

# CAPÍTULO | 3

## El valor de la pregunta correcta: todo inicia aquí

A veces el problema no es el problema,  
y eso es lo que descubrimos.  
**Argenis Bauza, KPMG**

He aquí tres preguntas que me dejaron lecciones que intento aprovechar cada vez que es oportuno:

¿Cuál es el problema que estás intentando resolver? ¿Cuál es la necesidad que buscas satisfacer? Mientras no tengas claro cuál es el problema que intentas resolver, podrás trabajar todo lo que quieras, pero sin saber a dónde quieres llegar. Enfócate mejor en el problema y no en la solución.

### El valor de la pregunta correcta

—¿Como profesor que fue, qué consejo me daría que pudiera aplicar en el salón de clases?

—Me llevó 23 años en el aula darme cuenta que menos era más. Durante mis primeros 23 años como profesor en el MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts), busqué abrumar a mis alumnos con cuanta información y conocimiento tenía a mi disposición en cada sesión. Después de 23 años me di cuenta de que era mejor poco contenido en cada clase, pero con mayor profundidad y tiempo para discutir. En el aula, menos es más (Dr. Jerome Friedman, Premio Nobel de Física, 1990).

### El valor de la pregunta correcta

—¿Por qué esta empresa tan grande está cerrando acuerdos con empresas tan pequeñas?

—El mundo actual se mueve a tal velocidad, profundidad y alcance que es imposible para ninguna organización tener todos los recursos necesarios,

tanto humanos, como de capital y tecnología para conocer todas las respuestas. —Quien respondió fue un paso más allá.

—Estamos comenzando a evaluar a nuestros directores con base en su capacidad para hacer la pregunta correcta y ya no necesariamente en su habilidad para conocer las respuestas. Porque la pregunta correcta lleva los recursos escasos (humanos, financieros, de tiempo) por el camino productivo, de modo que al regresar con las respuestas a esa pregunta correcta algo se puede hacer para mover a la empresa hacia adelante. La pregunta incorrecta manda los recursos escasos por el precipicio de la improductividad.

### El valor de la pregunta correcta

De estas referencias nace la importancia que tiene para el líder reconocer y formular la pregunta adecuada. ¿Por qué innovar? ¿Qué valor sería capaz de aportar la innovación a mi empresa, a mis colaboradores, al futuro de la organización? ¿Estamos preparados para innovar? ¿A qué necesidad responde la innovación? Francamente hasta la pregunta más fundamental, acerca de qué es la innovación, es válida. ¿Tendré yo como líder la capacidad suficiente para sumarle a mi organización los ingredientes necesarios para innovar?

Desde el punto de vista de lo que llamamos en este libro “el hardware de la innovación”, ¿cuento con la disciplina en mi organización para traer nuevas ideas y evaluar el riesgo que representan? ¿Cuál es el modelo de negocio de mi firma y cómo puedo incrementar su valor? ¿Cuál es la promesa que le hago a mis consumidores y clientes que invita a crear lealtad hacia mis productos o servicios? ¿Estaré desaprovechando oportunidades futuras porque no tengo un proceso que me permita formalmente imaginar, crear y dar forma a nuevos caminos?

O bien, desde el punto de vista de lo que hemos descrito como “el software de la innovación”, en mi persona, ¿qué me da la confianza de que puedo enfrentar esa incertidumbre connatural a la innovación? ¿Qué de mi historia me demuestra que, a pesar de que estaré navegando aguas desconocidas al intentar el cambio, seré capaz de llegar a buen puerto? ¿Será que personalizo la “figura del patrón”, quien piensa que siempre tiene la razón, por lo que no permito que las ideas de otros sobresalgan? ¿Es la cultura de mi empresa conducente a crear ese ambiente de confianza y de apertura que la innovación demanda?

Estas son algunas de las preguntas que el líder debe plantearse y de ahí la importancia del impacto que representa proponer la pregunta

correcta. Ser capaces de plantear esa pregunta que reta, que pone a trabajar los jugos de la imaginación y que abre nuevos caminos es hoy una cualidad enorme del líder innovador. Como dice Beth Comstock de GE: “Preguntas que buscan aprender y descubrir las verdades más rápidamente”. Esta introducción sobre el valor de la pregunta invita justamente a preguntarnos: ¿tendré esa capacidad? ¿Qué me hace pensar que, a lo largo de mi vida profesional y personal, cuento con ejemplos que me demuestran que tengo esta habilidad? Si es tan valiosa, ¿qué puedo hacer para ponerla en práctica?

El Dr. Clay Christensen, quien fuera uno de los grandes expertos en innovación en el mundo, hablaba de cuatro comportamientos o prácticas que caracterizaban a los innovadores, sin importar si trabajaban en el sector público o privado o en organizaciones con o sin fines de lucro. Estos comportamientos son la capacidad de observar, de preguntar, de experimentar; o bien, de crear redes. Nadie cuenta en su ADN con los cuatro comportamientos, decía él. Algunos innovadores son buenos o buenas para alguno de ellos y otros para uno distinto. Lo importante es contar con alguna de esas cuatro capacidades, si de innovación queremos hablar.

Alguna vez le pregunté a los directivos de la firma que se fundó en Silicon Valley, a la luz del libro de su autoría, *El ADN del innovador*: si tuvieran que escoger alguno de los cuatro comportamientos, ¿cuál sería el más importante? Me contestaron que era muy difícil decidir, pero si tuvieran que escoger alguno, la habilidad para hacer la pregunta correcta estaba por encima de las otras tres, en el caso del innovador y desde su punto de vista. Coincidió plenamente.

La vida profesional abre grandes oportunidades de poner en práctica esta capacidad de hacer esas preguntas que retan, que ponen a reflexionar y que motivan a pensar. Cuando uno asiste a presentaciones complejas, donde la sala de juntas está llena de expertos y los responsables de los negocios esperan comentarios y reacciones de valor que les ayuden a mover la acción hacia adelante, la pregunta correcta genera esa atmósfera que invita a la discusión productiva. Es justamente a través de hacer preguntas bien planteadas que uno puede contribuir a una conversación desde el punto de vista del negocio. A la vez, es una forma de motivar a la gente que ha preparado su presentación y espera conocer una perspectiva distinta que les permita dar un paso hacia adelante.

En el aula, el profesor se puede convertir en el gran “preguntón” más que en el experto que tiene todas las respuestas a la mano. Abrir la sesión en el aula buscando encontrar cuál es la pregunta que hará que los alumnos se sienten en la orilla de sus sillas para iniciar una sesión productiva, divertida y enriquecida es todo un reto. La pregunta que les permita salir del salón de clases habiendo aprendido algo nuevo y que los invite a regresar debe ser un objetivo más en el aula.

Jack Welch, CEO de GE, alguna vez me preguntó: “¿Qué tan buena es tu líder de Six Sigma?”. A mi respuesta de “Es buena, Jack”, siguió otra pregunta: “Eso no es lo que te estoy preguntando, ¿sería capaz de reemplazarte?”. Ante mi negativa, reaccionó y me dejó con la lección de la importancia de seleccionar gente mejor que uno mismo.

### El valor de la pregunta correcta

Hoy redacto estas líneas en medio de la terrible crisis global causada por el COVID-19. Una crisis de salud que está siendo seguida por una crisis económica a la que, sin lugar a duda, le seguirá rápidamente una crisis social, al menos en México. Al hablar con líderes de organizaciones, empresarios, amigos y participantes de la sociedad civil organizada me doy cuenta de que hay tres grupos muy fáciles de identificar. El primer grupo es muy negativo; su molestia, enojo y preocupación —todas muy entendibles— les impide pensar más allá de hoy. Las razones de su preocupación son muy claras: están luchando con pocas herramientas para lograr que sus negocios, muchos de ellos producto de toda una vida de trabajo, salgan a flote.

Existe un segundo grupo que va un paso más allá y se encuentra enfrascado en una lucha interna que mira la situación actual a veces como un vaso medio lleno y otras como un vaso medio vacío. Días mejores que otros, días donde reconocen la magnitud del reto y sus implicaciones negativas, y otros días donde el optimismo natural los hace pensar que vendrán tiempos mejores.

Finalmente hay un tercer grupo: “Nosotros, los vivos”, me dijo Lorenzo Berho de Corporación Vesta. Lo que quiso decir es que hay un grupo de empresarios, de ciudadanos, de emprendedores, que están ya buscando, oliendo, reflexionando sobre las oportunidades que se van a crear a raíz de esta terrible situación global. Que están al acecho de esos espacios nuevos que surgirán, de aquellas necesidades que las empresas y los consumidores van a tener y que habrá que satisfacer. Es un grupo pequeño, es cierto, pero con la capacidad, innata o adqui-

rida, de elevarse a varios miles de metros sobre la tierra para ver en perspectiva la situación actual e intentar aprovecharla más adelante.

¿Cuáles son las preguntas que estos innovadores del tercer grupo, de los abiertamente “vivos”, se están haciendo o comienzan a plantearse? En un mundo que ha experimentado la oficina remota, ¿cómo aprovecho esta experiencia como oportunidad de negocio?

¿Qué propuesta de valor le puedo ofrecer a los consumidores y clientes que cambiarán necesariamente sus hábitos de consumo? ¿Cómo aprovechar la ruptura en las cadenas de valor que hasta hace pocas semanas estaban fincadas muy lejos, o sea, en China?

¿Cómo apalanco el evidente crecimiento que tendrá el *e-commerce*? ¿Será que regresaremos a mirar las oportunidades de manufactura doméstica con mayor interés y la globalización con escepticismo? ¿Cómo nos transformó la “cuarentena” como seres humanos y qué significa para la cultura de mi empresa?

A lo largo de los capítulos de este libro, haremos énfasis en hacer preguntas que nos pongan a reflexionar y compartiremos cómo muchas otras prácticas comienzan siempre por el líder. ¿Cómo inculcar en la cultura de la organización la confianza de preguntar? Inicia con el líder “atreviéndose” genuinamente a preguntar. Quizá suene extraño sugerir que el líder, muchas veces el temido “patrón del negocio”, se atreva a hacerlo. ¿Qué no es, a final de cuentas, todopoderoso y puede preguntar lo que desee? Greg Bustin, en su libro *That's a great question*, menciona que hay una serie de factores que crean resistencia del líder a preguntar.

- Arrogancia: esto es suponer que ya se conoce la respuesta.
- Estar centrado en sí mismo: no le importa lo que los demás piensen.
- Miedo de hacer el ridículo al preguntar: la creencia de que preguntar demuestra ignorancia.
- Pérdida de control: falta de humildad para permitir que otros brillen a través de sus respuestas.
- Fracturar el *status quo*: perder popularidad al proponer una pregunta que reta lo establecido.
- Miedo a la respuesta: el riesgo de revelar una verdad incómoda.

Todas estas actitudes crean barreras enormes a la innovación, como seguramente podemos imaginar. Uno de los pensadores más importantes en el mundo de los negocios, Peter Drucker, decía, hace ya mu-

chos años, que “la fuente más común de errores en *management* no es la de fracasar en encontrar las respuestas correctas, sino fracasar en encontrar las preguntas correctas”. ¿Por dónde empezar, si hacer la pregunta correcta es tan importante? ¿Cuál sería una guía que nos permitiera direccionar este ejercicio fundamental? ¿Cómo darle forma a esa pregunta?

La Dra. Amy Edmondson, profesora de Harvard Business School, ofrece un esquema simple pero poderoso. Simple no es sinónimo de fácil, pero justamente en su simpleza radica su valor. Ella sugiere que “las buenas preguntas se enfocan en lo que importa, invitan a la reflexión cuidadosa y dan espacio a la gente para responder”. Según la Dra. Edmondson, hay dos tipos de preguntas: las que amplían la discusión y las que profundizan la discusión.

Algunos ejemplos de preguntas que amplían la discusión pueden ser: ¿qué piensan otros?, ¿qué nos está faltando?, ¿qué otras opciones podríamos considerar?, ¿quién tiene una perspectiva distinta?

Ejemplos de preguntas que ayudan a profundizar la discusión, según la Dra. Edmondson, podrían ser: ¿qué te lleva a pensar que es así? ¿Nos puedes dar un ejemplo? ¿Puedes explicar eso más? ¿Qué piensas que podría pasar si hacemos equis?

Hay otras preguntas que vale la pena utilizar. En Silicon Valley existen muchas reglas no escritas en ese lugar tan importante en el mundo del emprendedor, la tecnología y la innovación. Una de ellas es: “Si tienes una idea en el tema que quieras, puedes estar cien por ciento seguro —no noventa y nueve por ciento, sino cien por ciento seguro— de que alguien más ya tuvo esa idea”. La regla subsecuente en esta línea se puede deducir fácilmente: “Si tienes una idea, puedes estar cien por ciento seguro que alguien más ya está haciendo algo al respecto, así que ¡apúrate con la tuya!”.

De esta lección, una primera pregunta puede ser: ¿ya hiciste una investigación para saber qué puedes aprender de lo que seguramente alguien más en el mundo ya está haciendo al respecto? Con Google es muy sencillo realizar un poco de investigación sobre cualquiera tema. Uno puede estar seguro de que en algún lugar del mundo hay algo parecido a nuestra idea del que podemos aprender, ahorrar tiempo y recursos para darle forma. Otra pregunta: ¿ya averiguaste qué hay al respecto? Mejor construir sobre lo ya experimentado por otros y de ahí seguir mejorando. Esta pregunta caería en la categoría de las que amplían la discusión, según la Dra. Edmondson.

Para profundizar un poco más, me gusta hacer la siguiente serie de preguntas: ¿Qué te preocupa de tu propuesta? ¿Qué puntos potencialmente negativos le ves? ¿Qué retos enfrenta? Hay veces que me gusta articularlo de la siguiente forma: “Entiendo los beneficios de la propuesta y aplaudo tu entusiasmo, pero cuéntame acerca de las barreras que enfrenta tu idea”. Sin duda esto nos permite ahondar más en el tema.

La pregunta puede ser sencilla, pero provocadora, como sugiere Simon Sinek en su libro *Start with why*. La tesis central de Sinek es que todas las empresas —es decir, las personas que las representan— saben **qué hacen**; un número menor de personas saben **cómo hacen lo que hacen**; sin embargo, paradójicamente, pocas personas pueden articular **por qué hacen lo que hacen**. “Por qué”, en su lenguaje, significa el propósito, la causa, la creencia. ¿Por qué tu empresa existe? ¿Por qué te levantas de la cama cada mañana? ¿Por qué debería de importarle a alguien? Sinek está convencido, y con mucha razón, de que en la medida en que los líderes de las empresas puedan explicar **por qué sus empresas hacen lo que hacen**, en esa medida ganarán la lealtad de sus colaboradores, clientes, directores y *stakeholders*. “¿Por qué?” se convierte en una pregunta que reta sustancialmente a quien intenta contestarla. Ser capaces de explicar **por qué haces lo que haces** “inspira” a otros a comprar, seguir y actuar.

Sinek piensa que la mayoría de las empresas desconocen por qué sus clientes son sus clientes. Yo lo llevo un paso más adelante: muy pocos empresarios pueden describir cuál es la propuesta de valor de su producto. Esto es, qué le ofrecen a su cliente o consumidor de modo tal que este cliente o consumidor se interese en su servicio y esté dispuesto a mantener ese interés a largo plazo.

El Dr. David Garvin (q.e.p.d.) de Harvard Business School sugería preguntar cinco veces *¿why?*, ¿por qué?, a los que preparaban casos de estudio para impartir en el aula.

Preguntar cinco veces ¿por qué?, pensaba el Dr. Garvin, obliga a profundizar y mostrar que uno entiende verdaderamente de lo que está hablando; esto es, las raíces profundas de la idea sobre la cual se está invitando a reflexionar.

### El valor de la pregunta correcta

Otra pregunta. “¿Y si fuera tu dinero, propondrías lo que estás presentando? ¿No? Entonces, ¿por qué lo estás considerando?”. Muchas ve-

ces, con el afán de seguir con el crecimiento de la empresa, presionados por los compromisos realizados con los inversionistas y analistas, entre otras razones, se toman malas decisiones de negocio. La pregunta sobre la mesa, y su claridad, invitan a ponerse en los zapatos del dueño de los recursos, del inversionista, y ser realista con la propuesta.

### El valor de la pregunta correcta

En la famosa película *El rey león*, Rafiki, el viejo y sabio mandril, recibe una pregunta de Simba, el futuro rey león, al encontrarse ambos por primera vez: “¿Quién eres?”, le pregunta Simba. Rafiki le contesta, demostrando una enorme sabiduría: “Esa no es la pregunta correcta. La pregunta es: ¿quién eres tú?”. Con esta pregunta, y la reflexión correspondiente, Simba toma la decisión de regresar al reino que había abandonado hacía años para reconquistarlo. La idea que ofrece Rafiki es que es fundamental el autoconocimiento, saber quién es uno. Preguntarse precisamente por qué y para qué se hacen las cosas permite construir ese autoconocimiento.

### El valor de la pregunta correcta

A diferencia de otros presidentes de Estados Unidos, un asesor en materia de política exterior confesaba que “Barack Obama escuchaba los resúmenes diarios del director de inteligencia con mucha atención, y después hacía la pregunta más difícil, aquella que el analista deseaba que el presidente Obama no le preguntara”. Como menciona Greg Bustin en su libro *That's a great question*, el miedo a hacer preguntas incómodas es lo que trunca el cambio y, por tanto, la innovación. Hay que ser valientes para reconocer la realidad y hacer algo para cambiarla.

En medio de la pandemia, con todas las tiendas cerradas, me llamó uno de los fundadores de Miniso, una cadena que vende productos de usos diversos para la vida cotidiana y que en poco tiempo ha crecido muy rápidamente en el país. Me hizo una pregunta que me intrigó: “Edmundo, ¿Miniso es una tienda o una marca?”. Le pregunté que por qué me hacía esa pregunta. “La respuesta definirá las opciones estratégicas a seguir a la luz de la pandemia”. ¡Qué poderosa pregunta!

### El valor de la pregunta correcta

A modo de cierre, una última pregunta. ¡No podía ser de otro modo!

Escuché a David Calderón, presidente de la organización de la sociedad civil Mexicanos Primero, conversar con un grupo sobre los retos de

la educación en el país causados por el tiempo en que los alumnos de todos los niveles estuvieron alejados de las aulas. A la mitad de su exposición, lanzó una sugerencia que yo utilizo tan frecuentemente como puedo en distintos ámbitos de cara a la reinserción al mundo al salir del encierro en el que hemos estado.

David dijo: “Debemos preguntarnos a qué queremos regresar y a qué ya no queremos regresar”. Esta pregunta clara, directa, sin desperdicio, nos da la guía más productiva que podamos encontrar para sentarnos a reflexionar, a la luz de esta experiencia única que hemos vivido: ¿qué aprendimos? ¿Qué nos llevamos de tarea? ¿Qué vamos a hacer?

¿En qué seremos distintos? ¿Cuál será nuestra nueva encomienda? Y muchas preguntas más. Habrá que dedicarles muchas horas, con mente creativa, a contestarlas. Todos nosotros. En todos los ámbitos de la vida.

¿A qué queremos regresar y a qué ya no queremos regresar? ¿Pregunta productiva? Más poderosa, imposible. Nos deja una tarea a todos. Habrá que ponerla en práctica tan frecuentemente como sea posible.

