



## ¿Y por qué la gallinita dijo *eureka*?

Raúl Lagomarsino

*Conozcamos dos tipos de directivos con los que podemos llegar a toparnos en nuestra carrera profesional. Uno es conciente del hambre de explicaciones de sus subordinados y de sus cuestionamientos y se siente complacido de saciarlos. El Otro, conciente o no de dicha hambre, actúa despreocupado del qué dirán y es artífice de su sola voluntad.*

Todos quienes tenemos hijos nos sentimos identificados con el *sketch* de Les Luthiers donde un peculiar niño quiere saber el *porqué* de todo.

A algunos directivos la situación también les resulta familiar, ya que sus trabajadores solicitan más y mejor información de forma constante. No se conforman con explicaciones formulaicas y cuestionan frecuentemente los supuestos de fondo que orientan la gestión de la organización. Estos directivos deben dedicar una parte significativa de su tiempo a comunicar, dar explicaciones, argumentar, sabiendo que en esa tarea se juegan el compromiso de su equipo en torno a un objetivo común. Como subproducto, muchas veces caen en la cuenta que los supuestos sobre los que ellos mismos trabajan no son del todo acertados, y tienen oportunidad de ajustar su gestión a tiempo.

A otros directivos, por el contrario, les resultaría extraño, incluso aberrante que semejante conducta tuviera lugar en sus organizaciones. Las cosas son así porque el jefe dice. Porque siempre fueron así. Porque es *estratégico*. Y basta.

En este breve artículo quiero llamar la atención sobre este segundo tipo de directivos que son incapaces de cuestionarse a fondo los supuestos sobre los que basan su acción, y no toleran tampoco que en su entorno alguien los cuestione. Mantienen firmes unas reglas, criterios, preferencias, rumbos establecidos en el pasado, sin darse la posibilidad de asegurarse si siguen siendo válidos. Se cierran a toda posibilidad de cambio profundo, y con esa actitud rechazan de sus filas al talento innovador que podría ser su tabla de salvación en el futuro.

De igual modo que hace años la ventaja competitiva de las organizaciones dejó de ser su capacidad de *planificar*, para ser su capacidad de *implementar*, ahora vemos que la ventaja competitiva pasa a radicar cada vez más en la habilidad de ser capaz de *cuestionar* y *reformular los propios paradigmas*.

¿Por qué un *circo* tiene que ser barato, tener animales, en una carpa incómoda y estar orientado a niños? Guy Laliberté y su equipo se hicieron esa pregunta, y terminaron creando

el Cirque du Soleil, un espectáculo de altísima calidad (las entradas más baratas para su presentación en Buenos Aires costaban US\$ 80), sin animales y enfocado a un público adulto. Hoy el Cirque du Soleil cuenta con 14 *shows* en *tour* por todo el mundo, más otros permanentes en lugares como Las Vegas o Disney World.

¿A quién se le podía ocurrir lanzar un aparato para escuchar música en formato MP3 antes que el comercio de música en ese formato esté suficientemente desarrollado? Sería como pedirle al cliente que compre un *tocadiscos* para el que no hay *discos*. A Steve Jobs se le ocurrió, y arrasó con el mercado de MP3 *players* con sus versiones de iPod. El supuesto de base que *el hardware* y el contenido tienen que comercializarse juntos ya no es válido, porque el cliente se consigue el contenido por su cuenta.

En nuestro país también encontramos ejemplos de empresas que logran despojarse de paradigmas que las anclan al pasado, y descubren modelos novedosos de competencia.

¿Es posible que una panadería uruguaya venda *croissants* en cafeterías de Miami? Sí lo es. Pagnifique encontró la forma.

¿Qué norteamericano o europeo con problemas cardíacos dejaría que le coloquen un marcapaso "*made in Uruguay*"? Muchos. CCC es una empresa uruguaya que desde hace años los exporta.

Tener una dirección permeable y receptiva ante planteos innovadores es tan sólo el comienzo del camino. Estamos en un tiempo que se hace imperativo que las organizaciones generen sistemas estables para cuestionar los supuestos más básicos de su estrategia.

Tal como sucede con las reuniones de *planificación*, se tendrán que dar con cada vez mayor frecuencia reuniones de *cuestionamiento de la cultura y los paradigmas*, donde con rigor y sinceridad se aborden preguntas como:

¿Qué es lo que nuestros clientes valoran *realmente*?

¿Por qué creemos eso?

¿Qué supuestos estamos haciendo para llegar a esa conclusión?

¿Son sólidos esos supuestos?

¿No podríamos interpretar de otra forma los datos?

¿Cuáles son nuestros propios sesgos?

¿Qué podemos estar dejando de lado?

...

Más allá de incertidumbres y temores que puedan tenerse al momento de abrir una caja de Pandora de esta magnitud, el resultado de este tipo de procesos suele ser sorprendente: una bocanada de aire fresco a la dirección, y una inyección de entusiasmo a todo el equipo, que lo compromete en la búsqueda de nuevos horizontes.

De esta forma, la próxima vez que alguien en la empresa aparezca con preguntas del estilo de "*por qué la gallinita dijo eureka*", pensémoslo dos veces antes de despedirlo secamente con que "*las gallinas no hablan*". Quién sabe... quizá en realidad sí haya gallinitas que hablen... y podamos hacer negocio con ellas.