

de los científicos. ¿Existe un abismo entre teoría y práctica?

En particular se hizo el estudio en las tres revistas que más leen los geren-

Las revistas donde publican los científicos sólo las lee la comunidad científica y las revistas para gerentes no le han dado importancia a las conclusiones de los científicos

tes de recursos humanos: *Human Resources Management* (Gerencia de Recursos Humanos, orientada a servir de puente entre el mundo de la práctica y el académico), *HR Magazine* (Revista de Recursos Humanos, la más leída por los gerentes de esta especialidad) y la *Harvard Business Review* (Revista de Negocios de Harvard, la revista más leída, orientada a gerencia general). Se encontró que sólo la primera divulgaba prácticas consistentes con los resultados de la investigación científica, mientras las otras no necesariamente divulgaban prácticas basadas en alguna prueba.

Las grandes firmas de consultoría han descubierto la importancia de basar sus productos (soluciones a problemas gerenciales) en alguna prueba del mundo real y han apoyado la «gerencia basada en pruebas». Un problema es que cada consultor quiere vender una solución propia y bautiza los mismos conceptos con diferentes nombres («proliferación de constructos» en la jerga científica). El periodismo profesional también trabaja en la divulgación de los resultados científicos, pero es fuente de algunos problemas. La revista de Harvard, por ejemplo, apoya generalmente sus recomendaciones de manera periodística, lo que lleva a concluir que todos sus artículos «utilizan anécdotas o historias» para probar sus afirmaciones, y que la mitad de los artículos sobre los tres factores que inciden en el desempeño son especulaciones sin validación científica.

En administración el problema se agrava por la carencia de estándares profesionales: para ser gerente no es

necesario demostrar conocimientos (se puede ser gerente sin un diploma especial), ni hay requisitos de actualización (como pasar cada cierto tiempo unos

exámenes de la profesión), ni hay códigos y reglas explícitas claras de comportamiento, que permitieran evaluar cuándo hay «mala práctica». Es muy temprano para intentar asentarlos, pero es bueno señalar que hoy la gerencia, como profesión, va por la libre. ■

Enrique Ogliastri
Profesor del Incae (Costa Rica)

EL SUEÑO TRANSFORMADOR

WOLFGANG GIL

Un despiadado pandillero viaja por el desierto de Nevada. Viene de visitar un moribundo pueblo de vaqueros en donde se permite el juego. Fue a arreglar un asunto de cobro de comisiones. El aire seco le mueve el cabello. Le dan ganas de orinar. Detiene el automóvil. Y allí, con la vista perdida en el horizonte, le asalta una revelación: una elegante ciudad de luz y de vicio sofisticado. En adelante su vida se comprometerá a construir esa ciudad.

Como algunos ya habrán reconocido, el pandillero es Benjamín Seagal. La ciudad: Las Vegas. Y la película es *Bugsy* (1991), del director Barry Levinson, muy bien interpretada por Warren Beatty. Acostumbro a utilizar esta metáfora cinematográfica para ilustrar lo que significa la visión.

A pesar de que la mayoría de los libros sobre organizaciones dedican capítulos a la visión, no aclaran en qué consiste. Uno de los problemas que más he encontrado en mi ejercicio de asesor de prospectiva es hacer comprender la función del «futurable»,

el futuro deseable. El futurable está constituido por nuestras esperanzas, a diferencia del término más popular de la prospectiva, el «futurible», constituido por nuestras expectativas. Una cosa es lo que deseamos que suceda y otra muy diferente lo que tememos que pueda suceder.

En cuanto al contenido, es lo que la literatura sobre organizaciones ha vulgarizado como «visión y misión». Sin embargo, tal vulgarización ha degradado su naturaleza. Toda empresa tiene un folleto que cumple el protocolo de exponer estos puntos, pero el contenido es una mentira burocrática. Peter Senge cuenta que una vez le preguntó al presidente de una importante corporación si su empresa tenía visión. El empresario afirmó que sí, pero que no recordaba cuál era. Les pidió a sus asistentes que le buscaran el documento donde estaba la visión escrita por sus asesores. Este mismo caso lo he vivido también y varios colegas me han repetido la misma historia. Si esto es así, el barco no tiene estrella polar para guiarse.

La visión no es algo que podamos poseer. Más bien es algo que nos posee. Es muy importante que sepamos cuál es la visión que está agazapada en el fondo de nuestra mente. Algunos tienen la bendición de tenerla clara. La mayoría, no.

La visión no es una proyección lineal desde el presente. No es el resultado de un cálculo utilitario. Todo lo contrario: es una visión que viene desde el futuro hacia el presente, producto de nuestras expectativas más profundas iluminadas por la imaginación.

El futurable es el sueño transformador. Es un término desafiante y cargado de intuiciones, en un lenguaje que coquetea con lo poético. Porque una visión no es producto de un cálculo: es propia de una mente visionaria. El futurable debe ser el producto de un proceso creativo que haya galvanizado las esperanzas profundas del ser auténtico, sometidas a un salto cuántico por medio de la imaginación. La imaginación es la vía para conquistar



el espacio utópico desde donde se construirá el sueño transformador.


El adjetivo «transformador» atribuido al sueño es para distinguirlo de los sueños de la evasión. El sueño transformador es el estímulo para la acción, mientras que el sueño evasivo es una excusa para no actuar. La planificación estratégica supone una visión, pero la calidad de esa visión permite distinguir si es una auténtica planificación estratégica. La visión de la planificación inauténtica no es más que un cálculo a partir del presente. Supone un pensamiento lineal. En cambio, si la visión es verdaderamente un futuro, debe suponer una superación de esa linealidad entre presente y futuro. El líder visionario ve al presente desde el futuro.

El futuro es el sueño que seduce a la imaginación y que galvaniza a las energías volitivas. Es el sueño de Ghandi de una India liberada pacíficamente. Es el sueño de Ford de

automóviles para el hombre común. Es el sueño de Bill Gates de que la computación esté al alcance de todas las personas. El sueño transformador está conectado con el sentido de la vida. Nuestra vida estaría incompleta, amenazada por un gran abismo existencial, si ese proyecto no estuviese allí para ser realizado. No es un asunto de dinero: seguramente pagaríamos para realizarlo. Pero, paradójicamente, mientras más estamos comprometidos con un sueño de esta naturaleza, aumentan las posibilidades de que los dividendos sean mayores.

El futuro no nace de una extrapolación del presente hacia el futuro. Eso lo mejor que produce es un pronóstico. El futuro tiene como base al yo auténtico del líder. El yo auténtico es su carácter, alineado con sus anhelos profundos y con su sentido de la vida. Esa alineación ha sido sometida a un salto cualitativo dado por la

creatividad. Cuando se ha hecho esto se puede contemplar el presente desde el futuro y descubrir caminos inéditos que no son visibles a quien se mantiene sólo en una visión del presente hacia el futuro. Si bien la planificación estratégica impone un orden de pasos que van del presente al futuro, la escalera fue construida en orden inverso.

Un líder que quiera hacer la diferencia tiene que aclarar su futuro. El líder visionario es el capitán de la nave de la esperanza. Tiene el mapa del porvenir y la brújula que indicará el norte. Un líder con estas características será profundamente creativo. Además, está en mejor capacidad de llevar una vida satisfactoria y de lograr resultados sorprendentes, en un tiempo menor al esperado. 

Wolfgang Gil
Profesor de filosofía de la
Universidad Central de Venezuela

Ilustración: Gabriella Di Stefano