

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