

El tercer obstáculo para mejorar la efectividad en la solución de problemas organizacionales está en nuestra dificultad para desarrollar destrezas de aprendizaje y memoria colectiva, que permitan identificar rápidamente el meollo de un problema, inventar soluciones y continuar avanzando por

Son muy pocos los ejecutivos que aprobarían con buena calificación un examen en el que tengan que demostrar su capacidad para escuchar a cualquier interlocutor

otro camino que se adapte mejor a las cambiantes circunstancias del entorno. Estas capacidades presuponen que, a lo largo de los años, se ha madurado un criterio que permite comprender los asuntos fundamentales y un sentido común que facilita tomar decisiones lógicas. Lamentablemente, la lógica es un recurso escaso en estos días. Lo que se percibe frecuentemente es una gerencia errática y paralizada frente a las dificultades, que genera desmotivación y frustración en sus equipos, lo cual conduce a corto plazo a una disminución de la eficiencia y, a la postre, a la fuga de talento y el eclipse de algunas carreras.

Noel Tichy y Warren Bennis, en su libro *Judgement: how winning leaders make great calls* (Portfolio, 2007), explican que el buen criterio no se manifiesta en decisiones aisladas, sino que se desarrolla en un proceso que comienza cuando se recaba información para analizar una situación, continúa con las diferentes etapas de la ejecución y culmina con la solución final del problema. El criterio no se considera «bueno» hasta que no culmina la ejecución y se evalúan los resultados. Será bueno si la solución representaba la mejor opción, aunque por circunstancias exógenas no se haya logrado la meta, y podrá ser cuestionado si se demuestra que exis-

tían opciones lógicamente mejores que fueron desechadas.

Pocas veces se hace más evidente la falta de criterio gerencial que cuando se recurre a sermones y amonestaciones verbales para resolver problemas de poca eficiencia o corregir conductas disfuncionales en la organización, olvi-

dando que no más del diez por ciento del aprendizaje de un ser humano proviene de «clases magistrales». Otras veces se recurre a programas de entrenamiento o a la figura del *coach* organizacional, lo cual puede ser adecuado si se hace una buena selección de la persona responsable; pero, en el fondo, lo que hacemos es delegar en un *outsourcing* la solución de nuestros problemas de interacción, sin percatarnos de que seguimos actuando sobre un porcentaje reducido de lo que realmente genera soluciones funcionales.

La solución, el camino del aprendizaje profundo, requiere asignar a las personas sobre quienes queremos influir retos y compromisos manejables en el sitio de trabajo, que al superarlos exitosamente generan un efecto motivacional y pedagógico. Aquí se encuentra la fuente del setenta por ciento del aprendizaje. Pero esto supone que el líder ha descubierto y trabajado sus puntos ciegos, ha aprendido a escuchar y está dispuesto a asumir un compromiso personal con el desarrollo de su gente. Esta pareciera la única forma de lograr relaciones ganar-ganar con las personas y superar los escollos que a diario se presentan en el manejo de los conflictos interpersonales. ■

Raúl Maestres Mago
Socio Sénior de Korn Ferry Internacional

CULTURALMENTE IDIOTA

ENRIQUE OGLIASTRI

En las últimas décadas se ha hecho claro que hay muchas «inteligencias», diferentes de la tradicional medida por el cociente de inteligencia, que incluyen a las inteligencias musical, artística, emocional y social. Parte de esta última es la inteligencia cultural, que incluye conocimientos, manejo de emociones (como adaptabilidad y flexibilidad) y hasta habilidades físicas (como aprender lenguajes no verbales y hablar otros idiomas). La inteligencia cultural es la capacidad de relacionarse bien con gente muy distinta, de comprender sus razones para actuar, pensar y vivir diferente, y de adaptarse y establecer relaciones de manera flexible con personas de otras culturas.

He querido aportar a este tema con un índice que mide lo opuesto a la inteligencia: la idiotez. En este mundo global es bueno saber cómo *no* actuar con personas de otras culturas. Se trata del índice del culturalmente idiota (CULI), que tiene cuatro dimensiones. Si usted quiere tener un índice alto de idiotez cultural siga las siguientes cuatro prescripciones.

1. Actúe tal como lo haría en casa y mantenga sus principios y tradiciones. La «cultura» es cosa de los otros, usted es normal y ellos son raros, deficientes, tienen valores equivocados: enséñeles su cultura, que es superior. Esta actitud extrema no es rara en personas que tienen poca tolerancia a la ambigüedad y que consideran peligroso todo lo que es «diferente». Imponer valores culturales y llegar a exterminar «al otro» ha sido común en la historia antigua y reciente del mundo. La creencia en la «pureza» étnica y la superioridad cultural está bastante generalizada. La inteligencia cultural implica conocer y aceptar las diferencias, reconocer las ventajas y desventajas que en diferentes ámbitos pueden tener ciertas caracte-

rísticas culturales, y mantener la propia identidad pero sin excluir a los otros ni actuar aisladamente del otro.

2. Trate de actuar exactamente como actúan ellos. De acuerdo con este indicador de la idiotez cultural la persona se extrema en adaptarse, mimetizarse y volverse tal como

La inteligencia cultural es la capacidad de relacionarse bien con gente muy distinta, de comprender sus razones para actuar, pensar y vivir diferente

sus interlocutores. Esto es tan difícil como inefectivo, pues resulta en ser y parecer falso. Es cierto que conviene conocer las costumbres, creencias, tradiciones, mentalidad y acciones más comunes de la cultura con la cual se va a interactuar. Y es cierto también que cuando una persona va a otro país debe adaptarse a sus costumbres y cultura... pero hasta cierto punto. La idiotez está en el extremo: quien se esfuerza demasiado por ser lo que no es cae en la idiotez.

3. Tras algunas experiencias usted se convence de que ya los conoce: «Típico, ellos son todos iguales». Algunas personas se ahorran mucho tiempo y energía mediante el uso de estereotipos, creencias y prejuicios generalizados sobre cierto grupo de personas. Esto además sirve para justificar maltratos. No generalice: la actitud inteligente es estar abierto a las individualidades; todos somos diferentes de nuestros coterráneos. Busca en cada persona a un ser único; nadie es típico.
4. Usted cree que hay tantas diferencias culturales que todo se vale, todo se justifica por la cultura a que se pertenece, todo es relativo. Es cierto que debemos aceptar las diferencias y entenderlas, particularmente cuando se está en

otro país, pero hay límites en las reglamentaciones legales, en las disfuncionalidades prácticas que son obvias o de sentido común, en los derechos humanos básicos, en la ética profesional. Si por ejemplo ser incumplido (o el trato discriminatorio con las mujeres) es una práctica normal de su cul-

tura, comprenda que en el mundo internacional esto no es aceptable y puede llegar hasta a sobrepasar límites legales.

El índice CULI va de cero a cuatro. No es fácil ser un idiota, pero eso también depende del empeño. Excepto para quienes tienen índices CULI muy elevados, conocer diversas culturas es divertido y brinda oportunidades para el crecimiento personal. Viva la diferencia. **■**

Enrique Ogliastri

Profesor del Incae (Costa Rica)

UN SISTEMA DE LIDERAZGO: ¡ADIÓS A LOS SUPERHÉROES!

VIRGINIA LASIO

Hemos estado acostumbrados a pensar en el líder como un ser sobrenatural, todopoderoso, inalcanzable... el Superman de la empresa. Es que el liderazgo personal es aquel con el que estamos más familiarizados, por la literatura de negocios, la política, los medios, algunas experiencias personales. Erróneamente atribuimos a esta persona todo el crédito por el logro de la organización.

En contraposición a esta visión existe, cada vez más, la de un sistema de liderazgo. En las organizaciones, sea cual fuere su diseño y su estrategia,

coexisten diferentes tipos de líderes. El liderazgo personal se integra con el liderazgo institucional, que establece los procesos para definir la estrategia organizacional atendiendo los intereses de diversos *stakeholders*. Estas formas no sustituyen la una a la otra. Un correcto balance es lo que permite implementar la estrategia empresarial (Sánchez y Heene, 2004).

No se puede analizar el liderazgo aislado del contexto de la organización y su entorno. Los negocios actuales (nuevos o no) requieren una estrategia orientada a la generación de riqueza; es decir, un modelo de estrategia emprendedora (EE) que integre la búsqueda de oportunidades y ventajas competitivas (Ireland y otros, 2003).

Los factores clave para el logro de una EE son la cultura y el liderazgo. Una cultura que valore y espere nuevas ideas y creatividad, que tolere los fracasos, que promueva la toma de riesgos, el aprendizaje y el cambio, requiere líderes con mentalidad emprendedora. Este tipo de líderes desarrollan la capacidad emprendedora y el capital humano, respaldan la innovación, aun aquella que pudiera constituir una amenaza para el *statu quo*, cuestionan la situación actual, entienden y hacen entender el valor de las oportunidades, su identificación y explotación.

El protagonista ahora es el liderazgo estratégico —emprendedor y generador de riqueza— que muestra las visiones de corto y largo plazo coexistiendo en la organización, permitiéndole soñar mientras ejecuta. El concepto de liderazgo estratégico nos aleja de la dicotomía líder o gerente, puesto que requiere del liderazgo gerencial e interactúa con él, así como también del liderazgo visionario que provee el sueño de la empresa. Ni el líder gerencial con los pies sobre la tierra ni el visionario soñador son suficientes para generar riqueza. Se requiere una sinergia entre ambos que debe ser hábilmente desarrollada por el líder estratégico.

¿Qué tipo de liderazgo debería promoverse para que ocurran el apren-