

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

necesario revisar la manera acostumbrada de ver los errores y darles un nuevo significado: «resignificarlos». Esta actitud se fundamenta en hechos que emergen tanto de la investigación científica como de la vida cotidiana. Por ejemplo, la neurociencia sostiene que el desacierto y la equivocación son partes inherentes del aprendizaje humano y que las personas se vuelven más aptas para aprender mientras más se equivocan.

Se cita con frecuencia la respuesta de Thomas Edison cuando alguien le señaló que había fracasado 99 veces antes de inventar la bombilla eléctrica: «No, no fracasé 99 veces, descubrí 99 maneras de no hacer una bombilla». Son famosos en el folclore organizacional los «errores» de la empresa 3M con el papel adhesivo post-it; de Pfizer con un vasodilatador mediocre que dio origen a la Viagra; del fabricante suizo de chocolates que al trastocar un ingrediente inventó el chocolate ideal para el verano porque no se derrite; sin olvidar la célebre «equivocación» de Cristóbal Colón que lo llevó al descubrimiento de América.

Este paradigma diferente comienza por afirmar que el error es un elemento inevitable en la existencia humana, forma parte de toda vida en crecimiento. Al experimentar se aprende, porque la experimentación supone fallas, errores y desaciertos. En el verdadero aprendizaje el fracaso es más importante que el éxito, por más gratificante, satisfactorio y placentero que éste sea (R. Vidal y S. Rolo: «Batallas perdidas, guerras ganadas», *Debates IESA*, Vol. 15, No. 2, 2010). Esta nueva actitud desafía a las organizaciones que funcionan como «una máquina bien aceiteada», en las que todo parece estar tan controlado que a nadie se le permite equivocarse, bajo la errónea creencia de que de esta manera «no se producen errores». Por el contrario, según el nuevo enfoque, el error es «algo natural». Esto recuerda el viejo aforismo que reza «no hay fracasos; lo que hay son resultados». Habría que desarrollar la capacidad para manejar y administrar resultados, lo que sugiere, un tanto audazmente, la conveniencia de saber «administrar los errores».

A partir de dos premisas («No se fracasa por intentarlo, se fracasa por no intentarlo» y «El error puede ser muy caro, y por eso hay que aprovecharlo al máximo»), se intenta que la cultura organizacional abra «espacios y tiempos para el error». La idea no es

permitir que la gente se equivoque, ni tampoco mantener una resignada convivencia con el error, sino diseñar de manera sistemática y deliberada procesos de aprendizaje, circunstancias, momentos u oportunidades para que la gente pruebe, experimente, invente y, sobre todo, aprenda de errores cuidadosamente planificados, que aporten ventajas al equipo o la organización, y generen un nuevo y mejor conocimiento que ayude a evitar desaciertos. Se pone el énfasis en el trabajo con errores constructivos o «errores inteligentes», aquellos que se deben, no a la negligencia, sino a alguna falla o déficit de aptitud o conocimiento y que pueden ser manejados provechosamente mediante la búsqueda de soluciones alternativas.

La existencia de «espacios y tiempos para el error» estimula en las organizaciones la tolerancia al error y alienta en las personas la capacidad para innovar, aumenta la iniciativa y la habilidad para asombrar y asombrarse. También desarrolla la flexibilidad, la mentalidad lúdica y hasta la disposición a correr riesgos y asumir las consecuencias que ello acarrea. Hay organizaciones que se permiten premiar a quienes tienen «ideas que no funcionan» u obtienen «resultados no deseados», pero se desta-

La existencia de espacios y tiempos para el error estimula en las organizaciones la tolerancia al error y alienta en las personas la capacidad para innovar

can por su originalidad e innovación.

Ken Blanchard reportó un experimento con la gerencia de una empresa, a cuyos miembros se les invitó a dar a conocer a los demás cada error cometido, en vez de ocultarlo. Para ello, se colocó en cada oficina una campana que debía ser tocada cuando se identificase una equivocación o error en el trabajo diario. El compromiso del personal, al oír la campana, era presentarse en el sitio, enterarse del error y empezar a generar ideas sobre la forma de aprender de él y transformarlo en una oportunidad de aprendizaje. El resultado fue muy satisfactorio: se produjeron muchísimas ideas originales y aparecieron soluciones novedosas que mejoraron el desempeño del equipo. Los errores perdieron su carácter repugnante y amenazante, y hasta surgieron ocasiones para celebrarlos y hacerlos «amigables».

Este intento de familiarizarse con el error, para despojarlo de su efecto

ansiógeno y hacerlo manejable, se convirtió en un interesante ejercicio que ya se emplea en la gerencia de proyectos: «el premortem de un proyecto» (Gary Klein, «Performing a project pre-mortem», *Harvard Business Review*, septiembre de 2007), que ayuda a identificar fallas o riesgos desde el inicio. En la tradicional sesión de crítica se pregunta a los miembros del equipo sobre qué podría fallar. En el método premortem, en cambio, se parte del supuesto de que el proyecto ya fracasó y se pregunta qué falló. La tarea consiste en descubrir o inventar «errores» y razones posibles que expliquen el fracaso del proyecto. A la larga, la interacción de los participantes crea un ambiente de juego en el que se identifican y anticipan las señales de dificultades y se reduce la carga emocional negativa de los errores.

El paradigma de la resignificación de errores no sólo tiene aplicación en el ambiente de las organizaciones. También reporta utilidad en otros sistemas sociales más amplios, tales como las comunidades o los países, en particular cuando se ven afectados por crisis que sólo pueden resolverse gracias a la infrecuente destreza de «ver lo bueno que hay en lo malo»; es decir, la competencia para cambiar el marco

(reenmarque), modificar el encuadre (reencuadre) y redefinir una situación aparentemente negativa o limitante, de modo de apreciar los hechos de forma distinta y, en consecuencia, actuar de manera diferente. Asimismo, en el plano individual es importante que las personas, ante las distintas contingencias vitales que las afectan, se permitan cometer errores y aprendan a ser buenas reencuadradoras de sus acciones y circunstancias, para percibir y valorar los hechos desde otras perspectivas, redefinir favorablemente las situaciones y responder de una manera novedosa, más activa y eficaz.

Con todo este cambio de apreciación se busca que las organizaciones, los sistemas sociales y las personas perciban los errores como datos, insumos e información que la vida proporciona para planear y ejecutar inteligentemente las acciones futuras. ■