

con la imagen de sí mismo y sentir que no se cuenta con opciones ni posibilidades para influir en el propio destino— se evalúa como negativa.

Nathaniel Branden, un psicoterapeuta y consultor de empresas, también conocido por su vinculación con Ayn Rand (ver artículo No. 139 «Una extremista del capitalismo» en [www.guillermoedelberg.com.ar](http://www.guillermoedelberg.com.ar)), se ocupó de la autoestima y escribió varios libros al respecto. En uno de ellos, titulado *Los seis pilares de la autoestima* (1994), describió así los pilares del título:

1. Vivir conscientemente, lo cual significa tratar de usar plenamente los sentidos y facultades en todo aquello que influya en las acciones, propósitos, objetivos y valores; emplear al máximo las habilidades, cualesquiera que fuesen; y comportarse según lo que uno vea y sepa.

2. Aceptarse a sí mismo, lo cual debe entenderse en tres niveles: estar del lado de sí mismo; contar con la voluntad de experimentar, más que de rechazar los hechos del momento; y poseer la idea de compasión, de ser amigo de sí mismo.

3. Hacerse responsable de su existencia, lo cual significa reconocer en forma implícita que otros seres humanos no están para servirle ni para satisfacer sus necesidades.

4. Ser autoafirmativo (ver artículo No. 101 «¿Qué se entiende por *assertiveness*?» en [www.guillermoedelberg.com.ar](http://www.guillermoedelberg.com.ar)). Esto es, vivir en forma auténtica: hablar y actuar de acuerdo con sus convicciones y sentimientos más íntimos.

5. Vivir con objetivos; o sea, hacerse responsable tanto de formular sus objetivos y propósitos como de identificar las acciones necesarias para lograrlos; también, observar su comportamiento para verificar que esté alineado con objetivos y propósitos y estar atento a los resultados de sus acciones.

6. Tener integridad personal, lo cual requiere una sabia mezcla de ideales, convicciones, estándares, creencias y comportamiento. Se es íntegro cuando el comportamiento es congruente con los valores y cuando los ideales coinciden con lo que se hace.

Los trabajos de Branden se difundieron en el mundo del trabajo. E. P. Nelly (*The Academy of Management Executive*, febrero de 1999) citó la siguiente hipótesis: «La autoestima es una fuente muy importante de ventaja competitiva en esta era de la informá-

tica. Los integrantes de una organización, además de su educación y entrenamiento, deben llevar a sus lugares de trabajo un sentido de su autoestima mediante recursos psicológicos tales

## Los integrantes de una organización, además de su educación y entrenamiento, deben llevar a sus lugares de trabajo un sentido de su autoestima

como la innovación, la responsabilidad personal, la independencia, la confianza en sí mismo y la iniciativa... Cuanto más estable sea una economía y menor el cambio, tanto menos urgente será la necesidad de un gran número de personas poseedoras de una autoestima saludable. Lo opuesto será cierto cuando la economía sea más turbulenta y mayor el cambio. Los líderes con una alta autoestima probablemente tendrán éxito cuando busquen inspirar, motivar y proveer un agradable ambiente de trabajo donde los trabajadores del conocimiento sean creativos y productivos. En cambio, los de baja autoestima, consumidos por sus inseguridades, probablemente crearán conflictos en lugar de inspirar a la gente con la que se relacionen».

También se han publicado estudios en los que se expresan dudas acerca de estas ideas. Por ejemplo, la teoría sugiere que el grado de autoestima (alto o bajo) influye en el desempeño en el trabajo; pero un trabajo publicado en 2010 señaló que esta influencia no existe o es muy variable. En otro trabajo publicado en 2011 se planteó que profundizar en el conocimiento de la naturaleza y las consecuencias de la autoevaluación (o autoestima) se topa con dificultades y que sería mejor desarrollar una nueva clase de mediciones para dejar al descubierto la autoestima implícita. Se desarrollaron dos mediciones; pero nuevos estudios determinaron que éstas no eran buenas, porque tal vez existían aspectos de la autoestima acerca de los cuales la gente no quería hablar. En consecuencia, habrá que esperar nuevas investigaciones para aclarar las dudas.

¿Y el ego? El ego, dice el *Diccionario de la Real Academia Española*, es, en su uso coloquial, un «exceso de autoestima». Posiblemente no exista palabra que sea mirada en forma más peyorativa en las enseñanzas religiosas y en la literatura espiritual que la palabra «ego». «El ego quiere sentirse su-

perior y especial, tiene que tener razón todo el tiempo y, peor aún, obstaculiza continuamente cualquier desarrollo espiritual porque oscurece la conciencia como un velo» (M. Shama, *The Econo-*

*mic Times*, Nueva Delhi, 15 de enero de 2011).

Esto implica que, aunque a veces se usen en forma intercambiable, no debe confundirse la autoestima con el ego. Esto no siempre es fácil, como en el caso del protagonista del tango (*Si soy así*, 1933, música de F. Lomuto y letra de A. Botta) cuando dice: «Si soy así / ¿qué voy a hacer? / Es Juan Tenorio / que hoy ha vuelto a renacer». ¿Refleja su autoestima o su ego? **RJ**

## JUAN PABLO II: UNA VISIÓN DE LIDERAZGO

**Raúl Maestres M.**

SOCIO SENIOR DE KORN FERRY INTERNATIONAL

Sobre liderazgo es mucha la tinta vertida en la bibliografía especializada. Pareciera que casi todo está dicho y que pocas cosas pueden aportarse sobre el tema. Generalmente, las figuras utilizadas para ejemplificar lo que se entiende por esta cualidad son capitanes de empresas, militares con desempeños épicos, presidentes, políticos connotados y hasta entrenadores deportivos. Rara vez se exalta el liderazgo de una figura religiosa, porque la mayoría de estas personas ejerce su ministerio con un perfil muy bajo. Pero este no es el caso de Juan Pablo II, quien ha sido aclamado en diferentes foros como uno de los líderes más influyentes del siglo XX. Se le recuerda, en especial, por ser uno de los principales símbolos del anticomunismo y por su lucha contra la expansión del marxismo en Iberoamérica, donde combatió enérgicamente al movimiento conocido como la «teología de la liberación».

Juan Pablo II desempeñó un papel decisivo para poner fin al comunismo en Polonia y en los demás países de la Europa Oriental. Impulsó con audacia el acercamiento de la Iglesia católica al judaísmo, al islam y a las diferentes iglesias protestantes. Fue también uno de los líderes mundiales más viajero de

la historia. Visitó 129 países durante su pontificado. Beatificó a 1.340 personas y canonizó a 483 santos, más que la cifra combinada de sus predecesores en los últimos cinco siglos.

Karol Józef Wojtyła nació en Wadowice, Polonia, el 18 de mayo de 1920 y falleció en el ejercicio de su misión apostólica en Ciudad del Vaticano el 2 de abril de 2005. Fue arzobispo de Cracovia y el 264º papa de la Iglesia católica y jefe de Estado del Vaticano entre 1978 y 2005, uno de los pocos, en los últimos siglos, que no nació en Italia. Fue el primer papa polaco. Su pontificado de 26 años ha sido el tercero más largo en la historia de la Iglesia católica, después del de San Pedro (se cree que duró entre 34 y 37 años) y el de Pío IX (31 años). El 19 de diciembre de 2009, Juan Pablo II fue proclamado venerable y beato a partir del 1 de mayo de 2011.

Este breve resumen pareciera suficiente para establecer las credenciales de Juan Pablo II como líder fundamental. Pero esta condición puede mostrarse mediante un análisis más riguroso de la vida del beato, bajo la misma óptica que se utiliza para descubrir la competencia de liderazgo en cualquier otro campo. Los conceptos del historiador norteamericano David McCulloch, presentados en una entrevista real-

crática clandestina que ayudó a muchos judíos a encontrar refugio y escapar de la persecución. La heroica conducta de los curas católicos que morían en los campos de concentración fue fundamental para que Karol decidiera seguir el camino de la fe. En 1942 comenzó sus estudios sacerdotales. Más tarde, en Roma, obtuvo el doctorado en Teología en el Pontificio Ateneo Angelicum, y en 1958 ya era un líder visible que a menudo asumía posiciones críticas contra el comunismo y los funcionarios del gobierno polaco. Durante el Concilio Vaticano II se destacó por sus intervenciones sobre el esquema eclesiástico y el papel de la Iglesia en el mundo contemporáneo. Se pudo apreciar su «perspectiva histórica con profundo contenido humano», cuando enfrentó, con vigor y pasión, las dos vertientes totalitarias que le tocó vivir (primero el nazismo y luego el comunismo): ambas doctrinas negaban la condición espiritual del ser humano y, por lo tanto, degradaban al hombre al materialismo terrenal al desconocer su esencia divina. El 10 de junio de 1979 en su regreso apoteósico a Polonia, su país de origen, Juan Pablo impulsa el apogeo de Solidaridad, la organización sindical dirigida por Lech Walesa. Ante una multitud que le aclamaba, el Papa les dijo una de sus frases memorables:

su gestión: Joaquín Navarro-Valls, su portavoz durante 22 años; Stanislaw Dziwisz, secretario personal; y Joseph Ratzinger, actual papa Benedicto XVI. Lo importante en la delegación es elegir muy bien a quienes van a trabajar con uno y él lo hizo a la perfección.

3. Tener conocimiento del área en la que se va a actuar. Este saber se obtiene de la experiencia práctica del «hacer cotidiano», lo cual le permite analizar los problemas en su contexto real, evitar las «calles ciegas», conocer la naturaleza humana en profundidad y anticipar sus reacciones. En 1943 Karol ingresó en el seminario clandestino que había fundado monseñor Adam Stefan Sapieha, cardenal arzobispo de Cracovia. Allí inició su carrera de Teología. Fue ordenado sacerdote el 1 de noviembre de 1946 y poco después se trasladó a Roma para asistir a los cursos de la Facultad de Filosofía del Pontificio Ateneo Angelicum, donde obtuvo en 1948 el doctorado en Teología con la tesis «El acto de fe en la doctrina de San Juan de la Cruz». Regresó a Polonia y ese mismo año obtuvo la habilitación para ejercer la docencia en la Facultad de Teología de la Universidad Jagellónica. Fue nombrado profesor de Teología moral y ética social del Seminario Metropolitano de Cracovia en 1953, y comenzó a impartir clases de Ética en la Facultad de Filosofía de la Universidad Católica de Lublin, en la que dos años después fue nombrado director de esa cátedra, hasta 1958 cuando el papa Pío XII lo consagró obispo auxiliar de la arquidiócesis de Cracovia. En 1962 comenzó a participar activamente en el Concilio Vaticano II, y participó también en las cinco asambleas del Sínodo de los obispos, anteriores a su pontificado. En 1962, el papa Pablo VI lo consagró arzobispo de Cracovia y en 1967 fue elevado a la dignidad de cardenal, lo que le convirtió en el segundo purpurado más joven de la época, con 47 años de edad. El 16 de octubre de 1978, tras dos días de deliberaciones del cónclave, Wojtyła fue elegido como sucesor de San Pedro y adoptó el nombre de Johannes Paulus II: así, se convirtió, con 58 años, en el papa más joven del siglo XX y en el primero no italiano en cinco siglos. Sin duda, desde el punto de vista de los conocimientos formales e informales sobre el área donde actuó, Wojtyła adquirió una vasta cultura académica y, más importante aún, sobre el ser humano, mediante incesantes contactos con personas de toda índole. Des-

## Fue el amor a su equipo, a su pueblo y al mundo entero lo que hizo de Karol Wojtyła uno de los líderes más influyentes del siglo XX

mente inspiradora publicada por la revista *Harvard Business Review* en marzo 2008, destacan algunas características del liderazgo que recoge del general George Marshall, del presidente Harry Truman, del historiador militar Douglas Southall Freeman y de su padre, quien fuera un prominente hombre de negocios. Los planteamientos de McCulloch aportan una visión muy interesante, por la combinación de rasgos de los líderes citados. ¿Cuántos de esos rasgos pueden encontrarse en la vida de Karol Józef Wojtyła?

1. Adoptar una perspectiva histórica que le permita profundizar en el contenido humano de los acontecimientos que han marcado las diferentes épocas hasta llegar al presente y desarrollar una comprensión de causa y efecto que le ayude a evitar la repetición de los errores cometidos en el pasado. Durante la ocupación nazi, Karol Józef fue miembro activo de la UNIA, organización demo-

«Son hombres, poseen dignidad, no se rindan». Fue el principio del fin de la Unión Soviética.

2. Desarrollar la intuición para percibir a las personas en toda su dimensión e identificar el talento verdadero cuando lo ve. Luego prepararse para cultivarla y desarrollarla hasta su máxima capacidad y contratar solamente a los mejores en cada nivel de responsabilidad, sin hacer concesiones al respecto. La autoridad de Juan Pablo II, como las de todos los grandes líderes, viene de abajo, de manera ascendente. Son los liderados por él quienes le reconocen como jefe y es, por lo tanto, un liderazgo genuino, aceptado por todos. Sus principales colaboradores gozan de libertad absoluta, porque el papa confía plenamente en ellos. La razón: había elegido un equipo muy profesional y se fiaba ciegamente del criterio de ellos. Tres personas ocuparon puestos muy destacados en

pués de ser designado papa, realizó 104 viajes fuera de Italia, en cada uno de los cuales no sólo enriqueció espiritualmente a los seres con los cuales estableció contacto sino que también aprendió de todos ellos, gracias a lo cual continuó su proceso de crecimiento personal hasta el último día de su vida.

4. Integrar principios de honestidad, coraje, resiliencia, persuasión y fuerza de carácter. Estas características le permitieron ganarse día a día la confianza absoluta de su gente e infundirles la motivación necesaria para seguirlo en su proyecto. Una de las características fundamentales de este líder carismático —capaz de aglutinar bajo su manto a un equipo con diferencias de criterio y de sensibilidad, como es la jerarquía católica y, más ampliamente, todos los

a escuchar lo que las personas *no* dicen y se guardan por intereses personales: aprender a leer e interpretar el lenguaje corporal. Esta fue un área donde descolló ampliamente. Movilizaba a las masas. Sus reuniones eran multitudinarias. Llegaba a todo el mundo, porque escuchaba a todo el mundo. Hablaba sin complejos, convencido de lo que decía. Con voz potente y gestos convincentes hacía llegar su mensaje con total claridad y sencillez. Le daba lo mismo el auditorio, porque él siempre se ponía en el papel de sus escuchas. Entablaba discusiones con facilidad y no tenía reparos en decir lo que la sociedad hacía mal.

6. Ocuparse de las personas y de su bienestar. Desarrollar relaciones de empatía, tratar a la gente como los sujetos principales, socios del proceso producti-

to, debe sentir un legítimo orgullo por el trabajo que hace y desear además hacer las cosas siempre bien. Su última gran lección de liderazgo fue la de enfrentarse a la muerte, con la enorme dignidad de no ocultarse, de permitir a quienes había dirigido con mano firme que vieran su deterioro físico, mas nunca deterioro moral, puesto que más allá de su labor como cabeza visible de la Iglesia lo que hizo a lo largo de su vida fue amar profundamente a los hombres. Quizá fue precisamente este amor a su equipo, a su pueblo y al mundo entero lo que hizo de Karol Wojtyła, uno de los líderes más influyentes del siglo XX.

En este breve examen Karol Wojtyła sale calificado al nivel (y muy probablemente por encima) de los líderes más importantes del siglo XX. Sin embargo, la prueba crucial de todo liderazgo es soportar el paso del tiempo sin perder vigencia, y ésa es la lección más importante que dio este vicario el pasado 1 de mayo de 2011 cuando, transcurridos exactamente seis años y un mes desde su fallecimiento, más de un millón de personas se congregaron en la Plaza de San Pedro y sus alrededores en la manifestación de júbilo más grande conocida en la historia del Vaticano (y también de Italia) para escuchar de viva voz a Benedicto XVI proclamarlo beato de la Iglesia católica. Lo que más llamó la atención no fue el numeroso grupo de dignatarios que asistieron, eso era de esperarse, sino precisamente el millón de personas comunes y corrientes, venidas en peregrinación de una cincuentena de naciones, muchas de ellas alojadas en carpas a la intemperie y soportando la circunstancia con estoicismo, a cambio del privilegio de estar presentes en el acontecimiento. Adicionalmente, varios cientos de millones siguieron por televisión la emotiva ceremonia.

La pregunta que se desprende de todo esto es muy sencilla: ¿Cuántos líderes conocidos del siglo XX y del actual podrían convocar en vida una mani-

## La autoridad de Juan Pablo II, como las de todos los grandes líderes, viene de abajo, de manera ascendente. Son los liderados por él quienes le reconocen como jefe y es, por lo tanto, un liderazgo genuino, aceptado por todos

sacerdotes de la Iglesia— ha sido la coherencia con sus ideas: Juan Pablo II no se dejó influir por las enormes presiones recibidas desde dentro y fuera de su grey, y mantuvo, contra viento y marea, sus convicciones, algunas de ellas muy impopulares y otras polémicas, como por ejemplo su posición sobre el uso del preservativo o su frontal oposición a la guerra de Irak (y a todas las guerras). Abogó por los derechos humanos y la libertad de expresión, especialmente en alusión a las dictaduras del Tercer Mundo, y fue uno de los críticos más feroces del consumismo capitalista.

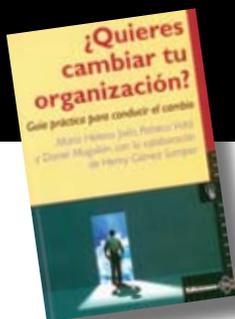
5. Estar siempre dispuesto a escuchar a todo el que tenga algo que decir, sin importar el rango de la persona. Escuchar implica hacer las preguntas correctas y luego estar dispuesto a recibir las respuestas sin interrumpir al interlocutor. También es necesario aprender

vo, y no como simples subordinados, de quienes se puede prescindir en cualquier momento. La vocación de liderazgo misionero del papa le impulsa a visitar 129 países durante su misión apostólica, para entregar un mensaje activo de paz para los pueblos; siempre preocupado por los pobres y los hambrientos, deseoso de conseguir la colaboración y la solidaridad para aminorar las distancias económicas entre la riqueza de los países industrializados y las carencias de los subdesarrollados. En la iglesia de San Patricio, en Nueva York, recordaba a los opulentos: «Mi corazón está con los pobres. No podemos permanecer ociosos disfrutando de nuestras riquezas y libertad, si en algún lugar el pobre Lázaro del siglo XXI está a nuestra puerta».

7. Inspirar con el ejemplo: Es necesario trabajar duro, ser perseverante, imponerse exigentes estándares de calidad y servicio. Cada quien, en su pues-

## ¿QUIERES CAMBIAR TU ORGANIZACIÓN? GUÍA PRÁCTICA PARA CONDUCIR EL CAMBIO

MARÍA HELENA JAÉN, REBECA VIDAL Y DANIEL MOGOLLÓN,  
CON LA COLABORACIÓN DE HENRY GÓMEZ SAMPER



Ediciones



0212-555.42.63  
edies@iesa.edu.ve

Toda búsqueda de cambio implica una aventura. Resulta muy difícil predecir lo que pasará en el entorno social y de negocios una vez que las personas y las organizaciones asumen el compromiso de evolucionar. Las páginas de este libro constituyen un mapa referencial para poner en orden los datos de la realidad que deben ser tomados en cuenta por los agentes de transformación. Los autores apuestan al análisis estratégico de los actores clave como garantía del cambio exitoso.

festación jubilosa de estas proporciones, sin ofrecer a cambio una recompensa o amenazar con sanciones a los no asistentes? ¿Cuántos podrían generar las manifestaciones espontáneas y genuinas de fervor expresadas por ese inmenso conglomerado? ¿Y cuántos podrían lograrlo seis años después de haber fallecido? La respuesta parece evidente. ■

## POSMODERNIZACIÓN

**Enrique Ogliastri**

PROFESOR DEL INCAE (COSTA RICA)

Existen cuatro tipos de países en el mundo, clasificados a partir de los valores que tiene la población y el grado de desarrollo económico alcanzado. ¿Dónde estará ubicado su país? Según los estudios internacionales, cada configuración de valores implica una etapa en el desarrollo socioeconómico, explicado en función de los valores considerados como principales durante las últimas décadas.

¿En su vida es muy importante Dios? ¿Se siente muy orgulloso de su nacionalidad? Las respuestas a estas dos preguntas marcan un modelo de país «tradicional», donde la gente considera al dios en el que cree como el centro de la vida y, por lo general, también está orgullosa de su país. La religión no se ha separado del Estado (o hay un Estado confesional), se considera muy importante la familia y se quieren muchos hijos, se aprende a res-

### En los países que valoran el «bienestar» la gente expresa satisfacción con la vida y muestra una clara tendencia a cultivar las amistades, la buena salud, la ecología y el aprovechamiento del tiempo libre

petar a la autoridad y a los padres. Lo correcto y lo incorrecto se definen clara y separadamente. Esto coincide con un incipiente desarrollo económico y allí se encuentra la mayoría de los países africanos, del Medio Oriente y muchos latinoamericanos.

Otro conjunto de países valora la «supervivencia». Se rechazan grupos externos o diferentes (como inmigrantes o gais), el dinero es tan importante como la tecnología y la ciencia. El empleo en el sistema estatal es deseado y se espera que el Estado sea responsable ante los ciudadanos. Se cree que un hijo necesita ambos padres y que se le enseñe disciplina y trabajo duro. Mucha gente expresa que no se siente feliz. En este grupo se encuentran muchos países católicos de Eu-

ropa y Latinoamérica, y ya lo han dejado atrás con el desarrollo económico países de habla inglesa como Estados Unidos.

Un tercer grupo de países sigue valores de «racionalismo» secular (opuesto al grupo «tradicional»). Se le da mucha importancia a enfocarse decididamente en perseverar y tener éxito, al pragmatismo de conseguir resultados, a los valores de austeridad, ahorro y responsabilidad. El aborto y el divorcio les parecen bien, les interesa la política. En este grupo de países han estado anclados los alemanes, los asiáticos con herencia de Confucio (China, Japón, Corea) y los más avanzados de Europa del Este.

Un cuarto grupo de países tiene valores de «bienestar» (opuesto al grupo de «supervivencia»): posmaterialistas y afectivos. La gente expresa satisfacción con la vida, le importan mucho las amistades, el balance afectivo, la buena salud, la ecología, tener libertad y tiempo libre. Son imaginativos, tolerantes, confían en los demás, les parece bien el movimiento femenino y la homosexualidad. En este grupo están los países más ricos, como los escandinavos, Suiza, Canadá, Gran Bretaña y Estados Unidos (California).

Estos cuatro retratos son estáticos, no un video continuo. El movimiento de una etapa a otra es cuestión de interpretación (el suscrito difiere un poco de los investigadores originales Inglehart y la Encuesta Mundial de Valores). Además, la relación entre valores y desarrollo socioeconómico es de mutua causalidad. Cada década los valores han evolucionado hacia lo secu-

lar y el bienestar. Aunque no hay valores «mejores» que otros ni la creencia en el «progreso» está validada por la historia, vale la pena reflexionar sobre preferencias en el devenir de esos grupos humanos que son los países del mundo. ■

### LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES «RESIGNIFICAN» LOS ERRORES

**José Vicente Losada S.**

PROFESOR INVITADO DEL IESA Y PROFESOR DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA

Desde hace bastante tiempo un fantasma aterrador recorre el mundo de las organizaciones tradicionales: el miedo a cometer errores. En esos ámbitos, el error tiene una connota-

ción negativa, dolorosa y muchas veces traumática. A menudo se le asocia con la equivocación, el desatino, la conducta desacertada, el fracaso, la necesidad de identificar y perseguir culpables, y aplicar sanciones. Estas culturas organizacionales fomentan el terror a equivocarse, temen al ridículo —al «qué dirá la competencia»— y terminan por penalizar cualquier falla, en lugar de estimular la curiosidad, el conocimiento y el aprendizaje ante tal situación. Lamentablemente, en este tipo de culturas la gente no trabaja para lograr la excelencia sino para *no* cometer errores

En los niveles directivos es muy frecuente el miedo al fracaso. Ante el error, no es extraño que se encuentren gerentes y supervisores de por lo menos cuatro tipos. Según la clasificación de Virginia Satir, existen los «complacientes», que excusan los errores, los justifican, los perdonan y evaden el conflicto; los «acusadores», que persiguen enconadamente el error, pero no reconocen ni premian la excelencia, y esta constante búsqueda de culpables los convierte en permanentes generadores de conflictos; los «superracionales» que sostienen, rígidamente, la noción de que todo lo que no está en los manuales de procedimientos o en las normas es un error que debe castigarse; y los «irrelevantes», poco comprometidos, a quienes no les importa el error ni se ocupan de solucionarlo.

Algunas organizaciones de vanguardia desarrollan una nueva tendencia que a muchos podría lucir aventurada, insensata o temeraria: «alentar a sus miembros a cometer errores y aprender de ellos». En otras palabras, aprovechar los errores cometidos, apreciarlos desde una perspectiva favorable y positiva, y transformarlos en fuentes de experiencia, realimentación y aprendizaje. Son las llamadas «organizaciones inteligentes» que, a diferencia de las «organizaciones torpes», creen en la investigación científica y en el aprendizaje organizacional, son capaces de aprender y generar conocimiento nuevo, muestran resiliencia; es decir, ofrecen respuestas rápidas, novedosas y creativas ante las situaciones de crisis, y así enfrentan y superan la adversidad.

Desde hace una década Jenny C. McCune («Aprender de los fracasos», *Harvard Deusto Business Review*, No. 85, 1998) nos invita a ver el fracaso como «un buen amigo» y a «aprender por la malas de las equivocaciones». Es