



¿CÓMO PIENSAN LOS LÍDERES DEL SIGLO XXI?

R esumen

¿Cómo resolver los grandes dilemas de la dirección y el liderazgo en una época enmarcada por el exceso de la información y al mismo tiempo por la incertidumbre? Ver la realidad desde ángulos distintos, desde la oposición, y buscar el punto de equilibrio sin desconocer la riqueza de las contradicciones: he aquí uno de los mensajes fundamentales de esta charla en la cual el Dr. Gerardo González expone no solo una rica metodología para la resolución de dilemas, sino que analiza siete esquemas de polarización fundamentales y vinculados a toda tarea administrativa.

A bstract

How to manage the dilemma related to business administration and leadership in a technological and information era, which also shows uncertainty? Maybe, examining reality from different points of view, from an opposing side, or searching for an equilibrium point without ignoring contradictions. These are some of the main key statements of this lecture by Gerardo González. A problem-solving methodology, is also described in which the lecturer analyzes seven polarized management schemes.

Por
Gerardo González Uribe
Presidente de Skandia
Colombia
E-mail:
gegonzalez@skandia.com.co

Palabras clave:

Liderazgo, pensamiento sistémico, incertidumbre, solución de dilemas.

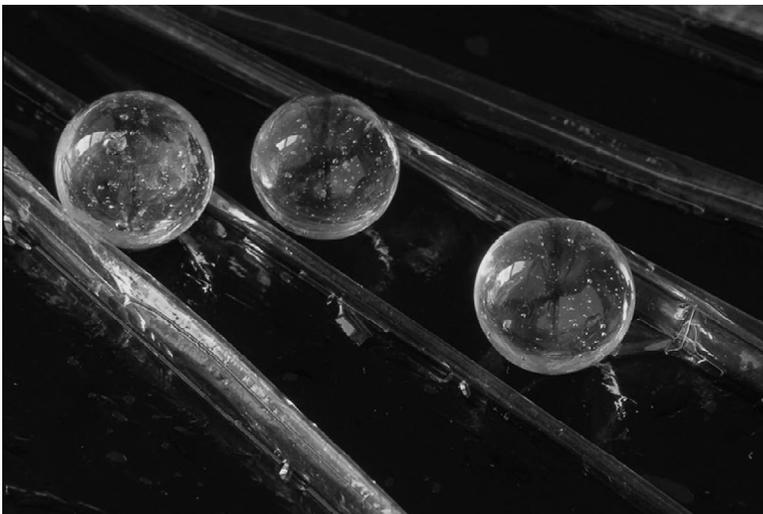


I NTRODUCCIÓN

La Academia ha sido uno de los buenos maestros en temas de gerencia en este país. Como lo afirma el señor rector, el doctor Ricardo Avellaneda, uno de los enfoques de la Escuela de Administración de Negocios ha sido crear transformadores de realidades y no codificadores de información. Este es uno de los temas cruciales del siglo XX: la aspiración al cambio de modelos mentales, la convicción de que la información cambia el mundo.

Vemos un mundo cada vez más saturado de información, de información bombardeada por todos los medios: la Internet, las bibliotecas de datos, los libros, los diarios. Pero el mundo no cambia, por el contrario empeora. Es evidente que el problema del mundo no es la información en sí sino la incapacidad para procesarla. Como lo señala el editorial de la Revista EAN No. 49, la cuestión consiste en crear nuevas formas de relacionarse con el mundo y de crear relaciones.

No es posible hablar de certezas. La certeza regularmente corresponde a una especie de parálisis del conocimiento, del aprendizaje, de la reflexión: en otras palabras a una parálisis del mundo. La esencia de la vida es reflexionar y aprender. La vida se construye en la reflexión. El hombre se



engrandece en la reflexión y ningún proceso justifica que la reflexión se cancele, a menos que el hombre se enanice: reduzca su vitalidad. ¿Cómo se evidencia este hecho en los líderes del siglo XXI?

Una de las palabras clave de nuestra época es **liderazgo**. Una palabra que se parece a ese vestido con el que podemos ir a muchas fiestas. El concepto de liderazgo que tenga un pueblo o una organización determina la naturaleza de su sociedad y la calidad de sus relaciones. El siglo XX ha sido llamado el siglo de la barbarie, producto de una concepción de la dirección y de un enfoque de liderazgo mecanicista y "cosificante". Esta concepción ha generado un gran desarrollo tecnológico incuestionable y casi mágico que nos abre enormes posibilidades para traspasar espacios siderales y llegar a la Luna o a Marte; un mundo de exploraciones y posibilidades en torno al código genético que abre alternativas de cambio sorprendentes en la medicina, más aterradoramente, hemos construido la capacidad de destruir la tierra diez veces con una sofisticación increíble en la tecnología militar. Sin embargo la gran paradoja, es que hemos al mismo tiempo construido un mundo apabullado por el fantasma del terrorismo: buscando la seguridad, la hemos perdido pues hoy el mundo es más inseguro que antes. Hemos traspasado el espacio sideral con nuestra tecnología, pero no hemos podido traspasar los límites de la discriminación, para hacer un mundo más humano, más fraterno, más armónico.

Hemos, por el contrario, construido un mundo hostil, tenso, conflictivo al punto de que ya contamos con una ciencia del conflicto, una ciencia de la guerra; lamentablemente no tenemos la ciencia de la paz. Basta con abrir los periódicos para encontrar los escenarios elaborados por estos hombres de ciencia. La violencia se ve en todos los medios de comunicación. Las relaciones se han enervado hasta crear altísimos niveles de intolerancia, de intransigencia frente a los demás, que se manifiesta de muchas formas.

Esto sucede no solo en las zonas de conflicto, sino dentro de las mismas

empresas. También en las organizaciones hay “Monos Jojoy” y “Tirofijos”. En muchas organizaciones los expertos de diferentes áreas, los que trabajan en pisos diferentes, no se pueden ver; de un área a otra hay francotiradores de ideas, hay guerrillas internas dedicadas a destruir sistemáticamente el valor de la compañía, y en el caso del Estado, la efectividad del servicio al ciudadano. En Colombia hemos instituido la violencia como una forma de ser. Hemos creado situaciones de inequidad inaceptables: los ricos son cada vez más ricos, los pobres más pobres, como lo demuestran las estadísticas. Nuestra forma de pensar no ha permitido la construcción de equilibrio social. Ecológicamente hemos construido un mundo cada vez más contaminado. Como vemos en los medios de comunicación, la reelección es más importante que el tema del agua, que la defensa de la biodiversidad o que el futuro del país. Más eso no le preocupa a nadie.

En suma, hemos construido un mundo triste. En las encuestas se lee cómo los colombianos nos hemos vuelto maniático-depresivos, hombres tristes. Hemos construido empresas tristes, organizaciones tristes, neuróticas y esquizofrénicas. ¿Por qué? ¿Por algún fenómeno sobrenatural?

La historia del Ícaro en la mitología griega, es la imagen más patente de la representación del mundo moderno. Pretendemos volar tan alto con la concepción mecanicista y tecnológica de la vida, que no nos hemos dado cuenta que las alas de cera que hoy tenemos no resistirán el calor del sol. El cambio está en la estructura del pensamiento; es en el pensamiento en donde se anidan las verdaderas causas de las cosas y donde se generan las genuinas transformaciones de una sociedad. ¡Qué ilusión la de seguir creyendo que las transformaciones sociales se dan en los cambios de constitución o de las normas legales de un país sin tocar la esencia de lo humano!

El siglo XXI es heredero del siglo XX y al igual que en el anterior tenemos una gran confusión: hemos confundido el desarrollo del ser humano con el desarrollo de sus

herramientas; aún más, hemos convertido al hombre en una herramienta más de un sistema y no en el propósito de ese sistema. Hemos instrumentalizado la vida, creyendo que desarrollando mejores objetos hacemos mejores hombres. Esta es una idea que afecta profundamente el desarrollo de nuestras empresas y de nuestra sociedad.

Tuve la oportunidad de ser gerente de calidad en una gran corporación de este país y encontré dos grandes corrientes: la de aquellos que creían que al introducir estadísticas la calidad florecería y, por tanto, se implementaron las estadísticas, pero la calidad no floreció; y la de los que creían que los cambios en tecnología harían que floreciera la calidad: se cambiaron las máquinas, se cambió la tecnología, pero no floreció la calidad. Hasta que se encontró que el problema no radicaba en la herramienta, sino en la concepción del pensamiento gerencial. De este asunto hablaré a continuación:

GERENCIA Y PENSAMIENTO SISTÉMICO

Desarrollar un pensamiento sistémico dentro de la organización implica cambiar las relaciones, la dirección, la dimensión estratégica y el enfoque sobre la perspectiva humana: así entonces, llegaremos a los niveles de calidad y productividad deseados. Esta nueva forma de gerenciar sólo es posible con la transformación del pensamiento.

David Bohm en su libro “*Thought as a system*”, ha desarrollado la denominada física sistémica, una concepción que revisa los paradigmas de la física clásica o newtoniana. Bohm afirma que todo lo que vemos a nuestro alrededor en el mundo fue creado por nuestro pensamiento incluyendo las ciudades, los edificios, la ciencia, la tecnología. Sin pensamiento no existirían fábricas, aviones, gobiernos. Es en los procesos del pensamiento en donde podemos crear el sentido de unidad.

En una transformación educativa la clave no serían los contenidos, sino los procesos. Después de treinta años de vida profesional y habiendo recorrido todas las escuelas del



pensamiento gerencial, he llegado a algunas síntesis valiosas. Una de ellas es que resulta secundario preocuparse por el contenido, o centrar la discusión en la información. En cambio es primordial crear procesos. Muchas reuniones ejecutivas se pierden por carencia de procesos todo el mundo enredado en el contenido. Nadie escucha a nadie, aun a nivel de los presidentes y vicepresidentes de las multinacionales. Pero, ¿por qué? En una oportunidad decía el presidente de Goldman Sachs: *En nuestra empresa hay un principio organizacional primordial: la humildad, es una práctica gerencial; no por virtuosidad sino porque "el ego es un software que come tanto cerebro que no deja pensar y fracciona la organización, en múltiples intereses protagónicos".*

Desde los años 70, cuando nacieron las teorías de desarrollo organizacional, se sabe que la base del liderazgo es la capacidad de escuchar. Cuando se escucha se integra y la esencia del liderazgo es integrar y el que escucha es el que lidera, no el que habla. Esto parece contradictorio. Desafortunadamente en las universidades no existen talleres del proceso de escucha. En la vida organizacional no existe esta competencia: por el contrario, las organizaciones están fragmentadas ya que todo el mundo trata de ejercer o hacer oír su contenido. De esta forma hemos creado una sociedad en donde todos tienen derechos, pero ninguno asume la responsabilidad de sus deberes. Una sociedad en donde todo el mundo pelea por la libertad de la expresión, pero no hemos construido capacidad alguna para integrar la propuesta del otro; para escuchar sin juzgar.

VIVIMOS EN UN MUNDO DE DILEMAS Y PARADOJAS

El ser humano siempre se ha visto enfrentado a dilucidar múltiples dilemas. Por ejemplo: Sigmund Freud entendió que la mente, en esencia, funciona con paradojas y dilemas. El ser humano no puede ser coherente a menos que sea un maestro iluminado y que haya trascendido las dualidades y las contradicciones de la mente fragmentada por sus múltiples egos. Los

seres humanos "normales" estamos siempre en proceso de construcción a través de contradicciones; el problema no es la contradicción; es crear escenarios de reflexión que nos permitan generar acuerdos de relación.

Muchas formas de la llamada coherencia no son más que una invitación a la represión o un ejercicio de dominación por parte de un agente externo. Es en la contradicción y en la reflexión donde el hombre crece y no en la rigidez de la certeza. *Según Freud, cada dilema hace síntesis con el yo; es decir, el yo o conciencia logra solucionar las contradicciones entre el super-yo que son las normas creadas por una sociedad y el ello que son las fuerzas arquetípicas del subconsciente.*

Desde el punto de vista neuronal aparece otra contradicción. Somos seres tri-cerebrales, tenemos tres cerebros: el tálamo, el límbico y el neocórtex, cada uno con sus propias funciones y motivos, que explican la incoherencia y la fragmentación del ser humano.

Desde el punto de vista epistemológico, existen dos lógicas de las cuales depende la percepción del mundo. Pues el mundo no se percibe como es, sino como cada uno es capaz de verlo. La realidad no es más que una capacidad de percibir; porque el hombre está condicionado por sus estructuras lógicas y cognitivas. De allí que no haya verdades absolutas, que todo sea relativo y gire alrededor de la capacidad de cada ser humano para percibir la realidad y de la naturaleza de sus modelos mentales y de sus creencias.

Estas dos lógicas son: primero, la lógica aristotélica, que ha formado una estructura para ver el mundo y que dice: "las cosas en esencia, no pueden ser y no ser, de la misma manera y al mismo tiempo"; segundo, la lógica integral o circular, que dice: "las cosas sí pueden ser y no ser de la misma manera y al mismo tiempo". Dependiendo del enfoque con que se vean las cosas, se verán igualmente sus efectos en la construcción de la realidad. La pregunta es: ¿cuál es la realidad?, ¿realidad para quién?.

Esperar un mundo más armónico, integral y pacífico con los mismos esquemas y los mismos enfoques que se impusieron en el pasado, desde la Colonia, es una gran ingenuidad. Hemos construido una cultura basada en relaciones de dominancia-sumisión y dependiente de la aparición de un Mesías que nos salve.

Es en la naturaleza de estas formas de pensar, en donde reside la naturaleza esencial del conflicto. Si bien el pensamiento científico tradicional ha sido sin lugar a dudas benéfico para la humanidad y para el desarrollo de las cosas, lo cierto es que los valores, las percepciones y los seres humanos no son cosas. El problema de la lógica mecanicista, proviene de tratar todo como cosas.

En la lógica aristotélica y mecanicista, se crean una polarización y una confrontación innecesarias porque las cosas no pueden ser y no ser de la misma manera y al mismo tiempo. Así, cada quién presume poseer la verdad, "lo que es", y calificar al otro como la no verdad, "lo que no es". Con esta estructura de pensamiento, hemos generado intolerancia con la diferencia, un maniqueísmo a ultranza que califica a los unos de buenos y a los otros de malos:

buenos los que coinciden conmigo y malos los que se atreven a criticarme; de amigos o enemigos, del eje del bien y del eje del mal. ¿Le suena familiar con la realidad colombiana?

Nos hemos educado con la lógica de buscar argumentos para menoscabar y apachurrar al otro. Somos incapaces, estructuralmente, de construir diálogo. ¿Cuántos cursos de diálogo se reciben en las universidades? Se estudia con mucho entusiasmo matemática, estadística, finanzas, ¡eso es lo más importante! Todo este saber es muy útil, pero el sentido del *diálogo* es construir procesos. Al examinar la etimología de la palabra diálogo, encontramos que viene del griego "dia logos" *dia*-flujo, *logos*-tratado, sentido es decir, flujo de ideas para construir sentido, para encontrar significados conjuntos.

Se habla todo el tiempo de competencias, tema vital en el desarrollo de la vida humana tanto laboral como personal. ¿Cuántas competencias de diálogo desarrollamos en la EAN? ¿Las competencias son importantes en el mundo moderno para la construcción de un nuevo proyecto de empresa y de un nuevo proyecto de sociedad? ¿Será que se puede liderar a los pueblos latinoamericanos, de espíritu ladino, con





unos modelos que se basan en la concepción del mundo de los americanos de arquetipo sajón? ¿Hasta dónde es esto posible?

Existe una corriente dominante que cree que “la naturaleza humana básica no cambiará”. Esta sentencia implica que la naturaleza humana es egoísta, vaga, agresiva, y que siempre será así. Las partes animales más antiguas y básicas de nuestro cerebro son las que dominan nuestra conducta emocional, por lo tanto, hay que domesticar al animal. Sobre una naturaleza humana violenta, sobre una naturaleza humana animal, se requiere la supremacía de la autoridad para construir orden. Parece que no aprendiésemos de la historia; en la búsqueda de ese orden murieron 150 millones de personas en las guerras del pasado siglo.

LA ORGANIZACIÓN Y LOS DILEMAS

En Estados Unidos hubo un campesino que, no muy convencido por la gerencia norteamericana, comenzó a hacer todo lo contrario de lo que decían las escuelas de administración de la época; supuestamente no se podían vender productos de calidad a bajo precio. Superando este dilema creó la empresa más rentable y más importante del comercio al detal. Su nombre es Sam Walton, el creador de Wall-Mart.

Este es un buen ejemplo para quienes están interesados en los dilemas y en enfrentar la construcción de la nueva organización. De la misma manera, frente al paradigma: *una alta calidad supone altos costos*, el dilema era cómo sostener una alta calidad y mantener los precios bajos. Alcanzar esta meta se consideraba un absoluto imposible. Sam Walton venció este paradigma y construyó Wall-Mart, con los precios más bajos del mercado y con la mejor calidad.

Posteriormente se enfrentó a un nuevo dilema: ¿Cómo lograr alta capacidad de respuesta al cliente con un mínimo costo? Existía la creencia de que la capacidad de respuesta al cliente depende del nivel de inventarios. Incluso se diseñaron modelos de programación lineal y de investigación

operativa para calcular los inventarios óptimos en función del nivel de servicio esperado al cliente. La respuesta de Sam Walton a este dilema fue *cross docking*, cero inventarios y pedidos directos desde la góndola. Estando de pesca con el presidente de Procter & Gamble le dijo: “yo tengo un sueño, como soy campesino y los campesinos no podemos pagar mucho y somos pobres y nos tienen acostumbrados a darnos cosas malas, quiero darle a todos los campesinos de Estados Unidos cosas muy buenas y a bajo precio. ¿Por qué no eliminamos sus vendedores y las bodegas, y hacemos el pedido directamente desde las góndolas a su fábrica? La respuesta fue el surgimiento del sistema intercambio electrónico de datos, hoy conocido como B2B. Así surgió una nueva síntesis. Pareciera ser que con el viejo pensamiento empresarial no es posible construir las empresas competitivas de los mercados del TLC (Tratado de Libre Comercio).

PENSAMIENTO Y FUNCIONAMIENTO INTEGRAL

En psicología existen numerosos ejercicios que estudian el funcionamiento de la mente y que establecen el tipo de lógica que rige en cada individuo. Por ejemplo, si se muestra una imagen que a primera vista parecen manchas, algunos verán el rostro de Cristo, otros a Osama Bin Laden, otros a un anciano. Cada uno ve lo que cree y basado en su creencia enarbola una bandera para imponerle al mundo su verdad. De una manera tan simple como esa se estructuran las ideologías, que no son más que condicionamientos perceptivos. La verdad es integrada, la verdad no es fraccionada, los problemas son problemas, el hambre es hambre. La pobreza es pobreza.

En el viejo pensamiento se habla de problemas financieros o de problemas de mercadeo o de producción, se tiene una mirada fraccionada del asunto. Lo que llamamos un problema financiero tiene implicaciones de mercadeo, aspectos humanos, impactos políticos, etc.

En las escuelas de administración existe un grave problema. La realidad es integral y la

educación, por el contrario, sigue fraccionada en materias aisladas sin contextos integrados con la realidad. Los principales conflictos dentro de las empresas del viejo paradigma son motivados por el dominio de una perspectiva especializada sin visión de conjunto; así, por ejemplo, la gente de marketing ve todo con el color del marketing desconociendo perspectivas legales, financieras y humanas; los financieros, sólo se estimulan con un excel y para ellos los seres humanos son los que dañan el asunto porque distorsionan sus modelos macroeconómicos.

La mente forma sistemas de creencias, la mente sólo puede ver lo que está preparada para ver. Gurdjieff, uno de los grandes maestros orientales, decía: "antes de discutir con alguien determine si tiene capacidad de ver. Si no, es mejor callar, porque si una persona no tiene capacidad para ver, si no ha desarrollado capacidades cognitivas para explorar el mundo al cual usted lo está invitando, si no ha encontrado esas capacidades, no tendrá las posibilidades de comprender ese mundo. Una discusión con esa persona, es un esfuerzo inútil".

El cerebro usa patrones auto-organizativos, moldes para calcar e interpretar la realidad. Un sistema de creencias crea reflexiones que refuerzan sus propias creencias. Edward De Bono, psiquiatra inglés, fue el primero en probar hacia 1970 el modelo auto-organizativo del cerebro. Hoy éste es ya un postulado de la psicología cognitiva.

Para ilustrar cómo funciona el cerebro, supongamos que tenemos una tabla con una base de cera a la que le echamos un chorro de agua hirviendo. ¿Qué pasa? El agua abre caminos o ramificaciones en la cera. Si ahora echamos agua fría en la misma cera, ¿por donde se va el agua? Por los caminos que la primera pringada formó. Así es el cerebro. Interpretamos el mundo de acuerdo a las experiencias que tengamos en la vida. Esas experiencias vienen de la vida profesional, de la vida política, de la vida personal. Ese es el modelo auto-organizativo.

¿Qué es una profesión? Son esos caminos ya previamente trazados por el agua. El proceso del pensar no son más que flujos de agua por caminos viejos y ante esto podríamos preguntarnos: ¿De verdad pensamos, o somos pensados? Comprender el modelo auto-organizativo del cerebro nos compromete con la necesidad de la reflexión como proceso de aprendizaje continuo. ¿Cómo superar las *pringadas* que han condicionado nuestra forma de ver el mundo? Sólo hay un camino: la reflexión. Muchas terapias se fundamentan en variantes de la reflexión. El psicoanálisis viene a ser un método para evocar la vida pasada y tomando conciencia superar la pringada, incluso desde el subconsciente.

FORMACIÓN Y RESOLUCIÓN DE DILEMAS

Comencemos con una anécdota ilustrativa de cómo operan los dilemas en las situaciones más corrientes de la vida cotidiana. Vamos en el carro con nuestro mejor amigo; de pronto él atropella a un peatón. Sabemos que él iba por lo menos a 35 millas por hora en un área de la ciudad donde el límite máximo de velocidad es de 20 millas por hora. No hubo testigos del hecho. El abogado dice que si usted testifica bajo juramento que su amigo iba a 20 millas por hora, él no sufrirá ninguna consecuencia por el hecho. ¿Cuántos de ustedes testificarían que el amigo no iba a 35 millas por hora para salvarlo de la cárcel?

Surgen las preguntas: ¿El atropellado murió o no murió? Comenzamos a buscar atenuantes. ¿Dejaríamos morir a nuestro amigo en la cárcel? El amigo dice: "sálveme, ¿cómo me va a echar a la cárcel? Usted es mi amigo". ¿Qué hacemos? ¿Cuántos salvaríamos al amigo? ¿Nos iríamos ante la justicia y hundiríamos en la cárcel a nuestro amigo? Como esos son los hechos y así pasó, ¿iríamos ante el juez y diríamos: "Sí, él iba a 35 millas por hora; iba hablando conmigo y lo atropelló y, por lo tanto, que se pudra en la cárcel?"

Ahora probemos agregando algunas connotaciones: no se trata de un amigo sino



de su esposa o de un hijo suyo. Así sucede en la vida diaria: algunos pasamos agachados, otros decimos y denunciemos, otros hacemos lo posible o lo imposible por salvar el amigo. Examinemos cuatro opciones:

Primera opción: “Estoy obligado a decir la verdad y como testigo no mentiré ante una corte”. Esta opción reza que la ley es la ley.

Segunda opción: “Declararé que tal vez mi amigo iba un poco más rápido de lo permitido, pero al final, no pude ver el indicador de la velocidad; yo iba distraído”.

Tercera opción: “La verdad, yo no estoy directamente implicado en el problema, así que lo mejor es no declarar”.

Cuarta opción: “Mi amigo en problemas siempre estará primero; no voy a abandonarlo ante una corte de extraños que se basa en principios abstractos, donde la justicia no funciona. ¿Cómo voy a permitir que caiga en manos de unos jueces tal vez corruptos, en manos de la misma corrupción que azota a este país?” En esta última opción priman los valores que reposan en las relaciones con mi amigo.

Cada opción divide y depende de la forma de pensar y con consecuencias muy distintas. En ellas encontramos dos lógicas o estructuras de pensamiento: el universalismo y el particularismo. Aquellos para quienes la ley está por encima de la amistad y de los valores y las relaciones primarias son universalistas; aquellos para los que ante todo lo real es la amistad del amigo y no las abstracciones interpretativas son particularistas.

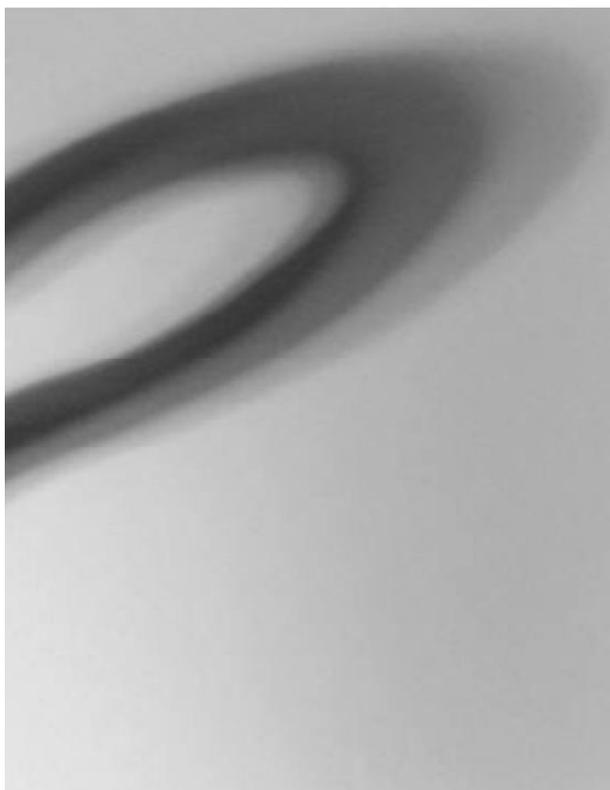
En Estados Unidos la tendencia es al universalismo. Esto es evidente en sus posiciones frente a los conflictos, incluso cuando operan como asesores y establecen la imposibilidad de cualquier diálogo o negociación. Su posición es “vamos a ganar la guerra” y allí no caben posiciones particulares. De esta manera se imponen modelos tomados de la democracia norteamericana y se aplican a contextos en Colombia o en Medio Oriente: una cultura



universalista en contextos siempre particularistas.

Lo fundamental, metodológicamente hablando, es buscar los puntos de integración. Un pensamiento integrador rechazaría las polarizaciones. Una investigación realizada durante unos veinte años en 50 países, (*21 Leaders for the 21st century – How innovative leaders manage in the digital age*, bajo la dirección de Fons Trompenaars), encontró que el estilo de liderazgo basado en la confrontación y la polarización ha sido la causa más importante de los conflictos del siglo XX, entre otras cosas, un siglo de barbarie.

Mientras muchas culturas tienden al universalismo (Suiza, Canadá, Suecia, Rusia, Inglaterra, Australia), nosotros, como herederos de la cultura española, tendemos al particularismo. De allí las dificultades que tenemos para que funcione la ley. Por el contrario, prima el compadrazgo, el amiguismo: cuenta quién es y si lo conocemos o no; cuentan las referencias y no sus méritos.



¿CÓMO RECONCILIAR LOS DILEMAS?

1. *Identificación del dilema* ¿De qué dilema se está hablando? El diálogo, las entrevistas, los cuestionarios, los planes de observación, pueden contribuir a la descripción del dilema. Con frases clave que identifiquen los polos opuestos de la reflexión. En el caso del ejemplo dado: ¿Cumplo con la ley o apoyo a mi amigo? Este análisis puede ayudar a aclarar el dilema.

2. *Graficación del dilema* Se trata de trazar dos ejes de la polarización y describir los términos que nos aproximan a uno u otro extremo. Para ello es posible emplear, incluso, un sistema de puntajes numéricos. Por ejemplo, si por un lado tenemos el eje del universalismo, del 1.1 hasta el 1.10, en el otro encontramos el eje del particularismo, desde 1.1 hasta el 10.1.

3. *Examen del dilema* En este punto encontramos el análisis, propiamente dicho, y su posible solución. Se listan los aspectos positivos y los aspectos negativos del punto 1.10 y el punto 10.1, es decir de cada una de las posiciones extremas; en el ejemplo que hemos venido desarrollando encontramos preguntas como: ¿Qué es lo positivo de salvar a mi amigo? Que se salva de la cárcel, que conservo la amistad. ¿Qué es lo negativo? Que estoy diciendo mentiras, que estoy infringiendo la ley. Por el otro lado, si digo la verdad en la corte, lo positivo es que me siento honesto y cumplo con la ley; lo negativo, es que pierdo a mi amigo y me siento culpable.

¿Cómo empezar a ver distinto? En Oriente siempre se ha hablado de la complementariedad de los opuestos, el yin y el yang por ejemplo, son dos manifestaciones de la realidad. Es posible construir un espacio cultural donde los dilemas encuentren una solución integrada. Siempre entre los opuestos, se encuentran las posibilidades más creativas de solución integrada.

Tomemos como ejemplo un dilema como centralismo y federalismo, que tantas implicaciones políticas ha tenido en la historia del país, y que también ha jugado un papel crucial en las decisiones organizacionales: Tendemos a creer que el mejor control se encuentra en la centralización a ultranza; este es un criterio propio de la micro-gerencia, y obliga a ejercer un control intensivo, con el grave problema de que los árboles no nos permiten ver el bosque, y el estratega se vuelve es un táctico de campo. Este dilema puede ser solucionado con el siguiente postulado: "criterios homologados y centralizados y acción descentralizada".

El valor de este examen consiste en que permite observar lo positivo y lo negativo: los universalistas podrán ver las implicaciones del particularismo y los particularistas van entendiendo las implicaciones del universalismo. En este reconocimiento recíproco, que involucra una apertura mental, se puede empezar a tejer para encontrar una posición diferente. Lo regular es que a cada escenario se le asigne un nombre, una etiqueta que identifica las opciones. Por ejemplo, ¿cómo llamar al hombre situado en el extremo del universalismo, al que tiene que decir a ultranza, la verdad en la corte? Posiblemente



fundamentalista. ¿Cómo llamar al particularista que salva a su amigo? Le podríamos colocar una simpática etiqueta como "Renault 4, el amigo fiel".

4. Reconciliación del dilema. Este paso presenta la clave del pensamiento estratégico. A partir del examen previo, mirando lo negativo y lo positivo de cada posición se busca un punto *integral* que ofrezca una solución. ¿Cómo integrar lo mejor de cada perspectiva? Este es el reto que se ofrece a los líderes del siglo XXI. En otras palabras: una capacidad para integrar que se aleja de todo dogmatismo.

En cada cultura, los dilemas se resuelven de manera distinta. Los ingleses por ejemplo tienden a ser universalistas. Si seguimos nuestro ejercicio del accidente lo primero que preguntarían sería: "¿Qué le pasó al peatón?" Porque si murió es muy distinto a si simplemente quedó herido. Los suecos, conocedores de la complejidad de las relaciones, tratarían de establecer quién era amigo de quién: ¿era esposo, hijo, hermano o se trataba de un desconocido? Los italianos por su parte preguntarían, ¿qué le pasó al carro? En la vida real actuamos de esta manera, incluso con humor frente a las tragedias.



La principal competencia de los líderes del siglo XXI es el pensamiento integrado; algo que para el colombiano resulta contranatura. Nuestra estructura mental tiende a polarizar. Aprender a integrar requiere de una educación muy profunda. El proceso de reconciliación de dilemas, se puede explicar en cinco minutos, como efectivamente lo hemos hecho, pero comprender su riqueza cuesta mucho más tiempo y esfuerzo. Entre otras razones porque exige superar el síndrome de la ilusión, del miedo, del falso proceso; todos aquellos obstáculos que contaminan la calidad en la toma de decisiones.

Tomar decisiones se convierte en otra de las competencias del líder del siglo XXI.

Generalmente los seres humanos actuamos por el impulso de la creencia y luego la fundamentamos con inteligentes racionalizaciones. Utilizamos inteligencia y creatividad para justificar las decisiones más bestiales. El ingeniero prueba con estadísticas su verdad, el abogado con argumentos legales, el economista con un modelo macroeconómico, el psicólogo con un modelo interpretativo.

El pensamiento integrado no es un asunto de IQ (coeficiente de inteligencia). En un estudio en Estados Unidos, se reunió un grupo de profesionales con un coeficiente de 120 y otro grupo con un promedio de 60. A cada grupo le entregaron la misión de realizar un proyecto. Cuando los analistas midieron la productividad de cada grupo se llevaron una sorpresa porque el segundo grupo alcanzó mejores resultados, mientras que en el primer grupo, la genialidad se aplicaba para neutralizarse entre sí. Creemos que reclutando genios en la empresa mejoramos la productividad: eso no es cierto.

Mi error ha sido meter estrellas incapaces de llevar a cabo procesos de integración. Por eso, creo más en la potencia de los equipos integrados de trabajo que en las genialidades de los llaneros solitarios.

Aplicando el proceso de cómo reconciliar dilemas al caso ejemplo que analizamos anteriormente, una probable solución sería: "Estaré todo el tiempo al lado de mi amigo en problemas y le ayudaré a que la fortaleza de nuestra amistad nos permita a los dos decir la verdad en la corte." El encuentro de la síntesis es la solución al dilema. Por un lado no podemos desinstitucionalizar un país. Como ser social tengo que velar por reglas de juego claras para la sociedad. Por otro lado, tampoco puedo destruir lo que le da significado a mi vida cotidiana: mis amigos, mis relaciones, nuestra condición de seres humanos solidarios. En otras palabras, el tejido social.

SIETE DILEMAS FUNDAMENTALES DE LOS LÍDERES DEL SIGLO XXI

El mismo estudio sobre el liderazgo en el siglo XXI señala que todo líder enfrenta permanentemente siete dilemas esenciales. La reconciliación de estos dilemas, hace parte de las competencias de un líder emprendedor del siglo XXI. Estos dilemas son:

1. *Universalismo o particularismo.* Como ya vimos, en tanto lo universal propende a la abstracción y por tanto a la regla, a la norma universal, el particularismo apunta a reconocer los casos específicos, las peculiaridades de cada situación.
2. *Individualismo o comunitarismo* ¿Es preferible el individualismo capitalista o el comunitarismo comunista? Probablemente ninguno de los dos. Es muy fácil encasillarse en alguno de los polos; no encontrar la síntesis. Este dilema en las empresas por ejemplo podría referirse al reconocimiento por el desempeño individual o por el trabajo en equipo. Este dilema ha sido trabajado a nivel teórico por varias escuelas científicas: el plan Scalon planteó una solución primero desarrollada en

Norteamérica, luego implementada en Japón y nuevamente reciclada en Estados Unidos. Scalon propone un modelo de compensación que reconoce la contribución individual, dentro de los resultados del equipo. Lo importante es que cualquiera de las soluciones que se den no resulten excluyentes, ni el equipo ni el individuo. Toda solución que excluya anuncia una guerra futura. En una negociación, si alguien pierde el derrotado es el futuro. Toda solución gana-pierde, se convierte a mediano plazo en un pierde-pierde para las partes en conflicto.

3. *Hemisferio izquierdo o hemisferio derecho.* Por un lado, en el hemisferio derecho tenemos un flujo espontáneo de creación, por el otro lado, en el hemisferio izquierdo tenemos la clave de su ejecución. Si el primero tiene que ver con la creatividad, con el derecho de soñar, de dejar volar imaginación –que es de donde surgen las grandes empresas-, el segundo establece el necesario rigor de los procesos para implementar las grandes ideas. Ambos resultan cruciales para el emprendedor.
4. *Control emocional o expresión emocional.* Ante un problema, algunos





tienden a privilegiar un alto nivel de control emocional, bajo la creencia de que se es más analítico, racional y objetivo. Otros tienden a crear escenarios de mayor espontaneidad y libre expresión de la emocionalidad. El punto de equilibrio recomienda: fríos en el análisis y apasionados en la acción.

5. *Reconocimiento al logro o reconocimiento al estatus* Pagar por mérito o por posiciones. En Colombia es usual pagar por nombre de cargo y prosapia, cuando deberíamos pagar por competencias. La reconciliación de este dilema se encuentra en el reconocimiento del status por los méritos de sus contribuciones reales y patentes a la creación de valor del propósito empresarial.

6. *Supervivencia individual o supervivencia ecológica*

Este dilema plantea por un lado, que las mejores soluciones se encuentran a partir de unos pocos que crean las ideas para que otros las ejecuten, frente a la construcción de las ideas como fruto de las relaciones con el otro. En el uno queremos imponerle al mundo una realidad; en el dos, partimos de la creencia de que el mundo está bien hecho y tiene implícito un orden. Este dilema solucionado por la perspectiva de la supervivencia individual de unos pocos, ha creado en Colombia desde la colonia, la cultura de la exclusión; las élites siempre han privilegiado sus intereses, no hemos tenido líderes integradores que desarrollen un propósito nacional; en consecuencia, hemos creado una cultura de violencia y de guerra que pretendemos resolver con nuevas dosis de exclusión. Todo aquel que queda hoy excluido, mañana armará un nuevo ejército o torpedeará al sistema que lo discrimina. La solución a este dilema sería: diseño estratégico en la cima y homologación a través del diálogo continuo en la base.



¿Cómo superar este dilema por ejemplo en términos de impacto administrativo en una empresa? La forma más rápida de procesamiento en línea se da a través de la sincronización de células de manufactura y proveedores. Sistema conocido con el nombre de *manufactura flexible*.

7. *Secuencia y Sincronicidad*. Dependiendo de la concepción del tiempo se establece el modelo de trabajo. Si graficamos cómo representamos el presente, el pasado y el futuro mediante tres círculos, veremos que para Estados Unidos la tendencia es a ver un gran círculo hacia el futuro y un círculo pequeño para representar el presente. En Japón y China vemos círculos integrados con énfasis en el presente y el futuro, lo que les da la posibilidad de construir planes a 50 años. Pero en Colombia y en general en Latinoamérica el círculo del presente es enorme y el del futuro no aparece. Tenemos muy poca conciencia de nuestro pasado y poca reflexión sobre nuestra historia, con carencia total de las perspectivas de futuro. Es decir, vivimos en un inmediateismo ciego en donde a las 24 horas, ya hemos olvidado todo acontecimiento.

NUESTRO CONTEXTO LOCAL

Si bien los dilemas tienden a reflejar procesos globales y universales, algunas circunstancias locales generan dilemas particulares. Veamos algunos de los más evidentes:

- *Inversión en guerra o solución de la crisis fiscal*. Colombia optó por la inversión en guerra sin tener claridad en la solución del problema fiscal. Posiblemente aplicando el dicho: amanecerá y veremos.
- *Tiempo de la democracia o tiempo de la guerra*. Creemos que la solución a este dilema es la reelección, sin analizar las

implicaciones en términos del deterioro de las instituciones.

- *Cañones o mantequilla* O aplicamos los recursos económicos a la guerra, o a solucionar los graves problemas sociales como la pobreza y la educación.
- *Ganar la guerra o respetar los derechos humanos*. Este dilema está relacionado con la sostenibilidad social; una discusión a la que no le hemos encontrado respuesta.

Aflora en este punto una pregunta: ¿Cuál es el mundo que construiremos para nuestros hijos? ¿Tendrá el país la capacidad para formar futuro? ¿Qué formas de pensamiento podremos legar a los jóvenes

cuando nuestra generación no parece encontrar solución alguna?

Quiero terminar dejando planteada una reflexión a partir de una cita de Eduardo Galeano. Aunque no lo crean yo soy un romántico empedernido y un amigo de causas perdidas:

*“Ella está en el horizonte;
me acerco dos pasos, ella se aleja dos
pasos,
camino diez pasos y el horizonte se corre
diez pasos más allá
y por mucho que yo camine nunca la
alcanzaré
y entonces ¿para qué sirven las utopías?
Para eso sirven, para caminar.”*