



TOMO 2
Aplicaciones

METAMANAGEMENT

La nueva
consciencia de
los negocios

FredKofman

Fred Kofman

Metamanagement

(Principios, Tomo 1)

Аннотация

Metamanagement es una obra fundamental que ofrece un conjunto de herramientas únicas para integrar formas de vida honorables con organizaciones innovadoras. Metamanagement es un neologismo que pretende describir una nueva disciplina para el desarrollo de la conciencia y el mejoramiento de las interacciones humanas en las organizaciones. Metamanagement representa el deseo de ir más allá de la gestión tradicional y contiene herramientas prácticas para mejorar los resultados operativos, los procesos interpersonales y la calidad de vida de la gente.

Tomo 1 de Metamanagement (Principios) presenta un modelo de aprendizaje que permite a las personas, equipos y organizaciones alcanzar mayores niveles de efectividad.

Содержание

ALGUNOS COMENTARIOS PREVIOS A LA PUBLICACIÓN DE METAMANAGEMENT	11
CONTENIDO	22
ÍNDICE TOMO 1	24
PRÓLOGO DE PETER M. SENGE	28
PRÓLOGO	33
Todo lo dicho es dicho por alguien	34
Autobiografía: realismo ficticio	38
El último velo	65
Todo lo escuchado es escuchado por alguien	67
AGRADECIMIENTOS	72
Конец ознакомительного фрагмента.	76

Metamanagement es una obra fundamental para nuestros tiempos. Pocas ideas de la era industrial han sido más destructivas que la fragmentación entre la vida ética y el éxito económico. Se nos está acabando el tiempo para corregir esta fractura. Fred Kofman, uno de los mejores maestros que conozco, ofrece un conjunto de herramientas únicas para integrar formas de vida honorables con organizaciones innovadoras. **Peter Senge, profesor del MIT y autor de La quinta disciplina, La quinta disciplina en la práctica y La danza del cambio, Boston, Massachusetts, EE.UU.**

Fred Kofman es un genio con un corazón tan grande como su cerebro, si es que eso es posible. En este notable libro, Fred nos lleva en un viaje emocionante hacia lo que sería el mundo de los negocios si tuviera tanto un corazón como una mente -una conciencia integrales. El resultado es una teoría y una práctica de negocios capaces de transformar a las personas, a las organizaciones y al mundo.

Ken Wilber autor de A Theory of Everything: an Integral Vision for Business, Politics, Science, and Spirituality; Sexo, ecología y espiritualidad; Conciencia sin fronteras; Breve historia de las cosas, etc. Boulder, Colorado, EE.UU.

Fred Kofman aborda las cuestiones fundamentales a que nos enfrentamos los líderes de negocios con principios, profundidad y pragmatismo. Mi trabajo con él ha producido un cambio fundamental en la manera como concibo las relaciones con clientes, accionistas, colegas y empleados. La diferencia entre

Fred y otros que han intentado utilizar enfoques parecidos está en que él rehúsa subordinar los principios trascendentes al éxito de corto plazo. Él sabe bien que esto no sólo no genera resultados satisfactorios, sino que alimenta el cinismo y vacuna contra la verdadera transformación.

Micael Cimet, vicepresidente corporativo y presidente de EDS América Latina, San Pablo, Brasil.

Metamanagement es un neologismo que pretende describir una nueva disciplina para el desarrollo de la conciencia y el mejoramiento de las interacciones humanas en las organizaciones. Metamanagement representa el deseo de ir más allá de la gestión tradicional. Más allá “río arriba” (upstream) ocupándose de aquello que está en los orígenes o en la raíz del management. Más allá “río abajo” (downstream) ocupándose de aquello que está en los objetivos o la finalidad del management. Más allá “río adentro” (instream) buceando en las profundidades filosóficas que subyacen a las técnicas de la superficie. Todas las direcciones, sin embargo, llevan al mismo destino: el ser humano como integración de cuerpo, corazón, mente y espíritu, y la organización como el espacio de sentido en el que los seres humanos pueden desarrollarse integralmente.

Metamanagement contiene herramientas prácticas para mejorar los resultados operativos, los procesos interpersonales y la calidad de vida de la gente.

La trilogía está compuesta de:

- *Metamanagement: Principios*

- *Metamanagement: Aplicaciones*

- *Metamanagement: Filosofía*

Suscríbete aquí para recibir más información sobre el autor y sus libros

O visita la página del autor www.fredkofman.org

FREDY KOFMAN

Metamanagement

La nueva conciencia
de los negocios

Cómo hacer de su vida profesional
una obra de arte

Tomo 1 Principios



TOMO 1
Principios

METAMANAGEMENT

**La nueva
consciencia de
los negocios**

Fredy Kofman

Metamanagement principios / Fredy Kofman; dirigido por
Ecuación - 1a ed. - Buenos Aires: Grito Sagrado Editorial de
Fund. de Diseño Estratégico, 2008.

360 p.; 21x15 cm.

ISBN 978-987-1239-29-0

1. Management. I. Ecuación, dir. II. Título

CDD 658

Fecha de catalogación: 09/11/2007

© 2001 by Fredy Kofman

© 2008 by Grito Sagrado de Fundación de Diseño Estratégico

Grito Sagrado Editorial

Tel: 4115-0100

Buenos Aires Argentina

ventas@gritosagrado.com.ar

www.gritosagrado.com.ar

Reservados todos los derechos, incluso de reproducción en
todo o en parte, en cualquier forma

ISBN: 978-987-1239-29-0

DIRECCIÓN EDITORIAL:

Ecuación

Hecho el depósito que marca la ley 11.723.

Diseño epub: [Hipertexto – Netizen Digital Solutions](#)

ALGUNOS COMENTARIOS PREVIOS A LA PUBLICACIÓN DE *METAMANAGEMENT*

FREDY KOFMAN ES UN EXTRAORDINARIO MAESTRO y sintetizador. Sus ideas combinan profundidad filosófica con aplicabilidad práctica. Sus seminarios han ayudado a miles de managers a desarrollar capacidades para la efectividad y la integridad colectivas. Celebro la publicación de *Metamanagement*, ya que hace accesibles sus enseñanzas a una audiencia mucho mayor.

Metamanagement es una obra fundamental para nuestros tiempos. Pocas ideas de la era industrial han sido más destructivas que la fragmentación entre la vida ética y el éxito económico. Se nos está acabando el tiempo para corregir esta fractura. Creo que Fredy Kofman ofrece un conjunto de herramientas únicas para integrar formas de vida honorables con organizaciones innovadoras.

Peter Senge, profesor del MIT y autor de *La quinta disciplina*, Boston, Massachussets, EE.UU.

La calidad y profundidad de *Metamanagement* lo convierten en un libro “extra-ordinario”. Aplicar sus conceptos requiere un enorme compromiso personal, romper con la forma “natural” de hacer las cosas y hasta nadar en contra de la corriente cultural.

Pero el esfuerzo bien vale la pena. La recompensa es un mejor manager, una persona más efectiva y una mayor calidad de vida.

Fredy Kofman es una de las mentes más brillantes y el mejor docente que he conocido. Su genio, sensibilidad y pasión por la sabiduría, lo hacen un gran compañero en el camino de expansión de la conciencia.

Vicente Di Loreto, director de Control Operativo, Grupo Clarín, Buenos Aires, Argentina

Metamanagement es lectura obligatoria para aquellos que quieren ser mas efectivos en sus vidas, sea en los negocios, otras organizaciones o en sus relaciones personales. Fredy ha tomado las herramientas de la maestría personal y el aprendizaje organizacional y las ha traducido en aplicaciones concretas para el día a día. Tanto en Chrysler como en DTE Energy, el trabajo de Fredy nos ha permitido modificar nuestra cultura de manera mucho más veloz y sostenible que otros esfuerzos. La filosofía de Fredy es cambiar el mundo a partir de la transformación personal. Si usted está buscando un libro para “arreglar a los demás”, éste es el lugar equivocado. Si está dispuesto a iniciar un viaje personal de aprendizaje y cambio, empiece a leer inmediatamente.

David E. Meador, vicepresidente senior de Finanzas y Tesorería en DTE Energy, y ex ejecutivo de Finanzas en Chrysler Corporation, Detroit, Michigan, EE.UU.

Metamanagement es un libro extraordinario que refleja el genio, la agudeza y el corazón de Fredy Kofman. Enfoca

directamente los desafíos más importantes de la vida: decir la verdad (honestidad), vivir la verdad (autenticidad) y descubrir la verdad sobre nosotros mismos (madurez). La sabiduría del autor, junto con sus herramientas tan prácticas, generan efectividad, claridad e integridad. Las ideas de este libro tendrán impacto en el mundo de los negocios por muchos años.

Leo Burke, director de Executive Education de la Universidad de Notre Dame y ex decano de Motorola University, Chicago, Illinois, EE.UU.

La vida y obra de Fredy Kofman se enfocan en la producción de resultados económicos a través del comportamiento íntegro. Práctico, útil para la acción y profundo, *Metamanagement* es el regalo de un verdadero maestro. Los capítulos sobre responsabilidad incondicional y compromisos conversacionales por sí solos, hacen de éste un libro de lectura obligatoria. Nadie verdaderamente interesado en desarrollar su conciencia y sus negocios puede obviar este estupendo trabajo.

Michael Putz, manager de Desarrollo de Negocios, Cisco Systems, San José, California, EE.UU.

Fredy Kofman aborda las cuestiones fundamentales a que nos enfrentamos los líderes de negocios, con principios, profundidad y pragmatismo. Mi trabajo con él ha producido un cambio fundamental en la manera como concibo las relaciones con clientes, accionistas, colegas y empleados. La diferencia entre Fredy y otros que han intentado utilizar enfoques parecidos está en que él rehúsa subordinar los principios trascendentes al éxito

de corto plazo. Él sabe bien que esto no sólo no genera resultados satisfactorios, sino que alimenta el cinismo y vacuna contra la verdadera transformación.

Micael Cimet, vicepresidente corporativo y presidente de EDS América Latina, San Pablo, Brasil

Fredy Kofman es un genio con un corazón tan grande como su cerebro, si es que eso es posible. En este notable libro, Fredy nos lleva en un viaje emocionante hacia lo que sería el mundo de los negocios si tuviera tanto un corazón como una mente –una conciencia– integrales. El resultado es una teoría y una práctica de negocios capaz de transformar a las personas, a las organizaciones y al mundo.

Ken Wilber, autor de *A Theory of Everything: an integral vision for business, politics, science, and spirituality*; *Sexo, ecología y espiritualidad*; *conciencia sin fronteras*; *Breve historia de las cosas*, etc., Boulder, Colorado, EE.UU.

Fredy Kofman fue más allá que muchos de nosotros para buscar el corazón del management. Al volver, nos ayuda a comprender que nuestra efectividad y la de nuestras organizaciones depende mucho menos de los títulos universitarios que de la posibilidad de ejercer efectivamente nuestra humanidad en el trabajo del día a día.

Horacio Eduardo Quirós, director corporativo de Recursos Humanos, Grupo Clarín S.A., Buenos Aires, Argentina

Fredy Kofman captura la esencia del empowerment, no sólo

personal, sino también grupal y organizacional. La lectura de su trabajo seguramente provocará comentarios tales como “por supuesto”, “es obvio”, “siempre había creído esto”. Pero la integración de este material en una disciplina aplicada con regularidad, es cualquier cosa menos obvia. Las herramientas de *Metamanagement* son la mejor clave que he encontrado para mejorar como manager y como ser humano.

Jim Neikirk, director de Servicios Corporativos, Entergy Corp., Nueva Orleans, Luisiana, EE.UU.

Hay en mi vida un antes y un después marcado por la lectura de *Metamanagement*. Su profundidad, su visión del mundo y su bondad son un desafío constante para la mente y el corazón. *Metamanagement* es una oportunidad única de asomarse a la identidad entre el Alma y la Mente Estratégica. Es una obra llena de inteligencia, sabiduría, creatividad, amor y coraje. Reúne a la filosofía más elevada con la práctica más contundente. Hará que sus lectores se alegren de haberlo abordado y se enorgullecen de poner en práctica sus enseñanzas.

César Grinstein, profesor universitario y consultor, Buenos Aires, Argentina

Fredy Kofman pone patas para arriba las ideas convencionales sobre efectividad en el management. Su mensaje es directo, lleno de humor y maravillosamente práctico.

Susan Skjei, consultora y profesora, ex vicepresidenta y Chief Learning Officer (ejecutiva a cargo del aprendizaje), Storage Tek, Denver, Colorado, EE.UU.

Este libro será una inspiración constante para quienquiera que lo lea. Si eres empresario, o tienes participación en una estructura organizacional, este libro es para ti. Si eres padre o madre, o eres parte de una comunidad de trabajo, religiosa, política, o de negocios, este libro es para ti.

Mario Oyarzún, médico cirujano, especialista en microcirugía oftálmica, Concepción, Chile

Nada de cuanto he aprendido en mi carrera profesional me ha resultado más práctico que *Metamanagement* para mejorar la efectividad de los equipos y de las organizaciones con los que interactúo. Pero *Metamanagement* va más allá: los conceptos contenidos en este libro son manifestaciones de una profunda filosofía de vida que trasciende el mundo de los negocios. *Metamanagement*, al igual que los programas de Fredy Kofman están repletos de prácticas personales, alta adrenalina, y experiencias de aprendizaje imposibles de olvidar.

Ricardo Gil, director de Recursos Humanos para América Latina, Electronic Data Systems, Buenos Aires, Argentina

Metamanagement es una galería de arte donde se exhiben las soluciones más simples y originales para problemas aparentemente insalvables. El trabajo de Fredy Kofman es profundo pero sumamente práctico. Más de mil empleados de nuestra compañía conocen, comparten y se benefician de sus ideas.

Lic. Delfor Ibarra, gerente de Recursos Humanos y

miembro del Comité de dirección, Ferrum S.A., Buenos Aires, Argentina

Metamanagement nos aloja en un espacio de reflexión donde la unidad del ser, su autoconciencia y compromiso nos hacen capaces de ir hacia lo grupal a fin de conducir las organizaciones hacia la excelencia.

Enrique Sturzbaum, gerente de Recursos Humanos, Pluspetrol, Buenos Aires, Argentina

Fredy Kofman es una de las personas más inteligentes e independientes que uno podría encontrar, un antídoto para esta era de pensamiento-rebaño y conformismo. Hay una arrogancia y auto-suficiencia en mucho de la “nueva economía” que requiere como compensación la humildad de pensar en los demás y preocuparse por ellos, actitudes que propone la disciplina de *Metamanagement*.

Peter Koestenbaum, maestro, consultor y autor de *Liderazgo: el otro lado de la grandeza*, San Diego, California, EE.UU.

Metamanagement es un valioso marco de reflexión en el camino de liderazgo. Su llamada continua a la acción alienta siempre la busca de una manera nueva, creativa, liberadora, de entender el entorno y afrontar el futuro con entusiasmo.

Antonio Pérez, Country Manager de Electronic Data Systems, Distrito Federal, México

Metamanagement es la clave para la transformación y el desarrollo del ser humano en la corporación. La aplicación de

sus ideas puede guiar a cualquier individuo y compañía a un nivel más avanzado de conciencia, rendimiento y satisfacción. Este libro es lectura obligatoria para todos aquellos que quieran adquirir métodos probados para cambiar personalmente y liderar el cambio en sus organizaciones.

Bob Richards, presidente de Clarus Transphase, Nueva York, EE.UU.

Desde 1994, he trabajado con los principios, aplicaciones y filosofía de *Metamanagement*. He visto sus efectos benéficos tanto en mí mismo como en mis colaboradores. En lo personal, luego de tantos años de ver el management desde lo racional y lo lógico, me incorporó la posibilidad de vivirlo desde lo emocional y lo espiritual. Este trabajo me ayudó a apreciar el valor trascendente de las relaciones humanas. También me permitió lograr una armonía personal que, de haberla practicado desde mi juventud, probablemente me hubiera sometido a menos estrés, úlceras, hipertensión y tumores.

José Luis Roces, consultor internacional y profesor en la Universidad de San Andrés, la Escuela de Negocios de IDEA y la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina

El trabajo de Fredy Kofman con The Neenan Company ha generado una cuadruplicación de los ingresos y las ganancias en menos de tres años, y nos convirtió en una de las mayores compañías de construcción de Colorado. Hace tiempo que le vengo rogando a Fredy que publique los ensayos que tanto nos

han ayudado a operar con conciencia y dignidad. Ahora que están aquí, ¡el resto depende de usted!

David Neenan, presidente y Chief Executive Officer de The Neenan Company, Denver, Colorado, EE.UU.

Al final de este maravilloso viaje kofmanesco uno llega a la fuente de toda excelencia en management y liderazgo: uno mismo. Este libro es un requerimiento para todos aquellos que deseen ayudar a sus organizaciones (y a sí mismos) a alcanzar nuevos niveles de conciencia y desempeño.

Frank J. Trogus, vicepresidente de Tecnología de Equilon Enterprises, Houston, Texas, EE.UU.

Metamanagement opera como un “cricket de la conciencia” que permite que uno se vea como constructor de su realidad y artífice de su destino.

Horacio Rieznik, gerente de Procesos de Aprendizaje y Cambio, Grupo Clarín, Buenos Aires, Argentina

Durante mi vida profesional, la única experiencia de verdadera transformación que he encontrado es el trabajo de Fredy Kofman. A través de los años corroboro cómo cada una de las herramientas aprendidas me ayudan a resolver numerosas situaciones conflictivas de mi actividad laboral y personal. *Metamanagement* es una invitación a tomar un papel protagónico en la vida, a ser efectivo y auténticamente humano.

Alejandro Melamed, gerente de Desarrollo Organizacional de Coca-Cola, División Latinoamérica-Sur, Buenos Aires, Argentina

Fredy Kofman es un pensador original que despierta a la gente para que actúe con gran responsabilidad, integridad, y coraje. Es un escritor de conciencia y un escritor de talento. Tiene la habilidad de destilar ideas filosóficas en programas de acción pragmáticos que producen cambios inmediatos en la persona y la organización. Si usted quiere demostrar sus valores éticos más elevados en su vida de negocios, *Metamanagement* es la guía perfecta.

Tami Simon, Chief Executive Officer, SoundsTrue, Boulder, Colorado, EE.UU.

Metamanagement es un excelente trabajo sobre el liderazgo y el aprendizaje organizacional. Es una obra que hace un aporte muy importante a quienes trabajan o quieren profundizar en temas de desarrollo empresarial.

Mario A. Fiocchi, Fibertel, Buenos Aires, Argentina

Metamanagement no es un libro, sino un viaje pleno de revelaciones. Fredy Kofman nos ofrece las herramientas para mejorar el desempeño, las relaciones y la calidad de vida que las escuelas de negocios son incapaces de proveer. Esto es sabiduría práctica y no convencional. La guía más completa para el empowerment y el enriquecimiento en todos los dominios de la vida.

Greig Trosper, gerente general de Consultoría Empresarial, Electronic Data Systems, Plano, Texas, EE.UU.

Nunca me había encontrado con conceptos tan simples y a la

vez revolucionarios. Sueño con que todo el mundo pueda tener acceso a los conocimientos que contiene *Metamanagement*.

Julio Colliard, empresario independiente, Buenos Aires, Argentina

CONTENIDO

TOMO 1. PRINCIPIOS

PRÓLOGO DE PETER M. SENGE

PRÓLOGO

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCIÓN

1. APRENDIZAJE, SABER Y PODER

2. RESPONSABILIDAD INCONDICIONAL

3. APRENDIENDO A APRENDER

4. PROBLEMAS. EXPLICACIONES Y SOLUCIONES

5. MODELOS MENTALES

6. DEL CONTROL UNILATERAL AL APRENDIZAJE

MUTUO

7. ESQUIZOFRENIA ORGANIZACIONAL

TOMO 2. APLICACIONES

8. CHECK-IN

9. CONVERSACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

10. OBSERVACIONES Y OPINIONES

11. EXPONER E INDAGAR

12. LA ESCALERA DE INFERENCIAS

13. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

14. PEDIDOS Y PROMESAS

15. COMPROMISOS CONVERSACIONALES

16. RECOMPROMISOS CONVERSACIONALES

17. COMUNICACIÓN MULTIDIMENSIONAL

18. EL PERDÓN

19. MEDITACIÓN, ENERGÍA Y SALUD

TOMO 3. FILOSOFÍA

20. EL DILEMA DEL CAMBIO

21. EMOCIONES

22. INTELIGENCIA EMOCIONAL

23. COMPETENCIA EMOCIONAL

24. VALORES Y VIRTUDES

25. IDENTIDAD Y AUTOESTIMA

26. OPTIMISMO ESPIRITUAL

27. VOLVIENDO AL MERCADO

EPÍLOGO

BIBLIOGRAFÍA

ÍNDICE TOMO 1

PRÓLOGO DE PETER M. SENGE

PRÓLOGO

TODO LO DICHO ES DICHO POR ALGUIEN

AUTOBIOGRAFÍA: REALISMO FICTICIO

EL ÚLTIMO VELO

TODO LO ESCUCHADO ES ESCUCHADO POR

ALGUIEN

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCIÓN

EL MANAGER EXCELENTE

LO QUE NATURA NO DA

HABILIDADES Y META-HABILIDADES

EL SABER APLICADO REQUIERE

CONTEXTUALIZACIÓN

SER, HACER, TENER

METAMANAGEMENT

CIENCIA DE LOS NEGOCIOS

CONCIENCIA DE LOS NEGOCIOS

ESTRUCTURA DE LA OBRA

CAPÍTULO 1 APRENDIZAJE, SABER Y PODER

¿QUÉ SIGNIFICA APRENDER?

LA DEFINICIÓN TRADICIONAL

UNA DEFINICIÓN OPERATIVA DE APRENDIZAJE Y

EFFECTIVIDAD

APRENDIZAJE

ACCIÓN Y APRENDIZAJE COLECTIVOS

LOS SABELOTODO (KNOWERS) Y LOS APRENDICES

(LEARNERS)

VÍCTIMAS Y PROTAGONISTAS

RESPONSABILIDAD, MADUREZ Y EFFECTIVIDAD

CAPÍTULO 2 RESPONSABILIDAD INCONDICIONAL

ESTÍMULO-REACCIÓN

INFORMACIÓN-CONCIENCIA-ELECCIÓN-

COMPORTAMIENTO

EL MODELO AMPLIADO

RESPONSABILIDAD VS. REACTIVIDAD

ÉXITO Y PAZ (INTEGRIDAD)

DE VÍCTIMA A PROTAGONISTA

TRES NIVELES DE RESPONSABILIDAD

LIBERTAD Y CONCIENCIA

MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA E INTRÍNSECA

COMPORTAMIENTO

CONTROL Y ELECCIÓN

¿OVEJA O TIGRE?

CAPÍTULO 3 APRENDIENDO A APRENDER

EL CAMINO DEL HÉROE

EL CAMINO DEL APRENDIZAJE

LA VISIÓN

CONCIENCIA Y COMPETENCIA

¿APRENDIZ O CRETINO?

CONVIRTIÉNDOSE EN UN PRINCIPIANTE

LOS COACHES Y LA CONFIANZA

DE APRENDIZ A EXPERTO

MAESTRÍA

LOS ENEMIGOS DEL APRENDIZAJE

CAPÍTULO 4 PROBLEMAS, EXPLICACIONES Y

SOLUCIONES

PROBLEMAS

PROBLEMAS DIFÍCILES

EXPLICACIONES

EXPLICACIONES TRANQUILIZANTES

Y

GENERATIVAS

OPTIMISTAS Y PESIMISTAS

CREATIVIDAD Y LIDERAZGO

SOLUCIONES

TEORÍA DE LAS RESTRICCIONES

RESOLVIENDO PROBLEMAS EN EQUIPO

PROBLEMAS CONVERGENTES Y DIVERGENTES

CAPÍTULO 5 MODELOS MENTALES

LA IMPORTANCIA DE LOS MODELOS MENTALES

LAS FUENTES DE LOS MODELOS MENTALES

COMUNICACIÓN

LA CERTEZA

LA AMNESIA

LA AMNESIA COMPUESTA

EL HUMOR

CAPÍTULO 6 DEL CONTROL UNILATERAL AL

APRENDIZAJE MUTUO

MODELOS MENTALES

EL MODELO DE CONTROL UNILATERAL

ABANDONAR EL EJERCICIO DEL CONTROL

(ABDICAR) NO SIGNIFICA ALENTAR EL APRENDIZAJE

MUTUO

EL MODELO DE APRENDIZAJE MUTUO

EL MANAGER EN EL MODELO DE APRENDIZAJE

MUTUO

CAMBIAR LOS MODELOS MENTALES ES POSIBLE,

AUNQUE NADA FÁCIL

APRENDIZAJE DE LAZO SIMPLE, DOBLE Y TRIPLE

IGNACIO, JORGE Y ARIEL

CAPÍTULO 7 ESQUIZOFRENIA ORGANIZACIONAL

LO QUE UNO DICE, LO QUE UNO HACE

GREGORY BATESON Y LA TEORÍA DEL DOBLE

VÍNCULO

RUTINAS DEFENSIVAS ORGANIZACIONALES

LOS COSTES DE LAS RUTINAS DEFENSIVAS

PSEUDO-COMUNIDAD

CÓMO DESACTIVAR LAS RUTINAS DEFENSIVAS

PROCESO PARA DISCUTIR LO INDISCUTIBLE

EJEMPLO

BLOCK, BARNES & CO.

PRÓLOGO DE PETER M. SENGE

DURANTE LOS DOS ÚLTIMOS DIEZ AÑOS se ha visto una explosión de libros con recetas de management. El único problema es que la mayoría de esas recetas no son aplicables. La vida es demasiado contingente, compleja y emergente para ajustarse a una fórmula. Saber lo que debe hacerse, y ser capaz de hacerlo son dos cosas diferentes. En consecuencia, cuanto mayor es nuestro aprendizaje acerca de compañías excelentes, estrategias exitosas o líderes visionarios, menor es nuestra capacidad para construir esas compañías, poner en práctica esas estrategias o convertirnos en esos líderes. El “saber-acerca-de” (*know-about*) se halla mucho más avanzado que el “saber-hacer” (*know-how*) en el campo del management. ¿Qué es, entonces, lo que está faltando?

Irónicamente, creo que lo que está faltando es exactamente lo que según muchos bestsellers de management hace la diferencia: la dimensión humana en la empresa. A pesar de que llegan a esta conclusión, la mayoría de los libros no habla de cómo hacer para cultivar y activar esas capacidades humanas, capacidades que en definitiva determinan el éxito o el fracaso de cualquier cambio organizacional significativo. Hay un amplio acuerdo sobre qué necesitamos hacer, pero muy poca ayuda para aquellos que queremos hacerlo.

Creo que lo que más está faltando es, fundamentalmente,

una profunda comprensión de lo que significa desarrollar una organización como una comunidad humana con conciencia. Fredy Kofman argumenta que una organización consciente comienza con el descubrimiento de aquello que nos resulta significativo, con un compromiso para alcanzar una visión que exceda a nuestras capacidades individuales, una visión que conecte a la gente en un esfuerzo común con sentido genuino. Tal compromiso nace en las personas que asumen responsabilidad incondicional ante su situación, y en la manera en que eligen responder a ella.

Antes de dedicarnos a construir una organización inteligente (*learning organization*), cada uno de nosotros debe escoger qué le interesa más: saber o aprender. El verdadero aprendizaje nos pone frente al miedo, la incertidumbre, la vergüenza, la incompetencia, la vulnerabilidad y a la realidad de necesitarnos mutuamente. Al comprometernos con el aprendizaje, comenzamos a ver el trabajo cotidiano como una continua danza con el otro. Descubrimos que nuestros logros descansan en la calidad de nuestras conversaciones, porque la efectividad del trabajo conjunto depende de la comunicación, las relaciones y el compromiso con una misión común.

Como sostiene Fredy, una empresa florece o fracasa en base a su capacidad técnica y emocional, su integridad y su capacidad para generar “optimismo espiritual”. Más importante aún, Fredy nos muestra lo que necesitamos para construir estas capacidades. En efecto, nos ofrece un mapa detallado y una especie de manual

de instrucciones para construir una conciencia colectiva.

Cuando lo conocí, Fredy era un joven profesor de Contabilidad en el MIT, un profesor extremadamente inusual. Por ejemplo, solía comenzar sus clases haciendo que sus estudiantes escucharan a Beethoven; repetía la misma obra media docena de veces, para que los alumnos notaran que *cada vez* podían oír algo diferente. ¿Cómo era posible tal cosa cuando la música no había cambiado?

De esa manera ellos descubrían sorprendidos que la música no estaba en el CD *sino en su escucha*.

Este, señalaba Fredy, es el principio de la contabilidad: la información es valiosa sólo en tanto es interpretada por el modelo mental del oyente. Fredy argumentaba que el único propósito que justifica la medición del desempeño es el de aumentar la capacidad de la gente para producir los resultados que verdaderamente desea. Si esto se analiza en profundidad, se deduce que la verdad no está “en los números” sino en el sentido que somos capaces de darles. Más aún: la distinción entre la contabilidad que genera aprendizaje y la que no lo hace, yace en la capacidad de esta última para cultivar la conciencia de aquellos que deben usarla. El foco debe colocarse no en la información en sí misma, sino en el efecto que causa sobre los productores (contadores) y sobre los usuarios (managers) de dicha información. ¿Los ayuda a aprender y a superarse? ¿Los alienta a desafiar y mejorar continuamente sus supuestos? ¿Les permite verse como parte de una comunidad humana que

aprende a crear su futuro?

Entonces, como ahora, Fredy afirmaba que la clave para la excelencia organizacional era la transformación de nuestras prácticas de control unilateral en culturas de aprendizaje mutuo. Cuando las personas se abren a desafiar y mejorar continuamente su mapa de la realidad, en vez de tratar a esas perspectivas como *La verdad*, liberan una tremenda energía productiva.

Las clases de Fredy no eran para todo el mundo. La mayoría de sus estudiantes las veían como una experiencia transformadora que les cambiaba la vida, por eso lo eligieron “Profesor del Año”. Pero cada semestre, había uno o dos que se quejaban al decano y pedían que echaran a ese lunático que enseñaba contabilidad gerencial como práctica espiritual. Tampoco este libro es para todo el mundo. Como dice Dave Meador, vicepresidente de Finanzas de Detroit Energy, “si usted está buscando un libro para ‘arreglar a otros’, este es el lugar equivocado”.

Recientemente, escuché en un encuentro de SOL (Society for Organizational Learning), dos presentaciones de managers de mucho éxito: Roger Saillant, quien fue ejecutivo de Ford y ahora es CEO de una compañía de energía, y Grez Merten, ex gerente general durante diez años en la división más rentable de Hewlett Packard. Al cabo de cada presentación, quedé impresionado por el mensaje fundamental que cada uno de ellos había pronunciado. Era el mismo mensaje que he escuchado a lo largo de muchos años a un sin número de managers exitosos que reflexionan

sobre su experiencia. La esencia de su trabajo radica en “liberar el poder de la gente”, como dijo Saillant; en “aprovechar la imaginación y el compromiso del ser humano”, en palabras de Merten. Y cada uno de ellos llegó a la conclusión de que este es un viaje profundamente personal “en el que se lucha cada día para ser un ser más humano”, según Saillant. Por fin, creo que los managers más dotados se dan cuenta de que lo externo y lo interno se reflejan mutuamente: “No pretendo ver una cualidad en mi organización que no puedo producir en mí mismo”, explicó Merten.

Este simple mensaje me inspiró y me hizo pensar simultáneamente. Reafirmó lo que considero como el fundamento de toda organización creativa. Pero, al mismo tiempo, me recordó cuánto “conocimiento” del management tradicional contradice aún esta perspectiva. Sospecho que esto continuará siendo así hasta que haya suficientes formas de pensar y trabajar juntos que *realmente soporten* una manera diferente de *estar y ser* juntos.

El inventor y escritor Buckminster Fuller solía decir: “Si quieres cambiar el modo de pensar de una persona, date por vencido. No puedes cambiar la manera de pensar de otro. Dale, en cambio, una herramienta cuyo uso lo lleve gradualmente a pensar distinto”. Fredy Kofman provee precisamente este tipo de herramientas. Aplicarlas, depende de los lectores.

PETER M. SENGE

PRÓLOGO

*Digas lo que digas, deja las raíces puestas, colgando.
Y la tierra, para que quede claro de dónde viene.*

Charles Olson

Todo lo dicho es dicho por alguien

LO DICHO OCULTA A QUIEN LO DICE. La palabra es un velo que esconde a quien la pronuncia. Cuando uno habla, parece que lo que saliera de su boca fuera “la verdad”, un reflejo objetivo e independiente de la realidad. La ilusión de describir “lo que es”, de presentar un objeto con independencia del sujeto, es causa de enormes sufrimientos. Lejos de ser un problema filosófico, la pretensión arrogante de considerarse el dueño de la verdad es la principal barrera a la comunicación respetuosa y la interacción efectiva. Separados por visiones irreconciliables, quienes operan en el paradigma de “yo tengo la razón”, suelen encontrarse en “guerras santas” contra los herejes que ven las cosas “en forma equivocada”. Esta calificación de *equivocado* convierte al otro en un exponente del *error*, del *mal*, del *pecado*. Así es como termina el amor y empieza el odio. Por eso Humberto Maturana, biólogo y filósofo chileno, concluye que no hay nada más importante para preservar el amor, que recordar que “todo lo dicho es dicho por alguien”.

Presentarse es exponerse. Mostrarse es invitar al otro a conocer los rincones secretos del propio pensamiento. Este pensamiento no siempre es puro, ordenado, prístino y brillante. Las ideas creativas a menudo resisten el corsé de la lógica. Por eso cuando abrimos nuestro pensamiento a la mirada del otro, es necesaria una cuota de humildad. La misma humildad que hace

falta para invitar a un huésped a la cocina (desordenada en medio de la preparación de la comida), en vez de servirle la cena en el comedor. El plato terminado, el producto, esconde el proceso de elaboración. En el comedor, la cena aparece “mágicamente” lista para comer, la alquimia de su cocina queda oculta detrás de la puerta. Si uno invita a su huésped a cruzar esa puerta y entrar en la cocina, su perspectiva cambia completamente: el producto revela su historicidad, su dependencia de un proceso condicionado por las decisiones de quien lo ha elaborado. La comida deja de ser “una cosa en sí” y se convierte en “una cosa cocinada”. Entonces, conocer a quien la hizo se torna vital para apreciarla en toda su riqueza.

Un ejemplo hermoso de esto es la película *La fiesta de Babette*. El film gira alrededor de una cena que la protagonista, Babette, prepara con todo el amor de su alma. Esta cena es una experiencia transformadora, mística, donde los invitados sienten cómo ese amor entra en su cuerpo y se convierte en parte de su ser. Pero aunque sus paladares y sus estómagos pueden absorber la bondad del banquete, sus mentes quedan al margen. Los comensales no son conscientes de todo lo que pasa en “la cocina”; cocina que se extiende hasta la importación de ingredientes imposibles de conseguir en el país. Por eso ellos pueden apreciar la comida biológica y emocionalmente, pero no con el intelecto. Por otro lado, el espectador es invitado a la cocina y adquiere así una perspectiva mucho más rica de los hechos.

Quien se oculta detrás de su discurso no está en paz con

su debilidad. Al final del famoso cuento, se descubre que el poderoso mago de Oz no es más que el mayordomo. El perrito Totó corre la cortina y desenmascara al mago como el pequeño sirviente manipulando palancas. Expuesto en su falsedad, el mago pierde su poder hipócrita. Pero una vez roto el hechizo, los protagonistas encuentran los tesoros de humanidad que habían estado buscando a lo largo de su viaje: el león su coraje, el espantapájaros su cerebro, el hombre de lata su corazón, y Dorothy el camino a casa. Aun el mago mismo, libre de su falsa pretensión, encuentra su autoestima.

Tanto en los cuentos como en los sueños, podemos interpretar a todos los personajes como aspectos de la personalidad de quien lee o sueña. El mago de Oz impresiona porque revela verdades profundas de la experiencia humana. Cada uno de nosotros siente la tentación de presentarse como poderoso, de esconderse detrás de la cortina de “la verdad” y mover las palancas de la lógica para convencer a su audiencia. Cada uno de nosotros ansía encontrar su coraje, su cerebro y su corazón; encontrar el camino a casa, el camino que lleva a la autoaceptación y a la verdadera autoestima. Para iniciar ese recorrido, es preciso dejarse desenmascarar y mostrarse como uno es. Por eso, antes de iniciar este libro quiero contarle quién lo ha escrito, quién está detrás de sus palabras.

Mi objetivo es auto-desenmascararme desde el comienzo. Este material es consecuencia de mis aprendizajes, de mis experiencias, de mi vida. Como poetizó Pablo Neruda (“confieso que he vivido”), toda obra es una declaración del autor. Mi

intención es presentar material revolucionario, pero no nuevo; simple, pero no fácil. Podría decirse que este libro es meramente una expresión de sentido común. No estoy en desacuerdo con esa posición. La paradoja es que el sentido común rara vez se traduce en *práctica* común. Aunque el lector (al igual que muchos participantes de mis cursos) puede pensar una y otra vez “esto ya lo sabía”, al reflexionar sobre su capacidad para aplicar este conocimiento intelectual, comprobará que *saber qué* es muy distinto de *saber cómo*. Mi propósito es ayudar a encontrar esos eslabones perdidos internos que conectan la información mental con el comportamiento en el mundo real.

Autobiografía: realismo ficticio

Es imposible presentar la totalidad de mi vida. No sólo no soy consciente de todo lo que ha pasado, de todo lo que soy; ni siquiera sé cómo organizar razonablemente aquello que conozco acerca de mí mismo. Por eso debo elegir, decidir que es relevante para el lector y organizar una historia que no es ficción, pero tampoco es realismo puro. Ese es el cometido de toda narrativa: escoger ciertos sucesos significativos y armar un argumento coherente; no los únicos sucesos significativos, no el único argumento coherente, sino sólo algunos de los tantos posibles.

Crecí en la Argentina de los '60 y empecé a entender el mundo en la de los '70. Dos experiencias me afectaron profundamente: la economía inflacionaria y la violencia política. Cuando los precios aumentan mensualmente entre un 20 y un 30%, pasan cosas extrañas en la sociedad. Las personas se vuelven sumamente hábiles para negociar la inestabilidad; especialmente si son argentinas (en Venezuela definen al ego como "ese pequeño argentino que todos llevamos adentro"). La sociedad argentina resultó un excelente ejemplo de una paradoja sistémica: comportamientos individuales coherentes y racionales son capaces de generar comportamientos sistémicos incoherentes e irracionales. La inteligencia personal puede perfectamente convertirse en estupidez colectiva. Ingenuamente

uno piensa que cuando cada elemento del sistema hace lo mejor posible, el sistema funciona lo mejor posible. No es así.

Uno de los principios fundamentales de la teoría de sistemas es que para optimizar un sistema es necesario sub-optimizar los sub-sistemas y que, si uno intenta optimizar los sub-sistemas terminará sub-optimizando el sistema. Aunque parece un trabalenguas, esto es una intuición fundamental sobre el funcionamiento del mundo. Por ejemplo, consideremos una heladería y tomemos dos de sus sub-sistemas: el departamento de calidad y el departamento de costes. Si la heladería se vuelca hacia la optimización del primero, probablemente los ingredientes sean tan caros que la empresa pierda dinero (si mantiene sus precios) o mercado (si los aumenta proporcionalmente). Si la heladería se vuelca hacia la optimización del segundo, probablemente los ingredientes sean de tan baja calidad que la empresa pierda mercado (si mantiene sus precios) o dinero (si los reduce proporcionalmente). La optimización del sistema implica encontrar el mix de calidad y coste que permita maximizar la rentabilidad. Ese punto de equilibrio se halla, generalmente, en el medio: ni todo calidad ni todo costes.

El problema es que tanto la gente que trabaja en calidad como la gente que trabaja en costes está comprometida con su meta sectorial. Lo normal es apegarse al objetivo local y perder de vista el objetivo global del sistema. Esta dinámica, que se repite en casi todas las organizaciones humanas, se me presentó

claramente desde mi más tierna infancia. En la economía inflacionaria argentina, era obvio que cada uno actuaba en forma individualmente racional, haciendo lo mejor que podía para sobrellevar la situación. Pero la racionalidad de la persona se convertía, trágicamente, en locura de la sociedad. Todos hacían “lo correcto” en forma personal, pero el sistema total era un desastre.

Por ejemplo, frente al aumento continuo de los precios, los vendedores generaban sus expectativas asumiendo la continuación de la tendencia alcista. Entonces, incrementaban sus precios en forma inmediata: “Para qué esperar, si ya sabemos que todo va a seguir aumentando; mejor nos adelantamos y subimos los precios ahora mismo, y así quedamos cubiertos”. Los consumidores, que esperaban que los precios aumentaran aún más en el futuro, se apuraban a comprar, aunque fuera carísimo. Estas compras validaban las expectativas de todo el mundo sobre la inflación creciente. La profecía autocumplida se enquistaba cada vez más en la economía del país y en la mente de las personas (Por supuesto, este círculo vicioso tiene “patas cortas” cuando el Banco Central no lo convalida mediante la expansión del dinero y el crédito. Pero “parar la imprenta” en medio de expectativas inflacionarias generalizadas tiene un tremendo efecto recesivo, efecto que puede ser mucho peor que la inflación que pretendía contrarrestar).

Esta brecha entre inteligencia individual e inteligencia sistémica me afectó profundamente y se convirtió en uno de

los temas recurrentes a lo largo de mi vida. Más adelante, al trabajar con grandes corporaciones, descubrí que la paradoja de la racionalidad individual y la irracionalidad sistémica es una de las fuentes principales de pérdidas y despilfarro en las organizaciones. Hay una frase de Dilbert (un famoso personaje de historietas que satiriza ferozmente al mundo corporativo) que asegura que “para calcular el coeficiente intelectual (CI) de un equipo de trabajo, es necesario empezar por el participante con el CI más bajo y restarle 10 puntos por cada miembro del grupo”.

El segundo de los principios de la termodinámica sostiene que el universo decae a lo largo del tiempo. La energía se va dispersando y la desorganización crece. El fenómeno se llama “entropía”. La entropía, desgraciadamente, también parece ser el principio operativo de la dinámica de la mayoría de los grupos de trabajo. En vez de crear sinergia, los participantes terminan bloqueándose entre sí. Hasta 1978, la Argentina era famosa en el mundo futbolístico por tener una altísima proporción de estrellas (jugadores de alto desempeño) pero ser incapaz de ganar un campeonato mundial (equipos de bajo desempeño). Esta diferencia entre el rendimiento personal y el rendimiento sistémico siempre me ha fascinado. Me parece sumamente lamentable, casi trágico, que la increíble potencia del ser humano se vea tan recurrentemente dilapidada por estructuras colectivas que impiden que cada uno dé lo mejor de sí. Uno de los objetivos centrales de mi trabajo es proponer estructuras de pensamiento, comportamiento e interacción que potencien (en vez de debilitar)

la energía de las personas que componen las organizaciones.

El desperdicio de recursos y energía no ocurre sólo en el plano material; el apego de las personas a su posición (apego que parece ser egoístamente racional), es también la fuente principal del conflicto interpersonal y finalmente del sufrimiento personal. Una de las extrañas coincidencias de mi vida fue el descubrimiento de “las cuatro nobles verdades” del budismo, al mismo tiempo que los problemas de la miopía sistémica.

De acuerdo con la filosofía budista, estas cuatro verdades fueron el contenido de la primera enseñanza de Buda después de su iluminación. La primera verdad, *dukkha*, afirma que la vida normal del ser humano (y sus organizaciones), está plagada de sufrimiento e insatisfacción (a lo que podemos agregar ineficiencia y despilfarro de recursos). La segunda verdad, *samudaya*, sostiene que hay una causa o fuente concreta de la cual proviene ese sufrimiento. Las dificultades no son aleatorias, sino consecuencia de ciertos patrones de pensamiento y comportamiento: la ignorancia, el apego, la codicia y el apetito insaciable por satisfacer los deseos del ego. La tercera verdad, *nirodha*, indica la posibilidad de investigar y extinguir la causa de estas irritaciones. Es posible transformar radicalmente el sistema y eliminar los efectos negativos. La cuarta verdad, *marga*, implica que hay un camino o forma para alcanzar ese objetivo. Es posible desarrollar una nueva forma de pensar, sentir y actuar que permita al ser humano encontrar felicidad y seguridad, en un mundo donde las únicas constantes son el

cambio y la impermanencia.

Gran parte de mi vida ha sido dedicada a transitar este camino, y a invitar a otros a acompañarme. La experiencia temprana del desquicio inflacionario me llevó, muchos años más tarde, a buscar modos de mejorar la efectividad y la calidad de vida de los hombres y las mujeres de empresa. Tal vez parezca un delirio grandioso o ingenuo, pero mi sueño es hacer de este libro una suerte de invitación a tomar conciencia, adquirir cierta sabiduría y trascender las causas de la ineficiencia, el conflicto y el sufrimiento.

Me tocó ser adolescente en los años más negros de la Argentina. La escalada de violencia entre la subversión y las Fuerzas Armadas desembocó en la “guerra sucia”. Esa mini-guerra civil fue brutal. Cada uno de los contendientes tenía como objetivo eliminar al otro. El propósito era erradicar definitivamente a quien no compartiera su ideología; eliminar las diferencias haciendo “desaparecer” a los diferentes. Cada lado reclamaba para sí el derecho moral del bien, de la verdad, de los valores supremos de la sociedad y la patria. Cada lado caracterizaba al otro como lo inmoral, el mal, la mentira, el vicio, el extremo degenerado, dispuesto a destruir los verdaderos valores de la Argentina. Esta antinomia validaba todo: bombas que mataban ciegamente, atentados contra familias, campos de concentración, torturas, asesinatos, robo de bebés. No había restricciones. Como en muchas guerras, a pesar de

sus oposiciones superficiales, los dos lados tenían perspectivas bastante similares: “Esta es una batalla sin cuartel del bien (nosotros) contra el mal (ellos) y, en esta gesta histórica, todos los recursos son válidos”.

“El fin justifica los medios”. Esa frase demoníaca es un tobogán hacia el infierno. Cuando todo vale, desaparecen los valores. La integridad subordinada al éxito es una contradicción en sus propios términos: o la ética prima sobre la pragmática, o no es ética.

“Desaparecer” a alguien (“chuparlo”, como se decía en la jerga) es el *summum* de la falta de respeto, la antípoda de la aceptación del otro como legítimo otro. Exterminar la diferencia requiere desconocer el derecho fundamental del otro a existir; desconocer el respeto que merece incluso aquello que no se ajusta a mi cosmovisión. En la Argentina tuvimos la (desgraciada) oportunidad de apreciar las consecuencias últimas de este proceso deshumanizante. Hubo vencedores y hubo vencidos, pero todos resultamos victimizados en el proceso. Víctimas, observadores, aun aquellos que luego fueron juzgados como perpetradores, todos quedamos manchados por esta guerra sucia. Yo también.

Aún tengo pesadillas. Recuerdo que una de las paradas del autobús que tomaba para ir al colegio secundario estaba frente a la puerta de la Escuela de Mecánica de la Armada. Años después, me enteré horrorizado de que en el sótano de ese edificio funcionaba un campo de concentración y tortura. Todavía no

puedo creer que pasé por ahí todos los días sin sospechar nada. Aunque “no hice nada malo” siento una especie de culpa. Por conversaciones que he tenido con managers alemanes que pasaron su adolescencia en el horror hitleriano, mi historia es habitual entre aquellos que vivieron en sistemas represivos. Nadie puede mantenerse al margen del *karma* (palabra en sánscrito que significa “inercia” o “consecuencia de acciones previas”) colectivo.

Vivir la consecuencia máxima de la falta de respeto me sensibilizó en alto grado. Al igual que muchos grupos democráticos que repudiaron la violencia de la guerra sucia, adopté el lema “*Nunca más*”.

Me comprometí apasionadamente con encontrar formas de interacción que honraran el valor intrínseco de todos los seres. Uno de mis intereses permanentes fue (y es) desarrollar modos de pensamiento y relación que nos permitan coexistir pacífica y hasta sinérgicamente, a pesar de (o más bien, gracias a) nuestras diferencias. Este interés ha sido otro de los hilos conductores de mi vida; no sólo como tarea ética, sino también como actividad de consultoría empresarial.

Al iniciar mi trabajo con compañías norteamericanas descubrí que, aunque en forma atenuada, las semillas de la “guerra sucia” están en el corazón de toda persona. A casi nadie se le ocurre eliminar a sus rivales físicamente, pero casi todos tienen el secreto deseo de eliminar las diferencias; como dice el refrán: o cambiamos a la gente (su forma de pensar) o cambiamos a

la gente (quitándola del medio). Esta tendencia es parte de la condición humana, por lo que es imposible erradicarla mediante guerras externas. La única forma de trascenderla es mediante una toma de conciencia y el compromiso con el respeto por el otro. Como dice Alexander Solzhenitsyn, el gran denunciante de los horrores de la Rusia stalinista:

“[Qué fácil sería] si sólo existiera gente malvada allí afuera, cometiendo insidiosamente actos malvados, y si sólo fuera necesario separarlos del resto de nosotros y destruirlos. Pero la línea que separa el bien del mal corta el corazón de cada ser humano, y ¿quién de nosotros está dispuesto a destruir una parte de su propio corazón?”.

La solución no pasa por destruir nada. El problema no está en la naturaleza del corazón, sino en la inmadurez de la conciencia que lo contiene. El deseo de destruir las diferencias nace del miedo atávico e instintivo a ser destruido por ellas. Cuando la persona alcanza un cierto nivel de evolución y se da cuenta de que su seguridad y autoestima no dependen de “poseer la única verdad”, este pánico instintivo a la diferencia queda sobreséido por la aceptación respetuosa –y la bienvenida jubilosa– de la pluralidad.

La paradoja es que las diferencias son potenciales fuentes de problemas o de oportunidades. Cuando se las sabe utilizar, se vuelven un recurso muy poderoso. Por ejemplo, el arquitecto necesita al ingeniero para hacer los cálculos de estructura, y el ingeniero necesita al arquitecto para crear un edificio funcional

y bello. Pero cuando la gente no sabe cómo combinar sus diferencias en aras de un proyecto común, las diferencias se vuelven un escollo. Por ejemplo, el arquitecto acusa al ingeniero de ser un esquemático que limita su creatividad, y el ingeniero acusa al arquitecto de ser un delirante que se lo pasa pergeñando quimeras imposibles de construir.

Cuando llegó el momento de elegir una carrera universitaria, me incliné por la economía. Siempre tuve gustos eclécticos – me cuesta decidir, dirían mis críticos– y pensé que las ciencias económicas me permitirían combinar mi interés por las ciencias exactas (matemática, estadística, análisis de sistemas), con mi entusiasmo por las ciencias humanas (psicología, historia, sociología).

Durante cinco años asistí a las clases, leí los libros, hice los ejercicios y aprobé los exámenes; consecuentemente, recibí mi título. Aprendí que la vida es una maximización sujeta a restricciones, que la escasez demanda la aplicación racional de recursos y que los sistemas económicos son agrupamientos de agentes individuales que operan en interés propio para satisfacer sus deseos y necesidades. Lo que no aprendí fue por qué la economía argentina era tan desastrosa.

Siempre había querido ser profesor, participar del mundo académico de la investigación y la enseñanza. Como ya no podía quedarme en la facultad como alumno, me postulé a la docencia. Me aceptaron como adjunto de la cátedra Crecimiento

Económico. Hay una frase que dice que “quienes saben, hacen; quienes no saben (o saben sólo en forma teórica), enseñan”. Nunca tan apropiada como en mi caso. En mis clases me encontraba repitiendo las teorías que había aprendido, pero seguía sin ver cómo esas teorías podían ayudar a los seres humanos a vivir mejor.

Decidí entonces continuar mis estudios. Mi esperanza era encontrar algún secreto que sólo se les revelaba a quienes hicieran el doctorado en los Estados Unidos. Partí hacia la Universidad de California, Berkeley. Allí, después de tomar un curso sobre desarrollo económico, me di cuenta de que el mundo real era demasiado desordenado para mí. Abandoné toda esperanza de comprender a las personas de carne y hueso y decidí dedicarme de lleno a la economía matemática. Esta teoría es tan abstracta que tiene muy poco que ver con lo que la gente llama “economía”, pero su gran ventaja es que uno puede hacer supuestos ordenados y derivar resultados con gran elegancia lógica. El problema es que al hacer estos supuestos, uno borra el 99% de lo que hace humano al ser humano. Prácticamente, se ocupa de estudiar robots u ordenadores que deciden en forma lógica. Así es como desaparecen las contradicciones propias de la realidad; así es como desaparece también la riqueza de la realidad.

Esta forma de enfrentar la vida está reflejada en un famoso chiste de economistas: tres naufragos –un físico, un químico y un economista– se encuentran en una isla. A su alrededor

yacen cientos de latas de atún, pero nada que sirva para abrirlas. Hambrientos, los tres discuten cómo proceder. El físico propone: “Si tomamos una piedra y golpeamos el envase en el ángulo correcto, se abrirá”. El químico argumenta: “Eso llevara mucho tiempo y esfuerzo. Si ponemos los envases en el agua salada, el metal se oxidara y podremos abrirlos fácilmente”. El economista concluye: ¿Para qué hacer tanto lío? Supongamos que tenemos un abrelatas y se acabó el problema”.

El supuesto de racionalidad es tan crítico como inflexible en economía. Usando un término técnico, los modelos no son robustos con respecto a él. Eso quiere decir que si uno relaja el supuesto aunque sea un poquito –la gente es irracional alguna que otra vez– la mayoría de los modelos pierden todo poder de predicción. En esas condiciones es prácticamente imposible obtener resultados significativos. Por eso, los economistas matemáticos han desarrollado una técnica infalible para “ordenar” un mundo donde los seres humanos no se comportan en forma racional: “Supongamos que los agentes económicos son racionales”.

Durante años adopté esa idea y dediqué todos mis esfuerzos a derivar estrategias óptimas para maximizar la utilidad. Aprendí a evaluar riesgos, costes y beneficios, y a tomar decisiones inteligentes. Pero, al final, me encontré en una situación que destruyó completamente mi fe en la racionalidad humana: me enamoré y me casé.

Aún hoy recuerdo la conversación telefónica que tuve con

mi padre: “Papá, me voy a casar”, le dije. “¿Estás loco?”, me preguntó. “Absolutamente”, le contesté, “hace falta estar loco para casarse”. Si uno se pone a hacer las cuentas, el coeficiente de riesgo/beneficio no cierra de ninguna manera. Es imposible casarse racionalmente; en especial con la evidencia estadística de los Estados Unidos, donde más del 50% de los matrimonios termina en divorcio (Aun así, más del 75% de estos divorciados vuelven a casarse. No sólo no somos racionales sino que no aprendemos... ¡ni escarmentamos!).

Después de mi boda, me resultaba imposible seguir creyendo en las teorías que estaba estudiando. Si yo, que había pasado siete años trabajando en teoría de la decisión, no podía aplicar las herramientas matemáticas a la decisión más importante de mi vida, ¿qué les quedaba a los pobres diablos que ni siquiera podían resolver un sistema de ecuaciones diferenciales u operar algebraicamente en espacios matriciales? Entré entonces en una etapa de crisis y cuestionamiento: ¿para qué servía lo que estaba estudiando?

Aunque no le pude contestar esta pregunta a la sociedad, encontré una respuesta personal sumamente pragmática (aunque tal vez un tanto cínica): ser doctor en economía matemática me serviría para conseguir trabajo como profesor universitario. Esto podría satisfacer mis necesidades materiales, pero no mis aspiraciones intelectuales y espirituales. Decidí entonces complementar mis estudios con cursos de filosofía. Seguía interesado en entender el pensamiento y el comportamiento de

los seres humanos. Pero ya no creía que las teorías económicas fueran el vehículo más fructífero para ello.

Por suerte, Berkeley tenía un estupendo departamento de filosofía y ciencias cognitivas. Encontré allí profesores brillantes que me abrieron nuevos horizontes: filosofía del lenguaje, filosofía de la mente, metafísica, ética, existencialismo, hermenéutica. Temas fascinantes que ocuparon mis últimos años del doctorado. Paradójicamente, estos estudios filosóficos me resultaron muchísimo más prácticos y aplicables que los modelos matemáticos. Por fin comencé a entender cómo organizan los seres humanos sus percepciones, construyen una imagen del mundo y actúan en consecuencia. Más aún: mediante el estudio del lenguaje empecé a comprender cómo la subjetividad se convierte en inter-subjetividad; cómo el “yo” se encuentra con el “tú” y entre los dos aparece el “nosotros”.

¿Cómo es que un grupo de personas desarrolla una interpretación común de la situación en la que se encuentran? ¿Cómo es que la racionalidad individual puede ser integrada y trascendida en una racionalidad sistémica? ¿Qué papel juegan las emociones en la inteligencia? ¿Qué hace que ciertos grupos funcionen con excelencia mientras que otros son un desastre? Estas eran las preguntas que me abrasaban. Pero no son las que le toca investigar a un profesor de economía teórica. Por eso, cuando me aprobaron la tesis y me dieron el título de PhD, salí a buscar trabajo en escuelas de negocios. Lo que nunca me hubiera imaginado es que había una rama de los negocios que

lidiaba directamente con todos estos problemas filosóficos: la contabilidad.

Conseguí una posición en la Sloan Business School, del Massachusetts Institute of Technology (MIT). “Tenemos las más altas recomendaciones tuyas”, me dijo el decano, “pero no tenemos puestos en el área de economía. Lo que le podemos ofrecer es trabajo como profesor de contabilidad gerencial y sistemas de información”. “¡Pero yo de eso no sé nada!”, me alarmé. “Estamos dispuestos a darle tiempo para aprender”, me contestó el decano, “nuestra oferta es darle un primer año sabático para aprender lo que necesite en esa área”. “Pero si no enseño, ¿cuánto me van a pagar?” (aunque me gustaba la filosofía no me olvidaba de la economía). “Lo mismo que a los demás profesores de contabilidad y finanzas, exactamente el doble de lo que ganaba como profesor en una escuela de economía”. En ese momento oí la áspera voz de Marlon Brando cuando en *El padrino* dice: *I'll make you an offer you can't refuse* (“Te haré una oferta que no puedes rechazar”), y sin más, acepté. “Por ese dinero”, dije medio en broma y medio en serio, “estoy dispuesto a enseñar física nuclear!”.

Durante el primer año me dediqué a hacer un mini-MBA (master en administración de empresas). Asistí como oyente a todas las clases fundamentales. Descubrí así dos cosas: 1) las teorías de la administración son mucho más fáciles que las teorías de la economía matemática, 2) la aplicación de estas teorías a la realidad de la empresa es tan difícil como la

aplicación práctica de la economía matemática. Los problemas de la empresa no persisten porque los managers desconozcan la teoría de la administración (cientos de escuelas de negocios, seminarios, consultores y libros se ocupan de mantenerlos a todos perfectamente informados), sino porque esas herramientas teóricas por sí solas no bastan para resolver nada.

Como cualquier otro instrumento, estas herramientas necesitan un usuario capaz de aplicarlas de manera efectiva; un ser humano consciente, que pueda ajustar las ideas generales y abstractas a la situación particular y concreta que enfrenta. El desarrollo de este usuario no es una actividad especulativa o intelectual. Para convertirse en el tipo de persona capaz de operar y liderar de manera efectiva en el mundo de los negocios, uno debe someterse a una disciplina rigurosa, entrenarse como un atleta olímpico o un músico profesional.

Si se observa la actividad de un equipo deportivo o una orquesta, puede verse que destinan el 99% del tiempo a la práctica y sólo el 1% es tiempo de ejecución. El virtuosismo “natural” demostrado en la competencia o el concierto es cualquier cosa menos natural; ha sido construido minuciosamente durante interminables horas de ensayo. Como dijo un famoso músico; cuanto más practico en privado, más “talentoso” me vuelvo en público. Sin embargo, esta proporción se invierte en el mundo de la empresa: el 99% del tiempo (por lo menos) está ocupado por la ejecución, y (con suerte) el 1% queda para la práctica. No es nada sorprendente que el rendimiento de

las personas, los equipos y las organizaciones sea tan inferior a su potencial.

Mi desencanto con el manejo de herramientas coincidió con mi encanto con el perfeccionamiento de usuarios. A partir de ese momento, dediqué todas mis energías a la transformación personal y a su manifestación en el management y la actividad empresaria.

Justo en el momento de mi llegada al MIT, Peter Senge acababa de publicar su best-seller *La quinta disciplina*. Mi admiración por su trabajo me llevó a buscarlo. Nuestra reunión fue un caso típico de amor a primera vista. Inmediatamente descubrimos ideas, intereses, objetivos y valores compartidos. Así comenzó una larga asociación que llega hasta el presente. Peter me invitó a colaborar en el Centro de Aprendizaje Organizacional, un consorcio entre la universidad y empresas, dedicado a la investigación y aplicación de nuevos modelos de liderazgo. Acepté, y me convertí en uno de sus investigadores senior. Allí desarrollé una serie de seminarios que luego codirigí con Peter para las organizaciones afiliadas. Fue una época exultante. Pero todo tiene su lado oscuro.

Mi entusiasmo por el pensamiento sistémico, la comunicación y el liderazgo se equilibraba con mi desinterés por las clases tradicionales de contabilidad. Mi materia se fue convirtiendo en lo que el centro de estudiantes denominó “el curso de contabilidad más raro del universo”. A partir de mis ideas filosóficas, me resultaba imposible enseñar que la contabilidad

“refleja objetivamente” la “verdad externa”. Hace más de 200 años Kant probó definitivamente que lo que llamamos “percepción objetiva” está condicionada por nuestras categorías cognitivas. Después de leer sus argumentos demolidores contra el realismo ingenuo, nadie puede sostener seriamente que la información contable sea independiente del método utilizado para producirla.

Por eso, mi clase no era convencional. En vez de estudiar la contabilidad como una fotografía, la presentaba como una obra de arte, o como un mapa. Todo mapa es una simplificación operativa del territorio, destinada a apoyar las decisiones del navegante. Por eso, antes de dibujar cualquier mapa es crucial preguntar para qué será usado; un mapa hidrográfico es totalmente distinto de uno topográfico, aunque los dos se refieran al mismo territorio. De la misma manera, un sistema de costes para la valuación de existencias dará resultados totalmente distintos de los de un sistema de costes para análisis de rentabilidad, aunque ambos se refieran a los mismos productos. Lo principal es romper la ilusión de “verdad” y entender que el sistema contable es una herramienta interpretativa y no un espejo objetivo de la realidad.

Hay una anécdota de Picasso que pone en evidencia la naturaleza interpretativa de toda “representación”. Un hombre le encargó un retrato de su esposa. Día tras día el artista trabajó con la modelo en su taller. Finalmente, llamó a su cliente para mostrarle la obra terminada. Picasso descubrió la tela, y presentó

su versión cubista de la mujer. El hombre, indignado, protestó: “¡Qué es esto! ¡Esta figura no se parece en nada a mi esposa!”. Sacó una foto de su cartera y poniéndola delante de las narices de Picasso exclamó: “¡Aquí está! ¡Así es mi mujer!”. Picasso tomó la foto y con gesto extrañado comentó: “¿Así es su mujer? ¡Qué pequeña!”.

Toda representación es interpretación, y para tener sentido depende de códigos generalmente implícitos. De hecho, el verbo en inglés *make sense* (hacer sentido) es sumamente apropiado, ya que el significado de la imagen no es algo “tenido” por la imagen, sino “hecho” por el observador. Esto se aplica por igual al arte, a las ciencias naturales y a la contabilidad. Cada disciplina genera una serie de convenciones que sus participantes usan para plasmar y comunicar sus ideas. Estas convenciones se manifiestan claramente en la cocina, pero al igual que en *La fiesta de Babette*, la mayoría de los empresarios consumen la información contable en el comedor. Ven los números en una hoja de papel o en una pantalla de ordenador y creen que “si así está escrito, así debe ser”.

Los números esconden la metodología que los subyace. Muy pocas personas pasan a la cocina para comprender tanto su mecanismo de elaboración como los supuestos, a veces descabellados, que se esconden en su seno (Imagino un restaurante con un comedor finamente decorado, pero con una cocina llena de mugre e insectos). Por eso, los reportes adquieren una plus-realía (valor de realidad mayor al que se merecen).

Cuando no comprendemos de dónde vienen las cosas, tendemos a verlas como productos y no como consecuencias de procesos. Esto nos lleva a aferrarnos a una perspectiva superficial que impide la comprensión y la comunicación efectiva.

Esta misma intuición es la que llevó a Deming a desarrollar su filosofía de la calidad total. Su argumento fue que, en vez de ver al error como una “cosa a arreglar”, es mucho más positivo interpretarlo como “consecuencia de un proceso fuera de control”. Por eso, en vez de tratar de resolver el defecto, se deben investigar sus fuentes para corregir el mecanismo que lo generó. Así, no sólo se arregla el defecto particular, sino que se mejora el rendimiento general del sistema. Para aprender de los errores es necesario pasar del comedor a la cocina. Cuando uno se siente cómodo recorriendo ese camino, entiende por qué los japoneses afirman que “un defecto es un tesoro”.

En mi clase distinguía dos tipos de contabilidad: la externa y la interna. La primera se ocupa de los informes, enfatiza la técnica y el detalle. La segunda se ocupa de los pensamientos, enfatiza la cognición y el comportamiento. La contabilidad externa (de los ojos para afuera) es necesaria, pero la interna (de los ojos para adentro) es fundamental. Así como los maestros zen preguntan “¿Cuál es el sonido de un árbol que cae en el bosque donde nadie puede oírlo?”, yo preguntaba “¿Cuál es el impacto de un informe contable que cae en un cajón donde nadie puede (o quiere) leerlo?”. Para tener efecto, toda información necesita ser digerida por la conciencia de un individuo. Más aún: los distintos

individuos de la organización deben encontrar una interpretación colectiva que integre las interpretaciones individuales.

Para operar en forma armónica, los miembros de una empresa deben acordar objetivos comunes (la misión y visión colectivas) y realidades comunes (la lectura de la situación). Esta realidad común se construye mediante el proceso de comunicación. La comunicación efectiva se basa en información fáctica que legitima las interpretaciones. La contabilidad es, a mi entender, una actividad lingüística que genera soportes interpretativos para estructurar realidades comunes, compararlas con la visión y definir acciones en consecuencia.

Durante esta etapa de mi carrera, la Chrysler me pidió que dictase un seminario. Uno de los ejecutivos que participó era el director del proyecto de aplicación de Activity Based Costing (abc). Esta metodología calcula los costes en forma más razonable que la tradicional: aplica costes indirectos en base a la utilización de los recursos generales en la elaboración de un producto, en vez de calcularlos simplemente en base al contenido de trabajo directo. El ejecutivo se acercó a mí, ya que su situación era exactamente la que había descrito en mi charla: técnicamente, el sistema era una maravilla; prácticamente, un fracaso. El problema era que la gente no usaba la información para mejorar sus operaciones (Y, por supuesto, los resultados no iban a cambiar en tanto las personas no cambiaran su comportamiento). Los managers operativos sospechaban que esa metodología no era más que otro intento de los contadores por

controlarlos, y se hallaban en pie de guerra.

El director de Chrysler tenía otro problema muy corriente entre managers que vienen de Áreas “duras” como la ingeniería, la computación, la contabilidad o las finanzas. Durante toda su carrera (incluyendo sus estudios universitarios) su foco principal había sido la disciplina técnica. Sus éxitos y promociones estaban basados en la excelencia demostrada en el desempeño de su función. Pero al ir subiendo de cargo, cada vez tenía menos contacto directo con su profesión y más necesidad de liderar a sus subordinados, que eran quienes realmente manejaban la operación. Esto le resultaba desquiciante, ya que nunca se había preparado para dirigir gente que supiera más que él. Su creencia, basada en ideas del siglo pasado, era que “el jefe es el que más sabe, el mejor operador del equipo”. Y no es así. Hoy es frecuente que hasta la más novata de las secretarias maneje el procesador de textos mejor que su jefe.

El primer ítem de nuestra agenda de trabajo fue entonces la redefinición de su papel como líder. En un equipo excelente, cada persona es la más capaz para hacer lo que hace. Por eso, el micro-management (control detallista) no funciona. El líder necesita aprender que su poder de apalancamiento depende mucho más de su humildad y capacidad para apoyar a sus colaboradores, que de su pericia técnica. Sus competencias básicas son la delegación y el *empowerment*, la defensa de la visión y el comportamiento coherente con los valores.

Chrysler fue mi primer proyecto de aplicación. Durante los

tres años siguientes trabajé con el equipo de abc y con el vicepresidente de finanzas para cerrar el circuito y convertir la información en acción efectiva. Para eso, fue necesario que los contadores abandonaran su rigidez *du role* y se comprometieran con el mundo de la operación. Una vez que aprendieron el lenguaje de sus clientes, pudieron dialogar de manera efectiva, explicar el funcionamiento del sistema, corregir aquellas cosas que creaban animosidad y transformarse en verdaderos agentes de cambio.

El proyecto de Chrysler me convenció totalmente del papel fundamental del lenguaje en la coordinación efectiva de acciones. No sólo porque permite pasar de la subjetividad (ideas en mi mente) a la intersubjetividad (ideas compartidas), sino porque afecta directamente la capacidad de tener ideas. Hasta que los managers de las plantas automotrices adquirieron el lenguaje de abc, las planillas que recibían les resultaban incomprensibles, carentes de significado y, por lo tanto, invisibles.

No hablamos de aquello que vemos, sino que sólo vemos aquello de lo que podemos hablar.

El lenguaje es un filtro que permite la aparición de ciertas realidades e impide la experiencia de otras. Al igual que el sistema nervioso, el lenguaje “vibra” sólo en cierta frecuencia. Lo que cae fuera de ese rango de longitud de onda, no existe. Por ejemplo, no podemos ver radiaciones infrarrojas ni oír ultrasonidos. De la misma forma, antes de la aparición del lenguaje del control de procesos estadísticos (SPC), nadie

podía observar que una línea de montaje estaba “fuera de control”. Esta observación sólo emerge una vez que existe la distinción semántica control/fuera-de-control. Para existir como posibilidad, el análisis estadístico de procesos requiere de un sistema de distinciones (un lenguaje) que lo soporte.

Aunque estas ideas me parecían vitales, a mis colegas más tradicionales les resultaban altamente sospechosas. Si bien los estudiantes me eligieron como “profesor del año” de Sloan y del MIT como un todo, mis colegas me etiquetaron como el “raro del año”. Con mi asociación al grupo de pensamiento sistémico, mi trabajo enfocado hacia la práctica empresarial y mi desinterés por la contabilidad ortodoxa, las tensiones fueron creciendo.

Hicieron eclosión después de iniciar programas de liderazgo para ejecutivos de EDS, General Motors, Chrysler, Shell y otras corporaciones asociadas al Organizational Learning Center del MIT. La experiencia fue tan extraordinaria que le expresé al decano mi deseo de dedicarme enteramente a eso. Su respuesta aún resuena en mis oídos: “Necesitamos que dictes el curso de contabilidad. Además, no es una buena idea para un profesor joven concentrarse en temas revolucionarios. Tómate unos años (diez, más o menos) para establecer tu reputación ampliando alguna de las teorías ya aceptadas y conseguir *tenure* (un cargo vitalicio de profesor titular). Entonces sí podrás arriesgarte a ser revolucionario”.

En ese momento me convencí de que no tenía futuro en la academia. El plan que me proponía el decano sonaba más

a condena que a oportunidad, a prisión más que a visión. Esto desató una segunda crisis. Dejar la economía matemática había sido duro, pero dejar la academia era impensable. Toda mi vida había querido enseñar, había estudiado y trabajado diligentemente 25 años tras ese objetivo, había conseguido un puesto en el MIT (una de las mejores, si no la mejor, universidad del mundo), estaba en la cima de la montaña, finalmente había alcanzado mi sueño; y mi sueño resultó no ser lo que esperaba. Palabras como “abrumado”, “desolado”, “aflicto”, “devastado”, no llegan a expresar la profundidad de mis sentimientos. Además, sólo pensar en abandonar la protección del útero institucional me ponía en estado de pánico. Perder mi cargo se me hacía como perder mi identidad.

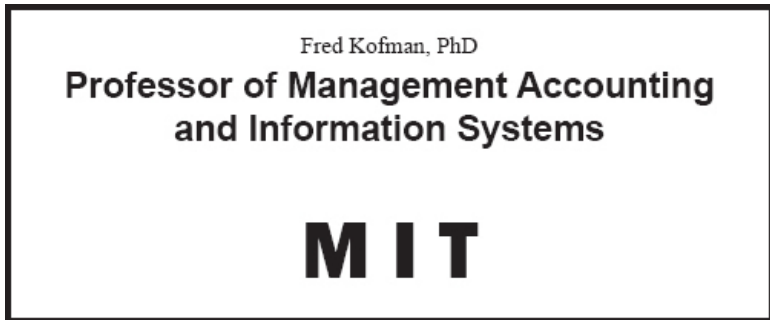
Esta sensación se reflejaba en la diferencia entre mi *business card* objetiva y mi *business card* subjetiva. Mi verdadera tarjeta decía:

Fred Kofman, PhD

Professor of Management Accounting
and Information Systems

MIT

Pero en mi conciencia, esta tarjeta aparecía como



Si me marchaba del MIT, ¿qué quedaría de mí? ¿Quién era Fred Kofman, más allá del profesor? Me di cuenta entonces de cuánto de mi identidad estaba basado en mi trabajo, mi posición, mi cargo; qué poco me conocía a mí mismo, cuántos esfuerzos había hecho para justificar mi existencia mediante logros externos. Empecé entonces un camino de autoconocimiento, de desarrollo de una persona cuya entidad trascendiera las circunstancias de su profesión, sus éxitos y otras contingencias de la vida. Al mismo tiempo, encontré que mi situación no era singular. Cuando contaba esta historia en mis cursos, la mayoría de los managers se sentían identificados y confesaban tener exactamente el mismo miedo. Perder el empleo implica un golpe económico, pero mucho más aterrador es el golpe a la identidad. Este tema de la identidad y la autoestima incondicional se volvió entonces otro de los hilos conductores de mi trabajo.

Me quedé en el MIT seis años. A pesar de la tensión que me

ocasionaba perseguir mis intereses no convencionales, la escuela Sloan fue una bendición por la que estaré siempre agradecido. Durante ese tiempo, desarrollé la base de los programas de management y liderazgo que hasta el día de hoy sigo enseñando. También afiancé mis relaciones con las corporaciones a las que ayudaba: poco a poco Fred Kofman iba ganando peso, se convertía en “texto” mientras que el MIT pasaba a ser trasfondo o “contexto”.

* * *

En 1995 recibí una invitación para dar unas conferencias en la Argentina. Invité a Peter Senge a acompañarme (“sobornándolo” con una excursión de esquí). Nuestros seminarios despertaron suficiente interés como para que un grupo de empresas argentinas (Banco Río, CGC, EDS, Molinos, Techint, Telecom) con el auspicio del Instituto Tecnológico de Buenos Aires decidieran clonar el Centro de Aprendizaje Organizacional del MIT y crear un organismo similar en Argentina, bajo mi dirección académica.

Desde entonces, he estado trabajando en los Estados Unidos, Inglaterra, Holanda, México, Brasil, Chile y Argentina. En 1996 dejé el MIT y me mudé a Boulder, Colorado, donde vivo hoy con mi mujer y seis hijos. Mi familia y mis clientes son mis mayores fuentes de aprendizaje y satisfacción. A ellos dedico este libro.

El último velo

Una biografía no puede ser nunca “la verdad, toda la verdad y nada más que la verdad”. Algunas verdades faltan (como por ejemplo que me separé de mi primera mujer y, demostrando mi tozudez –algunos dirían mi locura–, estoy casado nuevamente); otras, que aparecen, son parciales y contingentes (algunos de mis ex-colegas del MIT dirían que me he prostituido, subordinando el rigor científico al beneficio económico de la consultoría). La propia identidad, el sujeto de la biografía y el autor de este libro, son tan “reales” como un autorretrato cubista. Sólo una de las infinitas interpretaciones posibles. Como decía Rilke, “soy sólo una de mis muchas bocas; aquella que callará primero...”.

Cuando me pregunto “¿Quién soy?”, cuando me examino hasta las últimas consecuencias, todas las anclas que me aferran a mí mismo se deshacen en el misterio. Me siento a la deriva, perdido ante la profundidad insondable de mi ser. Empiezo pensándome como cresta de la ola (esa persona que veo en el espejo), termino sabiéndome una onda de amor en el océano infinito del ser. Me parece que Antonio Machado se refería a mí cuando advirtió que

Cuatro cosas tiene el hombre, que no sirven en la mar: ancla, gobernalle, remos y miedo de naufragar.¹

En ese naufragio me reconozco y, como Juan Ramón Jiménez, descubro que

*Yo no soy yo. Soy éste que va a mi lado sin yo verlo; que, a veces, voy a ver, y que, a veces, olvido. El que calla, sereno, cuando hablo, el que perdona, dulce, cuando odio, el que pasea cuando no estoy, el que quedará en pie cuando yo muera.*²

Así como mi rito de pasaje a la edad adulta ocurrió cuando Fredy Kofman dejó de identificarse con el profesor del MIT, intuyo que mi pasaje a la sabiduría y la conciencia ocurrirá cuando Yo (quien verdaderamente Soy), deje de identificarse con Fredy Kofman. Este es tal vez el misterio más grande de todos; misterio que consideraremos en detalle al final de este libro. Mientras escribo, mientras me convierto en autor de esta obra, me pregunto con Jalalhuddin Rumi:

¿Quién habla por mi boca? ¿De dónde vine? ¿Qué se supone que debo hacer? No tengo idea. De una cosa estoy seguro: mi alma pertenece a otro lugar, y es allí donde me propongo regresar.

Esta ebriedad comenzó en otra taberna. Cuando vuelva a ese lugar recuperaré la sobriedad. Mientras tanto, soy como un ave de otro continente, atrapada en una pajarera.

Está llegando el día en el que volaré, libre. ¿Pero quién está ahora en mi oído escuchando mi voz? ¿Quién dice estas palabras con mi boca? ¿Quién mira con mis ojos? ¿Qué es el alma? No puedo dejar de preguntar. Si alcanzara a probar un sorbo de la respuesta lograría escapar de esta prisión para borrachos.

*No vine aquí por mi voluntad, ni por mi voluntad puedo partir. Quienquiera que me haya traído tendrá que llevarme de vuelta a casa.*³

Todo lo escuchado es escuchado por alguien

Un texto es un diálogo entre el autor y el lector. Las palabras adquieren sentido cuando resuenan en la mente de quien las recibe. Por eso, el mismo texto permite distintas interpretaciones: cada persona puede leer otras cosas en palabras iguales. Aun la misma persona, en distintos momentos de su vida puede leer cosas diferentes en un mismo texto. Es una experiencia corriente descubrir en la segunda lectura sutilezas que a uno se le habían escapado en la primera. No es que las palabras sean otras, sino que la “caja de resonancia” (la mente) en la que esas palabras hacen eco, va cambiando con las experiencias de la vida.

Un ejemplo fascinante de ello es la película *El sexto sentido* protagonizada por Bruce Willis. Willis encarna a un psicólogo infantil, uno de cuyos pacientes es un niño que dice “ver gente muerta”. El final de la película no sólo es sorprendente; en los últimos minutos uno se da cuenta de que en realidad la película que creyó ver no es la verdadera, y en un instante, re-interpreta todo lo que ha observado en las últimas dos horas. Una dinámica similar se da en el film *Sin salida (No Way Out)* de Kevin Kostner.

Así como he revelado parte de mi contexto para ayudarlo a interpretar este texto, lo invito a reflexionar sobre su contexto antes de que se zambulla en la lectura. ¿Qué lo hizo tomar este

libro? ¿Qué busca en él? ¿Por qué es esa búsqueda importante para usted? ¿Qué se imagina que podría conseguir si encuentra aquí lo que busca? ¿Cómo podría usar esos conocimientos en beneficio propio y el de quienes lo rodean?

Ya sé, todavía no ha empezado a leer. Aún no sabe de qué se trata el libro. Tal vez ni siquiera tenga expectativas claras. Pero de acuerdo con la teoría de la acción humana que presentaremos en el Capítulo 1, si usted tomó este libro es porque tiene la ambición de ser más efectivo, de llevarse mejor con otras personas, de mejorar su vida. A pesar de tener poquísima información sobre el contenido, su conocimiento ha sido suficiente para incentivarlo a leer estas páginas. Por eso, mi pregunta no es un examen de comprensión, ni una adivinanza. No le pido un pronóstico de lo que aquí encontrará, ni de cómo lo usará. Sólo le pido que se conecte con su deseo, con la pulsión de aprender y trascender que lo llevó a tomar este volumen. Lo que intento es revelar la estructura de predisposición con la que usted se acerca a él.

Quiero proponerle un viaje, una aventura compartida en la que yo hago de guía. Me encantaría mostrarle un territorio nuevo y apuntar detalles que no son obvios para el observador casual. Pero esta aventura requiere coparticipación. El viaje debemos emprenderlo juntos. Este libro es más un gimnasio que un cine. Sentarse y esperar que pasen las cosas es una receta para el aburrimiento. La experiencia requiere una actitud proactiva. Por eso le sugiero acercarse al texto con preguntas, con entusiasmo por mejorar su vida. Ese entusiasmo es la energía que le permitirá

aprovechar la lectura.

La diferencia principal entre un video de ejercicios físicos y un gimnasio de verdad se resume en una palabra: participación. Para sacarle provecho a este texto es necesario que usted “se meta” en él. Leer lápiz en mano, acordando, discutiendo, indagando, conectando ideas con experiencias, y sugerencias con situaciones concretas de su vida. El aprendizaje es un “deporte de contacto”. Lo invito a leer, marcar y releer. Las ideas son engañosamente simples, por eso parecen fáciles. Sin embargo, hay escondidos en este texto principios, prácticas y filosofías totalmente revolucionarios. Lo que en una primera lectura parece “sentido común”, en una segunda parece “una locura” y en una tercera “una posibilidad fascinante de cambio individual y cultural”. Por eso le sugiero que no se quede con la primera impresión.

Uno va al cine, se sienta y mira la película. Esa es la manera de sacar provecho del espectáculo. Pero si uno va al gimnasio, se sienta y mira, se perderá lo más importante. La mejora de salud, la reducción del estrés, el sentimiento de bienestar no provienen de la observación; hay que “poner el cuerpo” y “transpirar la camiseta” para obtener los resultados. Imagine la siguiente escena ridícula: “Hace tres meses que me asocié y aunque pago mi cuota y vengo religiosamente, no he notado ningún cambio positivo”, protesta el cliente insatisfecho. Sorprendido, el encargado del gimnasio le pregunta: “¿Qué clases tomó?”. “¿Clases?!”, se mofa el cliente, “¿quién tiene tiempo

para clases?”. “Ah”, reflexiona el encargado, “ha estado usted usando las máquinas...”. “Pero no, hombre. ¿No escuchó que no tengo tiempo?”, insiste el cliente. “Si no toma clases y no usa las máquinas, ¿qué hace cuando viene al gimnasio?”, indaga el otro. “Aprovecho para desayunar mientras miro a la gente hacer ejercicio...”.

Para cosechar los beneficios del gimnasio es necesario hacer la gimnasia. Para cosechar los beneficios de este libro es necesario ponerlo en práctica. Más que como un texto de management, quisiera invitarlo a que lo lea como un manual de cocina. El sabor de las recetas sólo se le revela a quien las convierte, mediante esfuerzo personal, en alimento. Comer el papel del libro es tan insípido (e insalubre) como creer que uno sabe porque leyó y recuerda la información. Saber significa saber-hacer. El conocimiento no es información, sino capacidad para la acción. Mi deseo es que este libro sea una verdadera fuente de saber para usted.

Si conseguimos mejorar su efectividad en la tarea, su capacidad para relacionarse con los demás, su calidad de vida y su sensación interior de paz y felicidad, nuestra empresa será un éxito. Celebraremos al final el fruto de nuestro esfuerzo conjunto. Si este texto no resulta ser el vehículo apropiado para su aprendizaje, lo lamentaré, pero igualmente lo invitaré a celebrar su esfuerzo. El esfuerzo genuino por aprender, por trascender las limitaciones presentes, es un signo de integridad y compromiso personal en sí mismo. Más allá del resultado, me siento honrado

por su consideración hacia mi trabajo y mis ideas, como posibles herramientas de crecimiento y desarrollo. Le prometo darle lo mejor de mí.

¡Empecemos el viaje!

AGRADECIMIENTOS

MI PRIMER AGRADECIMIENTO ES PARA EL DIRECTOR del club Social que organizó el baile donde se conocieron mi mamá y mi papá. Gracias a él (y a otros miles de millones de factores) nací, viví y fui capaz de escribir este libro. No, no es un chiste. En el agradecimiento a ese hombre quiero honrar a la inimaginable confluencia de energías que generó este presente.

Los orientales dicen que si uno mira cuidadosamente cualquier cosa, descubre que no hay tal cosa como algo separado e independiente; que todo lo que aparenta existir en forma aislada no es más que un nodo en una red infinita de energías que se entrecruzan. Cuando miro este libro, descubro que no sólo no hay tal cosa como un libro-independiente-de-todo-lo-que-existe, sino que tampoco existe un autor-de-libro-independiente-de-todo-lo-que-existe. Este libro, su autor y su lector son eventos de probabilidad cero, circunstancias que aparecen en la gracia infinita del misterio universal.

Volviendo a la tierra, quiero agradecer a las distintas personas que han influido benéficamente en mi vida profesional: Guido Di Tella, que me alentó a ir a Berkeley; Albert Fishlow, que me recibió allí con los brazos abiertos; Drew Fudenberg, que me llevó al MIT; Fernando Flores, que me mostró la conexión entre filosofía, lenguaje y negocios; Pat Sculley, Greg Trosper y

Marcia Clark, quienes pusieron en juego su reputación apoyando mis primeros programas en EDS; Dave Meador, que me abrió la puerta de Chrysler; Dave Prett, Jerry Golden, John Sequeira, Frank Trogus y Dale Holecek, quienes trabajan incansablemente para la transformación de Royal Dutch Shell; Wendy Coles, Dave Sharpe y Fred Schaafsma, líderes visionarios que sostienen la grandeza de General Motors; David Neenan, el CEO más anti convencional que jamás haya conocido y el responsable de mi enamoramiento de las montañas de Colorado; Andy Freire, mi socio en Axialent, Ricardo Gil, Ricardo Kofman, Andrés Ubierna, Dani Posternak y Vito Sgobba, mis compañeros de ruta en Argentina; el grupo de “Champions”, los managers de Recursos Humanos de las compañías consorciadas en Argentina (Patricio Benegas de Telecom, Miguel Punte de Techint, José Luis Roces del Banco Río, Enrique Sturzembaum de Tecpetrol, Salvador Ventriglia de Citibank, Mario Fiocci de CGC, Ethel Outeda de EDS) ; y los ingenieros Domingo Giorsetti y Ernesto Ruiz por el ITBA; Micael Cimet, vicepresidente de EDS, que sueña el sueño de los justos y lidera con el corazón. Tony Perez y Chu Tung, sus *country managers* de México y Brasil, que apuestan a una visión de excelencia más allá de lo convencional. Y tantos otros que han acariciado mi vida con sus alas angelicales.

Aunque es imposible poner todos los nombres, quiero expresar mi gratitud a todos los participantes de mis programas. Sus preguntas, sus desafíos, sus aportes y su energía son

fuentes permanente de entusiasmo y motivación. En el crisol del aprendizaje todos nos fundimos, nos mezclamos y nos volvemos a separar. Al final, cada uno se lleva un poquito de los demás. Siento que mi vida se ha enriquecido extraordinariamente cada vez que me introduje en ese crisol en compañía de almas bondadosas.

Muy especialmente quiero reconocer mi deuda de gratitud con dos maestros, dos gigantes intelectuales y espirituales sobre cuyos hombros me afirmo: Peter Senge y Ken Wilber. Peter Senge me abrió todas las puertas con generosidad desbordante. Desde el primer momento me empujó y apoyó para ser más, para crecer, para probar cosas nuevas. Incontables veces garantizó mi trabajo frente a compañías que dudaban de confiar sus ejecutivos senior a un joven de 30 años. Ojalá algún día pueda pagar tanta bondad apoyando a otra gente en su crecimiento así como Peter me respaldó a mí. Ken Wilber es un fenómeno. Si no fuera tan humano, creería que es extraterrestre. En mi opinión, es uno de los filósofos más importantes de la historia. No sólo por su capacidad mental, sino por la infinita belleza de su alma. Leer sus libros, conocerlo y finalmente llegar a trabajar a su lado ha sido un privilegio y una bendición. Peter y Ken: agradezco al universo vuestra presencia en mi vida.

Rosita, Luis y Lucila han pasado cientos de horas intentando hacer legibles mis pensamientos; tarea ímproba si la hay. Su capacidad editorial, su esfuerzo y su compromiso amoroso con este proyecto han ido muchísimo más allá del deber. Sirva este

agradecimiento como la medalla de honor correspondiente. De más está decirlo: ellos son totalmente inocentes. Cualquier error remanente es consecuencia de mi terquedad. Probablemente el fallo provenga de alguno de los desacuerdos donde me emperre e insistí en dejar la frase como a mí me gustaba (No es mi culpa si el castellano se resiste a amoldarse a mis deseos...).

Por fin quiero agradecer el apoyo incondicional de mi familia.

Fredy

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.