenía, al mismo tiempo, una costumbre que para mucha gente resultaba excéntrica: cuando estaba en Bahía Blanca por alguna intervención, se pasaba horas comiendo platos de pescado en las cantinas del puerto de ingeniero White (el mismo puerto al que Hugo me había llevado años atrás).

Riccardi tenía una virtud que yo no había encontrado antes en otros consultores. Convertía situaciones humanas extraordinariamente complejas en explicaciones de una simplicidad desarmante,

sin perder la profundidad conceptual. Era una habilidad que, según fui entendiendo con el tiempo, no se aprende en ningún libro. Se aprende mirando a alguien que sabe hacerlo, intentando emularlo durante años, fracasando muchas veces, hasta que, lentamente, uno empieza a ver lo que esa persona veía.

La frase de Riccardi que más me marcó, y que después he repetido en miles de conversaciones de consultoría posteriores, es esta: *un consultor que no genera incomodidad en el pensar del cliente no está cumpliendo con su rol.*

Riccardi expandía esa idea con metáforas que sorprendían cuando uno las escuchaba por primera vez. "El consultor tiene que ser un saboteador de las ideas vigentes en las organizaciones." "Un terrorista controlado, en el sentido de hacerlos pensar con nuevos paradigmas." "Romper con los estados de confort, que es la epidemia más frecuente que contamina las organizaciones en este mundo."

Lo que esas palabras instalaron en mí fue específico. Si Hugo me había mostrado quién ser, Riccardi me mostró cómo ejercer mi rol profesional. La consultoría no es acompañamiento amable. La consultoría es interrupción consciente de los patrones cómodos que las organizaciones desarrollan para no tener que pensar. Es ayudar a un cliente a ver lo que él mismo había decidido, generalmente sin saberlo, no ver.

Hacer eso bien es difícil. Hacerlo con respeto, con honestidad, sin caer en la provocación gratuita ni en la condescendencia paternalista, exige un equilibrio que solo se gana con años. Pero la dirección que Riccardi me marcó hace décadas sigue siendo la misma: cuando una conversación con un cliente termina y no produjo ninguna incomodidad, alguna pregunta nueva, algún supuesto puesto en duda, esa conversación, independientemente de cuán bien fluyó, no cumplió su función.

A la distancia de cinco décadas, mirando lo que cada uno me dejó, las síntesis se vuelven posibles.

De Hugo aprendí que la integridad es el sustrato de cualquier carrera profesional que tenga sentido. Sin ella, los logros se vuelven decoración hueca; con ella, hasta los fracasos enseñan. La integridad no es perfección moral. Es la disposición a no traicionarse a uno mismo cuando las decisiones cómodas lo tientan a uno (que es casi todos los días en una vida profesional larga).

De Riccardi aprendí que la verdadera ayuda profesional no es confortar. Es producir esa incomodidad específica que abre el espacio para que el otro piense distinto. Confortar es fácil. Incomodar bien es un arte. Y la consultoría hecha sin esa incomodidad, por amable y educada que sea, no produce cambio. Produce facturación.

Y aprendí, sumando los dos, que las conversaciones más importantes de mi vida profesional no fueron las espectaculares. No fueron las presentaciones en directorios de grandes corporaciones, no fueron las conferencias frente a auditorios. Fueron las pequeñas. Las íntimas. Las que ocurrieron en autos camino a un puerto, en cantinas con olor a pescado, en oficinas grises a fin de mes. Las conversaciones donde alguien con experiencia me dijo, sin afectación, algo que yo no podía haber descubierto solo.

Si pudiera volver hoy a aquella primera mañana de otoño con Hugo en su Ford Falcon, lo único que le diría al Roberto de veintidós años sería esto: "qué suerte has tenido, chaval, de haberte cruzado con un personaje como Hugo Ontiveros". Soy, en eso, una persona agraciada. No todos los aprendices de vendedores tienen un primer jefe como el que yo tuve. Y buena parte de la carrera

profesional que vino después se debe, sin exageración, a lo que ese hombre me transmitió en aquella mañana y en las que la siguieron.

5

La conversación que querría provocar

Las preguntas que cierran un libro como este no son las del manual. Son existenciales. Y la pregunta que más me he hecho en los últimos años, mientras escribía estas páginas y revisaba lo que cinco décadas de trabajo me dejaron, es esta: ¿qué es lo que querría que se diga de mí cuando ya no esté trabajando?

La respuesta que finalmente encontré es modesta. No querría que se me recordara por libros publicados, por contratos cerrados, por presentaciones en conferencias importantes. Esas son cosas que tenemos. Hugo Ontiveros me había advertido hace medio siglo que lo que tenemos no genera recuerdo.

Querría que alguien, en algún momento, recuerde una conversación que tuvimos (en una capacitación, en una intervención de consultoría, en una mesa de almuerzo en Bahía Blanca o en cualquier otro lugar) y diga: "Esa conversación cambió cómo veo las cosas. No puedo explicar exactamente por qué, pero algo me hizo click después de eso." Querría haber producido en alguna persona un insight que le abrió un mundo nuevo, como Hugo me lo abrió a mí en aquel Ford Falcon.

Si este libro logra algo parecido en algún lector (no en muchos, no me lo permito esperar; en algunos), su escritura habrá tenido sentido. Si una directiva de pyme lee uno de los capítulos y, semanas después, en una reunión incómoda con su equipo, recuerda algo de lo que leyó y elige operar distinto, el libro habrá funcionado. Si un líder veterano, después de leer el capítulo sobre conflicto generacional, tiene finalmente esa conversación que venía postergando con sus jóvenes, el libro habrá funcionado. Si un joven

directivo, después de leer los tres consejos del capítulo final, decide sustentarse en valores cuando una decisión cómoda lo tienta a no hacerlo, el libro habrá funcionado.

Las conversaciones que transforman son raras. Pero existen. Y la única forma de que ocurran es estar dispuestos a tenerlas: a ser Hugo Ontiveros para alguien más joven que está empezando, a ser Riccardo Riccardi para alguien que se acomodó demasiado, a ser uno mismo, con humildad, con valor, con disposición a desaprender, para los que confían en uno como guía.

Si el libro contribuye, aunque sea modestamente, a que algunas de esas conversaciones ocurran en alguna parte, en alguna empresa argentina, entre alguna persona experimentada y alguna persona joven, habrá cumplido su propósito.

Y entonces, finalmente, podré decir que también yo, como Hugo y como Riccardo me enseñaron a aspirar, habré dejado un legado.

Glosario

Este libro está pensado también para lectores que no vienen del mundo de la gestión. Reunimos acá algunos términos, en su mayoría siglas y palabras del inglés, que aparecen a lo largo de los capítulos.

CEO. Sigla inglesa de Chief Executive Officer: la máxima autoridad ejecutiva de una empresa, su director general.

Coaching. Proceso de acompañamiento en el que, más que dar respuestas, se ayuda a una persona a encontrar las propias mediante preguntas y reflexión. El coach es quien lo conduce.

CRM. Sigla inglesa de Customer Relationship Management: el sistema con que una empresa administra y sigue su relación con los clientes.

Dashboard. Tablero o cuadro de mando: una pantalla que reúne, de un vistazo, los indicadores clave de una gestión.

Feedback. Retroalimentación: la devolución que se le da a una persona sobre su desempeño para que pueda mejorar.

Hardware. Los componentes físicos de una computadora o dispositivo. (Ver Software.)

IA. Inteligencia artificial: sistemas informáticos capaces de realizar tareas que antes requerían inteligencia humana.

Insight. Una comprensión súbita y reveladora: la idea que ilumina algo que estaba a la vista pero no se veía.

Junior / Senior. Junior: de poca experiencia o antigüedad en un puesto. Senior: con trayectoria y experiencia.

Management. Gestión o dirección: el conjunto de prácticas para conducir una organización y sus equipos.

MBA. Sigla inglesa de Master of Business Administration: posgrado en administración y dirección de empresas.

Millennials. Generación nacida, aproximadamente, entre 1981 y 1996; la primera que creció con internet.

MIT. Instituto Tecnológico de Massachusetts (Massachusetts Institute of Technology): universidad estadounidense de referencia mundial en ciencia y tecnología.

Modelo mental. La imagen interna, muchas veces implícita, desde la que una persona interpreta la realidad y decide cómo actuar.

Online. En línea: conectado a internet.

Ontología del lenguaje. Enfoque desarrollado por Rafael Echeverría según el cual el lenguaje no solo describe la realidad: también la genera. Hablar es actuar.

Paradigma. Modelo de creencias y supuestos compartidos que define, en una época o una organización, qué se considera válido y cómo se hacen las cosas.

RRHH. Recursos Humanos: el área de una organización dedicada a las personas que la integran.

Software. Los programas que hacen funcionar una computadora o dispositivo. (Ver Hardware.)

Startup. Empresa joven, normalmente de base tecnológica, en etapa inicial y con vocación de crecer rápido.

TED. Ciclo de conferencias breves sobre ideas de todo tipo, difundidas en video y de gran alcance.

VP. Vicepresidente (del inglés Vice President): en el organigrama corporativo, un cargo directivo de alto nivel.

Bibliografía

Las obras y los autores con los que este libro conversa.

Anzorena, Oscar. *Maestría Personal* (2008); *Liderazgo con Maestría* (2013).

Argyris, Chris. «*Teaching Smart People How to Learn*», Harvard Business Review (1991).

Drucker, Peter. *Los desafíos del management para el siglo XXI* (1999).

Echeverría, Rafael. *Ontología del lenguaje* (1994); *La empresa emergente* (2000).

Edmondson, Amy. *The Fearless Organization* (2018).

Fisher, Roger y William Ury. *Getting to Yes* (1981).

Glaser, Judith. *Conversational Intelligence* (2013).

Gore, Ernesto. *La educación en la empresa: Aprendiendo en contextos organizativos* (1996).

Gratton, Lynda y Andrew Scott. *The 100-Year Life* (2016).

Hamel, Gary. *Competiendo por el futuro* (con C. K. Prahalad, 1994); *El futuro del management* (2007); *Lo que importa ahora* (2012); *Humanocracia* (con Michele Zanini, 2020).

Harari, Yuval Noah. *Sapiens* (2011); *Homo Deus* (2016); *21 Lessons for the 21st Century* (2018).

Kofman, Fred. *La empresa consciente* (2006).

Lencioni, Patrick. *Las cinco disfunciones de un equipo* (2002).

Malone, Thomas. *Superminds* (2018).

Schein, Edgar. *Organizational Culture and Leadership* (1985).

Senge, Peter. *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización que aprende* (1990).

Sinek, Simon. *Start with Why* (2009).

Taylor, Carolyn. *Walking the Talk* (2005).

Ury, William. *Getting Past No* (1991).

Yourcenar, Marguerite. *Memorias de Adriano* (1951).

Zuboff, Shoshana. *In the Age of the Smart Machine* (1988).