

CÓMO NACEN LOS PARADIGMAS

En un experimento de laboratorio, se encerraron 5 chimpancés en un cuarto. En el techo colgaba una canasta con frutas, a la cual se podía acceder subiendo una escalera. Cuando uno de los monos trataba de subirse a la escalera, desde el exterior se lanzaban chorros de agua helada, que los mojaban a todos.

Con el tiempo, los monos entendieron que si se arriesgaban a tratar de alcanzar la comida eran castigados, por lo que desistieron de hacerlo.

El siguiente paso del experimento consistió en cambiar a uno de los chimpancés, retirando uno de los que había estado desde el principio y entrando uno nuevo al grupo. Pronto, el recién llegado descubrió la comida y trató de subir a la escalera para alcanzarla, pero los otros cuatro que sabían del castigo que iban a recibir, lo retiraron violentamente del primer peldaño.

Cada semana se cambiaba uno de los primates del experimento por otro nuevo, y el recién

llegado recibía el mismo castigo por tratar de alcanzar la comida, ya no de chorros de agua sino de sus compañeros por ponerlos en peligro.

Lo curioso del experimento es que al final ya no quedaba en el grupo uno solo de los monos que habían sido mojados como consecuencia de tratar de alcanzar la comida y, sin embargo, agredían al que tratara de hacerlo. No conocían la razón, pero decidieron continuar con el procedimiento porque "así se había hecho desde siempre".

En el mundo de las empresas sucede lo mismo. Muchas veces se adoptan costumbres, procedimientos y normas, sin detenerse a pensar si estas son las más adecuadas, las mejores o las más seguras. Se hacen simplemente porque alguien, en algún momento, decidió que esa era la mejor manera de proceder; y desde ese momento en adelante a nadie se le ocurrió que podría mejorarse.

Cuando una persona llega a un puesto de trabajo nuevo, enfrenta un dilema: ajustarse a lo pre establecido, seguir el

manual, comportarse adecuadamente; o tratar de ser innovador, atreverse a pensar y sugerir cambios. La primera opción deja a la persona en su zona de confort, lo aleja de la obligación de tener que pensar, y le permite reducir el nivel de exigencia en el desempeño de sus labores diarias.

Por otro lado, las personas demasiado creativas podrían enfrentar riesgos de ver rechazadas sus propuestas de mejora, arriesgarse a perder sus empleos si las modificaciones, innovaciones o cambios propuestos no surten resultados positivos, por lo que optan por abstenerse de sugerir transformaciones que los procesos requieren y que podrían resultar en avances para las organizaciones mismas.

Se atribuye a Albert Einstein y a otros el haber dicho que la definición más exacta de locura consiste en hacer las cosas siempre de la misma manera y esperar resultados diferentes. Si los procesos adoptados por una empresa para evitar el fraude en las áreas financieras, administrativas o logísticas no sirven para detener el fraude, lo más lógico es pensar que deben cambiarse.

El mantenimiento de los paradigmas supone un universo inmutable, en el que nada cambia. La química del fuego ha

sido descrita desde hace miles de años, como el resultado de la unión de calor, combustible y oxígeno. Por esta razón, no es necesario estar inventando un nuevo tipo de extintor cada día.

En el caso de los riesgos administrativos, financieros y de fraude, debemos entender que se trata de un grupo de riesgos muy dinámicos y que literalmente cada día aparecen nuevas modalidades de cometer estos delitos, por lo que si las medidas para combatirlos no se renuevan, muy pronto van a quedar obsoletas y en desuso.

Si los controles de Tesorería, por ejemplo, fueron diseñados para tratar el riesgo de fraude en la elaboración de cheques de papel, de nada sirven para enfrentar los retos y riesgos que supone el pago de obligaciones mediante la utilización de las transferencias electrónicas bancarias.

Como este ejemplo podemos ilustrar otras muchas áreas y procesos en los cuales es preciso aplicar el pensamiento lateral, tratar de estar al día con los nuevos modelos de fraude y adaptar nuestros procedimientos y controles a las nuevas modalidades del delito.

De otra forma, estaremos a merced de los defraudadores, tanto internos como externos.

asr@asr.com.co