

**ARMADA DEL ECUADOR
ACADEMIA DE GUERRA NAVAL
Guayaquil
- 0 -**



**Contenido / la lectura recomendada:
La Lectura Académica Profesional**

Lectura Recomendada Por:

CF Ariel Gutiérrez Yáñez
Profesor asesor (Chile)

05, junio de 2025

MOTIVACIÓN PARA LA ATENCIÓN / LECTURA DEL TÍTULO PROPUESTO.

La argumentación resulta una herramienta fundamental para defender ideas, sean estas en línea o no con el pensamiento; no obstante, parece un tema lejos del alcance en una era en donde, lo políticamente correcto, lejos de cuestionamientos y muchos “likes” no parece tener cabida al cuestionamiento y análisis. La lectura nos muestra un ejemplo de cómo fomentar el pensamiento crítico, muchas veces dejado de lado por la comodidad que refleja apearse a una opinión poco propia, pero con aceptación universal. De forma simple, y muy debatible, el artículo muestra ideas y ejemplos de cómo un simple ejercicio de cuestionamiento propio puede ayudar en una organización por medio de una mayor participación en los espacios de mejora.

Contenido / lectura recomendada de: (Velasco, 2025).

Autor: Pilar Velasco Carvallo.

Fecha: 03 de junio de 2025.

<https://www.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-hizo-bien-hitler-pilar-velasco-carvallo-6ca4e/>

¿Qué hizo bien Hitler?

Era 1997. Chile avanzaba en el restablecimiento de la democracia y las heridas por las violaciones a los derechos humanos estaban muy abiertas aún -y la sola idea de encontrar algo positivo en un régimen dictatorial resultaba impensable. En la universidad, habíamos estudiado casi exclusivamente sobre los apuntes que tomábamos en clases, con la visión del profesor. No lo vi claramente en ese minuto, pero el pensamiento crítico, la argumentación y el debate simplemente no formaban parte del aprendizaje estructural, sino que estaba reservado sólo al interior de la familia -si es que se daba.

En este contexto, aterricé en Londres a los 26 años para hacer mi postgrado. Y en una de las primeras sesiones con mi tutor, sin anestesia, me pregunta: ¿Qué hizo bien Hitler? La verdad es que me paralicé. Lo que debieron ser unos pocos minutos, me parecieron horas de silencio. Estaba desconcertada; muy incómoda. Me sentía como ratón de laboratorio en un laberinto sin saber cómo salir. En mi cabeza, se instaló una batalla campal: “¿¡El ser más siniestro de la historia hizo algo bueno!?” “Pero si me lo están preguntando, es porque debe haberlo hecho y yo no lo sé” “Y si contesto que sí hizo cosas buenas, quizás me echen por descriteriada” “¿Cuál es la trampa lógica en esto?” “¿Qué clase de prueba es esta!?”. La verdad es que pasó de todo por mi cabeza... menos tener una opinión propia. Después de unos meses, me reí con el profesor. En ese minuto él parecía disfrutar del caos que había generado. Hasta que me “tiró” un salvavidas y me dijo: “No es para que me lo respondas ahora. Toma este listado de libros y papers, estúdialos y presenta tus conclusiones la próxima semana”.

El necesario rol de lo disruptivo

Esa fue la primera vez que tuve que investigar a autores con diversas posiciones para construir mi propia opinión sobre algo tan controversial y exponerla públicamente. Sin censura. Sin funas. Sin cancelaciones. Lo pasé mal. Esta experiencia me estaba enseñando una actitud de vida: incomodarse, salir de la caja, mirar con ojos analíticos y objetivos, atreverse a pensar lo impensable; argumentar. No para justificarlo, sino para comprender cómo ocurre, por qué seduce, cómo se instala y cómo se puede prevenir. Y, por sobre todo, a escuchar con respeto y mente abierta a otro que piense distinto.

Sí, fue incómodo. Muy incómodo. Sin embargo, aprendí que estas son las preguntas más necesarias para que cualquier sistema sea sostenible en el tiempo. Vemos muchísimas organizaciones en donde se valora la armonía, la eficiencia y la ejecución, pero escasean las personas, espacios y canales que permitan disrupciones: la capacidad de pensar críticamente, desafiar lo establecido y atreverse a incomodar con preguntas difíciles.

¿Qué habría sucedido con empresas emblemáticas si hubieran fomentado la capacidad de hacerse, y responder con objetividad, preguntas incómodas y disruptivas? ¿Habría Blockbuster desechado el modelo digital, rechazando incluso la alianza con Netflix que pudo haber firmado? Pese a haber inventado la cámara digital, ¿Kodak se habría aferrado a su negocio tradicional de los rollos fotográficos? ¿BlackBerry habría visualizado que el teclado

físico era insuficiente para mantener la lealtad de los clientes y Nokia habría mirado los smartphones como plataformas de software más que como un aparato móvil? ¿Polaroid habría apostado por lo digital en vez de centrarse únicamente en la foto instantánea? Y la reconocida Toys “R” Us ¿habría visto una oportunidad en el e-commerce para conectar con los nuevos consumidores? Todas estas compañías contaban con recursos, talentos y liderazgos. Quizás se lo cuestionaron; quizás había mentes críticas y disruptivas. Pero fallaron en contar con canales y espacios que permitieran realmente desafiar el statu quo. El verdadero peligro no estuvo en los cambios tecnológicos, sino en la sordera y ceguera institucional.

Cuando se permite cuestionar

Hacer preguntas incómodas dentro de una organización es fundamental para prevenir riesgos, impulsar la innovación y construir una cultura madura. Estas son el motor del cambio, la prevención de crisis y la evolución real, como lo evidencian una y otra vez los casos de negocios más estudiados. ¿Qué pasaría si mañana desapareciera nuestra principal fuente de ingresos? ¿En qué parte de nuestra estrategia estamos siendo conservadores por miedo al conflicto o al error? ¿De qué temas no se puede hablar en esta empresa sin que haya consecuencias? ¿Qué procesos internos existen solo para proteger egos o justificar puestos? ¿Qué porcentaje de nuestros colaboradores se atrevería a decir que algo no funciona? Y si los mejores talentos que tenemos pudieran irse hoy, ¿cuántos realmente se quedarían por convicción? ¿Por qué nadie cuestiona a este jefe?

Estas preguntas, aunque incómodas, tienen el poder de revelar lo que suele esconderse bajo la inercia organizacional: zonas ciegas, verdades difíciles y oportunidades que no se exploran; desafían la mitología instalada, permiten anticipar errores y romper con ese status quo que muchas veces se disfraza de estabilidad.

Casos como el de Toyota, ampliamente analizado en las más prestigiosas escuelas de negocios del mundo, destacan cómo una cultura organizacional que valora la participación activa de los trabajadores puede convertirse en un motor clave de innovación, eficiencia y mejora continua. En esta compañía, cada operario puede detener la línea de producción si detecta un problema, confiando plenamente en el juicio de quienes están en contacto directo con el proceso. Además, se incentiva que los trabajadores planteen mejoras a través de círculos de calidad y mecanismos formales de sugerencias. En la práctica, cada operario realiza decenas de aportes al año, propuestas que son evaluadas e implementadas con rapidez, generando un entorno de confianza y empoderamiento que fortalece la cultura interna.

Un ejercicio para grandes, medianos y chicos

Aunque los referentes más analizados son grandes corporaciones como Boeing, Scania, BMW, Johnson & Johnson o Amazon, que han aplicado principios inspirados en el método Toyota, las pequeñas y medianas empresas también pueden. Y deberían. No se trata de implementar soluciones caras ni grandes transformaciones, sino de cultivar una cultura en la que todos - más allá del dueño y la gerencia- se sientan parte activa del proceso de advertir, mejorar y adaptarse. Bastan mecanismos simples: un buzón que recoja sugerencias, reuniones periódicas donde se escuche a quienes viven los procesos día a día, y lo más importante, que

cuenten con el permiso explícito para observar, cuestionar y proponer sin miedo a represalias. Ellos conocen mejor que nadie las ineficiencias, fricciones, quejas y las oportunidades de ajustes. El hecho de involucrarlos en la definición y prueba de soluciones; implementar rápido las ideas que funcionan y visibilizar los resultados genera compromiso real -incluso si no hay un reajuste de sueldo inmediato- marcan la diferencia.

Pensemos, por ejemplo, en una pyme que presta servicios de contabilidad y que decide digitalizar su operación, eliminando el envío de documentos por correo electrónico o whatsapp, obligando a todos los clientes a usar una nueva plataforma. ¿Quién tiene la confianza y el espacio para advertirle al dueño que muchos clientes podrían perderse por sentirse excluidos o confundidos por esta medida? ¿Existe dentro de la empresa la posibilidad de disentir sin consecuencias? Si no hay espacios y canales para que se dé esta conversación, se pierde no solo la oportunidad de advertir errores y mejorar, sino también de construir una organización más sostenible, resiliente y que se adapte con rapidez a los cambios.

Atención con el reinado de los likes, las funas y cancelaciones

Las organizaciones y trabajadores de hoy están inmersos en una sociedad dominada por las redes sociales y los likes, en donde la funa, la cancelación y lo políticamente correcto -aunque vacío y lleno de lugares comunes- se han entrelazado como verdaderos músculos superpoderosos que estrangulan la más mínima disidencia. Al reclutar personas, ¿las organizaciones están permitiendo incorporar colaboradores con pensamiento crítico y que desafíen el statu quo, o asumen que este tipo de personalidades son conflictivas?

Porque evolucionar -también como sociedad- no basta con tolerar el pensamiento crítico: es esencial valorarlo, fomentarlo y rodearse de personas capaces de cuestionar con lucidez sin ser etiquetadas como conflictivas. Igual de importante es crear espacios seguros donde se pueda hablar con libertad, sin temor a castigos ni estigmas, y garantizar que esas voces lleguen de forma efectiva a quienes toman decisiones. En un contexto de transformación constante, donde la velocidad y la incertidumbre son la norma, promover el diálogo abierto, la escucha activa y la reflexión profunda no debería ser un lujo, sino uno de los pilares para aquellas organizaciones que buscan crecer con sentido y coherencia, sin blindarse frente a los cambios.

Entonces, ¿qué hizo bien Hitler?

Responder esta pregunta exigió una distancia crítica y analítica. No moral ni emocional. No había que justificar lo injustificable, sino que entender que incluso los procesos históricos más atroces pueden tener consecuencias indirectas que impulsaron mejoras en otros ámbitos. Pese a ello, no pude afirmar que Hitler hizo cosas buenas, porque aunque algunas de sus políticas quizás produjeron mejoras económicas al comienzo, lo hicieron a un costo humano y moral absolutamente devastador. Pero esa no era la pregunta. Ni la enseñanza que buscó instalar el profesor en mi cabeza.