

impresiones. La empresa multinacional en cuyas oficinas de Nueva York se desempeñaba en un puesto importante fue comprada por otra multinacional mucho mayor. Transcurrido un tiempo desde la transacción, al preguntarle cómo le iba, dijo que le resultaba difícil entender la organización de la empresa compradora: «Tiene capas y capas de gerentes y cuando tengo un problema complicado me resulta difícil identificar con quién tengo que hablar».

Julian Birkinshaw escribió un artículo («Managing complexity is the epic battle between emergence and entropy», Harvard Business Review Blog Network, 11 de noviembre de 2013) en el cual señaló lo siguiente:

Las noticias de las empresas siguen mencionando las grandes organizaciones que han tenido problemas debido, en parte, a su complejidad. JP Morgan ha estado en la mayoría de los titulares, aunque otros bancos también están siendo investigados y muchas empresas de otros sectores, como Siemens y Sony, están bajo fuego... La complejidad organizacional tiene un lado oscuro y empresas como JP Morgan, IBM y Airbus se encuentran luchando con frecuencia para evitar los efectos colaterales negativos de sus complejas estructuras. Estos efectos se manifiestan de distintas maneras, desde sistemas deficientes y responsabilidades poco claras hasta empleados confundidos y alienados.

Según Birkinshaw, en las organizaciones existen tres procesos que en conjunto determinan el grado de complejidad que experimentan sus integrantes: (1) proceso de diseño (asignación de papeles y responsabilidades), (2) proceso emergente (interacción espontánea de abajo hacia arriba entre personas bien intencionadas, también conocida como

autoorganización) y (3) proceso entrópico (tendencia gradual de un sistema organizacional hacia el desorden). «Cuando las organizaciones crecen, tienden a aislarse y a ser autocomplacientes. Sus integrantes se ocupan más de evitar

Se habla de complejidad disfuncional como la suma de todas las actividades que agregan poco valor, si acaso agregan algo al negocio, pero agregan costos significativos y distracción organizacional

errores y asegurar sus posiciones que de las necesidades de los clientes. Aparecen ineficiencias y duplicaciones».


Birkinshaw y Suzanne Heywood, en un artículo anterior («Putting organizational complexity in its place», *McKinsey Quarterly*, mayo 2010), explicaban: «No toda complejidad es mala para los negocios; pero los ejecutivos no siempre saben qué clase de complejidad existe en sus empresas. Deberían entender qué crea complejidad para la mayoría de los empleados, eliminar lo que no agrega valor y canalizar el resto hacia los empleados que la pueden manejar en forma efectiva».

Muchos ejecutivos se refieren a las manifestaciones institucionales de la complejidad que experimentan personalmente, como la cantidad de países donde opera la empresa o el número de marcas o empleados que supervisan. Pero pocos ejecutivos consideran las formas de complejidad individual que la mayoría de sus empleados enfrentan, tales como procesos deficientes, definiciones confusas de papeles o responsabilidades poco claras. La diferencia no es insignificante: la experiencia sugiere que esta desconexión revela un punto ciego en muchos ejecutivos para manejar la complejidad en forma efectiva. Concentrarse en la complejidad institucional, a expensas de la individual, puede conducir a un esfuerzo desperdiciado o a un daño organizacional. Más aún, puede resultar costoso, desde un punto de vista

financiero, no encarar la complejidad tal como la gente la experimenta.

También se habla de complejidad disfuncional como la suma de todas las actividades que agregan poco valor, si acaso agregan algo al negocio, pero agregan costos significativos y distracción organizacional.

agregan costos significativos y distracción organizacional (G. Elliott, «Organizational complexity: a new perspective», *Industrial Management*, julio-agosto de 2002).

El tango también se refiere a problemas difíciles de solucionar. A veces expresa dudas; en otras oportunidades, qué hacer. «Cuatro lágrimas» (1945, música y letra de L. Bayardo) dice así: Cuando tuve que enfrentarme / mano a mano con la vida, / Cuando me encontré en la senda / de mi incierto porvenir / comprendí que estaba solo / para iniciar la partida, / sin más chances que mis ansias / de triunfar o sucumbir... ¿Para qué vivir la vida / con tantas complicaciones? / Estoy bien con mis amigos / en este ambiente sencillo, / y soy feliz como soy. 

LA DIFICULTAD PARA ESCUCHAR

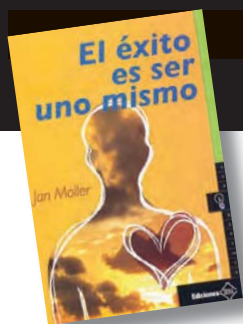
Raúl Maestres

COACH ONTOLÓGICO

Peter Drucker decía: «Demasiados (ejecutivos) piensan que son maravillosos con las personas porque hablan bien. No se dan cuenta de que ser maravillosos con las personas significa “escuchar” bien». Tom Peters, por su parte, enfatizaba que una de las principales razones del bajo rendimiento de la gerencia estadounidense era el hecho de que el gerente no escuchaba a sus

EL ÉXITO ES SER UNO MISMO

JAN MOLLER



Ediciones



0212-555.42.63
ediesia@iesa.edu.ve

Si todo ser humano desea una vida de bienestar y felicidad, ¿por qué hay tanta insatisfacción? ¿Estamos condenados a ser testigos del declive de nuestra calidad de vida, o podemos erigirnos en promotores de cambios profundos, tanto en nuestro contexto personal como en nuestro entorno colectivo? Con una lógica irrefutable, Jan Moller expone sus «interpretaciones del misterio». Poco menos que imposible no identificarse con las situaciones planteadas en este libro.

empleados, a sus clientes ni al mercado. Peters recomendaba: «obsesionarse con escuchar».

Estas opiniones de dos grandes pensadores de la gerencia ponen el acento en el tema de la escucha como parte integrante del habla. Las personas hablan para ser escuchadas. Es el receptor del mensaje quien valida al que habla, no al revés como se pensaba anteriormente, cuando se asignaba un carácter meramente descriptivo y pasivo al habla. Cuantas veces no ha oído la siguiente frase: «Yo lo dije claramente, allá ellos que no entendieron». Quien

Es el receptor del mensaje quien valida al que habla, no al revés como se pensaba anteriormente, cuando se asignaba un carácter meramente descriptivo y pasivo al habla

esto expresa posiblemente desconoce el significado trascendente de una comunicación efectiva. Puesto que la palabra significa acción, y tiene el poder de generar nuevas realidades, está sujeta a ser interpretada de diferentes maneras por quienes escuchan, independientemente del propósito del emisor. Quien dice algo sin validar la interpretación que hacen los interlocutores, se expone a que el mensaje sea percibido de tantas maneras diferentes como personas lo escucharon.

Si el habla ha de ser efectiva, para transmitir determinados contenidos, requiere una escucha efectiva. Esto implica que los interlocutores, además de oír lo que se dice, deberán estar en capacidad de asignarle un significado a las palabras, y es precisamente por ese carácter subjetivo de la escucha que debe validarse con frecuencia lo dicho para conocer lo que la audiencia ha entendido. Esto añade un elemento de complejidad a todo lo concerniente al habla dentro del ya retador mundo de las relaciones interpersonales.

Uno de los mejores tratados sobre la escucha es *Ontología del lenguaje* escrito por el filósofo chileno Rafael Echeverría, fundador de la escuela de Coaching Ontológico Newfield Consulting. En el capítulo 5 se analiza con profundidad la diferencia entre oír —la captación de sonidos y vocablos que componen un idioma— y escuchar, lo cual ocurre cuando además de entender las palabras, para lo cual se requiere conocer el idioma en que se expresa el interlocutor, se interpreta el contenido verbal y se le da un sentido a lo que se oye. Este entendimiento puede enriquecerse al interpretar

también la entonación de la voz, la corporalidad y la emocionalidad que pone a sus palabras quien se expresa.

El fenómeno de la escucha trasciende la fonética y abarca otras formas de expresión no verbal que dan pistas para alcanzar una interpretación integral de lo que se dice. Ahora bien, si cuando alguien habla el receptor está tecleando en el computador, leyendo mensajes en su teléfono inteligente o aceptando llamadas e interrupciones frecuentes de la secretaria que muestra «papelitos con mensajes de vida o muerte», además de hacer sentir al otro que no es importan-

te lo que dice, estará a lo sumo oyendo, pero nunca escuchando.

Esto, que parece de Perogrullo gracias a la maravillosa tecnología que simultáneamente acerca y aleja, tiene el potencial de convertirse en una calamidad si no se administra cuidadosamente el uso de los medios de comunicación, pues se corre el riesgo de dañar inexorablemente cualquier relación interpersonal valiosa. Cuántas veces le ha dicho a su pareja o a sus hijos, cuando reclaman su falta de atención: «Te puedo repetir todas las palabras que me dijiste». Ciertamente, la mayoría de las veces puede hacerlo, pero hasta allí llega, a repetir las palabras. El sentido trascendente de la comunicación, aportado por la interpretación, estará ausente en esa repetición. En el sitio de trabajo es quizá más grave, porque probablemente la persona que no se siente escuchada no reclamará: como lo hacen el hijo o la pareja, callará y comenzará a acumular resentimiento. El día menos pensado presenta su renuncia y usted pensará que es una persona malagradecida: «Después de todo lo que hicimos por ella». Efectivamente, hizo mucho por esa persona, menos escucharla.

Condicionantes de la buena escucha

El problema de la escucha no se resuelve con un propósito de esos que surgen en un curso de fin de semana: «A partir del lunes voy a comenzar a escuchar». Lamentablemente, la cosa no es tan fácil. Existen muchos condicionantes que atentan frontalmente contra esta buena disposición. No obstante, algunas recomendaciones pueden conducir a una escucha más poderosa.

- Postura. Estas son las recomendaciones más fáciles y están en todos los libros que tratan el tema: mirar a los ojos del interlocutor, no aceptar interrupciones de terceros, adoptar una postura erguida frente a quien habla, interrumpir de vez en cuando la conversación para validar lo que va entendiendo.
- Contexto. Esperar la oportunidad adecuada para sostener esa conversación crucial y definitiva: un espacio donde ambas partes puedan sossegarse, crear un ambiente propicio para el diálogo, cuidar que el lugar escogido sea neutral, privado, con buena temperatura y silencioso.
- Emocionalidad. Si la emocionalidad de una de las partes, o de ambas, se encuentra alterada, es preferible aplazar la conversación, porque las palabras podrían venir cargadas y la interpretación resultar sesgada. Un estado emocional inadecuado constituye uno de los principales bloqueadores de una escucha poderosa. No solamente cuando la persona está decaída o apesadumbrada, sino también cuando le invade la euforia. Las alteraciones del *locus* de control emocional pueden causar distorsiones en la interpretación que se hace de lo que se conversa.
- Confianza. Las personas tienden a emitir juicios positivos sobre el contenido de la conversación en la medida en que sea mayor la credibilidad de quien habla. El juicio de credibilidad se sustenta a veces en la imagen de honestidad que tenga la persona, pero también puede estar referido a la competencia que se le atribuya para desempeñar una tarea o a la buena voluntad que se supone posee para cumplir una promesa.
- Apertura hacia el otro. La escucha dependerá en alto grado de la flexibilidad para aceptar contenidos verbales de personas que piensen en forma diferente. Si invalida de antemano lo que alguien dice, a partir de prejuicios sociales, económicos, religiosos o políticos, la persona se cierra al posible aprendizaje que trae consigo el poder transformador de la palabra del otro. En estos casos se estrecha el horizonte, porque la capacidad de escucha se reduce a procesar solamente lo que se adapta a la forma de pensar de cada uno.

- Historia personal. Cultura, religión, costumbres, creencias y educación hogareña forman la base de los juicios más arraigados. Lo que no pase por ese tamiz difícilmente será escuchado con la atención y la flexibilidad debidas, a menos que la persona haga el propósito de abrirse y aceptar que su pasado es el que fue y no lo puede cambiar, pero sí puede modificar la comprensión de lo sucedido, al asumir una visión adulta y buscar interpretaciones diferentes. Ese es el privilegio del adulto que logra separarse del niño. También es posible ambicionar un futuro diferente, en la medida en que se acepta que existen otras historias, divergentes, igualmente respetables y de las cuales se puede aprender mucho si existe disposición a escuchar.

La comunicación no es objetiva ni pasiva, no reside en quien la emite sino en la interpretación de quien la recibe. Esa interpretación es precisamente lo que constituye la escucha. Cuando es posi-

El negocio de la droga es bueno por la prohibición y, para acabarlo, cada vez habrá más países que sigan el ejemplo de Uruguay: despenalizar, reglamentar, controlar

ble formular un juicio acerca del propósito del emisor y el impacto que tiene lo dicho en nuestro presente y nuestro futuro, la comunicación adquiere un carácter activo y una capacidad transformadora, en la medida en que estamos dispuestos a enriquecer nuestros juicios con visiones diferentes. ■

Nota de los editores: con este son ya cincuenta los artículos publicados sin interrupción por Raúl Maestres en *Debates IESA*. Agradecemos su constancia y generoso compromiso.

GOLPE AL CRIMEN

Enrique Ogliastri

PROFESOR DEL INCAE (COSTA RICA) / ENRIQUE. OGLIASTRI@INCAE.EDU

Uruguay dio un paso adelante cuando su presidente lideró una nueva ley sobre la marihuana: ataca, así, a los grupos criminales que se benefician de que sea ilegal. El negocio es bueno por la prohibición y, para acabarlo, cada vez habrá más países que sigan el ejemplo de Uruguay: despenalizar, reglamentar, controlar.

El ciclo del negocio de las drogas empieza por la producción: cultivo, transporte de materias primas y procesamiento (donde no hay tanto dinero ni beneficios en juego). La distribución es primero local y después internacional. Pasa del gran mayorista contrabandista hasta el intermediario y finalmente al detal hasta el consumidor local en Estados Unidos o Europa. El gran dinero se hace en la distribución internacional. Es curioso que rara vez se haya identificado un

gran cartel de distribuidores dentro de los países consumidores, donde operan integrados al sistema bancario legal. El dinero se vuelve ilegal («lavado») cuando regresa a los países latinoamericanos, como si el gran crimen fuera su impacto económico negativo en los países consumidores y no el problema de salud de sus consumidores ni el fortalecimiento de una red criminal.

Después de vivir durante doce años en Centroamérica, y antes en Colombia, he podido apreciar nitidamente los signos, sutiles al principio, del impacto del dinero criminal en la vida cotidiana. No es posible negarlo ni echarle la culpa a

influencias de los extranjeros: la organización criminal es también local. A este paso aumentará paulatinamente el consumo local. El asesinato de Facundo Cabral ha destapado los impactos que de Guatemala a Costa Rica ha tenido el tráfico en la corrupción de funcionarios, poblaciones vulnerables e instituciones públicas. La ilegalidad favorece a la mafia, que ve multiplicados sus beneficios y encubre sus movimientos.

La despenalización de la droga es, aparentemente, una capitulación del Estado. Pero el objetivo es darle prioridad al problema de la criminalidad, la corrupción y la seguridad sobre el problema de la producción y el consumo de la droga en el país. Eso no significa dejar de lado el segundo problema: la ley uruguaya fija estándares para el consumo y reglamentos que protegen al consumidor y al sistema de salud. Los adictos no son criminales sino enfermos, que deben tratarse como los del tabaco o el alcohol. Con la situación actual, los criminales tienen un gran negocio en el cual va cayendo una red de proveedores, trabajadores e intermediarios, a quienes el sistema no ofrece mejores opciones de vida. La mafia de hace casi un siglo en Estados Unidos surgió cuando, al prohibirlo, el alcohol se volvió un gran negocio; y, a la inversa, perdió el negocio cuando fue legalizado.

La reglamentación puede tener fallas. Pero el presidente uruguayo ha dado un paso serio, que no se atreven a dar los políticos en ejercicio para no asumir su posible costo político. Solo los presidentes que han pasado al retiro (como Cardozo o Gaviria) se atreven a propiciar una solución conocida desde hace más de una década. Cada vez hay menos electores despistados, quienes todavía creen que acabar con la prohibición favorece a los mafiosos, cuando esta es precisamente la medida que les aniquila como negocio y como maquinaria de criminalidad, corrupción e inseguridad. ■



debates IESA

Suscríbase a la edición digital
Reciba cuatro números al año por Bs. 120

Visítenos en www.iesa.edu.ve/debates