Antonio López

EL ÉXITO SOSTENIBLE A TRAVÉS DEL ERROR

ÍNDICE

Presentación XI

Descripción de los contenidos XIII

Introducción XV

Primera Parte:
Enfoque del problema. Determinación de la metacapacidad

Capítulo 1. Orígenes y naturaleza de la metacapacidad: los tres elementos esenciales del ser humano 3

Capítulo 2. Determinación y características de la metacapacidad 19

Capítulo 3. Importancia de la cooperación, comunicación y confianza como metacapacidad 29

Capítulo 4. Barreras que intervienen en el desarrollo de la metacapacidad 35

Capítulo 5. Efectos del displacer en el comportamiento y en la estructuración de la personalidad 47

Capítulo 6. Respuestas frente al miedo al error 63

Capítulo 7. Cultura del error 89

Capítulo 8. La diversidad de expectativas 101

Capítulo 9. Sumario de la primera parte..... 143

Segunda Parte:
Herramientas de trabajo

Capítulo 10. Criterio de validez de una metodología 149

Capítulo 11. Determinando un mapa de comportamientos cognitivos, emotivos y volitivos: el indicador Momentum CPI 151

Capítulo 12. Momentum CPI mide la capacidad de innovación.. 195

Capítulo 13. Validez del indicador Momentum CPI 203

Tercera Parte:
La evolución del problema

Capítulo 14. La cultura de la solución..... 211

Capítulo 15. Implantación de una cultura de la solución con Momentum CPI: un ejemplo de aplicación..... 217

Anexo I 251

PRESENTACIÓN

Lo más importante para una organización es la cooperación de todos sus miembros. Claro está que la eficiencia de su trabajo dependerá de numerosos factores, pero sin cooperación podemos afirmar, que la eficiencia del trabajo realizado será precaria. A su vez, la cooperación entre las personas exige un cierto grado de comunicación. Sin un nivel suficiente de comunicación, la cooperación también será deficiente. Por último, la comunicación entre las personas depende del grado de confianza que exista entre ellas. Tal parece, la eficiencia de una organización va a depender del grado de confianza que exista en el entorno donde se realiza el trabajo.

Dicho de otro modo, la eficiencia de una organización se resiente cuando el entorno en que se lleva a cabo la tarea es de desconfianza. Cabe entonces preguntarse, acerca de las causas que generan la desconfianza entre las personas. Entendiendo que desconfianza, inseguridad, miedo o vulnerabilidad, son en definitiva la misma cosa.

Lo que este libro pone de manifiesto es que las causas de la desconfianza, entre las personas, no solo se deben a la presencia de ciertos elementos, como son el miedo a ser despedido, a perder poder o a la falta de reconocimiento, miedos fácilmente identificables, sino a la presencia de otros miedos más difíciles de reconocer, que se hayan inscritos en la personalidad humana y que actúan inconscientemente causando el miedo al error.

Así, por ejemplo, una persona a la que le gusta el riesgo, lo que podemos asociar con el rasgo de carácter que llamamos sexual, frente a otra persona, cuyo valor más importante es la seguridad, lo que a su

vez, se puede corresponder con el rasgo de carácter conservacional, tendrán por fuerza que verse enfrentadas, ante una propuesta de cambio, generando situaciones de conflicto.

Ambas personalidades son irreconciliables y el conflicto surge ante la presencia del miedo a la incertidumbre de poder llegar a cometer un error. La no comprensión de la actitud y opinión de uno, genera incertidumbre, y, ante la posibilidad de cometer un error, aparece el miedo en el otro y, ante tal situación, al igual que hacen todos los mamíferos, la persona reaccionará atacando, echando por tierra las opiniones del contrario, camuflándose, dejando pasar el momento o por último retrocediendo, acatando la opinión contraria sin mayor oposición. En cualquiera de los tres escenarios, la desconfianza está servida.

Sin embargo, estas dos personas probablemente puedan tener razón. Lo que las diferencia es su perspectiva distinta de la realidad. De escucharse, ambas propondrían buenas razones para el cambio y buenas ideas, a tener en cuenta, para que el cambio se realice de la forma más segura.

Comprender que son los distintos rasgos de carácter de las personas, lo que motiva el establecimiento de diferentes perspectivas sobre la realidad, elimina el factor incertidumbre, permitiendo mejores propuestas y estableciendo la responsabilidad de la decisión en todo el grupo, lo que disminuye el miedo al error y a la desaceptación.

Eliminando el miedo a la incertidumbre, al error y a la desaceptación, las perspectivas se suman, mientras que en el caso contrario, la imposición de una postura sobre la otra, será causa de conflicto y generación de desconfianza.

El éxito sostenible de una organización depende de cómo ésta gestione su diversidad y gestionar la diversidad, tiene que ver con gestionar la desconfianza del grupo, cuando aparece su diversidad de expectativas y opiniones, haciéndoles ver que es la personalidad de cada uno la que establece las diferencias y no, necesariamente, visiones equivocadas de la realidad.

A lo largo de este libro, el lector podrá comprender cómo se crean, en las personas, los rasgos de carácter que más inciden en la generación de desconfianza en los equipos, así como, la forma en que actúan y nuestra propuesta para paliar el problema.

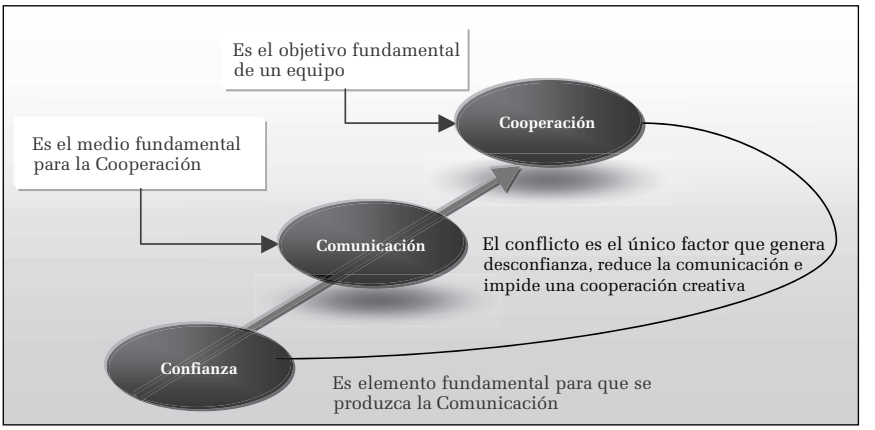
Invitamos al lector a que abra esta puerta, hacia una visión totalmente innovadora sobre las relaciones interpersonales e ínter departamentales de las empresas.

El Autor

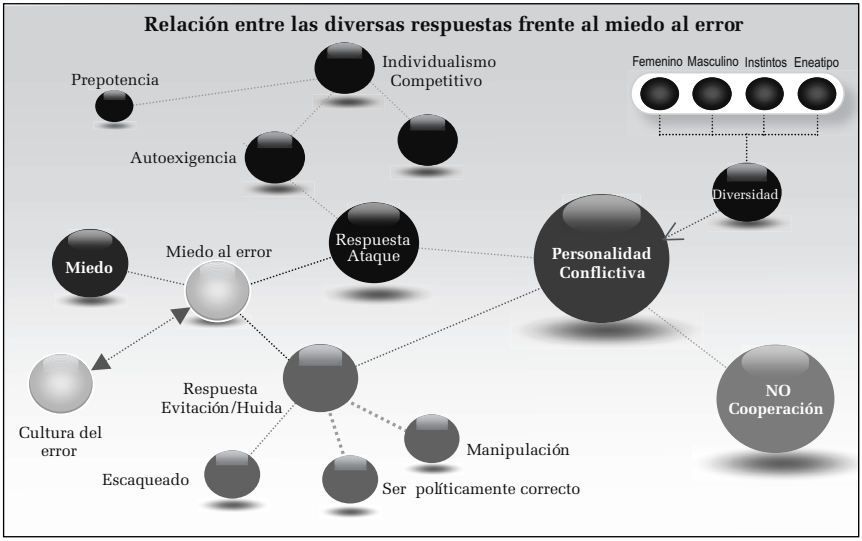
DESCRIPCIÓN DE LOS CONTENIDOS

PRIMERA PARTE

En esta parte del libro se determina la naturaleza y características de una metacapacidad, que facilite la cooperación, comunicación y confianza entre los miembros de una organización, como pilares de la eficacia empresarial y de acuerdo con el siguiente esquema



En los Capítulos 6 al 9, se analizan las barreras que impiden la confianza entre los integrantes de un equipo y por lo tanto, el desarrollo de la metacapacidad, de acuerdo con el siguiente esquema:



SEGUNDA PARTE

En esta parte del libro se analiza y describe el indicador de comportamientos Momentum CPI. Este indicador es el utilizado por nosotros y sirve como base de un modelo de trabajo, con las organizaciones, para la implantación de la metacapacidad.

TERCERA PARTE

Finalmente, en esta parte del libro se describe un modelo de abordaje del problema, de acuerdo con los capítulos anteriores y un ejemplo de aplicación.

INTRODUCCIÓN

De todos es conocida la importancia que en la consecución de resultados tiene la *ventaja competitiva*. Tanto en un negocio, como en la empresa, la ventaja competitiva, no es más que la suma de las razones que la empresa proporciona al mercado para la adquisición de sus productos y servicios. Si por cualquier circunstancia, las razones de compra que ofrece no son suficiente aliciente para el mercado, no es difícil vaticinar el final de la empresa. Sin embargo, la ventaja competitiva no es el único elemento que garantiza la continuidad y el desarrollo empresarial. Dar razones al mercado para que no compre o deje de comprar resulta tan importante como la ventaja competitiva. Mientras que ésta última asegura el proceso de compra, la mala atención a los clientes es una fuente inagotable de razones para dejar de comprar.

A diferencia de la ventaja competitiva, que tiene que ver con las aptitudes de una organización, no dar razones al mercado para que te deje de comprar, tiene que ver con la actitud de las personas que forman parte de la empresa.

Si la ventaja competitiva anima a los clientes a comprar, posiciona el negocio de manera ventajosa y rentabiliza los recursos, dar razones de no compra, siembra el descontento en el mercado, produciendo todos los efectos contrarios que la ventaja competitiva. Además, el desarrollo de una ventaja competitiva supone un esfuerzo inversor cuyo rendimiento se ve profundamente afectado por las razones de no compra. Llegado el momento esta pérdida de rentabilidad puede abocar a la empresa hacia su final, a pesar de poseer una gran ventaja competitiva.

En la actualidad, algunos autores proponen que muchas capacidades directivas podrían ser agrupadas en unas pocas a las que llamaríamos metacapacidades. De esta forma el desarrollo de una metacapacidad supondría el desarrollo, a su vez, de otras capacidades que derivarían de ésta. Encontrar una metacapacidad de la que derivaran diversas habilidades directivas supondría un atajo, con la consiguiente reducción de tiempo y esfuerzo, en la mejora de las competencias de una organización empresarial.

El objetivo es, por lo tanto, encontrar una metacapacidad que garantice la continuidad y desarrollo del proyecto empresarial, a través de una aptitud y actitud óptimas. Es decir, la consecución de una ventaja competitiva, real y sostenible, sin la intervención de las razones de no compra.

A lo largo de los próximos capítulos vamos a mostrar la existencia, naturaleza y características esenciales de esta metacapacidad.

Primera Parte

Enfoque del problema

Determinación de la metacapacidad

CAPÍTULO 1

Orígenes y naturaleza de la metacapacidad: los tres elementos esenciales del ser humano

INTRODUCCIÓN

Si piensa el lector acerca de lo que ha hecho a lo largo del día, comprobará que cualquier cosa que haya hecho estará relacionada con haber pensado en algo, haber desarrollado alguna actividad, o bien, haberse relacionado con otras personas y con su entorno. Y es que, cuando el hombre se encuentra en estado de vigilia, toda acción que puede llevar a cabo se encuentra incluida en cualquiera de estas tres.

Esta realidad se debe, como vamos a describir a continuación, a que el hombre en acción está estructurado por tres energías de las que surge su capacidad de pensar, de ponerse en actividad y de relacionarse con su entorno.

La importancia de este hecho se debe a que tanto el acierto como el error, en que el hombre puede incurrir, solo puede deberse, a la presencia de un error en su forma de pensar, en su forma de llevar a cabo su actividad o en la forma en que se relaciona con el medio que le rodea.

Aunque cada una de estas tres áreas tiene una dimensión infinita, supone una simplificación, ya que saber donde hay que mirar resulta de gran valor a la hora de encontrar soluciones. Por este motivo, el estudio de la configuración energética del ser humano resulta de gran utilidad, ya que permite establecer un foco en el análisis de todas las dificultades con las que el hombre se encuentra en el desarrollo de su acción. El análisis de sus distintas energías

formativas, dará lugar al establecimiento de tres áreas de trabajo, favoreciendo la creatividad en el desarrollo de diversos modelos de resolución de problemas.

Este enfoque energético se convierte en la base estructural sobre la que se articula la identificación de la metacapacidad buscada, por lo que resulta imprescindible su desarrollo.

LA CONFORMACIÓN ENERGÉTICA DEL SER HUMANO[1]

Si nos dispusiéramos a desarrollar un androide, capaz de realizar las mismas funciones que un ser humano, partiríamos de una estructura material diseñada de forma que pueda, funcionalmente, realizar las mismas actividades que el hombre.

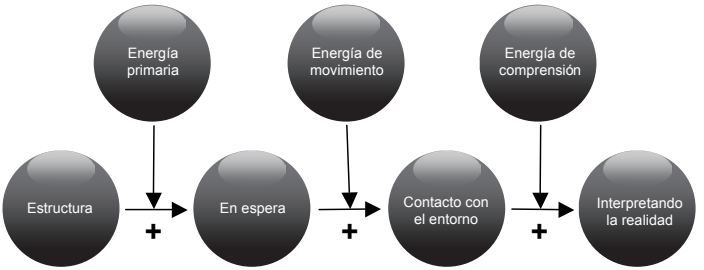
Una vez diseñada la estructura, deberemos incorporarle un sistema energético y su correspondiente programación, de forma que nuestro androide tenga autonomía propia. A partir de este momento el androide consumirá una cierta cantidad de energía por el mero hecho de permanecer, aunque solo sea, en posición de "stand by", es decir, a la espera de instrucciones.

Ahora bien, si queremos que nuestro androide posea un mayor grado de libertad, pudiendo desplazarse a su antojo y exponerse a una infinitud de experiencias, deberemos de realizar en él una transformación. Para conseguir que se mueva libremente, deberemos incorporarle un programa que facilite su desplazamiento y relación con el entorno y otra fuente de energía, o ampliar la ya existente, de forma que pueda moverse libremente y llevar a cabo sus nuevas funciones.

En este estado de su desarrollo, todavía nuestro androide no será capaz de identificar y comprender las múltiples experiencias a las que se expone. Para ello, deberemos añadirle de nuevo, otro programa y también otra fuente de energía, o ampliar la existente, de forma que nuestro androide pueda mantener su autonomía, desplazarse a través de su entorno e interpretar la realidad que le rodea.

El proceso de creación del androide sería como se describe en la siguiente figura:

[1] Principio de la física: La fuerza que actúa sobre un objeto, viene definida como la derivada matemática de la energía que actúa sobre él.



Todas las acciones que este androide podrá llevar a cabo estarán referidas a sus tres programas y a sus tres fuentes energéticas.

Del mismo modo que nuestro androide, el ser humano está configurado de acuerdo con una estructura multienergética. La formación del ser humano se ha llevado a cabo a partir del reino mineral, el vegetal y el animal y tiene, en común con ellos, las mismas estructuras energéticas que les caracterizan.

El hombre posee una estructura que proviene del mundo mineral y su corporalidad se rige de acuerdo con las leyes de la física y la energía cósmica. A partir de este momento y continuando con su evolución, desde lo mineral, para poseer vida, el reino mineral debe incorporar una nueva energía de la que, como derivada, surja una fuerza que llamamos instinto de vida, la cual rige todo el mundo vegetativo. Gracias a esta fuerza la planta vive. El reino vegetal supone un grado de libertad superior a la del mineral y es la base imprescindible para que pueda producirse un posterior estadio evolutivo basado en el movimiento autónomo. El hombre comparte con el reino vegetal, su capacidad de estar vivo, y de hecho decimos que el hombre en estado de coma profundo se encuentra en estado vegetativo.

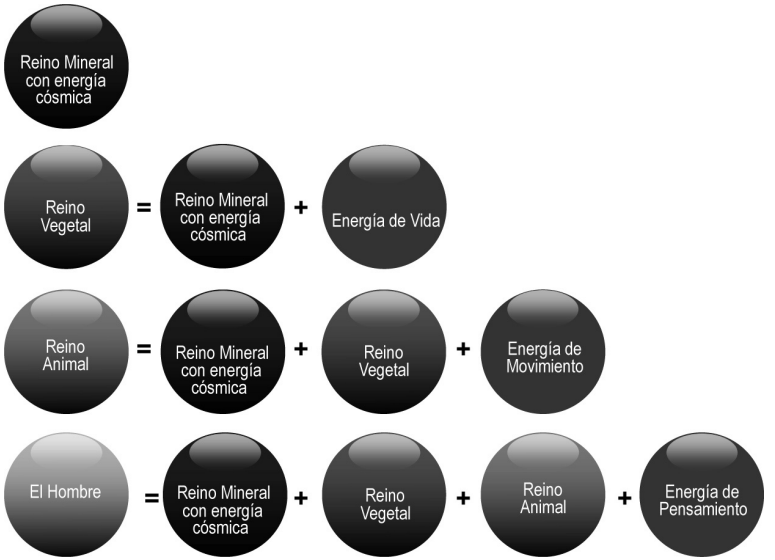
Un nuevo estadio evolutivo, basado en el movimiento e interacción con el entorno, necesitará, a su vez, de una energía añadida, de la que derive su fuerza motriz. De esta manera surge el reino animal, constituido por estas tres energías. El grado de libertad así alcanzado permite una interacción absoluta con el medio, a la vez que una gran riqueza de experiencias, en comparación con el mundo vegetal. Sin embargo, al igual que pasaba con nuestro androide, llegado este punto, la comprensión del entorno, todavía está fuera de su alcance.

Para que un ser vivo posea la capacidad de comprender, tanto a su entorno como a sí mismo, deberá incorporar de nuevo otra energía

de la que derive la posibilidad de pensar y comprender. A esta nueva categoría pertenecen únicamente los seres humanos.

De esta forma el hombre está determinado por cuatro energías que configuran un cuerpo físico, con vida, con movimiento y capacidad de comprender.

El proceso de creación del hombre sería como se describe en la siguiente figura:



Del mismo modo que nuestro androide, el hombre solo podrá llevar a cabo aquellas actividades que sus cuatro fuentes energéticas le permitan. De cada una de ellas derivará la fuerza formativa correspondiente, de manera que pueda estar vivo, en movimiento, y pensar y reflexionar, acerca de sus experiencias, de acuerdo con sus respectivos programas que llamamos leyes de la naturaleza.

ENERGÍAS Y PULSIONES

Del mismo modo que sucedía con nuestro androide, el ser humano está bajo la influencia de estas cuatro energías formativas y la acción correspondiente de las fuerzas que de ellas derivan. Como decimos, de

estas cuatro energías derivan unas fuerzas que cuando nos referimos al hombre, reciben el nombre de pulsiones[2].

Las pulsiones tienen dos características singulares que las diferencian de cualquier otro tipo de fuerzas que actúan sobre el hombre. La primera es que no se asientan en el organismo y por lo tanto ni son biológicas, ni psíquicas. La segunda es que están fuera del control del ser humano, salvo que éste renuncie a su propia existencia. El hombre no puede apagar y encender su vida a su voluntad, ni permanecer inmóvil largos periodos de tiempo, lo que le produce un sufrimiento de todos conocidos. Finalmente, pensar o no pensar es otra actividad de la que no tiene la libertad de accionar o parar a su antojo.

Así pues, nuestra corporalidad se debe a la presencia de una energía cósmica, de la que derivan, como pulsiones, fuerzas subatómicas de cohesión, responsables de la forma, sólida, líquida y gaseosa que adquieren todos los cuerpos.

A su vez, la vida acontece por la acción de lo que llamamos "pulsión de vida", que deriva de su energía correspondiente. Vivimos gracias a la existencia de esta pulsión. Su presencia la constatamos en lo que llamamos instinto de supervivencia, que en realidad es una voluntad inconsciente que nos conduce hacia la vida. Esta pulsión en el hombre consciente recibe el nombre de "voluntad".

Del mismo modo, el movimiento se produce por la existencia de su correspondiente energía, de la que surge una fuerza que llamamos pulsión de movimiento, a lo que Freud llamó "pulsión sexual". Esta fuerza nos convierte en seres sociales.

Por último, el hombre tiene la capacidad de comprender, debido a la existencia de una energía que llamamos YO, de la que surge una fuerza que llamaremos "pulsión del pensar". Por la presencia de esta pulsión el hombre genera constantemente pensamientos.

De este modo y por la acción de las pulsiones, el hombre desarrolla su actividad a través de su pulsión de vida, lo que da lugar a su voluntad. A su vez, entra en relación con el entorno, gracias a su movilidad y la existencia de sensaciones, emociones y sentimientos, ya que éstas son la respuesta a los estímulos que experimenta cuando se encuentra en contacto con otras personas y cosas del entorno, y por último, el hombre es capaz de comprender, lo que está ligado a la producción de pensamientos.

[2] En términos físicos, la fuerza es la derivada matemática de la energía. Mientras que la energía no se siente, lo contrario sucede de la fuerza que surge de ella. Las pulsiones son un tipo de fuerza que deriva de las energías primarias que conforman la naturaleza y al hombre.