



Múltiples Formas de Enterrar Ideas

Por: **Russell L. Ackoff, Ph.D.**
"Management in Small Doses"



Con contribuciones de **Rogelio Carrillo Penso**



Crecimiento y Desarrollo son cosas diferentes. Crecimiento es un aumento en el tamaño, en números; Desarrollo es un aumento de nuestro potencial para el futuro. Nuestro potencial para el futuro mejora con la educación. El liderazgo no se puede mejorar mediante la capacitación sino mediante la educación. Una forma de desarrollar a la gente es estimularlos a pensar creativamente sin limitaciones —a hacer preguntas, y dar ideas.

Russell L. Ackoff





No todas las ideas que llegan a la gerencia son buenas. A veces es necesario crear defensas contra ellas, pero estas defensas tienen la tendencia a aplicarse contra las buenas ideas también, lo que hace muy difícil innovar en muchas organizaciones.

También he encontrado que aquellas áreas que son subsidiadas por otros departamentos de la empresa tales como: Administración, Finanzas, Contraloría, Recursos Humanos, Procesamiento de Datos, etc; donde la burocracia tiene las mejores posibilidades de subsistir, se usa una gran creatividad para enterrar ideas. Es evidente que el surgimiento de nuevas ideas pone a riesgo el "Status Quo" y amenaza los reductos de poder que se han enquistado en las organizaciones.

Pero una idea verdaderamente se transforma en un cadáver insepulto cuando el líder principal es el encargado de enterrarla.

Por cuanto en mi experiencia de consultoría he estado atacando estas defensas por años, puedo auto proclamarme un experto en estas lides. Trataré de identificar algunas de las defensas más frecuentemente utilizadas.

1.

¿ALGUIEN HA PROBADO ESTA IDEA CON ÉXITO CON ANTERIORIDAD?

Si la respuesta es: "No!, es demasiado nueva para poder haber sido aplicada," el defensor la enterrará porque no ha sido probada. Se resistirá a probar cualquier cosa que no haya sido implementada con éxito por otros. La posibilidad de ser el primero le repugna como un purgante.

Si la respuesta es "¡Si!", el **enterrador** pasará directamente a la segunda línea de defensa.

2.

LA IDEA ES BUENA PERO NO SE APLICA A NUESTRO TIPO DE NEGOCIO

Un empleado ingenuo probablemente responda a esta defensa citando el caso de un negocio o entorno

similar al del **enterrador** en el cual la idea se ha aplicado con éxito. El **enterrador** pasará entonces a citar aquellos aspectos donde se observan diferencias significativas entre los dos tipos de empresas o mercados.

Esta secuencia puede continuar indefinidamente, pero al final, o el promotor o el **enterrador** se darán por vencidos sin cambiar de idea. Para recordar una frase de Ambrose Bierce: Siempre hay un número infinito de razones para no hacer algo, pero una sola para hacerlo: porque *es lo correcto*. Pero no es tan fácil convencer a alguien que prefiere no hacer nada.

Incluso cuando el promotor de la idea bañe al **enterrador** de casos exitosos con pruebas irrefutables, la batalla no está ganada. La tercera línea de defensas entrará en acción.

3.

¿HA FRACASADO LA IMPLEMENTACIÓN DE ALGUNA DE ESTAS IDEAS?

Si la respuesta es *¡Si!*, el comentario será "¡Aja! Eso pensé!" y de inmediato la idea pasa a mejor vida. Si la respuesta es "¡No!", el **enterrador** no va a creer que sea verdad y la idea también pasa a mejor vida.

Las defensas 1, 2 y 3 son utilizadas por aquellos que aceptan que la idea es novedosa. Cuando la idea no tiene nada de novedosa, entran a jugar otro tipo de defensas.

4.

ESTO NO ES SINO....

Al principio de los años '50, cuando la Investigación Operacional era una novedad, coleccioné 14 afirmaciones que esa disciplina "No era sino...." Y sus detractores afirmaban que era idéntica a disciplinas tales como ingeniería industrial, economía, estadística, matemática aplicada, y cibernética. En vista de esto, formulé la siguiente definición: "La Investigación Operacional es una disciplina idéntica a otras 14 disciplinas, cada una de las cuales es diferente de la otra." Esta definición no tuvo ningún efecto en los "No es sino's..." Nada los afecta.



Los “tradicionalistas” y los “veteranos” son aquellas personas con mucho tiempo en la empresa, a quienes no les gusta que las cosas cambien, temen enfrentar situaciones a las que no están acostumbrados o no saben dominar. Por eso, los “tradicionalistas y veteranos” son igual de intransigentes.

5.

LO PROBAMOS HACE TIEMPO PERO NO FUNCIONÓ. ¿PORQUÉ VA A FUNCIONAR AHORA?

En una oportunidad presenté un modelo matemático que podía ser usado para resolver un serio problema que había molestado a un grupo de gerentes con los cuales estaba trabajando. Uno de ellos me comentó que él había probado esa técnica 20 años atrás y en esa oportunidad no había funcionado. Ingenuamente le indiqué que dicha técnica acababa de ser inventada y que por lo tanto era imposible que la hubiera usado hace tanto tiempo. Su respuesta fue que el inventor indudablemente había vuelto a inventar la rueda, por lo que me di por vencido.

Cuando un “tradicionalista o veterano” no puede refutar una idea con su propia experiencia imaginaria, usa la experiencia imaginaria de otros.

6.

ESA (O AQUELLA OTRA) EMPRESA PROBARON ESTA IDEA Y NO LES RESULTÓ. ¿PORQUÉ NOS VA A RESULTAR A NOSOTROS?

Hace más de una década, Volvo construyó una planta de ensamblaje radicalmente nueva en Kalmar, Suecia. Representantes de la industria automotriz norteamericana y algunos periodistas viajaron a conocerla. Casi sin excepción afirmaron que esa idea no funcionaba y que de ninguna forma podría funcionar en los Estados Unidos. Diez años después, cuando la industria automotriz norteamericana estaba a punto de irse a pique, volvieron a evaluar la idea implementada en una planta de Kalmar y desde entonces no han dejado de imitarla.

Es evidente que no hay nada nuevo bajo el sol, ni en la forma como los gerentes se defienden contra las nuevas ideas.

7.

¡NO SOMOS SUIZOS!

Hace unos años, Motorola vendió su División Quasar fabricante de TV en Colores a los japoneses porque por más de dos años esa División no había dado utilidades. En solo seis meses la división estaba dando jugosos beneficios a sus nuevos dueños.

En mi visita a Caracas invitado por Rogelio Carrillo y Ernesto Navarro, uno de los participantes en los simposios que organizamos me comentó que “*como no éramos suizos...*” era muy difícil lograr cambios perdurables en las empresas y en las actitudes de las personas; a lo que respondí: “Las limitaciones “*culturales*” que con frecuencia invocamos como barreras a nuestro progreso son inexistentes en la realidad. Esa excusa que Ud. menciona la he oído en Venezuela, Estados Unidos, Europa, México, Africa, Japón ...y *en Suiza*. Las limitaciones están en nosotros, en nuestra mente, y generalmente sólo sirven de excusas para no hacer; y dejar de ejercer el liderazgo por el cual somos responsables”

8.

¡SIEMPRE SE HA HECHO ASÍ!

¿Quién se atreve a retar la experiencia colectiva detrás de un “*Siempre se ha hecho así*”? Si bien los siete casos presentados anteriormente se refieren a la forma como la Gerencia entierra las nuevas ideas, el “*Siempre se ha hecho así*” es una técnica usada por los empleados para enterrar las ideas de sus propios colegas y supervisores; y que puede poner en jaque a más de un gerente novato o inseguro. Por cuanto los trabajadores a nivel de planta tienen más pericia que conocimiento profundo de los aspectos que influyen su trabajo, no retar el “*Siempre se ha hecho así*” puede transformarse en una camisa de fuerza que impide toda posibilidad de mejora.

Myron Tribus comentó que “Debemos dejar de poner atención al resultado de los procesos, y concentrarnos en



mejorar los procesos que generan dichos resultados.” Los sistemas de mejoramiento retan y acaban con el “*Siempre se ha hecho así.*”

9. ¡NO SE PUEDE!

No es infrecuente encontrar que cuando surge una idea que a alguien no le gusta porque tiende a desestabilizar su área de confort, se recurre a todo tipo de argumentos para descalificarla: “*La política de la empresa no lo permite, está en la Gaceta Oficial, el procedimiento ya fue aprobado, al Presidente (Gerente) le gusta así,*” etc. En casi la totalidad de los casos, nada de eso es cierto pero sirve para crear una barrera infranqueable que deja las cosas como están.

He descubierto tres técnicas que son sumamente útiles en estos casos. Cuando alguien se refiere a reglamentos o políticas establecidas, pida el reglamento o política para verificar su veracidad y aplicabilidad en el caso en cuestión. Si acaso existe, encontrará que está siendo mal interpretada.

La segunda técnica es retar con un *¿Porqué?* a cada razón esgrimida, por lo menos cinco veces. Cuando no hay razones de peso, casi nunca llegamos al cuarto *¿porqué?* antes de que el **enterrador** se quede sin argumentos e intente poner punto final a la discusión con un *¿Porque yo lo digo!*

La tercera técnica es: *tenga un diccionario a mano.* Así aprenderá no solo a articular adecuadamente sus planteamientos, sino que aclarará cualquier duda acerca del significado de las palabras.

10. NADIE ME VA A HACER CASO

Algunos al presentar sus ideas lo hacen tan mal, que prácticamente las están enterrando, llevando su propia pala, pico y demás herramientas para ello. Es algo así como en el caso de boxeadores que suben “nokeados” al cuadrilátero. Sabemos que existe una manera inteligente de presentar las ideas para que éstas sean fácilmente aceptadas, o a lo menos tomadas

en cuenta para ser consideradas, pero no todas las organizaciones han ayudado a su personal a presentar sus ideas en forma adecuada. Por otro lado, toda persona u organización afectada por ciertos miedos, por ejemplo: “el miedo tecnológico”, no le será fácil abrirse a las ideas nuevas. Otro miedo, el miedo jerárquico (porque pueden serrucharle las patas) también genera un fuerte ataque u oposición que entierra cualquier idea ya no con pico y pala, sino con un “*alud de poder*” para impedir cualquier desafío que los ponga en peligro.

Últimamente hemos tenido relación con un par de empresas familiares de las del tipo muy paternalista y nepótica, y hemos visto cómo nadie se atreve a desafiar la autoridad de “el dueño”; lo que hace que quienes podrían hacer grandes cosas para desarrollar la organización, proceden al entierro de aquellas ideas que afloraron en su mente.

La relación de dependencia hace muy difícil cambiar este orden de cosas, lo que ha identificado como **Parálisis Paradigmática**: “*La Enfermedad Terminal de la Certeza*”. La recomendación de pensadores como el finado Dr. W. Edwards Deming fue, “*Prepare su curriculum, busque nuevos horizontes, si se queda en ese mundo nunca descubrirá otro.*”

Otra situación que se presenta cuando quienes están dirigiendo, supervisando, o mandando; son incompetentes y tal deficiencia no les permite “entender” el valor de las nuevas ideas y sus beneficios.

Por último, hay quienes ni siquiera exponen las ideas y se arriesgan a que sean enterradas, sino que quedan enterradas dentro de la misma mente o cerebro, porque existen algunas barreras tales como: el escepticismo personal en no creer en que puedan ser aceptadas y por otra parte, la falta de costumbre para dar ideas.

11. NO TENEMOS TIEMPO

Son demasiado frecuentes las situaciones en que enfrentamos problemas que, a la vista de todos, incluyendo al **enterrador**, requieren de un cambio en nuestra manera de trabajar; pero es tanta la presión que tenemos, o la que



nos creamos por seguir produciendo (o lo que sea que estemos haciendo) que evitamos detenernos para pensar.

Ante la sugerencia de alguien de intentar algo nuevo, de cambiar los procesos, de ver las cosas desde distinta óptica, la respuesta que surge inmediatamente es: *"No tenemos tiempo de jugar con nuevas ideas. Esto ha funcionado siempre, sólo es cuestión de un poco mas de esfuerzo,"* y así continuamos buscando la respuesta en el lugar equivocado. Varios de los ejemplos de Stephen R. Covey: el leñador que no quería detener a afilar la sierra porque estaba *demasiado ocupado* aserrando, de quién deja *lo importante* para concentrar su atención en *lo urgente*, o como el caso del explorador abriéndose camino en la selva, satisfecho de avanzar muy aprisa pero sin detenerse a pensar si va por el camino correcto..

12.

MÁS DE 85 FORMAS DISTINTAS DE ENTERRAR IDEAS

(RECOPIACIÓN INTERNACIONAL)

1. Ya probamos eso
2. Cuesta demasiado
3. Ese no es mi trabajo
4. No tenemos tiempo
5. No hay quien ayude
6. Es un cambio demasiado radical
7. La gerencia nunca lo aprobará
8. Va contra la política de la empresa
9. El sindicato va a chillar
10. Aumenta los gastos
11. No estamos autorizados
12. ¡Volvamos a la realidad!
13. Ese no es nuestro problema
14. No me gusta la idea
15. Tienes razónpero
16. Estás adelantado dos años
17. No estamos listos para eso
18. No está en el presupuesto
19. Buena idea pero poco práctica
20. Vamos a ser el hazmerreír de todo el mundo
21. ¿Otra vez con eso?
22. Nos ha ido bien sin esas cosas
23. Nadie lo ha intentado antes
24. Dejémosla madurar
25. Formemos un comité
26. No veo la relación
27. No va a funcionar en nuestra planta /oficina
28. El comité nunca lo va a aceptar
29. ¿Porqué no lo pensamos mejor?
30. Demasiado problema
31. ¿De donde sacaste eso?
32. No justifica la inversión
33. Es imposible
34. Sé de alguien que lo intentó
35. Ya hice algo parecido
36. Siempre lo hemos hecho así
37. La presidencia nunca lo va a aceptar
38. A la larga perderemos dinero
39. No nos muevas el bote
40. Eso es todo lo que podemos esperar
41. Él (ella) es distinta



42. Retomémoslo mañana
43. ¡Bájate de esa nube!
44. No va a funcionar en nuestra empresa
45. Parece salida de una torre de marfil
46. Demasiado complicada
47. ¿Quién la apoya?
48. Hay cosas más importantes que hacer
49. Ya tendremos tiempo para eso
50. Hay que ponerle piso
51. No se puede enseñar trucos nuevos a un perro viejo
52. Nuestra empresa es diferente
53. Estamos demasiado ocupados para eso
54. ¿Quién te dijo que podías pensar?
55. ¿Que les parece....?
56. ¿Todos están de acuerdo?
57. No es prioritaria
58. No hay quien la haga
59. No entiendo
60. Háblalo primero con Fulanito
61. El Presidente no cree en eso
62. El problema es la economía
63. El entorno no nos deja
64. Ya contratamos a quien la ponga en práctica.
65. No hay que entusiasmarse por nada...
66. No es su especialidad
67. ¡Ese está loco!
68. No vayas a pasar por bolsa
69. Finanzas no sabe nada de eso
70. Nuestro código de ética no lo permite
71. No van a entender
72. Ese es un ¡Caballo Muerto!
73. Nadie me preguntó
74. Lo dice porque no sabe
75. Es tarde
76. Tú estás aquí para otra cosa
77. Lo que queremos son resultados ¡Ya!
78. Va contra la imagen corporativa
79. Hay mucho riesgo
80. No es el momento
81. Ese todo lo ve fácil
82. Esa no es una inversión sino un gasto
83. “De acuerdo a los estándares universalmente aceptados.....”
84. Sigue los canales establecidos
85. Estamos en austeridad
86. Habla con “El Enterrador” a ver qué opina él